Soubor textů do kurzu

Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností (RSMD)

Katedra podnikového hospodářství
ESF MU

Sestavili:
Božena Buchtová
Viktor Kulhavý

Brno, 2007

Upozornění: Studijní materiály obsažené v této publikaci jsou citacemi ve smyslu §31 zákona o právu autorském 121/2000 Sb. Uveřejněné citace jsou použity jako součást vyučovacího díla k účelům vědeckým a vzdělávacím. Přístup k těmto studijním materiálům mají výhradně studenti řádně zapsaní ve studijních programech Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zneužití citací podléhá výše zmíněnému zákonu.

Soubor textů do kurzu

Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností (RSMD)

Katedra podnikového hospodářství
ESF MU

Sestavili:
Božena Buchtová
Viktor Kulhavý

Brno, 2007

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta – obor Podnikové hospodářství

PHRSM, KHRMD Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností

Anotace:

Obsah předmětu Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností tvoří pět tématických celků. Úvodní část je zaměřena na prohlubování sebepoznávání podmiňující adekvátní autoregulaci a rozvoj osobnosti spolu se zvládáním psychické zátěže. Další část je věnována rozvíjení a tréninku komunikativních dovedností pro podnikatelskou a manažerskou praxi. Třetí část kurzu se orientuje na zvyšování efektivnosti práce manažera a zabývá se nároky kladenými na jeho osobnost. Čtvrtá část předmětu je věnována vedení pracovních týmů s důrazem na rozvoj kreativního řešení problémů a dále se zabývá zvyšováním sociální citlivosti pro posuzování druhých lidí a pro účinná jednání s nimi. Podrobněji je probíráno téma motivace lidského chování, zejména ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků. Další část předmětu se zabývá současnými problémy na trhu práce, způsoby uplatnění a problémy nedobrovolné ztráty práce. Závěrečná část kurzu vybavuje studenty - potenciální vedoucí pracovníky - poznatky o ekologické dimenzi řídící práce.

Upozornění: Studijní materiály obsažené v této publikaci jsou citacemi ve smyslu §31 zákona o právu autorském 121/2000 Sb. Uveřejněné citace jsou použity jako součást vyučovacího díla k účelům vědeckým a vzdělávacím. Přístup k těmto studijním materiálům mají výhradně studenti řádně zapsaní ve studijních programech Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zneužití citací podléhá výše zmíněnému zákonu.

1. téma: Sebepoznání a poznání druhých

Vybrané texty:

1. COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.* Praha : Pragma, 1994. str. 21–43. ISBN 80-85213-41-9.
2. ZUCHA, Rudolf O. *Praktická příprava manažera : Nové metody a pohledy ve světovém kontextu.* Praha : Management Press, 1993. str. 31-34, 25-27. ISBN 80-85603-32-2.
3. HRONÍK, František. *Manažerské příběhy.* Brno : MotivPress, 2007. str. 12–19, 78–79, 174–175. ISBN 978-80-239-9344-8.

Upozornění: Studijní materiály obsažené v této publikaci jsou citacemi ve smyslu §31 zákona o právu autorském 121/2000 Sb. Uveřejněné citace jsou použity jako součást vyučovacího díla k účelům vědeckým a vzdělávacím. Přístup k těmto studijním materiálům mají výhradně studenti řádně zapsaní ve studijních programech Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zneužití citací podléhá výše zmíněnému zákonu.

COVEY, Stephen R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha : Pragma, 1994. str. 21–43. ISBN 80-85213-41-9.

SÍLA PARADIGMATU

V sedmi návycích vůdčích osobností je zahrnuto mnoho základních principů lidské schopnosti. Tyto návyky jsou základní, primární. Představují osvojení správných principů, na kterých je založeno trvalé štěstí a úspěch.

Dříve, než budeme moci pochopit těchto sedm návyků, musíme porozumět svému vlastnímu „paradigmatu" a pochopit jak vzniká „posun paradigmatu".

Jak etika charakteru, tak etika osobnosti jsou příklady sociálního paradigmatu. Slovo *paradigma* pochází z řečtiny. Původně bylo vědeckým termínem. Nyní je však stále častěji užíváno v obecné řeči a znamená model, teorii, vnímání, předpoklad nebo rámec (konstrukci) vztahů. V obecnějším smyslu je to způsob, jakým „vidíme" svět ve smyslu jeho chápání, porozumění, interpretace.

Snadný způsob pochopení významu paradigmat pro naše účely, je představit si je jako mapy. Víme, že mapa není území. Mapa je pouhý popis jistých aspektů území. Což přesně je i paradigma. Je to teorie, výklad či model něčeho jiného.

Předpokládejme, že se chcete dostat na určité místo v centru Chicaga. V tom vám může velmi napomoci plán města. Předpokládejme však, že vám prodali nesprávnou mapu. Z důvodu tiskové chyby byla mapa, označená jako Chicago ve skutečnosti mapou Detroitu. Dovedete si představit tu bezmocnost, bezvýslednost své snahy dojít na vámi hledané místo?

Můžete se zabývat svým *chováním,* můžete se ještě více snažit být pilnější, zdvojnásobit své úsilí. Avšak vaše úsilí vám pomůže jen dostat se rychleji na špatné místo. Můžete se zabývat svými *postoji,* můžete myslet pozitivněji. Stále se sice nedostanete na správné místo,

ale snad vám to nebude vadit. Váš postoj bude natolik pozitivní, že budete šťastni, kdekoliv se budete nacházet.

Problém netkví v tom, že budete nadále bloudit. Základní problém nemá nic společného s vašim chováním nebo postojem. Podstata je v tom, že máte nesprávnou mapu.

Kdybyste měli správnou mapu Chicaga, *potom* by píle byla důležitá, *potom* by postoj měl velký význam při překonávání namáhavých překážek. Hlavním předpokladem je však přesnost mapy.

Každý z nás má v hlavě mnoho map, které mohou být rozděleny do dvou hlavních kategorií: mapy toho *jaké věci jsou* neboli *reálií* a mapy toho, *jaké by věci měly být*, neboli *hodnot*. Vše, co prožíváme, interpretujeme pomocí těchto mentálních map. Zřídka se zabýváme jejich přesností; zpravidla si ani neuvědomujeme, že je máme. Prostě se *domníváme*, že věci jsou nebo by měly být takovými, jakými je vidíme. Naše postoje a chování vyplývají z této domněnky. Zdrojem našeho myšlení a chování je způsob, jakým věci vidíme.

Než postoupíme dále, zvu vás k jedné intelektuální a emocionální zkušenosti. Věnujte několik sekund pohledu na obrázek na následující stránce.

Nyní se podívejte na obrázek na následující stránce a pečlivě popište co vidíte. Vidíte ženu? Jak je podle vašeho názoru stará? Jak vypadá? Co má na sobě? V jakých rolích ji vidíte?

Pravděpodobně popíšete ženu na druhém obrázku jako asi pětadvacetiletou, velmi hezkou, docela elegantní, s malým nosíkem a upejpavého vzhledu. Jste-li svobodný, docela rád byste s ní šel na schůzku. Obchodujete-li s oblečením, možná byste ji zaměstnal jako manekýnku.

Co když vám však řeknu, že se mýlíte? Co když řeknu, že je to obrázek šedesáti nebo sedmdesátileté ženy, která vypadá smutně, má velký nos a určitě není žádná manekýnka. Je to někdo, komu byste určitě pomohli přejít přes ulici.

Kdo má pravdu? Podívejte se na obrázek ještě jednou. Vidíte tu starou ženu? Jestliže ne, snažte se. Vidíte ten její hákovitý nos? Její šál?

