

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 Jihočeském kraji v oblasti měkkých dovedností, kvality, environmentu
a bezpečnosti

Registrační číslo: CZ.1.07/1.3.06/04.0043

Autor: RNDr. Vladimír Kostka

Počet stran: 63

Za jazykovou a formální stránku odpovídá autor díla.

© RNDr. Vladimír Kostka

© Jihočeský kraj

Obsah

1	Úvod	5
1.1	Předmluva.....	5
1.2	Co ve skriptech najdete.....	5
2	Základní komunikační dovednosti řídicího pracovníka	7
2.1	Komunikace a sociální interakce	7
2.2	Sociální interakce.....	8
2.3	Základní formy součinnosti.....	8
2.4	Základní formy mezilidských vztahů	9
2.5	Pedagogická interakce a komunikace	10
2.6	Verbální a neverbální komunikace	12
2.7	Komunikace řídicího pracovníka	15
2.8	Kontrolní otázky	17
3	Techniky zvládnání konfliktů	18
3.1	Konflikty a jejich typologie	18
3.2	Příčiny konfliktů.....	19
3.3	Druhy konfliktů	20
3.4	Styly řešení konfliktů	20
3.5	Druhy řešení konfliktů	21
3.6	Techniky řešení konfliktů.....	22
3.7	Jak přistupovat ke konfliktům	23
3.8	„Podpásovky“ v rozhovorech a jak na ně.....	25
3.9	Kontrolní otázky	27
4	Řídicí práce a time management	28
4.1	Pokus o definici řídicí práce	28
4.2	Profil a osobnost manažera.....	28
4.3	Základní kompetence manažera	29
4.4	Jaký je manažer jako člověk?	31
4.5	Obecné principy manažerské práce	33
4.6	Styl manažerské práce.....	34
4.7	Vztah manažera k podřízeným.....	37
4.8	Řízení sebe sama	41
4.9	Time management - jak řídit svůj čas	43
4.10	Kontrolní otázky	47
5	Motivace zaměstnanců	48

5.1	Jaká je motivace lidí.....	48
5.2	Motivy pracovníků	49
5.3	Motivace v praxi	55
5.4	Jak být uznávaným šéfem.....	58
5.5	Kontrolní otázky	61
6	Shrnutí a závěr	62
7	Seznam použité literatury.....	63

1 Úvod

1.1 Předmluva

Učební text „Měkké dovednosti“ je připraven v rámci projektu „Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v Jihočeském 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, v různých vztazích k manažerovi, 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 si řekneme něco o motivaci 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 Základní komunikační dovednosti řídicího pracovníka

2.1 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.

Významnou součástí modelu sociálních dovedností je soudobá asertivita, která 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 znemožňuje možnost 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.

2.2 Sociální interakce

Stěžejní sociálně psychologickou kategorií je interakce. Společně se sociální komunikací a percepcí reprezentuje nejenom součást, ale také podstatnou podmínku mezilidských vztahů.

Obecně je interakce definována jako vzájemnost, vzájemný vztah lidí při určité činnosti. Jde tedy o dvě základní podmínky, které tvoří její podstatu: společná činnost a vzájemný, humánní vztah.

Vztah je vždy projevem určité vazby na někoho, k němu, kooperace s někým. Pokud jeho výsledek má být pozitivní, pak tento vztah musí být založen na vzájemné důvěře, porozumění, toleranci a komunikaci. Tento vztah je ovšem také vzájemné ovlivňování, spoluvytváření určitých hodnot v oblasti racionální, emocionální i věcné. K tomu je zapotřebí, kromě jiného, také určitý podnět, podněcování, tedy konkrétní stimul.

Stimul vede k aktivnímu podněcování, k tvorbě lidsky motivované a produkované interakci. Každá akce vyvolává reakci, a pokud tato odezva má mít pozitivní charakter, potom musí vycházet z oné reflexe a sebereflexe: důvěry a sebedůvěry, základních forem součinnosti, které jsou v literatuře označovány jako koexistence, koordinace a kooperace. Mezi základní formy vztahů patří rivalita, soutěžení, reciprocita, vstřícnost a otevřenost. Specifickým výrazem nežádoucího typu vztahu je manipulace.

2.3 Základní formy součinnosti

Koexistencí se rozumí součinnost, při které individua směřují ke svým zájmům, individuálním cílům podle svého scénáře, nezávisle a cíleně. Mohou se sice v jejím průběhu pozitivně inspirovat a ovlivňovat, mohou se však také střetávat a rozcházet, klást jeden druhému překážky, vytvářet konfliktní situace a dospívat do stadia koheze, narušení sociální soudržnosti. Jsou možné tři varianty koexistence:

- pozitivní koexistence, založená na vzájemné inspiraci, stimulaci a ovlivňování,
- konfliktní koexistence, křížení cest, konfliktogenost, bezohlednost, postup jednoho se stává překážkou pro druhého,
- formální koexistence, založená na vypočítavosti, vnitřní lhostejnosti a se skrytým konfliktem.

Koordinace je takovým typem součinnosti, kdy dochází k vyladování podmínek individuálních činností, které jsou zaměřeny k naplnění individuálních cílů, snahou je získat konečný efekt na základě shody mezi subjektivními a objektivními, společenskými záměry s tím, že dohoda a společný postup jsou zárukou efektivního bezkonfliktního postupu k vytčenému cíli. Tento postup je výhodný pro oba partnery, pro obě strany a je harmonizací oboustranných zájmů.

Kooperace je součinností společného postupu ke společnému cíli. Nejde o pouhou koordinaci, ale kooperace je výsledkem integrace, společné, vzájemné sociální aktivity. Je vyšším typem dosahování společného cíle, který vede k uspokojení individuálních potřeb a individuálních cílů. Společný postup vytváří vyšší pracovní produktivitu, osobní aktivitu a individuální výslednost je diferencována konečným efektem individuálního předpokladu a osobního optima.

2.4 Základní formy mezilidských vztahů

Základní formy mezilidských vztahů tvoří následující typy interakcí:

Rivalita je soupeření, je to zápas o to, kdo je silnější, kdo s koho, je prostředí, kde dochází k určité eskalaci napětí v okamžiku konkurenčního boje. Jediným cílem je dosažení vítězství za každou cenu. Rival je soupeř, nepřítel, a proto je potřeba použít své síly k dosažení svého, osobního boje. Výkonnost je prostředkem k prezentaci vlastní nadřazenosti v souboji, ne ve smyslu dosažení cíle.

Soutěžení není soupeření. Rivalita je útok jedince k sebeprosazení, soutěžení je úsilí o dosažení optimálního výkonu. Každý chce dosáhnout vytčeného záměru nikoliv na úkor druhého, ale pro splnění společného cíle. Soutěžení není soupeření, ale šance pro každého. Je to příležitost nejenom se zúčastnit, ale také uspět. Pro každého z účastníků.

Reciprocita znamená vzájemnost, porozumění, příležitost pro mne i druhého člověka, který je součástí lidského společenství, a proto má stejně jako já právo prožívat pocit uspokojení, přátelství. Vzájemnost je spoluprožívání a soucítění.

Podstatnými rysy reciprocit jsou:

1. vstřícnost, tzn. vzájemná otevřenost a citlivost pro potřeby a zájmy druhého, vcítění se do jeho problémů, snaha porozumět a pomoci, identifikace a sympatie k osobě druhého člověka,
2. vzájemná podpora, solidarita ústící do formy přátelské spolupráce a sympatie,
3. vysoký stupeň empatie a racionální uvážlivosti,
4. vzájemnost bez nekritické závislosti a bez narušení autonomie a autenticity jedince.

Manipulace je zneužívání, sobecké, záměrné, morálně pokleslé a vypočítavé. Cílem je osobní prospěch manipulátora, jeho bezohlednost a egoismus. Jejím znaky jsou:

1. osobní prospěch manipulátora,
2. zastírání skutečného cíle a maskování manipulativního jednání,
3. využívání a zneužívání druhého k vlastním prospěchu, bezostyšně, lživě, podle.

Manipulace je nevhodné, nežádoucí, škodlivé, egoistické a prospěchářské ovlivňování za účelem ryze osobního prospěchu.

2.5 Pedagogická interakce a komunikace

Pedagogická interakce se odehrává v sociálním prostředí, v němž subjekty zaujímají rozličné sociální role. Výkon těchto rolí je provázen specifickou formou interakce.

Sociální klima, kde probíhá edukační proces je možno chápat jako funkci tří faktorů:

1. postoje edukátora k edukantům,
2. postoje edukantů k edukátorovi,
3. sociální vztahy edukátorů navzájem.

Mezi těmito třemi faktory existuje vzájemný vztah, vztah dialektické provázanosti, vzájemné podmíněnosti, nepostradatelnosti a součinnosti.