Kdybychom spolu hovořili osobně, mohli bychom o obrázku diskutovat. Mohli byste mi popsat, co vidíte a já bych vám řekl, co vidím já. Hovořili bychom tak dlouho, až byste mi jasně vyložil, co vidíte a já bych vyložil vám, co vidím já.

Protože to však nemůžeme udělat, obraťte na stránku 43 a prohlédněte si tento obrázek. Potom se vraťte k obrázku na předchozí stránce. Vidíte teď tu starou ženu? Je důležité, abyste ji viděli než budete pokračovat ve čtení.

Setkal jsem se s tímto cvičením před mnohými lety na Harvardské obchodní škole. Profesor ho používal k tomu, aby jasně a výmluvně demonstroval, že dva lidé mohou mít na stejnou věc různé názory a přesto mohou oba mít pravdu. To není logické, je to psychologické.

Přinesl do třídy balíček velkých karet. Na jedné polovině karet byl obrázek mladé ženy, který jste viděli na stránce 23, na druhé polovině byl obrázek staré ženy ze stránky 43. Rozdal karty po třídě, obrázek mladé ženy na jedné straně třídy, obrázek staré ženy na druhé. Požádal nás, abychom se na obrázky soustředili asi deset sekund a potom je vrátili. Potom promítl na plátno obrázek, který jste viděli na stránce 24 a který je kombinací obou obrázků a požádal studenty, aby popsali, co vidí. Téměř všichni, kteří nejdříve viděli obrázek mladé ženy na kartě, viděli na plátně tuto mladou ženu a téměř všichni, kteří nejdříve viděli obrázek staré ženy, viděli na plátně starou ženu.

Profesor potom požádal jednoho studenta, aby popsal, co vidí jinému studentovi z druhé půlky třídy. Potom mezi nimi začala hádka.

„Co povídáš stará žena? Nemůže jí být víc než 20 nebo 22 let!"

„Prosím tě, děláš si legraci. Té je nejméně 70, možná jí táhne na osmdesátku!"

„Co blázníš? Jsi slepý? Je to mladá hezká žena. Rád bych s ní šel na schůzku. Je půvabná."

„Půvabná? Vždyť je to stará čarodějnice."

Hádka pokračovala a každý byl neotřesitelně přesvědčen o své pravdě. Všechno se to odehrávalo navzdory jedné nesmírně důležité výhodě – většina studentů jasně věděla z předcházející demonstrace, že jiný názor skutečně existuje. Přesto se zpočátku jenom několik studentů skutečně snažilo vidět obrázek z jiného zorného úhlu.

Po určité době jeden ze studentů vstal, přišel k plátnu a ukázal na určitou čáru na obrázku. „Tady je přece náhrdelník té mladé ženy." Druhý student odporoval: „Ne, to jsou přece ústa té staré ženy." Postupně začali klidně diskutovat o jednotlivých rozdílech v náhledu a nakonec oba studenti pochopili, že se jedná o oba obrázky. V průběhu klidné diskuse byl každý z nás nakonec schopen pochopit

názor druhého. Když jsme se však ohlédli stranou a podívali se na obrázek znovu, okamžitě jsme zase uviděli obrázek který jsme studovali po dobu deseti sekund na začátku.

Často používám tuto demonstraci vnímání při práci s lidmi a organizacemi, protože poskytuje mnoho hlubokých vnitřních pohledů na osobní výkonnost a účinnost mezilidských vztahů. Především ukazuje, jak silně je naše vnímání ovlivněno podmíněností, našim paradigmatem. Může-li mít deset sekund takový vliv na naše vnímání, což teprve vlivy, které působí celý život? Vlivy působící na nás po celý život – rodina, škola, církev, pracovní prostředí, přátelé, kolegové a obvyklá sociální paradigmata, jako je etika osobnosti – to vše nás nepozorovaně, aniž bychom si to uvědomovali, ovlivňuje a pomáhá utvářet náš zorný úhel, naše paradigma, naše mapy.

To také ukazuje, že tato paradigmata jsou zdrojem našich postojů a našeho chování. Nemůžeme prostě jednat mimo ně. Nemůžeme zachovat svoji integritu, jestliže budeme mluvit a jednat jinak, než vnímáme. Váš *postoj* i vaše *chování* musí být v souladu s vaším *vnímáním*.

Což nás přivádí k jednomu ze základních nedostatků etiky osobnosti. Z dlouhodobého hlediska je málo platné snažit se změnit vnější postoje a chování, když opomeneme prozkoumat základní paradigmata, ze kterých tyto postoje a chování vyplývají.

Tato demonstrace vnímání také ukazuje, jak silně naše paradigmata ovlivňují naše jednání s jinými lidmi. Stejně jasně a objektivně, jak se domníváme, že vidíme věci, začínáme si uvědomovat, že druzí je vidí odlišně z jejich vlastního, zřejmě stejně jasného a objektivního hlediska.

Každý z nás má sklon domnívat se, že je objektivní, že věci jsou takové, jakými je vidí. Není to však pravda. Nevidíme svět takový, jaký je, ale jakými jsme my, jak jsme podmíněni ho vidět. Když popisujeme slovy co vidíme, ve skutečnosti popisujeme sebe, své vjemy, svá paradigmata. Jestliže jiní lidé s námi nesouhlasí, okamžitě si pomyslíme, že s nimi něco není v pořádku. Jak nám však dokázala demonstrace, upřímní lidé s jasnou hlavou vidí věci různě, protože každý se dívá přes jedinečné brýle svých zkušeností.

Neznamená to však, že neexistují fakta. V naší demonstraci se dva jednotlivci, na počátku ovlivnění různými obrázky, dívali na třetí

obrázek společně. Dívají se nyní na stejná fakta – na černé čáry a bílá místa – a oba si to uvědomují. Avšak interpretace těchto fakt představuje jejich předchozí zkušenosti a fakta oddělená od jejich interpretace nemají žádný význam.

Čím více si uvědomujeme svá základní paradigmata, mapy nebo domněnky a míru svého ovlivnění předchozími zkušenostmi, tím větší odpovědnost můžeme za tato paradigmata převzít, zkoumat je, ověřovat je na skutečnosti, naslouchat druhým a být otevření vůči jejich vjemům a tak získat širší obraz a mnohem objektivnější pohled.

SÍLA POSUNU PARADIGMATU

Snad nejvýznamnější poznatek vyplývající z demonstrace vnímání se týká oblasti posunu paradigmatu, toho, co můžeme nazvat zkušeností „Aha!"; kdy někdo konečně „vidí" složený obraz jinak. Čím více je někdo ovlivněn počátečním vjemem, tím silnější je tato zkušenost „Aha!". Jako by se rozsvítilo vnitřní světlo.

Termín *posun paradigmatu* byl zaveden Thomasem Khunem v jeho vysoce hodnocené knize *Struktura vědeckých revolucí*. Kuhn ukazuje, jak každý významný průlom v oblasti vědeckého snažení je nejprve porušením tradice, starého způsobu myšlení, neboli starých paradigmat.

Pro Ptolemaia, velkého egyptského astronoma byla Země středem vesmíru. Koperník však vyvolal posun paradigmatu, a také mnoho odporu a pronásledování proto, že do středu vesmíru umístil Slunce. Všechno najednou vypadalo jinak.

Newtonův model fyziky byl hnacím paradigmatem a je dosud základem moderního strojírenství. Byl však parciální, neúplný. Vědecký svět byl revolucionizován Einsteinovým paradigmatem relativity, které mělo mnohem vyšší schopnost předvídat a vysvětlovat.

Dříve než byla vypracována teorie mikrobů, umíralo mnoho žen a dětí během porodu a nikdo nechápal proč. Ve vojenských šarvátkách umíralo více mužů na malá poranění a nemoci, než na těžká zranění na frontových liniích. Objevení teorie mikrobů, zcela nového paradigmatu, nového chápání toho, co se děje, umožnilo dramatický a významný pokrok v lékařství.