Chování edukátora k edukantům je možno rozčlenit do dvou kategorií:

- chování dominativní (D),
- chování integrativní (I).

Oba jsou typické příklady, filozoficky vyjádřeno, „bytí ve světě“.

Dominativní chování je ve své podstatě formou nátlaku, poroučení, formou výhrůžek, důtek, obviňování nebo napadání druhého osoby. Je to rigorózní setrvávání na vlastních názorech, které jsou podle jejich představitelů nezvratné,

jedině pravdivé a bezprecedentní. Jeho základ však tkví ve vlastní nejistotě a dominativní jednání je pouhou kulisou, která má zakrýt jeho podstatu. Dominativní jednání je protikladem vědeckého postoje, úzce souvisí s fanatismem a je to „technika diktatury“.

Integrativní chování je jeho opakem a charakterizujeme ho jako demokratické, flexibilní, sociálně otevřené, svědčící o vnitřní jistotě a vyrovnanosti.

Zatímco dominativní jednání potlačuje nebo frustruje individuální difference, integrativní jednání taková odlišná pojetí respektuje. Integrativní jednání je věcně orientované, vyznačuje se flexibilitou a přátelským postojem vůči druhým, je výrazem demokratického postoje.

Je samozřejmé, že oba typy chování se v této krajní pozici vyskytují vzácně a každé z nich má několik podkategorií, které nám umožňují stanovit jemnější a preciznější podobu. Těchto kategorií se u různých autorů vyskytuje velmi rozdílný počet. Pro naši potřebu uvádíme pouze nejzákladnější vymezení.

V dominativním typu chování rozeznáváme následující stupňování:

- DC chování: dominativní chování s viditelným konfliktem,
- DN chování: dominativní chování bez viditelného konfliktu,
- DT chování: dominativní chování s tendencí ke spolupráci.

První typ tzv. DC chování je charakteristický tím, že edukátor reaguje na oznámení určitých záměrů nebo přání edukantů striktním zákazem. Za tímto chováním stojí obraz negativního člověka, vnitřně nejistého a rozpolceného, který u edukantů vyvolává frustraci celou škálu agresivních reakcí.

Druhý typ tzv. DN chování je charakterizován edukátorem vládcem, který nebere v potaz zájmy a přání edukantů. Nedochozí zde ovšem k viditelným konfliktům, protože edukantům není umožněno, aby zaujali otevřený postoj k jeho názorům. Jeho chování se projevuje ve škále stupňovitosti od stupně vládnutí, až po obšírné poučování.

Třetí typ tzv. DT chování je charakteristické tím, že edukátor sice přiznává edukantům právo na vytváření a prezentování vlastních názorů, ale finální rozhodnutí náleží pouze jemu. Kooperace trvá pouze potud, dokud edukanti respektují a následují jeho rozhodnutí.

Integrativní chování je členěno do dvou podtypů:

- IN chování: integrativní chování bez viditelné spolupráce edukátor a edukant,
- IT chování: integrativní chování se zřetelně rozpoznanou tendencí ke spolupráci.

Při integrativním chování bez viditelné kooperace mezi edukátorem a edukantem (IN) je edukátor nositelem aktivity, ale již nevykonává žádný nátlak na edukanty, ale naopak jim dodává odvalu k vyjádření vlastních názorů. V konkrétním případě se může ukázat značná podobnost tohoto chování s dominativním chováním bez viditelného konfliktu (DN), ale podstatný rozdíl je v tom, že při IN chování zásadně chybí každé předcházející stanovení společného jednání edukátorem, které je obsaženo v DN chování.

Při integrativním chování se zřetelně rozpoznanou tendencí ke spolupráci (IT) se chování edukátora vyznačuje tím, že je nesené zásadním uznáním osobnosti edukanta. Edukátor tohoto typu chování se vyznačuje pozitivním, optimistickým vztahem k edukantům a akceptuje jejich podněty k danému tématu v dané konkrétní situaci.

Obraz chování edukátora zobrazuje tzv. IDQ (integrativně dominativní kvocient), který určuje poměr mezi integrativním a dominativním způsobem chování. Pedagogická hodnota edukátora stoupá ze 100 na 190, aby dosáhla optima.

Závěrem je potřeba upozornit, že vztah mezi pedagogickou interakcí a klimatem, v němž edukační proces probíhá, je oboustranný. Pozitivní klima ovlivňuje charakter interakce a také pozitivní formu komunikace. Styl chování edukátora má přitom velmi vysoký stupeň důležitosti.

Komunikace je náročná pro obě strany: vyžaduje připravenost komunikátora i komunikantů, je nedílnou součástí a podmínkou efektivity didaktického procesu.

2.6 Verbální a neverbální komunikace

V komunikaci mezi edukátorem a edukantem se předpokládají určité způsoby chování, které jsou adekvátní jejich sociálním rolím. I percepce aktů pedagogické komunikace podléhá obecnějším psychologickým zákonitostem. Sociální role vyplývající ze sociálního statusu je v percepce komunikačního chování důležitá. Rovina sociálně emocionálních vztahů se zde projevuje zcela zřetelně. Uvedu jako příklad komunikaci s osobami pro mne nepříjemnými, 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 edukátora 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.

Pod pojmem řízení pedagogické komunikace rozumíme proces ovlivňování verbální i neverbální komunikační činnosti edukantů. Cesta ke stanovenému cíli vede přes adekvátní způsob používání verbálních a neverbálních prostředků, přičemž obsahová linie se zpravidla vyjadřuje pomocí verbálních sdělení. Interpretační a intencionální je složkou neverbální. Komunikační struktury ve výuce jsou do určité míry závislé na formách a metodách výuky. Mají tedy konkrétní realizační podobu:

1. kdo a s kým komunikuje,
2. jak dlouho komunikace probíhá,
3. kdo je jejím iniciátorem,
4. jakou formu otázek volí edukátor,
5. zda se jedná o dvousměrnou komunikaci a edukátor poskytuje edukantovi dostatečný prostor pro aktivní spoluúčast.

Průsečíkem všech uvedených hledisek je průběh dílčích verbálních i neverbálních aktivit. V oblasti verbální komunikace je věnována meritorní pozornost otázkám edukátora, identifikaci slova a denotátu, schopnost ovlivňování obou forem komunikace edukantů pomocí verbálních prostředků, vytvářením pozitivního klimatu, tvůrčí atmosféry, aby edukační dialog byl autentický. Pokud didaktický proces vyvolává zájem v oblasti konkrétní spolupráce, kdy dotazy edukantů podněcují aktivitu a rozvíjí zájem o danou problematiku, pak se jedná o skutečný tvůrčí edukační proces. V opačném případě jde o hluchý, pseudoautentický dialog, který ztrácí svou edukační hodnotu.

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 si svými pokyny a rozhodnutími 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 toho, 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. Otázka rétorické zdatnosti, vládnutí a ovládání 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 je 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 komunikace, 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 základní formy součinnosti.
5. Popište základní formy mezilidských vztahů.
6. Jaké jsou podstatné rysy recipacity?
7. Charakterizujte manipulaci.
8. Jaké jsou faktory sociální komunikace v edukačním procesu?
9. Jaká je realizační podoba komunikační struktury ve výuce?
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 Techniky zvládnání konfliktů

3.1 Konflikty a jejich typologie

Co to je konflikt? Slovo konflikt pochází z latinského slova conflictus – „srazit se spolu“.

Konflikt je definován jako srážka, soutěž nebo vzájemný střet proti sobě stojících sil (vlastností, myšlenek, zájmů, postojů apod.). Jednodušeji řečeno nedorozumění mezi dvěma nebo více osobami.

Konflikt je neoddělitelnou součástí našeho života. Setkáváme se s ním např. v televizi, která nás informuje o různých mezinárodních konfliktech, politických sporech nebo sousedských sporech. Konflikt může vzniknout také mezi spolužáky, spolupracovníky, přáteli, příbuznými, partnery atd. My se zaměříme na tyto posledně zmíněné konflikty, které se nás týkají přeci jenom více a blíže než např. politické spory.

Nejdříve se podívejme na to, v jakých cyklech konflikt probíhá, jakými fázemi prochází.

Fáze 1

Konflikt začíná pro všechny z nás u našich názorů a postojů ke konfliktu. Tyto názory a postoje pramení z mnoha zdrojů a ovlivňují naši reakci při konfliktu:

- z dětské představy, již jsme o konfliktu získali
- z chování ovlivněné vzorem rodičů, učitelů, přátel
- ze stanovisek prezentovaných médii (TV, filmy, ...)
- z vlastních zkušeností s konfliktem

Fáze 2

V této fázi dochází k vlastnímu konfliktu.