Dnešní Spojené Státy Americké jsou také plodem posunu paradigmatu. Tradiční koncepcí vlády po staletí byla monarchie, božská moc králů. Pak se vyvinulo odlišné paradigma – vláda lidu pro lid. Zrodila se konstituční demokracie, která uvolnila obrovskou lidskou energii a důvtip a vytvořila v historii světa dosud nevídanou úroveň života, svobody a volnosti, vlivu a nadějí.

Ne všechny posuny paradigmatu jsou však v pozitivním směru. Jak jsme již zaznamenali, posun od etiky charakteru k etice osobnosti nás odvedl od kořenů, které vyživují skutečný úspěch a štěstí.

Nezávisle na tom, zda tyto posuny jdou pozitivním nebo negativním směrem, zda jsou okamžité nebo postupné, vedou nás od jednoho způsobu vnímání světa k druhému. Tyto posuny vytvářejí mohutné změny. Naše paradigmata, ať správná či nesprávná, jsou zdrojem našich postojů a chování a nakonec i našich vztahů k ostatním lidem.

Pamatuji se na jeden posun paradigmatu, který jsem zažil jednoho nedělního rána v podzemní dráze v New Yorku. Lidé seděli tiše, někteří četli noviny, jiní byli pohrouženi do svých myšlenek, nebo odpočívali se zavřenýma očima. Byla to tichá, mírumilovná scéna.

Do vagónu najednou přistoupil muž s dětmi. Děti byly tak hlučné a divoké, že se celá atmosféra okamžitě změnila.

Muž si sedl vedle mne a zavřel oči, zřejmě k tomu, co se děje kolem něho zcela netečný. Děti stále ječely, házely věcmi a dokonce trhaly lidem noviny. Bylo to velmi nepříjemné. Nicméně, muž sedící vedle mne neudělal nic.

Bylo těžké nebýt podrážděný. Nechápal jsem, jak může být tak necitlivý, nechat děti tolik divočit a nic proti tomu nedělat, necítit žádnou odpovědnost. Pozoroval jsem, jak všichni ve vagónu jsou také podrážděni. Nakonec jsem se k němu obrátil a s maximální trpělivostí a zdrženlivostí jsem mu řekl: „Pane, vaše děti opravdu obtěžují hodně lidí. Nemohl byste je trochu více ovládat?"

Muž pozvedl svůj zrak, jako by si právě začal situaci uvědomovat a řekl tiše: „Ano, máte pravdu. Asi bych s tím měl něco udělat. Jedeme právě z nemocnice, kde jejich matka asi před hodinou zemřela. Nevím, co mám dělat a ony to zřejmě také nemohou zvládnout."

Dovedete si představit, co jsem v tu chvíli cítil? Moje paradigma se posunulo. Najednou jsem *viděl* věci jinak a protože jsem *viděl* jinak,

myslel jsem jinak, *cítil* jsem jinak a *choval* jsem se jinak. Moje podráždění zmizelo. Nemusel jsem se snažit ovládat svůj postoj a své chování; mé srdce se naplnilo žalem toho muže. Pocity účasti a soucitu volně proudily. „Vaše žena právě zemřela? Ach, je mi to líto! Můžete mi o tom něco říci? Můžu vám nějak pomoci?". V okamžiku se všechno změnilo.

Mnoho lidí zažilo podobný základní posun myšlení, když se ocitli v situaci ohrožení života a najednou uviděli své priority v odlišném světle, nebo když náhle vstoupili do zcela nové role, například do role manžela nebo manželky, rodiče nebo prarodiče, ředitele nebo vůdce.

Můžeme strávit týdny, měsíce a dokonce roky laborováním s etikou osobnosti a snažit se změnit své postoje a chování a přesto se ani nepřiblížíme tomu jevu náhlé změny, která nastane samovolně, když se na věci podíváme jiným pohledem.

Začíná být zřejmé, že chceme-li učinit poměrně malé změny ve svém životě, můžeme se snad soustředit na své postoje a chování. Chceme-li však udělat významnou změnu, musíme se zabývat svými základními paradigmaty.

Slovy Thoreaua: „Raději jeden úder do kořenů než tisíckrát trhat listy zla." Zásadního zlepšení svého života můžeme dosáhnout tehdy, přestaneme-li se piplat s listy postojů a chování a začneme se zabývat kořeny, paradigmaty, ze kterých plynou naše postoje a chování.

VIDĚT A BÝT

Přirozeně, že ne všechny posuny paradigmatu jsou okamžité. Na rozdíl od mého okamžitého prohlédnutí v podzemní dráze příklad posunu paradigmatu, který jsem společně se svou ženou Sandrou prožil ve vztahu ke svému synovi byl pomalý, obtížný a promyšlený proces. Nejprve jsme se museli oprostit od mnohaletých návyků a zkušeností s etikou osobnosti. Byl to důsledek hlubších paradigmat, týkajících se úspěchu nás rodičů a úspěchu našich dětí. Nemohli jsme dosáhnout podstatných změn v nás i změn situace, dokud jsme nezměnili tato základní paradigmata, dokud jsme nezískali nový pohled na situaci.

Abychom mohli vidět syna jinak, museli jsme se změnit my. Naše nové paradigma bylo vytvořeno tím, že jsme vložili úsilí do růstu a rozvoje svého vlastního charakteru.

Paradigma je neoddělitelné od charakteru. *Bytí* v lidském rozměru je *vidění*. To, co *vidíme*, je v těsném vztahu s tím, jakými *jsme*. Nemůžeme dosáhnout skokové změny svého vidění, pokud nebudeme souběžně měnit své bytí a naopak.

Dokonce i v případě náhlého posunu paradigmatu onoho nedělního rána v podzemní dráze byla změna mého vidění výsledkem mého charakteru a byla jím také limitována.

Jsem přesvědčen, že jsou lidé, kteří by i po náhlém pochopení skutečné situace nepocítili víc než záblesk lítosti nebo neurčité viny a seděli by dál vedle zarmouceného a zmateného muže pohrouženi do rozpačitého mlčení. Na druhé straně jsem stejně přesvědčen, že by se našli lidé, kteří by byli mnohem citlivější, kteří by sami pochopili, že zde jde o hlubší problém a projevili by pochopení a nabídli pomoc dříve než já.

Paradigmata jsou silná, protože ona tvoří brýle, skrze které vidíme svět. Síla posunu paradigmatu je hlavní silou skokové změny, nezávisle na tom, jestli jde o posun náhlý, nebo o pomalý a úmyslný proces.

PARADIGMA ZALOŽENÉ NA PRINCIPECH

Etika charakteru vychází ze základní myšlenky, že existují *principy*, které ovládají lidskou výkonnost – přírodní zákony v lidské dimenzi, které jsou reálné, neměnné a nesporně existují, stejně jako například zákon gravitace ve fyzice.

Reálnost a vliv těchto principů lze ilustrovat na jiném příkladu, popsaném Frankem Kochem v časopise Námořního institutu *Proceedings* (Protokoly):

Dvě námořní lodě zařazené do cvičné eskadry pluly již několik dní na moři v nepříznivém počasí. Sloužil jsem na velitelské lodi a měl jsem službu na můstku, když se začalo šeřit. Viditelnost byla špatná a nad vodou se válely cáry mlhy. Kapitán proto zůstal na můstku a dohlížel na všechny činnosti.

Brzy po setmění hlídka na pozorovatelně hlásila: „Světlo na pravoboku."

„Stojí nebo se pohybuje dozadu?", vykřikl kapitán.

Hlídka odpověděla: „Stojí, kapitáne," což znamenalo, že nám hrozí srážka s jinou lodí.