Fáze 3

Třetí fází je naše reakce na konflikt

- smějeme se, jako by se nic nestalo
- předstíráme, že je vše v pořádku
- hovoříme o tom přímo
- vybijeme svoji zlost
- někomu si stěžujeme (např. jdeme za nadřízeným)
- vzdáváme se
- žertujeme, jsme ironičtí

- pláčeme

Tyto reakce mohou vyvolat buď pozitivní, nebo negativní důsledky.

Negativní důsledky budou s největší pravděpodobností vyvolány, když budeme:

- křičet
- předstírat, že se nic nestalo
- vzdáme se řešení apod.

Pozitivní důsledky mohou vzniknout, když:

- hovoříme o problému na rovinu, bez křiku a umlčování

Fáze 4

Reakce vede k určitým důsledkům. Mezi důsledky špatného řešení konfliktu patří např.:

- stres
- únava
- snížení sebevědomí
- poraněné city

Pozitivní důsledky jsou např.:

- vyřešení problému
- snížení napětí
- lepší poznání sebe sama i druhého účastníka konfliktu

3.2 Příčiny konfliktů

Příčin způsobujících konflikt je nekonečné množství. Mohou být rozděleny do 3 kategorií:

- konflikty kvůli majetku
- konflikty vyvolané psychologickými potřebami (potřeba přijetí, přátelství, svobody, bezpečí, aj.)
- konflikty, v nichž hraje roli hodnotový systém (náboženské názory, životní styl, apod.)

Mnoho sporů je tvořeno kombinací 2 nebo i všech 3 kategorií. Jak přecházíme z první kategorie do třetí, stává se řešení konfliktu obtížnější. Konflikt týkající se majetku bude vyřešen snáze než konflikt způsobený psychologickými potřebami. A oba konflikty budou vyřešeny snáze, než konflikty, ve kterých hraje roli hodnotový systém. Řešení těchto druhů konfliktů patří k nejobtížnějším, protože obsahují to, co je nám nejdražší, a to názory tvořící naši identitu a dodávající nám smysl našeho života.

3.3 Druhy konfliktů

Vnitřní konflikty (intrapersonální)

Jedná se o konflikty týkající se cílů, využití volného času, morálních otázek, rozhodnutí nebo váhání. Např. ten, kdo se potřebuje učit na zkoušku, ale v televizi běží jeho oblíbený pořad, prožívá vnitřní konflikt (čemu má dát přednost).

Meziosobní konflikt (interpersonální)

Dochází k nim mezi 2 nebo více osobami. Např. manželka potřebuje ráno auto, aby mohla odvézt děti do školy a dojet na nákup. Manžel potřebuje auto, aby včas dorazil do práce.

Oba prožívají interpersonální konflikt.

Konflikt uvnitř skupiny

Pokud 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.

Konflikt mezi skupinami

Konflikt mezi 2 a více skupinami s odlišným počtem i zaměřením.

3.4 Styly řešení konfliktů

Přestože jsou přístupy ke konfliktům velmi rozmanité, můžeme je rozdělit zhruba do 4 základních kategorií:

- únik, vyhýbání se konfliktu, jeho popření
- konfrontace, agrese
- kompromis (řešení problému)
- přizpůsobení se názoru protistrany, ústup ze svého stanoviska

Není jednoduché poradit si s konfliktem tak, aby vedl ke kladnému řešení. Vyžaduje to umění komunikace, ochotu a sebevědomí. Ne každému byly dány tyto vlastnosti a spíše může zvolit cestu úniku z konfliktu nebo ústup ze svého stanoviska, jen aby vzniklý konflikt dále nepokračoval, popř. aby vůbec nevznikl.

Zatímco někteří lidé se snaží konfliktu vyhnout, jiní se k němu raději stavějí čelem. Ten, kdo konfliktu čelí, je přesvědčen, že jeden z účastníků má pravdu a druhý ne a snaží se prokázat, že pravdu má právě on. Občas takoví účastníci

mohou podlehnout agresivitě, zahrnovat se urážkami, výhrůzkami, popř. se poprat. Konfrontace, stejně jako únik, málokdy vede k úspěšnému vyřešení konfliktu.

Nejlepší cestou je cesta „řešení problému“. Účastník konfliktu, který preferuje řešení, se na konflikty dívá jako na přirozenou součást všech lidských vztahů a nezajímá ho ani tolik, kdo má pravdu a kdo ne, ale spíše to, jak najít řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. Takovému jednání se říká kompromis. Při kompromisu se každý účastník musí něčeho vzdát.

Při řešení problému může nastat i „dohoda“, kdy se obě strany od začátku pokouší odhalit vzájemné potřeby a konflikt vyřeší tak, aby se ani jedna ze zúčastněných osob nemusela ničeho vzdávat jako u kompromisu (oba vyhrávají, nikdo nic neztrácí).

Aby byla spolupráce úspěšná, je nutné pochopit, co ke konfliktu vedlo a co dává která strana v sázku. Spolupráce nejlépe funguje tam, kde jsou oba účastníci konfliktu poučeni, jak si vyjít vstříc a jsou schopni dosáhnout vzájemného přijatelného výsledku. Ale to je velmi vzácný případ. Mnohem častěji má jeden z účastníků buď tendenci ke konfrontaci, nebo k uhýbání před konfliktem. Pokud však je osoba spolupracující vytrvalá, může získat důvěru a zájem partnera na vyřešení problému.

3.5 Druhy řešení konfliktů

Spontánní řešení

Jsou to techniky nebo obranné mechanismy, pomocí kterých se člověk sám vyrovnává se zátěží. Mohou to být např.:

- agrese, únik
- egocentrismus
- rezignace, negativismus, popření, potlačení aj.

Všechny tyto uvedené techniky lze nalézt v běžných projevech lidí. Tyto reakce se často vzájemně kombinují a doplňují.

Záměrné řešení konfliktů

Znamená, že buď účastníci sami nebo další nezúčastněné osoby převezmou iniciativu k ukončení a zvládnutí konfliktní situace.

Řešení účastníky konfliktu

Bez účasti třetí strany. Cílem je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postup na obou stranách.

Řešení konfliktu jeho účastníky má řadu zvláštností. Partneri v konfliktu jsou nuceni opustit roli účastníků konfliktu a hrát roli řešitelů. To není vůbec snadné. Musí překonat svou podrážděnost, podezřavost a začít racionálně a rozvážně řešit situaci. Řešení konfliktu samotnými účastníky často selhává. Nevědí, jak svůj problém řešit, nebo vědí jak, ale vzájemně toho nejsou schopní, jelikož jsou stále příliš zainteresováni na daném sporu a nedokáží (často ani nechtějí) na spor pohlízet objektivně a s „chladnou hlavou“. Vždyť kdyby byli schopni společně řešit konflikt, pravděpodobně by mezi nimi ani žádný závažný konflikt ani nevznikl.

3.6 Techniky řešení konfliktů

Abychom konfliktem prošli pokud možno bez úhony a s dobrým výsledkem, musíme si osvojit nejkonkrétnější problematiku sporů, jíž jsou techniky řešení konfliktů – jak během neshod jednat a mluvit.

Mají-li techniky opravdu sloužit jako pomocníci, nestačí je jenom znát, ale je třeba je mít zažitě, „pod kůží“, tak, aby se vám vybavily automaticky, kdykoli je potřeba. Technik řešení konfliktů je značné množství. Ukážeme si tři nejznámější, možno říci základní techniky řešení konfliktů.

Reakce zpětnou vazbou

Správná zpětná vazba je informace, nikoliv hodnocení. Popisuje konkrétní chování, ale nikoliv člověka. Podává specifické informace, nepoužívá zobecňování. Mluvčí v ní mluví za sebe, neschovává se za mínění druhých. Je stručná a zapamatovatelná.

Příklad: „Nejsem spokojen s vaším výkonem v posledním měsíci. Svou práci jste odevzdával po termínu a kolegové vás museli upomínat. Sám jsem vás viděl, jak surfujete po internetu. To nebudu tolerovat. Můžete mi vysvětlit, proč se váš výkon tak zhoršil?“

Nebo když jste sami kritizováni – kritik: „Vám to všechno hrozně dlouho trvá!“
Vy: „Rádi pracujeme pečlivě.“ Neútočíte, neustupujete, popisujete.

Otevřené dveře

Tato technika je často reakcí na kritiku. Princip – souhlasíte s každou pravdou, která je ve výroku obsažena.

Příklad: mluvčí: „Nedal jsi nám dost informací k projektu.“ Vy: „To je pravda, hodnotící parametry jsem vám neřekl.“ Akceptujete reálnou část sdělení druhé strany, zklidňujete rozčilení.

„Já výrok“

Já (vyjádření pocitu), když ty, vy (popis skutečnosti, toho, co se stalo), protože (zdůvodnění) plus návrh změny (co bych rád, aby bylo jinak).