Kapitán pak nařídil signalistovi: „Signalizujte té lodi: hrozí nám srážka, radím vám změnit kurs o 20 stupňů."

Zpátky přišel signál: „Doporučujeme vám změnit kurs o 20 stupňů."

Náš kapitán řekl: „Signalizujte: jsem kapitán, změňte kurs o 20 stupňů."

Odpověď zněla: „Jsem námořník druhé třídy. Raději změňte kurs o 20 stupňů."

Kapitán byl již rozezlen. Vykřikl: „Signalizujte: jsem válečná loď, změňte kurs o 20 stupňů."

Zpět přišla odpověď: „Jsem maják."

Změnili jsme kurs.

Posun paradigmatu, který prožil tento kapitán a my s ním při četbě tohoto příběhu, staví situaci do zcela jiného světla. Vidíme realitu, které předcházelo jeho omezené vnímání – realitu, kterou je stejně nezbytné pochopit v každodenním životě, jak to bylo nutné pro kapitána v mlze.

Principy jsou jako majáky. Jsou to přírodní zákony které nelze porušit. Jak řekl Cecil B. de Mille o zásadách, obsažených v jeho monumentálním filmu *Deset přikázání*: „Nemůžeme zlomit zákon. Můžeme pouze zlomit sebe."

Jednotlivci se mohou dívat na své životy a vztahy ze stanoviska paradigmat nebo map, vycházejících z jejich zkušeností a podmíněnosti; tyto mapy však nejsou reálným územím. Jsou „subjektivní realitou", pouze pokusem popsat území.

„Objektivní realita" neboli skutečná krajina je složená z „majákových" principů, které ovládají rozvoj a štěstí člověka. Jsou to přírodní zákony vetkávané do látky každé civilizované společnosti po celou její historii a zahrnující kořeny každé přežívající a prosperující rodiny nebo instituce. Přesnost, s jakou naše mentální mapy popisují území, nemění jeho existenci.

Realita těchto principů neboli přírodních zákonů bude zřejmá každému, kdo se hluboce zamyslí nad cykly historie společnosti. Tyto principy se čas od času vynořují na povrch a míra, v jaké je lidé ve společnosti uznávají a žijí s nimi v souladu, je vede buďto k přežití a stabilitě, nebo k rozpadu a zkáze.

Principy o kterých hovořím, nejsou esoterické, tajemné nebo „náboženské" ideje. Mezi principy hlásanými v této knize není ani jeden, který by platil pouze pro určitou víru nebo vyznání, včetně mého vlastního. Tyto principy jsou součástí každého významnějšího trvalého náboženství a každé trvalé společenské filosofie nebo morálky. Nepotřebují důkazy a mohou být snadno potvrzeny každým jednotlivcem. Je to, jako by tyto principy nebo přírodní zákony byly součástí lidského bytí, lidského vědomí, součástí lidského svědomí. Zdá se, že jsou přítomny v každé lidské bytosti, nezávisle na sociálních podmínkách a oddanosti k nim, i když mohou být zakryty těmito podmínkami nebo nevírou.

Mám na mysli například princip *slušnosti*, na kterém je založeno celé naše pojetí rovnosti a spravedlnosti. Zdá se, že malé děti mají vrozený smysl pro slušnost, dokonce přes zkušenosti, které je mohou podmiňovat opačným směrem. Existuje mnoho definic slušnosti a mnoho způsobů jak ji dosáhnout, povědomí o existenci tohoto principu je však téměř univerzální.

Dalšími příklady mohou být *bezúhonnost* a *čestnost*. Tvoří základ důvěry, která je podstatou spolupráce a dlouhodobého růstu osobnosti i mezilidských vztahů.

Dalším principem je lidská *důstojnost*. V Prohlášení nezávislosti Spojených Států Amerických je základní pojetí tohoto principu formulováno takto: „Pokládáme tyto pravdy za samozřejmé, že všichni lidé jsou si rovni a obdařeni Stvořitelem určitými nezadatelnými právy, mezi které patří právo na život, svobodu a štěstí."

Dalším principem je *služba*, neboli myšlenka přispění. Dále je to *kvalita* nebo *výtečnost*.

Existuje také princip *potenciálu*, vycházející z toho, že pocházíme z embrya a máme schopnost růst, uvolňovat stále více potenciálu, rozvíjet své talenty. S tímto principem je těsně spojen princip *růstu* – proces uvolňování potenciálu a rozvíjení talentů, spojený s potřebou takových vlastností, jako jsou *trpělivost, potřeba o někoho pečovat a někoho povzbuzovat*.

Principy nejsou *praktické postupy*. Praktický postup je specifická činnost nebo čin. Postup, který se za určitých okolností osvědčil, se nemusí nutně osvědčit za jiných okolností. To jistě mohou dosvědčit rodiče, kteří se snažili vychovávat své druhé dítě přesně jako první.

Zatímco praktické postupy jsou situačně specifické, principy jsou hluboké základní pravdy, které mají univerzální platnost. Platí stejně pro jednotlivce, manžele, rodiny, jako pro soukromé a veřejné organizace jakéhokoliv druhu. Jsou-li tyto pravdy osvojeny jako návyky, dávají lidem schopnost vytvářet mnoho rozmanitých praktických postupů pro řešení různých situací. Principy nejsou *hodnoty*. Banda zlodějů se může dělit o hodnoty, přitom však narušují základní principy, o kterých hovoříme. Principy jsou území, hodnoty jsou mapy. Cítíme-li správné principy, máme pravdu – tj. znalost věcí jaké jsou.

Principy jsou vodítka pro chování lidí, která mají trvalou neměnnou hodnotu. Jsou fundamentální. Jsou nesporné, protože nepotřebují důkazy. Jeden za způsobů, jak rychle pochopit nesporný charakter principů je představit si absurdnost snahy žít úspěšný a spokojený život založený na opaku principů. Pochybuji, že by někdo mohl vážně považovat nepoctivost, klam, podlost, příživnictví, lhostejnost nebo degeneraci za solidní základ trvalého štěstí a úspěchu. Je možné se přít o to, jak tyto principy definovat, jak se projevují nebo jak si je lze osvojit. Zdá se však, že víra v jejich existenci je vrozená.

Čím více jsou naše mapy, neboli paradigmata v souladu s těmito principy, neboli přírodními zákony, tím budou přesnější a funkčnější. Správné mapy budou mít nekonečně větší vliv na naši vlastní výkonnost a účinnost našich vztahů s jinými lidmi, než sebevětší snaha o změnu našich postojů a chování.

PRINCIPY RŮSTU A ZMĚNY

Lesk etiky osobnosti, její velká přitažlivost tkví v tom, že je to rychlá cesta k dosažení kvality života – osobní výkonnosti a bohatých hlubokých vztahů s jinými lidmi – aniž by bylo nutné procházet přirozeným procesem práce a růstu, který to umožňuje.

Je to symbol bez podstaty. Je to plán „rychlého zbohatnutí" slibující „bohatství bez práce". Dokonce se může zdát, že je to úspěšná cesta – ale pletichář zůstane pletichářem.

Etika osobnosti je iluzorní a klamná. Snaha dosáhnout kvalitních úspěchů s použitím jejích technik a rychlých metod je stejně účinná, jako snaha dostat se někam v Chicagu s pomocí mapy Detroitu.

Slovy Ericha Fromma, důvtipného pozorovatele kořenů a plodů osobnostní etiky:

Dnes se setkáváme s jednotlivci, kteří se chovají jako automat, jenž nezná sebe nebo si nerozumí a jedinou osobou, kterou zná je osoba, kterou by chtěl být. To je osobou, jejíž nic neříkající tlachání nahradilo sdílnou řeč, jejíž umělý úsměv nahradil upřímný smích, jejíž pocit tupého zoufalství nahradil skutečnou bolest. O takovém jednotlivci se dají říci jen dvě věci. Že trpí nedostatkem spontánnosti a osobitosti, který se může zdát nevyléčitelný. Současně se o něm dá říci, že se vůbec neliší od nás, zbývajících miliónů, kteří chodíme po této zemi.

Celý život se skládá z postupných etap růstu a vývoje. Dítě se učí obracet, sedět, lézt po čtyřech, potom chodit a nakonec běhat. Každý z těchto kroků je důležitý a každý trvá nějakou dobu. Žádný nelze vynechat.

To platí ve všech fázích života a ve všech oblastech vývoje, ať se jedná o učení hře na klavír, nebo účinnou komunikaci s partnerem v práci. Platí to stejně pro jednotlivce, jako pro manželství, rodiny nebo organizace.

Známe a uznáváme tento princip *procesu* v oblasti fyzikálních jevů. Jeho pochopení v oblasti citové, v oblasti lidských vztahů, nebo dokonce v oblasti osobního charakteru je však méně obvyklé a obtížnější. A dokonce, pochopíme-li ho, je ještě méně obvyklé a obtížnější žít s ním v souladu. Proto někdy hledáme zkratku a očekáváme, že budeme schopni vynechat některé životně důležité kroky, abychom ušetřili čas a úsilí a přesto dosáhli žádoucího výsledku.

Co se však stane, jestliže se snažíme zkrátit přirozený proces svého růstu a vývoje? Jste-li pouze průměrný hráč tenisu a rozhodnete se hrát na vyšší úrovni, abyste udělal lepší dojem, co se stane? Pomůže vám samotné pozitivní myšlení soutěžit úspěšně s profesionálem?

A co se stane, přesvědčíte-li své přátele, že umíte hrát na klavír jako koncertní mistr, přičemž vaše skutečné schopnosti jsou na úrovni začátečníka?

Odpovědi jsou očividné. Je prostě nemožné narušit, ignorovat nebo obejít tento proces vývoje. Tento proces je přirozený a snaha najít nějakou zkratku končí jen zklamáním a pocitem bezmocnosti. Když ve svém oboru dosahuji pouze druhého stupně z desetistupňové

škály a chci postoupit na pátý stupeň, musím se nejprve dostat na stupeň třetí. „Tisíc mil dlouhá cesta začíná prvním krokem" a dá se projít jen krok za krokem.

Nedovolíte-li učiteli, aby poznal úroveň vašich znalostí – kladením otázek nebo odhalením vaší neznalosti – nic se nenaučíte. Nemůžete dlouho předstírat, protože nakonec budete odhaleni. Přiznání nevědomosti je často prvním krokem ke vzdělání. Thoreau řekl: „Jak můžeme pamatovat na svoji nevědomost, která vyžaduje náš růst, když neustále využíváme svých znalostí?"

Vzpomínám si na jeden případ, kdy za mnou přišly dvě mladé ženy, dcery mého přítele, a stěžovaly si s pláčem na příkrost a nedostatek porozumění svého otce. Bály se o tom mluvit otevřeně před svými rodiči, protože se obávaly následků. Přesto zoufale potřebovaly lásku, porozumění a rady svých rodičů.

Mluvil jsem s jejich otcem a zjistil jsem, že rozumově si uvědomuje, co se děje. Na jedné straně přiznával, že je náladový, odmítal však za to jakoukoliv odpovědnost a nechtěl si poctivě přiznat, že jeho citová úroveň je nízká. Hrdost mu nedovolila učinit první krok k nápravě.

K udržení dobrých vztahů s manželkou, manželem, dětmi, přáteli nebo kolegy v práci se musíme naučit naslouchat. To však vyžaduje vnitřní sílu. Naslouchání vyžaduje vysoce rozvinuté charakterové vlastnosti, jako jsou trpělivost, otevřenost a touhu porozumět. Je mnohem snazší mít nízkou citovou úroveň a dávat při tom moudré rady.

Naše úroveň je dosti zřejmá při hře na klavír nebo při tenisu, kde nelze předstírat. Není však tak zcela zřejmá v oblasti charakteru a citového rozvoje. Můžeme „pózovat" a „hrát divadlo" před někým, kdo nás nezná nebo před kolegou v práci. Můžeme předstírat. Po nějakou dobu nám to dokonce může procházet, alespoň navenek. Můžeme dokonce podvádět sami sebe. Přesto věřím, že většina z nás zná pravdu o tom, jací skutečně uvnitř jsme a myslím si, že mnozí z těch, kteří s námi žijí a pracují, to vědí také.

Důsledky snahy zkrátit tento přirozený proces růstu jsem viděl ve světě podnikání, kde se zaměstnanci snažili „koupit" si lepší schopnosti, kvality, morálku a vztah k zákazníkům silnými řečmi, nacvičováním úsměvu a protekcí z venku, nebo fúzemi, zakoupením a přátelským nebo nepřátelským převzetím firmy. Ignorovali však ovzduší

nízké důvěry, které těmito manipulacemi vytvářejí. Když tyto metody nefungují, hledají techniky etiky osobnosti, které by fungovaly. Stále však ignorují a porušují přirozené principy a procesy, na kterých je založena dlouhodobá důvěra.

Pamatuji si, jak jsem před mnohými lety sám tento princip porušil jako otec. Jednoho dne jsem přišel domů, kde právě probíhal večírek na počest třetích narozenin dcery a našel jsem ji v koutě pokoje, jak vzdorovitě drží své dárky a nechce dovolit ostatním dětem, aby si s nimi hrály. Nejprve jsem si všiml několika rodičů, kteří pozorovali tuto sobeckou scénu. Byl jsem uveden do rozpaků o to více, že jsem v té době vedl na univerzitě semináře o mezilidských vztazích. Věděl jsem, nebo jsem to alespoň cítil, že tito rodiče čekají, co budu dělat.

Atmosféra v pokoji byla skutečně napjatá. Děti se tlačily kolem mé malé dcery s nataženýma rukama a chtěly si hrát s dárky, které ji před chvílí darovaly, ale moje dcera to tvrdošíjně odmítala. Řekl jsem si: „Určitě musím svoji dceru naučit dělit se. Vlastnost dělení se je jedna ze základních věcí, ve které věříme."

Nejprve jsem ji zkusil požádat. „Miláčku, mohla by sis hrát společně se svými přáteli s hračkami, které ti darovali?"

„Ne", odpověděla kategoricky.

Zkusil jsem použít trochu přesvědčování. „Miláčku, když se naučíš dělit se s nimi o své hračky, když jsou u nás na návštěvě, oni se budou s tebou dělit o svoje hračky až ty budeš u nich."

„Ne", byla její bezprostřední odpověď.

Začal jsem být poněkud rozpačitý, protože bylo jasné, ze na ni nemám žádný vliv. Třetí metodou bylo podplácení. Řekl jsem velmi tiše: „Miláčku, když jim ty hračky půjčíš, mám pro tebe překvapení. Dám ti kousek žvýkačky."

„Nechci žvýkačku", vybuchla.

Rozzlobil jsem se. Na čtvrtý pokus jsem sáhl k hrozbě a zastrašování. „Jestli jim je nepůjčíš, potrestám tě!"

„To je mi jedno!", vykřikla. „Jsou to moje hračky. Nemusím se s nikým dělit!"

Nakonec jsem se uchýlil k násilí. Prostě jsem jí vzal nějaké hračky a dal je ostatním dětem. „Tady máte, děti, hrajte si s nimi."

Možná, že moje dcera potřebovala mít pocit vlastnictví k hračkám dříve než jim je mohla půjčit. (Skutečně, mohu někomu dát něco, pokud to nemám?) Potřebovala, abych já, její otec projevil více citové zralosti a poskytl jí tento pocit.