Příklad: „Mrzí mě, že jste začali beze mě, když jsem vás prosil, abychom dnešní poradu posunuli o půl hodiny. Říkal jsem vám, že to jinak nestihnu, ale že bych rád na ní byl od začátku. Příště mi dejte vědět předem, že mi nemůžete vyhovět, ušetříme si tak zbytečné nervy!“ Vyjádření svého pocitu ze situace většinou ulomí hrot kritice.

Zvládnutí technik tak, aby vám šly přirozeně „z pusy“ chce čas a trénink. Ale jde to poměrně rychle a užitek, který z toho potom člověk má, je velikou motivací. A jedno doporučení: Uzavírejte své konflikty! Ne každý konflikt má řešení, ale každý by měl mít jasný výstup. Což nemusí být řešení, pouze závěr k dané situaci (například: „Vrátíme se k tomu zítra.“). Když není definován výstup, vznikne takzvaný latentní konflikt (konflikt pod hladinou) – zdánlivě se nic neděje, jedeme dál – a za pár týdnů vznikne příšerná hádka většinou kvůli maličkosti. Uzavírejte proto své konflikty a bude se vám lépe pracovat a lépe žít!

3.7 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 se tedy 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 cokoliv, 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.

3.8 „Podpásovky“ v rozhovorech a jak na ně

Lidé bývají často rozčarováni tím, že v rozhovorech s nadřízenými či podřízenými, partnery a dalšími nedostávají jen dotazy typu „Jak to děláte, že jste tak dobří?“ A oni se přitom tak snaží, tak pracují a bývají zcela nepochopení.

S jistou dávkou cynismu je možno poradit: Mějte na paměti, že nejste okouzlující černovláska a proti vám nestojí hormony zpitoměný student milující i vzduch, který dýcháte. Většinu lidí naprosto nezajímáte. A ten zbytek zajímáte hlavně proto, že z důvodů, které možná ani netušíte, je vaše konání důležité pro ně samotné. V rozhovorech tedy čekejte rány. Rány přímé i „paspasovky“.

Verbální útoky

- Klasické, ukázkové jsou otázky typu „Ještě bijete svoji ženu?“ „Stále fixlujete finanční výkazy?“ „Už jste se konečně naučili ...?“
- „A vy jste kdo?“ Stejně jako je nám vesměs příjemné, když si lidé pamatují naše jméno, tento dotaz od člověka, který nás musí znát, se těžko skousává.
- „Všichni inteligentní lidé přece vědí, že ...“ Jinými slovy, pokud nesouhlasíte, jste blb.
- „Tak já vám teda řeknu, jak to doopravdy je.“ Doteď jste mě jen zdržoval a asi jste z jiné planety.
- „Mohl bych tady hovořit o tom, jak podivným způsobem jste navýšili jmění firmy/ počet členů, ale to nechci, spíše bych se zaměřil na jiný problém, a to ...“

Možná obrana

- Zaútočit obdobně: „A vy se ještě pořád odhalujete před tou základní školou... jak jen se jmenovala? Vy to jistě víte.“
- Opáčit otázkou: „A vy? Co byste na mém místě dělal vy?“
- Čerpat z partnerských vztahů. V mnoha z nich se sladkých podpásovek a možností, jak jim čelit, denně učíte více než dost.
- S úsměvem prohodit něco v tom smyslu, že takto průhledné podpásovky přece nepoužívají ti, co chtějí hrát vaši (první) ligu.
- Ignorovat to. Stejně mnoho podpásovek ani nepostřehnete.

3.9 Kontrolní otázky

1. Co je to konflikt?
2. Čím je konflikt charakterizován?
3. Popište fáze konfliktu.
4. Charakterizujte 3 základní příčiny konfliktů.
5. Popište druhy konfliktů.
6. Uvedte 4 základní kategorie stylů řešení konfliktů.
7. Čím je charakterizován styl "řešení problému"?
8. Uvedte druhy řešení konfliktů.
9. Popište techniky řešení 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 Řídící práce a time management

4.1 Pokus o definici řídicí práce

Řídící 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 Profil a 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 však i pro nevýrobní sféru, tedy 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 jeho 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 neztrácejí 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,
- zvládnutí 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 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,
- určuje, 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,
- 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 zásada 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 žádná pedantství. Jde o

- vyvolání příznivého postoje ke kvalitě vykonávané a odváděné práce,
- převzetí odpovědnosti za ni,
- 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 nikoliv;
- 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, 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:

- AI – silně autokratický styl – charakterizuje manažerský styl, kdy manažer rozhoduje sám a spoléhá se pouze na vlastní informace;
- AII – 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 ke všem 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 je na vertikální ose 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 nadřizený do popředí výkon, druhá dimenze si všímá, do jaké míry je nadřizený schopen přizpůsobit se potřebám člověka.

Vzájemně měnící 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 odpovědnost,
- 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 komunikaci,
 - odstraňovat z pracoviště strach, nejistotu,
 - přístupnost i k jiným stanoviskům a názorům,
- začátek jednání by měl být vždy přátelský, respektovat názor partnera, nesouhlas neříkat 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, nikoliv 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, 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, je složitá návazná komunikace.

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:

- nesmiňte se s takovým jednáním, stavem věcí apod., dejte jasně najevo svůj nesouhlas, nesnažte se dané chování či situaci omlouvat, protože 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 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, zvýrazněny by měly být i dílčí závěry;
- formální stránka vystoupení - koncipujte a naplňte své vystoupení tak, abyste dodrželi časové dispozice vystoupení, při prezentaci mluďte

uvolněně, nepřilíš rychle (jinak si posluchači budou připadat jako na dostizích a záhy ztratí pozornost), mluvte 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 reálních cílů rozvoje. Předpokladem vlastního rozvoje je najít čas na sebevzdělávání.

Sebevzdělávání – nejen získávání nových poznatků a vědomostí, ale i zdokonalování ve způsobu jednání se spolupracovníky či zákazníky, společenském chování a vystupování, prezentace organizace 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 odpovídajícím 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, nikoliv na činnost. Time management, řízení času, je v současnosti chápáno jako nedílná součást managementu, zaměřená na promítání faktoru 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 šuplíku

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 vyhradte 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), prověřte, zda k plýtvání časem nedochází vinou špatného fungování útvaru, který řídíte v důsledku např.:

- přemíry porad,
- nepřesného předávání úkolů,
- nesprávně stanovených termínů splnění úkolů,
- špatné návaznosti činností při plnění úkolů,
- nedostatečného 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 vyplyne

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

Doporučení, která vyplynou z analýz 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 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 Motivace zaměstnanců

5.1 Jaká je motivace lidí

Porozumět lidem a jejich chování znamená porozumět příčinám, proč se tak chovají. V této kapitole se podíváme na hlavní motivy lidí a na jejich vztah k práci.

Skutečná a domnělá motivace

Většina společností o motivaci lidí přemýšlí jenom v souvislosti s benefity a zapomíná, že motivace je výsledkem mnoha faktorů a většina z nich nemá základ ve finančních požitcích. Mnohé společnosti se omezují na ty nejjednodušší benefity – stravenky, dovolená navíc, sportovní aktivity a samozřejmě prémie. V druhém stupni přichází kultura pracoviště, flexibilní pracovní doba, práce z domova, možnosti vzdělávání. Zájem lidí o tyto benefity se mění, stejně tak se mění jejich účinnost. Organizace většinu z nich berou za základ „motivačních programů“, přestože většina lidí v rozhovoru tvrdí, že k práci je motivují jiné okolnosti než možnost jít si zacvičit.

Manažer se snaží dostat ke skutečným kořenům problému motivace. K těm základním silám, které ovlivňují podvědomí každého z nás a které nás u práce drží nebo naopak odvádějí.

Teorie nám může připadat zbytečná. Pokud hledáte odpověď na otázku, jestli je třeba dávat příspěvek na stravu ve výši 30 Kč nebo stačí 15 Kč, tak ji tu skutečně nenajdete. Pokud chcete rozumět tomu, co lidi vede k tomu, že jdou ráno do školy a nedají výpověď po první hádce s kolegou, pak čtěte dále.

Proč rozumět motivaci

Motivace lidí je klíčová pro to, aby se kolektivy dobře rozvíjely.

Vedoucí pracovníci by se jí měli zabývat, bohužel však naprostou většinu z nich (zejména mladší, techničtější orientované a muže) ani nenapadalo, že by to bylo důležité, dokud se nepotkali s opravdu vyhraněným extrémem. Není divu, vždyť toto téma nezmiňuje ani většina „manažerských kuchařek“. Jak mají vedoucí rozumět něčemu, co neznají? Většina z nich si situaci zjednodušuje předpokladem, že lidé pracují „pro peníze“, ale všichni přitom víme, že to zdaleka není pravda. Jen malá skupina lidí má při rozhodování o práci výši mzdy jako jediné rozhodovací kritérium.

Výčet motivů k jednání a tedy i k práci vychází z obecného pohledu psychologů. Vynechejme dále z jejich pohledu chování na základě pudů, které manažerům k práci nepomohou. Ne že by se např. sexuální motivy na pracovišti neprojevovaly,

ale v kontextu motivace lidí k práci je jejich využívání nejen nezákonné, ale také krajně riskantní. Vynechejme i davovou psychózu, jejíž využití zvládají politici, ale v běžné praxi ve školách se s jejím využitím v pozitivním smyslu příliš nesetkáme.

5.2 Motivy pracovníků

Strach

Ač jde o účinný motivační prostředek, nebývá optimálním motivačním prvkem. Jednak se musí stupňovat a jednak se před ním lidé snaží především uniknout (odejít z organizace). Použitelný je proto pouze krátkodobě nebo ve výjimečných situacích. Manažeři s ním často operují, v době hospodářské krize to jde obzvlášť snadno. Když se využije mimořádně, jde o prostředek silný, v žádném případě ho nelze brát jako perspektivní řešení. Podle toho je třeba chápat i jeho možné využití – v krizových případech a jednorázově, rozhodně se jím nedosáhne dlouhodobých pozitivních cílů.

Na druhé straně „strach“ bývá i teror (většinou vůči podřízeným nebo kolegovi) nebo různé oblasti zneužívání postavení. Jde o negativní formy za hranicí zákona a morálky a nejsou předmětem tohoto textu. Manažer by se nad nimi měl zamyslet ve chvíli, kdy vztahy a chování v kolektivu postrádají logické souvislosti k ostatním motivacím, práci a postavení lidí. Nesmí zapomenout, že se může v kolektivu objevit jedinec, který svým přístupem k ostatním dokáže soustavně a dlouhodobě škodit. Důležitá je tato úvaha zejména ve chvíli, kdy je někdo povyšován; nadřízení manažeři by si v takovou chvíli měli být jisti, že povahové vlastnosti nového manažera jsou skutečně v souladu s jeho postavením.

Nuda

Kdo by se v práci nudil, že? Nuda ale může mít i jinou podobu – když necháme dlouho dělat někoho práci, na kterou nemá talent, nebude ho bavit. Může mít práce spoustu, může se i snažit, ale bude se nudit. Nuda je silně demotivující, a pokud je větší, tak vede k tomu, že lidé začnou dělat jiné věci - nuda se tak stává motivační často k činnostem, které od lidí nechceme a které organizaci „hází klacky pod nohy“. Nemusí jít jenom o utíkání se na kuřácké chvílky a posílání vtipů mezi kolegy. Nezřídka lidé z nudy dělají práce hůř než by mohli jen proto, aby je alespoň trochu bavila. Nuda (sestra stereotypů) stojí tak za řadou chyb, často za větším množstvím než neschopnost.

Ideální samozřejmě je, aby byli správní lidé na správných místech, tj. aby dělali práci, která je baví, a tento motivační prvek nebyl potřeba. Každý ale děláme

i práce, které nás nebaví (koho např. baví výkazy práce?), je ale třeba se snažit, aby takové práce nebylo mnoho. Nudy přesto lze využít, např. jako motivace ke zlepšovacím návrhům (v IT typicky automatizační nástroje), zlepšení celkové efektivity procesů apod. Často ji lze využít i k motivaci ke vzdělávání, protože často se nudí pracovníci, kteří by měli na odbornější práci, ale na tu zase nedosáhli z lenosti. Poznání nudy často pomůže lenost překonat.

Sociální konvence

Sociální konvence je velmi silný motiv. Většina z nás nekrade, nemaluje po stěnách, nerozbíjí ze vzteku monitory, chodí čistě oblečena a práci dodělá do konce, protože ví, že to od nich okolí očekává. Na druhou stranu, mnozí z nás si přitom ještě pamatují, jak prohlášení „kdo nekrade, okrádá rodinu“, bylo de facto součástí společenské morálky (některým zůstalo dodnes, ale to je jiné téma).

Sociální konvence, na rozdíl od morálky (viz dále), jsou vesměs mimo moc manažera. Musí s nimi počítat, může je vyžadovat, ale obtížně je bude měnit. Pokud půjde proti nim, spotřebuje spoustu energie na poměrně malý výsledek. Když někdo bude překračovat některé z konvencí výše uvedených, pravděpodobně se ho raději zbavíte, než byste se snažili o změnu.

S konvencemi úzce souvisí i „naturel, přirozenost“ lidí, který často způsobuje problémy v multikulturních týmech, kdy si lidé z různých kultur spolu nerozumí, nechápou, proč druzí pracují tak, jak pracují apod. Např. v praxi se stále potvrzuje, jak je pro jižanské národy důležité být i v práci hrdinou. Mají tu potřebu v krvi více než my Středoevropané, o Asiitech zejména Japoncích ani nemluvě. V jejich zvycích je ze sebe dělat hrdinu, a pokud budou motivováni tak, že práce (např. vyřešení průšvihů) z nich udělá hrdinu, budou se moci přetrhout. Lidí z jiných národů se naopak budou bát, že na ně padne stín toho, že problém způsobili (jinak by ho přeci neřešili). Pro Asiaty je často zcela nepřijatelné připustit vlastní chybu, mnohem lépe se s nimi proto pracuje, když se jim včas dá šance ji odstranit – často pak udělají maximum (mnohem více, než by udělal Čech), aby chybu sprovodili ze světa.

Hodnocení pracovní pozice

Jak je která pozice hodnocena, v sobě zahrnuje kombinaci prestiže i peněz. Má to vliv nejenom na zájem lidí o tuto pozici, ale i na to, jak se lidé na dané pozici budou cítit. Člověk se bude spíš snažit dělat práci kvalitně, když bude vědět, že organizace si pozice a kvalitní práce váží. Z vlastní zkušenosti z různých firem znám, jak se mohou lišit pohledy na stejnou pracovní pozici. Např. řada firem

(i softwarových!) považuje programátory za „cvičené opice“, které mají udělat, co se jim řekne, zatímco v jiné firmě berou práci programátora jako jednu z nejdůležitějších. Je zajímavé, že i když byly třeba pozice v obou firmách stejně platově hodnoceny, v prvním typu měli fluktuaci programátorů kolem 25 % rok, v druhé pod 10 %.

V téměř každé organizaci jsou pozice, na které se pohlíží jako na nějaké méněcenné, v naprosté většině neprávem. Bývají jimi testeři, helpdesk, dokumentátoři, překladatelé, někdy i právníci, dříve jimi byla i vývojová oddělení výrobně orientovaných firem. Je znám i případ ze současnosti, kdy jimi jsou vedoucí projektů! Je sice pochopitelné, ale managementem většinou přehlížené, že právě nejhůře vnímané pozice vytvářejí nejslabší místo organizace, a to většinou i v očích zákazníků. Management se většinou brání, že to je proto, že daní pracovníci jsou neschopní a neuvědomují si, že většinou je to naopak. Když firemní kultura z role či pozice udělá popelku, tak to silně ovlivní i chuť lidí v dané roli vykazovat dobré pracovní výsledky. Pokud jde o přidělovanou roli, budou se jí vyhýbat, práci odbývat a ještě její význam srážet. Pokud jde o pracovní pozici, nikdo schopný tam skutečně dlouho nevydrží.

Management by se měl pravidelně zamýšlet nad tím, jak jednotlivé pracovní pozice vnímá a jaký má práce na dané pozici vliv na vnímání organizace klienty. Jestliže mi pověst kazí kvalita produkce, nezačínají náhodou problémy už v tom, že kvalitaře či testery ve firmě nikdo nemusí a nikdo tu práci nechce dělat? Že když s něčím přijdou, tak je odbývají? Nebo že vůbec firma zavrhlá odpovědnou roli pracovníka dlouhodobě pracujícího na zlepšování všech činností (manažera kvality) jako zbytečnou? Jestliže management nemá hodnocení pozic v souladu se strategií a potřebami společnosti, zadělává si na problémy.

Je řada možností, jak s hodnocením pracovní pozice pracovat. Typickou je zvyšování významu pozice např. firemním časopisem nebo na firemních mítincích, nejdůležitější ale zase vždy bude přístup samotných manažerů a jejich smýšlení. Více než kde jinde zde platí staré pořekadlo „Když chceš změnit svět, začni sám u sebe“.