V té chvíli jsem však dbal více na názor cizích rodičů na mne, než na rozvoj a růst svého dítěte a našich vzájemných vztahů. Prostě jsem nejprve usoudil, že mám pravdu; ona se musí rozdělit a není správné, že to nechce udělat.

Možná jsem měl vůči ní vyšší nároky prostě proto, že jsem podle svých měřítek byl na nižší úrovni. Nebyl jsem schopen nebo jsem nechtěl projevit *trpělivost* a *porozumění,* proto jsem očekával, že hračky půjčí. Ve snaze kompenzovat své nedostatky, jsem si *vypůjčil sílu* svého postavení a autority a přinutil ji udělat to, co jsem si přál.

Vypůjčování síly vytváří slabost. Vytváří to slabost v tom, kdo si sílu půjčuje, protože to posiluje závislost na vnějších faktorech při prosazování věcí. Současně se tak vytváří slabost v osobě přinucené souhlasit, brzdí se vývoj jejího samostatného uvažování a růst vnitřní kázně. Což nakonec vytváří slabost ve vzájemných vztazích. Spolupráce je nahrazována strachem a obě strany se stávají svévolnějšími a defenzívnějšími.

A co se stane, až se zdroj vypůjčené moci – nechť je to větší růst nebo fyzická síla, postavení, autorita, funkce, symbol postavení, vzhled nebo minulé úspěchy – změní nebo přestane existovat?

Kdybych byl zralejší, mohl jsem se spolehnout na svoji vnitřní sílu – své chápání pojmu dělit se s někým a na svoji schopnost milovat a vychovávat – a nechat dceru ať sama rozhodne, jestli se chce dělit nebo ne. Možná, že po pokusu přesvědčit ji, jsem měl obrátit pozornost dětí na nějakou zajímavou hru a sejmout tak emocionální tlak ze svého dítěte. Zjistil jsem, že když děti nabudou pocit skutečného vlastnictví, dělí se velmi přirozeně, svobodně a spontánně.

Zkušenost mne naučila, že učení potřebuje vhodný okamžik. Jsou-li vztahy napjaté a atmosféra nabitá emocemi, pokus o učení je často chápán jako forma odsuzování a odmítání. Věnujeme-li se však dítěti o samotě, když je atmosféra uvolněná a vztahy jsou dobré, diskuse o učení nebo hodnotách má mnohem větší vliv. Možná, že citová zralost, kterou situace vyžadovala, byla nad moji úroveň trpělivosti a sebeovládání v daném okamžiku.

Možná, že pocit vlastnictví musí předcházet pocitu skutečného dělení se. Možná, že lidé, kteří v manželstvích a rodinách dávají me-

chanicky nebo odmítají dávat a dělit se, sami nikdy nepocítili co to znamená vlastnit sebe sama, pocit své identity a vlastní ceny. Skutečně pomáhat dětem v jejich rozvoji znamená být dostatečně trpělivý a poskytnout jim možnost zažít pocit vlastnictví a současně být dostatečně moudrý a naučit je znát hodnotu schopnosti dát a být jim v tom příkladem.

PROBLÉMEM JE ZPŮSOB, JAKÝM PROBLÉM VIDÍME

Úspěchy v životě jednotlivců, rodin a organizací, založené na solidních principech budí v lidech úžas. Obdivují takovou osobní sílu a zralost, takovou rodinnou jednotu a spolupráci, takovou synergickou organizační kulturu. Jejich okamžitá reakce odhaluje základní paradigma. „Jak to děláš? Nauč mne tu techniku." To, co opravdu říkají je: „Dej mi nějakou rychlou radu nebo řešení, která mi pomůže vyřešit vlastní obtížnou situaci."

Najdou se lidé, kteří vyhoví jejich žádosti a naučí je tyto věci a po krátkou dobu se může zdát, že techniky a dovednosti působí. Mohou odstranit některé kosmetické nebo akutní problémy jako společenský „aspirin" a „záchranný pás".

Chronické podmínky, které jsou v pozadí, zůstávají, případně se objeví nové akutní symptomy. Čím více lidí se zapojí do rychlého řešení problémů, tím více tento přístup prohlubuje základní podmínky.

Problém je v tom, jakým způsobem se na problém díváme.

Podívejme se znovu na některé starosti, uvedené na začátku této kapitoly a na vliv myšlení z hlediska etiky osobnosti.

„Absolvuji jeden kurs efektivního řízení za druhým. Jsem náročný ke svým zaměstnancům a sám se snažím být k nim přátelský a spravedlivý. Necítím však z jejich strany žádnou oddanost. Obávám se, že kdybych onemocněl a zůstal jeden den doma, strávili by většinu času povídáním u kávy. Proč nejsem schopen vychovat je k samostatnosti a odpovědnosti nebo najít takové zaměstnance?"

Etika osobnosti říká, že mohu učinit nějaké rázné opatření – otřást věcmi, nechat padat hlavy – které donutí mé zaměstnance, aby se

ukáznili a vážili si toho, co mají. Nebo budu moci najít nějaký motivační program školení, který je zaangažuje. Nebo dokonce budu moci najmout nové zaměstnance, kteří budou lépe pracovat.

Je však také možné, že zaměstnanci tímto zjevně neloajálním chováním vyjadřují pochybnosti o tom, zda skutečně jednám v jejich zájmu? Nemají pocit, že s nimi jednám jako s mechanickými objekty? Je na tom něco pravdy?

Upřímně řečeno, vidím je skutečně takovými? Je možné, že součástí problému je způsob, jakým se dívám na své pracovníky?

„Mám tolik práce. A nikdy není dost času. Mám pocit, že jsem tlačen a honěn celý den, každý den, sedm dnů v týdnu. Navštívil jsem semináře o hospodaření s časem a vyzkoušel jsem na půl tuctu různých systémů plánování. Některé trochu pomohly, ale stále necítím, že bych žil šťastným, produktivním a klidným životem, po jakém toužím."

Etika osobnosti říká, že musí existovat něco – nějaký nový plánovací systém nebo seminář, který mi pomůže tyto tlaky účinně zvládat.

Je však možné, že odpovědí není vyšší *výkonnost*. Změní se něco tím, že zvládnu více věcí v kratším čase nebo to jen zvýší tempo, jakým reaguji na lidi a okolnosti, které ovládají můj život?

Může existovat něco, co mi pomůže k hlubšímu, zásadnějšímu pohledu na situaci – nějaké paradigma uvnitř mne, které ovlivňuje způsob, jakým vidím svůj čas, svůj život a svoji povahu:

„Moje manželství se zhroutilo. Nehádáme se nebo něco takového, prostě už jeden druhého nemilujeme. Byli jsme v poradně, zkoušeli jsme mnoho věcí, ale zdá se, že prostě nejsme schopni vzkřísit city, které jsme vůči sobě měli."

Etika osobnosti říká, že musí existovat nějaká nová kniha nebo nějaký seminář, kde se lidé vyznají ze všech svých pocitů, což pomůže mé ženě, aby mi lépe rozuměla. Nebo je to zbytečné a jenom nový vztah mi poskytne lásku, kterou potřebuji?

Je však možné, že skutečný problém není v mé ženě? Mohu zvládnout slabosti své ženy a smířit se s tím, jak se mnou zachází?

Máte nějaké základní paradigma týkající se mé ženy, manželství, skutečné lásky, které živí tento problém?