Přirozeným, ale často špatným dopadem prestižnosti pozic je motivace lidí získat „lepší pozici“. Bohužel, vzhledem k tomu, že naprostá většina organizací má za „lepší“ pozice právě pozice „manažerské“, řada lidí o ně stojí. Když je dosáhne, tak teprve zjistí, že jim nesedí. Když jich nedosáhne (logicky většina), cítí frustraci. Motivace lze ale využít i velmi pozitivně: když organizace bude vyvyšovat seniorské role (lidi schopné koučovat juniory), speciální role (odborníky na určité technologie,

systemy apod.), může dobře směřovat motivaci lidí tam, kde je potřebuje. Seniory v principu mohou být všichni, takže nevníká ani zbytečná konkurence či frustrace.

Osamělost (a závislost na jiných)

Pocit osamělosti nebo samoty jednoznačně má vliv na chování lidí. Často to trápí nováčky, na které nikdo nemá čas, ale stejně tak se to může týkat kohokoliv jiného. Když se někdo dostane např. do velké závislosti na ostatních (musí přijímat informace) a ostatní nejsou tolik závislí na něm, snadno osamělost vznikne i uprostřed organizace. Podobně vznikne i u samostatných pozic (1 business analytik v projektu, 1 pracovník v marketingu apod.).

Různí lidé na osamělost reagují různě, někteří lépe pracují v těsné spolupráci, jiní zahloubaní do svých úkolů. Je proto třeba s ní pracovat individuálně (na rozdíl od závislosti, kterou je vždy třeba vyvažovat). Na úrovni celé organizace a z pohledu personalisty je třeba to řešit především při obsazování pozic a zařazování do týmů. Manažer by u každé role, pozice i člověka měl vědět, nakolik jde o samostatnou či kolektivní činnost, resp. povahu a dobře zvážit, zda se k sobě práce a člověk hodí. To ovšem neznamená, že je vždy optimální samotáře dávat na samostatné pozice.

Tristní ukázkou nezvládnutého případu je člověk, který sedí uprostřed velké „open space“ kanceláře, je samotář a má samostatnou práci. Za chvíli jej všichni obcházejí a nakonec jim tam začne fyzicky překážet nebo ho přestanou vnímat. Díky samostatné pozici s nimi nepřichází do styku a povahou to nenahradí. Stoprocentně se tam ale nebude cítit dobře.

V motivaci lidí hraje osamělost velký význam právě díky různým povahám, jsou činnosti, které jedni vyhledávají a druzí nesnáší. Pokud to manažer ignoruje, je to jak drbat psa proti srsti.

Morálka

Niterné morální vědomí lidí organizace příliš neovlivní, ale hlavním důvodem k morálce je obava z toho, že nemorální jednání vyčlení jedince z kolektivu.

Apelem na morálku je snaha lidi vychovat, že např. kolegu nenechají s problémy v práci a pomohou mu, než sami odejdou domů. Dělat práci pořádně, myslet na případné problémy (předjímat události), neházet práci na kolegy, opravit chybu po sobě a ne ji zametat pod koberec a mnohé další „vlastnosti“ lidí ve skutečnosti nejsou zdaleka tak neměnné, jak se zdá. Naopak, jsou výrazně ovlivněny firemní kulturou. Mnohem snadněji se nový programátor naučí pracovat pořádně, když to od něj budou očekávat všichni kolegové (a také tak sami budou

pracovat a dají mu najevo, že takhle se „u nich“ nepracuje), než když se bude rozčilovat jenom jeho šéf nebo dokonce až zákazník.

Považuji pro manažery za důležité o tomto motivu uvažovat především proto, že řadu pravidel, které by rádi, aby lidé dodržovali, neprosadí žádnými směrnicemi a nařízeními ředitele (leđa krátkodobě pomocí motivu strachu), ale jedině firemní morálkou. Strach funguje krátkodobě, morálka naopak dlouhodobě a nelze čekat okamžitý efekt. Pro řadu opatření je jejich aplikace formou firemní kultury dlouhodobě jedinou účinnou cestou.

Na druhou stranu zásadní změny v morálce se dělají obtížně a u řady lidí je často těžké dosáhnout i změny pracovních návyků. Manažeři by proto měli sledovat, jestli jejich snažení přináší užitek, a pokud ne, raději se s takovým člověkem rozloučit než dlouhodobě omlouvat nebo váličit.

Vytváření firemní kultury je tak jedním z nejdůležitějších a nejodpovědnějších úkolů manažerů. Je přitom třeba si uvědomit, že jde o práci na léta a nejmíc se dělá především vlastním příkladem.

Tlak kolegů

S morálkou i strachem souvisí jednání pod vlivem tlaku kolegů (viz příklad v předchozím oddílu). Mállokdo má chuť chodit proti proudu, a čím je proud silnější, tím méně. Pozitivní využití tlaku jsme už nastínili, podívejme se ale i na jeho záludnou stránku.

Tlak kolegů si velmi silně uvědomuje každý manažer, který chce řešit hlubší problémy nebo vůbec zjistit příčinu problémů. Od dětství jsme byli učeni nežalovat, držet partu, ústa a krok, a tak je vzepření se kolegům pro většinu lidí velmi těžké. Proto se tak špatně zjišťuje, kde vznikla jaká chyba, kdo za co může (pokud nemáme rozhádaný tým). Manažeři kvality dobře vědí, jak je důležité, ale i obtížné vychovávat lidi k tomu, že odhalení chyby není prohřeškem proti týmu.

Podobné to ale je, i když chcete protlačit změnu k lepšímu. Můžete mít sympatizanty se změnou, ale pokud byť i jen tuší, že se proti tomu kolegové budou stavět, raději couvnou. Tlak kolegů má prostě nivelizační efekt v dobrém i špatném smyslu.

Vzteky a agresivita

Agresivní, impulzivní a někdy i vzteklé projevy jedinců zná řada firem. Někdy jsou jejich výpady na hranici bezpečnosti či psychického nebo fyzického teroru. Tyto projevy ale nejsou motivační. Problém je, že často je agresivita dlouho vnímána jako asertivita a agresivní jedince tak často vedení vnímá mnohem déle pozitivně než

jiné pracovníky. Manažeři tak agresivní jednání často chybně posuzují a ještě méně často se zabývají skutečnými příčinami agrese.

Manažeři často vědí, že agresi vyvolává stres (mnozí to dobře osobně znají). Mnohem méně ale vědí, že s agresi velmi často souvisí frustrace – lidé na frustraci reagují různě, ale zejména dominantní lidé se z frustrace či pocitu bezmoci obracejí právě k agresi. Díky tomu jsou často jako agresivní vnímáni lidé, kteří by rádi dělali svou práci dobře, ale procesní chyby, komunikační problémy nebo jiné příčiny jim to neumožňují a jim se problémy nedaří odstranit. Na agresi je proto vždy třeba reagovat důkladným pochopením celého problému. Často je třeba ho pochopit i v časových souvislostech.

S aktivním využitím agrese souvisí využití soutěživosti, ale provokovat soutěživost postavenou na agresi nemá ve většině pracovních kolektivů místo.

Peníze a odměna

Peníze až na prvním místě, že... Nejčastěji využívaný motivační důvod, jehož význam je nezřídka přeceňován (resp. naopak jiné motivy jsou podceňovány). Bylo o něm napsáno pravděpodobně více, než o všech ostatních motivech dohromady, takže nemá smysl jej znovu řešit.

Manažeři s ním pracují běžně, a pokud nemohou, tak se o to často hlásí s argumentací, že jim chybí nástroje pro motivaci lidí. Pro manažery je spíš důležité se naučit, jak s ním pracovat, ale to je zcela odlišné téma.

Touha hráče

(anglicky označují psychologové tuto motivaci „gambling“)

V každém je kus soutěživosti a různé organizace ji využívají různě. Pracovat se zdravou soutěživostí (ne motivující k agresi) je správné. Využití touhy po hře je, že mnoha lidem tato touha často pomůže překročit logické myšlení a zažité postoje.

I přesto je třeba jeho využívání dobře zvažovat. Ideální přitom je, když se nasměruje na nějaký cíl mimo organizaci a nemusí to být zrovna konkurence. Výhra v soutěži o nejlepší řešení, o nejlepší organizaci, manažera, získání prestižního ocenění, certifikátu nebo třeba i počet nových klientů organizace (více žáků školy) apod. jsou dobré cíle, které mohou stmelovat a motivovat. Být lepší obchodník než ten u vedlejšího stolu sice také může motivovat, organizaci to ale pravděpodobně dlouhodobě vůbec nepomůže. Takto motivovaní pracovníci nespolupracují, nepomohou si, neporadí. Bohužel se ale taková forma soutěže často provozuje, i když třeba skrytě. Úplně stačí, když na roční odměny je vyčleněný balík, který se rozdělí podle úspěchů lidí.

Pokud je kolektiv motivován ke společnému cíli, je důležité, aby po jeho splnění (a často i v případě nesplnění – za snahu), byla adekvátní odměna. Těžko lze motivovat lidi na získání certifikace, pokud jediným užitekem budou lepší výnosy majitelům firmy, ale jim to nic nepřinese.

5.3 Motivace v praxi

V současné době se hodně klade důraz na procesy v organizacích. Mnozí se přitom odvolávají na japonské úspěchy, často je zmiňována zakladatelská Toyota. Zcela se z toho ale vytratilo, že základními principy Toyoty byla odpovědnost a firemní kultura nastavená na to, že „nikde nesmí zůstat chyba“. Firemní kultura, která byla silnou motivací společně s kolektivní odpovědností (další prvek, který je do euroamerické kultury těžko přenositelný) se často nahradila posedlostí po optimalizaci procesů a vírou, že lidé „pojedou jak stroje“. Zatímco stroje ale pracují proto, že jsou „v zásuvce“, s lidmi to tak jednoduché nebude. Těm musí manažer rozumět víc, než notebooku na svém stole. Nechci tím zlepšování procesů nijak zatracovat, ale mezi procesní zralostí a spokojenými pracovníky je velký rozdíl.

Externí pomoc je v otázce motivace často užitečná, ale nejdůležitější je, aby vedoucí kolektivů (ať už projektových nebo liniových) uměli motivacím lidí porozumět. To často vyžaduje i znát jejich povahu, potřeby a problémy. V tomto směru má externí pracovník zásadní nevýhodu, protože lidi dobře znát nemůže. Manažerovi tak může pomoci, ale rozhodně jej nezastoupí.

Externí pomoc, motivace zvenčí je jako smrad? Externí pracovník dokáže lidi v daný okamžik řádně namotivovat, ale co se stane potom, když odejde? Naprostá většina lidí několik dní opravdu více pracuje, ale do týdne se vše vrátí do starých kolejí. To znamená, že nepracují tak, jak mají. Vrací se tam, kde byli před „vymýváním mozků“, před motivací externím pracovníkem, specialistou. Tento scénář se pak opakuje neustále. Musíte je začít motivovat znovu. A pak zase a zase a zase ...

Lidé po motivační akci zvýší svůj výkon jen krátkodobě. U nich motivace zvenčí působí skutečně jako smrad. Za několik dní nebo dokonce hodin sama zmizí. Vždy tam také je skupina lidí, kteří se nepřetrhnou ani předtím, ani potom. Ale v kolektivu se vyskytuje ještě jedna skupina – tito lidé mají po motivační akci téměř stejný výkon jako předtím – stejný a přitom nadprůměrný. Výkon této malé skupiny vlastně vůbec nezávisel na nějakém vnějším motivačním působení. V čem se tato skupina liší od ostatních? Tito úspěšní lidé se od neúspěšné většiny liší hlavně tím, že mají silnější vnitřní motivaci.

Zkusme se zamyslet nad těmito otázkami:

- Na čem závisí výkon lidí, kteří nepotřebují vnější motivaci?
- Na čem závisí výkony všech lidí?
- Dá se nahradit vnější motivace něčím jiným?
- Pokud ano, čím?
- Jak poznám velikost vnitřní motivace u jiných lidí?
- Jak poznám velikost vnitřní motivace u sebe?
- Je nějaký postup, jak najít lidi, kteří nepotřebují vnější motivaci?

Co vyplývá z odpovědí na tyto otázky? V první řadě se stále povídá o síle vnější motivace a spoléhá se na vnější motivaci. Opravdu musí být dodána motivace zvenčí? Ne! Ale téměř všude slyšíte a dočtete se, že ano – a přitom je to špatně.

Motivace zvenčí je past na neschopné. Neschopní chtějí, aby je nejdříve někdo jiný namotivoval. Pak prý změní své chování. Jenže tak to nefunguje! Motivace není nějaký startér, který vás nakopne na začátku nějaké činnosti. To je hluboký omyl! Motivace je uvnitř nás během celé činnosti: na začátku, v průběhu i na konci. Činnost samotná nás motivuje – líbí se nám nebo nás štve.

Motivace k vám nepřijde jako osvětlení. Motivaci vám nedodá ani nikdo z vašich blízkých, lékař či farář. Celá myšlenka motivování druhých je jenom zrádná past. Pozor, aby nedošlo k nedorozumění. Motivace všeobecně není jako smrad. Ale motivace zvenčí je jako smrad. To je ta motivace, kdy se jeden člověk snaží motivačně působit na jiného člověka, který ale z nějakého důvodu nedělá to, co má dělat.

Další zajímavá věc je, že „odborníci“ to strašně komplikují.

Co je to motivace? Slovník cizích slov říká: Motivace je souhrn pohnutek jednání. Tato „sofistikovaná“ věta mi nic neříká. Podívejme se na teorii. Neexistuje jednotná, všeobecná teorie motivace. Nejpopulárnější je zatím hierarchická teorie potřeb amerického psychologa Abrahama H. Maslowa. Maslowovu pyramidu najdete v každé učebnici psychologie, protože se dá pěkně graficky znázornit a je působivá. Jenže vzápětí v každé z nich najdete příklady, že tato teorie neplatí vždy.

Existují i další teorie týkající se motivace. Teorie evoluce Charlese Darwina (1859) říká, že se přizpůsobujeme životním podmínkám. Psychoanalytická teorie motivace zase tvrdí, že u člověka rozhodují pudy a touha po slasti. Pak je ještě mnoho dalších teorií. Nebudu se jimi zabývat. Jsou už mnohokrát popsány. Navíc každá je hned zkritizována autory jiných teorií. A to hlavně proto, že podle nich nejsou dostatečně „komplexní“. „Odborníci“ to totiž chtějí mít dostatečně (z)komplikované, aby vypadali jako odborníci.

To, co se oficiálně učí na školách, je však většinou nepoužitelné v praxi. Ukážu vám několik zkušeností z praxe, kterým sice nemusíte věřit, avšak zkuste se nad nimi alespoň zamyslet.

Ukazuje se, že snaha manažerů o motivaci podřízených je většinou bez výsledků. Proč?

- Protože se klade obrovský důraz na motivaci zvenčí. Lidé říkají: „Namotivujte mě“. To je ale alibismus. Lidé chtějí dodat motivaci podobně, jako se dobíjejí baterky – zvenčí. Jenže pak se stejně jako slabé baterky sami rychle vybijí.
- Protože místo výsledků se hraje na líbivost. Motivace zvenčí se lidem líbí. A to jak většině lidí bez silné vnitřní motivace, tak i těm jedincům, kteří v sobě mají velkou motivaci. Jenže lidé s velkou vnitřní motivací prostě pracují více než ostatní. A to bez ohledu na to, zda jsou zvenčí někým nebo něčím motivováni. Tito lidé vlastně nepotřebují nakopnout někým jiným, i když se to líbí i jim.
- Protože zde nejde o plošnou motivaci všech. Jde o to, jak najít ty lidi, které namotivovat. Nesouhlasím s tím, že každý může být vítěz a že každý se dá vyškolit. Školil jsem tisíce lidí a vím, že většina lidí nevynikne. Když už chcete lidi motivovat a školit, nejdříve musíte vybrat jen ten typ lidí, kteří na to mají.
- Protože motivace je v rozporu s hodnocením. Bude-li mě někdo hodnotit, bude mi to vadit. Bude-li naopak já hodnotit vás, bude vás to demotivovat. Jak se budete cítit, když vám řeknu, že jste v nějaké oblasti špatní? To vás naštve. Vy přece sami víte, jaké máte slabiny. Pokud vám je někdo jiný připomene, nenamotivuje vás tím, ale „vytočí“. A to i kdyby měl pravdu. Uvědomte si, že přestože hodnocení jiných lidí musíte dělat, rozhodně je to demotivující.
- Protože je zde příliš moc vlídnosti. Dobré slovo nestačí. Dobrým slovem a bičem v ruce toho zmůžete více než jenom dobrým slovem. Musíte mít nějaký „systém nepohody“.

V literatuře jsou knižní návody jak motivovat – 4bodové, 6bodové, dokonce 12bodové... Například:

1. Sepište si seznam svých cílů (snů).
2. Sepište si seznam kroků ke splnění cílů (snů).
4. Sepište si kvality jednání, které potřebujete pro splnění snů.
5. Sepište si ty vlastnosti, které vám ještě chybí.

To je hloupost. To jsou postupy pro ty, co vymetají všechna školení o pozitivním myšlení. Motivace ve vás prostě je, nebo není. Nezmění to ani několikabodový systém, protože lidé si neuvědomují, že nějakou motivaci už mají v sobě. Všichni lidé na světě jsou nějak motivovaní k nějakým činům. Buď sami sebou, nebo prostředím.