Vidíte, jak paradigmata etiky osobnosti podstatně ovlivňují nejen způsob, jakým se snažíme řešit své problémy, ale také způsob, jakým se na ně díváme? Ať si to lidé uvědomují nebo ne, mnozí začínají být rozčarováni prázdnými přísliby etiky osobnosti. Při svých cestách a práci v různých organizacích zjišťuji, že perspektivně přemýšlející vedoucí pracovníci jsou prostě odpuzováni „povzbuzující psychologií" a „motivujícími" řečníky, kteří nemohou sdělit nic více, než zábavné historky promíchané frázemi.

Chtějí podstatu; chtějí proces. Chtějí více než „aspirin" a „záchranný pás". Chtějí řešit chronické problémy, které jsou v pozadí a soustřeďují se na principy, které přinášejí dlouhodobé výsledky.

NOVÁ ÚROVEŇ MYŠLENÍ

Albert Einstein řekl: „Důležité problémy, před kterými stojíme, nelze řešit na stejné úrovni myšlení, na jaké jsme byli, když jsme je vytvářeli."

Rozhlédneme-li se kolem nás a v nás a poznáme problémy, které jsme vytvořili tím, že jsme žili a jednali podle etiky osobnosti, začneme si uvědomovat, že to jsou hluboké, základní problémy, které nelze řešit na povrchní úrovni, na jaké byly vytvářeny.

K tomu, abychom vyřešili tyto hluboké, znepokojující problémy, potřebujeme novou, hlubší úroveň myšlení – paradigma založené na principech, které přesně popisuje území úspěšného a spokojeného lidského bytí a soužití.

Kniha *Sedm návyků vůdčích osobností* pojednává právě o této nové úrovni myšlení. Je to přístup k osobní výkonnosti a k efektivnosti mezilidských vztahů, je založená na principech, vycházející z charakteru a směřující zevnitř ven.

„Zevnitř ven" znamená začít nejprve u sebe; dokonce ještě více – začít s nejniternějším já, se svými paradigmaty, svým charakterem a svými motivy.

Tento přístup říká, že chcete-li *mít* šťastné manželství, *buďte* osobností, která vyzařuje energii pozitivní a potlačuje negativní energii, místo aby se jí zmocňovala. Chcete-li *mít* příjemnější, kooperativnější dorůstající dítě, *buďte* chápavějším, důraznym, důsledným, milujícím rodičem. Chcete-li *mít* více svobody, více prostoru ve svém zaměstnání, *buďte* odpovědnějším, užitečnějším a více přispívajícím zaměstnancem. Chcete-li *mít* více důvěry, *buďte* důvěryhodní. Chcete-li dosáhnout druhotné velikosti uznávaného talentu, soustřeďte se nejprve na primární velikost charakteru.

Přístup zevnitř ven říká, že soukromá vítězství předcházejí veřejným vítězstvím, že dávání a dodržování slibů sobě předchází dávání a dodržování slibů jiným. Říká, že je marné stavět osobnost před charakter, pokoušet se zlepšit vztahy s jinými dříve, než zlepšíme sami sebe. Zevnitř ven je proces – trvalý proces obnovy založený na přírodních zákonech, které ovládají růst a rozvoj člověka. Je to vzestupná spirála růstu, která vede k progresívním vyšším formám odpovědné nezávislosti a účinné vzájemné závislosti.

Měl jsem možnost pracovat s mnohými lidmi – nádhernými lidmi, talentovanými lidmi, lidmi hluboce toužícími dosáhnout štěstí a úspěchu, lidmi hledajícími a lidmi zraňujícími. Pracoval jsem s vedoucími pracovníky z podnikatelského světa, studenty vysokých škol, církevními i občanskými skupinami, rodinami a manželskými partnery. Neviděl jsem však nikdy trvalá řešení problémů, trvalé štěstí a úspěch, která by přicházela zvenku dovnitř.

Co jsem však viděl pocházet z paradigmatu „zvenku dovnitř", byli nešťastní lidé, kteří se cítili obětovanými a znehybnělými, kteří se soustředili na slabosti druhých a na okolnosti, o kterých se domnívali, že jsou příčinou jejich stagnující situace. Viděl jsem nešťastná manželství, kde každý z manželů chtěl, aby se změnil ten druhý, kde se každý zpovídal z „hříchů" toho druhého a kde se každý snažil toho druhého utvářet. Viděl jsem spory vedoucích pracovníků z výroby, kteří trávili obrovské množství času a energie na přípravě legislativy, která by donutila lidi jednat tak, jako by existovaly základy důvěry.

Členové naší rodiny žili v „nejžhavějších" místech na světě – v Jižní Africe, Izraeli a Irsku – a věřím, že zdrojem nepřetržitých problémů v těchto místech je převládající sociální paradigma typu „zvenku dovnitř". Každá zúčastněná skupina je přesvědčena, že problém je „v těch druhých" a kdyby se „oni" (ti druzí) umoudřili, nebo náhle přestali existovat, problém by byl vyřešen.

Pohled „zevnitř ven" představuje pro většinu lidí dramatický posun paradigmatu, většinou z důvodu silného vlivu podmíněnosti a současného společenského paradigmatu etiky osobnosti.

Na základě zkušeností, jak osobních, tak z práce s tisíci jiných lidí a na základě pečlivého studia úspěšných jednotlivců a společností v průběhu historie jsem přesvědčen, že mnohé z principů ztělesněných v *Sedmi návycích* jsou již hluboko v nás, v našem svědomí a v našem zdravém rozumu. K tomu, abychom je poznali, rozvinuli a používali při řešení svých nejhlubších zájmů, musíme myslet jinak, musíme posunout své paradigma na novou, hlubší úroveň „zevnitř ven".

Protože se upřímně snažíme tyto principy pochopit a integrovat do svého života, jsem přesvědčen, že znovu objevíme pravdivost myšlenky T. S. Eliota:

Nesmíme přestat hledat a na konci našeho hledání dospějeme tam, kde jsme začali a přitom budeme mít pocit, že jsme tam ještě nikdy nebyli

ZUCHA, Rudolf O. Praktická příprava manažera : Nové metody a pohledy ve světovém kontextu. Praha : Management Press, 1993. str. 31-34, 25-27 ISBN 80-85603-32-2.

1.5. Sociální učení zpětnou vazbou a sebepoznáváním

1.5.1. UČENÍ ZPĚTNOU VAZBOU

Feed back - zpětná vazba - je jedním z nejdůležitějších pojmů kybernetiky a teorie řízení. Jeho prostřednictvím je oznamována přiměřenost jednání a tím je umožněno sladit „mělo by být" a „je".

Fungující zpětná vazba - feed back - v řídícím systému je mechanismem řízení chování, který vyžaduje značnou míru autonomie jednotlivců a pokročilý stav rozvoje skupiny. Využití zpětnovazebné techniky komunikace a interakce se stává důležitým cílem sociálního učení. Zpětnovazebnou technikou stoupne podstatně úroveň komunikace a kooperace skupiny.

Slovo kybernetika pochází z řeckého Kybernos - kormidelník. Kormidelník vyrovnává skutečný kurs lodi s požadovaným kursem. Nutné informace získává zpětnou vazbou (kompasem, sextantem, echolotem, radarem, ale také signálním ověřováním atp.). Kdyby nebyl brán zřetel na zpětnou vazbu a nebylo jí rozuměno, byla by loď v nebezpečí. Stejně tak je to u každého člověka, který kormidluje určitý kurs a nedává pozor na zpětnou vazbu svého okolí anebo jí nerozumí.

Lidé, kteří mají významné postavení, jsou ohroženi zvláštním způsobem, protože často dostávají jen zastřenou zpětnou vazbu. Dvořané se

[1] SARTRE J.P., 1943.
[2] JASPERS K., 1938.

jim snaží ukázat svět jen určitým způsobem, s oblibou přitom užívají jako filtr „růžové brýle" nebo „pokřivené sklo". V minulosti dvorní šašek neměl jen funkci rozveselovat panovníka, ale také poskytoval nefiltrovanou a tím i poctivou zpětnou vazbu, informaci.