Výsledkem je, že podle statistik asi 80 % větších podnikových iniciativ končí neúspěchem. Asi 40 % nově jmenovaných vedoucích pracovníků se už během 18 měsíců setká s neúspěchem. Jen několik společností přežije čtyřicet let – asi polovinu lidského života. Pouze několik desítek společností se dožilo více než sta let. Na světě existuje pouze asi dvacet firem, které jsou starší než dvě stě let. Většina nových společností zkrachuje do pěti let – taková je realita.

A největší tragédií je, že naprostá většina lidí bohužel nerada dělá to, čím se živí. Proč?

Protože:

- Nevěří, že to, co dělají, má pro ně nějaký smysl.
- Je to nebaví.
- Nevěří, že jsou spravedlivě odměňováni.

Práce ve skutečnosti baví asi jen tři procenta lidí. Většina lidí nemá zaměstnání, ale práci za trest. Platí to i pro podnikatele. Podnikají, aby měli více času, aby měli svobodu a aby měli peníze. Výsledkem ale je, že se jim z jejich firmy stane vězení. Jsou otroky své firmy. Nejsou svobodní a nejsou pány svého času. Přitom původně začali podnikat proto, aby měli více času, svobodu a více peněz. Peníze možná mají, ale kolik hodin pracují? Workholici říkají své ženě: „Já to dělám pro tebe!“ A říkají to tak dlouho, až zjistí, že mají na stole žádost o rozvod. Často nemají nic z toho, co původně chtěli. Jako řešení zavádějí různé motivační programy založené na motivaci zvenčí, jenže ta u většiny lidí funguje jako smrad.

5.4 Jak být uznávaným šéfem

Myslíte si, že tato podkapitola je špatně zařazena? Ne, není. Jak správně motivovat pracovníky může vědět jen uznávaný šéf. Tak se zkusme zamyslet nad tím, jak jím být.

Pro výkon manažerské a vedoucí funkce se jsou důležité předpoklady, které jsou buď vrozené či získané. Ty získané má na starosti výchova a vzdělání ve spojitosti s intelektem. Manažer s těmito předpoklady musí jednoznačně prokazovat také dovednosti, které jsou důležité především při komunikaci, motivaci, spolupráci

a vedení. A právě zde může být kámen úrazu. Než si přečtete 9 užitečných pravidel, jak se stát uznávaným šéfem, zkuste si nejdříve odpovědět na několik následujících otázek:

- Je lepší řídit organizaci řízeným chaosem, než si stanovit jasně definované plány?
- Je váš názor vždy ten nejlepší?
- Používáte ke komunikaci s podřízeným výhradně elektronickou komunikaci?
- Shodujete se s názorem, že zpětná vazba od podřízeného není pro chod organizace až tak důležitá?
- Je správné motivovat zaměstnance pouze finančním ohodnocením?
- Je lepší, když si všechny úkony podřízeného raději sám překontrolujete?
- Je důležité se ke každému pracovnímu úkonu vyjadřovat?
- Zadáváte a řešíte práci s podřízeným v čase, kdy má volno?
- Je dobré se za každých okolností držet pouze zaběhnutých pravidel?

Pokud zazněla na výše uvedené otázky odpověď „ano“ dvakrát a více, máte problém. Podřízení vás za uznávaného šéfa považovat nemusejí a navíc se zřejmě stáváte terčem zákulisní kritiky. Jak se toho zbavit? Zkuste se řídit následujícími pravidly:

1. Delegujte a rozdávejte v plánování pravomoc

Základem pro výkon manažerské funkce je umění plánovat. Bez plánů se organizace řítí do neprobádané propasti, v níž by mohla lehce uvíznout. V roli nadřízeného je navíc velmi důležité, abyste jasně vymezili, jak jsou v konkrétních plánech zainteresováni jednotliví pracovníci. Nezapomínejte rozdat nejen úkoly, ale také upřesněte, jakou kdo má pravomoc. Podřízený musí přesně vědět, co může rozhodnout resp. učinit sám bez vědomí nadřízeného. Pokud pravomoc rozdáte, již do ní nezasahujte. Nechte rozhodovat jiné, vy se vyjadřujte už jen pouze ke koncepčním celkům. Dílčí části nechte na zaměstnanci, kterému jste svou pravomoc delegovali.

6. Nahlížejte i na svůj názor kriticky

Váš názor nemusí být pokaždé ten nejlepší. Směr organizace by měl vycházet nejen z představy vedení organizace, měl by také odrážet názory dílčích pracovníků. Nezapomínejte svou vizi svým podřízeným nejen představit, ale také o ni diskutovat. Diskuze by však neměla končit tím, že si na svém názoru trváte, protože podle vašeho přesvědčení je to zkrátka to nejlepší. Právě v tomto okamžiku ztrácíte u svých podřízených potřebnou autoritu a uznání.

7. Snažte se alespoň částečně omezit elektronickou komunikaci

Především ve středních a větších organizacích se stává bohužel reálnou skutečností, že komunikace mezi podřízeným a nadřízeným probíhá výhradně elektronicky, a to paradoxně i přes stěny kanceláře, které spolu sousedí. I když je elektronická komunikace v mnohých případech snazší, neváhejte se občas zvednout ze židle a některé úkony probrat ústně, v horším případě telefonicky. Pohyb po kancelářích ostatně alespoň částečně vykompenzuje omezený pohyb, který kvůli sedavému zaměstnání má stále více pracovníků.

8. Nebojte se zeptat podřízeného na jeho názor

Ať už se jedná o chod organizace jako takové, nebo o dopady nařízení ze strany vedení, každý manažer by se měl proaktivně zajímat, co si o tom myslí běžní pracovníci. Ti jsou základem úspěšného chodu organizace. Můžete se dozvědět i poměrně překvapivé informace, které by vás za běžných okolností nenapadly.

9. Rozdávajte nejen peníze ale také chválu

Především čeští manažeři mají nešvar, který se odráží v umění motivovat. I když pro většinu zaměstnanců jsou motivem finance navíc a zajímavé bonusy, svůj úkol plní dobře i slovní hodnocení. Na to by se nemělo zapomínat hlavně v okamžiku, kdy si nadřízený uvědomuje, že žádá od podřízeného práci, kterou zadává nad rámec jeho povinností. Právě ta je totiž ze strany zaměstnance vnímána velmi negativně.

10. Důvěřujte svým podřízeným

Někteří manažeři mají tendenci mít přehled nad každým úkonem svých podřízených. Tím si však pod sebou podřezávají vlastní větev. I pracovní vztah musí být založen na důvěře. Je dobré mít přehled a provádět průběžnou kontrolu nad běžnými úkony, není však důležité každý úkon kontrolovat.

11. Omezte svou tendenci se ke všemu vyjadřovat

Jsou šéfové, kteří si myslí, že se bez nich a jejich názoru organizace neobejde. Právě tito lidé pak mají pocit, že jejich názor je nezbytnou součástí všeho, co se v organizaci děje. Vychází to především z představy výlučné nadřazenosti v organizační struktuře. Tato tendence se pak často stává terčem ostré kritiky ze strany podřízených. Připojte svůj názor proto opravdu jen v koncepčních otázkách, k dílčím se nevyjadřujte a přenechejte to ostatním.

12. Respektujte soukromí a pracovní volno pracovníků

Možná si to neuvědomujete, ale pokud voláte a řešíte pracovní záležitosti s podřízeným v době, kdy má volno a kdy se ke komunikaci sám nenabídl, porušujete tím jeho právo na soukromí a pracovní volno. Zapomeňte v tomto případě rovněž na zadávání pracovních úkolů v neděli s termínem splnění v pondělí,

můžete se dopouštět tzv. bossingu. A už vůbec nekomunikujte s podřízenými po jejich pracovní době prostřednictvím messengerů (ICQ, MSN, Jabber, Facebook chat).

13. Dejte prostor novým metodám

I funkční metody vedení lidí nemusejí být pokaždé ty správné. Nebojte se experimentovat a zkuste řídit svůj tým i netradičním způsobem. Zkoušejte vymýšlet nové metody motivace i komunikace. Kreativitě se meze nekladou a zaměstnanci nové metody přivítají lépe a s pozitivním ohlasem.

5.5 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. Vyjmenujte hlavní motivy pracovníků.
4. Je strach pozitivním nebo negativním motivem jednání lidí?
5. Jak souvisí strach s terorem?
6. Jakým způsobem vyřešit nudu pracovníků na pracovišti?
7. Lze ovlivnit sociální konvence prací manažera?
8. Patří hodnocení pracovní pozice k motivaci lidí?
9. Jak využít morálku při motivování pracovníků?
10. Je tlak kolegů využitelný pro motivaci pracovníků?
11. Jak dobře využít soutěživost při motivování kolektivu?
12. Dáváte přednost externí motivaci před vnitřní motivací osob?

6 Shrnutí a 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.

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.

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.

CARNEGIE, Dale. *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.

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 osobnosti 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.