1.5.2. PRAVIDLA ZPĚTNÉ VAZBY PODLE KLAUSE ANTONSE[1]

Zpětná vazba by měla obsahovat:

Přesnost popisu - je v rozporu s očekávaným, interpretovaným nebo motivovaným. Tím, že mohu popisovat své vlastní reakce, přenechávám ostatním, aby podle svého uvážení ji poskytli či nikoli. Abychom získali potřebné informace, nesmíme podléhat morálnímu oceňování, musíme odstranit tlaky na ostatní a nebránit se jim.

Konkrétnost - je v rozporu s abstraktním a všeobecným. Příklad: Když někdo někomu řekne, že by se měl ovládat, tím mu pomůže snad méně, než když řekne: „Právě teď, když chceme v této věci dojít k rozhodnutí, neposloucháš, co říkají ostatní, a mám pocit, že mně napadneš, když nebudu souhlasit s tvými argumenty."

Přiměřenost - zpětná vazba může působit rušivě, když se při ní díváme jen na naše vlastní požadavky a k požadavkům ostatních osob, kterým dáváme informace, nebudeme dostatečně přihlížet. Přiměřená zpětná vazba musí přihlížet k potřebám všech, kteří se podílejí na situaci. Stará vídeňská sága „O baziliščích" ukazuje, že vydatná zpětná vazba může být i smrtelná.

Použitelnost - zpětná vazba se musí odvodit ze způsobu použití, který je pro příjemce vhodný. Když někdo bude dávat pozor jen na to, co je nevyhovující a co nemůže účinně ovlivňovat, bude se cítit tím více frustrován. [11]

Vyžádanost - je v rozporu s vynucováním. Zpětná vazba je nejúčinnější, když příjemce sám formuluje otázku, na niž mu potom pozorovatel odpovídá.

Správný čas - obyčejně je zpětná vazba tím účinnější, čím kratší je čas mezi daným jednáním a informacemi o jeho působení. Přitom se musí přihlížet ještě k ostatním náležitostem, např. k připravenosti osoby, která informaci přijímá, k možné pomoci ostatních atd.

Jasnost a přesnost formulace - může se ověřovat tím, že příjemce se požádá, aby předanou informaci opakoval vlastními slovy, a potom jeho odpověď srovnáme se záměry pozorovatele.

Korektnost - ve skupině má možnost pozorovatel, stejně jako příjemce zpětné vazby, zprávu o pozorování ověřit tím, že se rovněž zeptá ostatních členů skupiny na jejich dojmy. Tím může vyloučit možné chyby a nepřesnosti.

[1] ANTONS K., 1973.

1.5.3. ZPĚTNÁ VAZBA A SEBEPOZNÁNÍ

Nabízejí se následující způsoby sebepoznání:

- *Zmenšování slepých skvrn vede k sebepoznání.* Přitom není určeno, zda se ve smyslu zpětné vazby má jednou zvolený kurs korigovat, nebo udržovat. Jedná-li se o zpětnou vazbu od důležité osoby nebo „významného ostatního", povede pravděpodobně tato zpětná vazba ke změně kursu. Silné osobnosti se nenechají ovlivnit při svém kursu ani silnou zpětnou vazbou, přičemž teprve pozdější úspěch nebo neúspěch ukáže smysl této důslednosti, což je jinak řečená pozdější zpětná vazba.

- *Přijímání popudů vede k sebepoznání,* a tím k osobnímu růstu. Přístup do sociálního prostředí a úsilí o jeho změnu je popudem, který souvisí s extrovertním typem života a chování. Svým přístupem získáte zrcadlení, zpětnou vazbu svého Ega a zároveň s tím dospějete k většímu sebepoznání. Vnitřní podněty a vnitřní zrcadlení, zpětná vazba, jsou spojeny s introvertním (sebezpytným, sebereflektujícím) typem života a chování. Tento vnitřní dialog velmi výstižně popsala Meadová.[1] Podle ní je složeno Ego z „I" a „me".[2] V „me" je individuem interpretované očekávání chování ostatních. Jinými slovy bychom mohli říci, že „I" je spontánní „já", kdežto „me" je reflektované „já". Dialog mezi „I" a „me" slouží k většímu sebepoznání a tím k růstu osobnosti. [12] Průměrný člověk eliminuje popudy tohoto typu, čímž odstraňuje také sebepoznání a tím i další růst své osobnosti.

- *Zmenšování okruhu podvědomí vede k sebepoznání.* Nejobtížnější je vytažení neuvědomělých impulsů z podvědomí do oblasti uvědomování, abychom je mohli zvládnout. Tento proces vyžaduje překonání odporu. Různé psychologické, psychoanalytické a psychoterapeutické koncepce slibují, že otevřou dveře podvědomému JÁ. Tento proces trvá léta a není

[1] MEADOVÁ G.H., 1934.
[2] V angličtině „I "= já a „me" = mně.

ve skutečnosti zcela ukončen, i když může být po nějakém čase užitečný, přestože nedokáže přetvořit závislost na jednotlivých poznatcích. Každá cesta, u níž se slibuje, že vede rychle a bezbolestně k cíli, je ve skutečnosti velmi falešná, jalová a neúčinná. Je třeba si uvědomit, že celý život zůstáváme hledači.

- *Sebepoznání se lidé raději vyhýbají.* Připravenost poznávat vlastní JÁ existuje jen u málokoho. Sebepoznáním získáváme názor na vlastní minulost. Přestože v současnosti probíhá psychologický boom, příprava na sebepoznání se vyčerpá jen v situačních hrách.

1.4. Model osobnosti podle Lufta a Inghama

Joe Luft a Harry Ingham vyvinuli grafický model osobnosti, který je podle nich nazýván jako „Johariho mřížka". Považuje se za heuristický nástroj [7], který prostřednictvím mezilidských vztahů vyjadřuje změny vlastního sebehodnocení a hodnocení cizího, tj. vlastní a cizí obraz. Do této oblasti patří i vyjasnění pojmu „zpětná vazba" a princip „sociálního určení".

1.4.1. JOHARIHO MŘÍŽKA

	Já znám	Já neznám
Ostatní znají	I. Okruh svobodných aktivit	II. Okruh slepých skvrn
Ostatní neznají	III. Okruh varování nebo zákazů	IV. Okruh neznámých aktivit

Obr. 2 Johariho mřížka

Kvadrant I - okruh svobodných aktivit a vnějších projevů vypovídá o způsobu chování a motivace, která je známa vlastní osobnosti i ostatním.

Kvadrant II - okruh slepých skvrn je okruhem, který nezná vlastní osobnost. Obsahuje to, jak může osobnost působit na ostatní lidi, jak ji vidí ostatní lidé, co je jeho vlastní osobnosti zdaleka neznámé. Sem patří například odsudky, předsudky a nikoli vědomé návyky.

Kvadrant III - k okruhu patří zákazy a varování týkající se privátních a intimních záležitostí, které nejsou ostatním známy.

Kvadrant IV - okruh neznámých aktivit, resp. podvědomí. Není znám dané osobnosti, ani ostatním. Tzv. „hlubinná psychologie" (Tiefenpsychologie) usiluje o odhalení podvědomí. [8]

1.4.2. PRINCIPY ZMĚN[1]

- Změna v kterémkoli kvadrantu se dotkne rovněž všech ostatních kvadrantů.
- Ohrožení zmenšuje obyčejné možnosti poznání, zatímco naopak utrpení je obyčejně zvětšuje.
- Vynucené poznatky jsou nevhodné a obyčejně neúčinné.
- Sociální určení znamená, že se ke změnám přistupuje tak, že okruh svobodných aktivit a otevřenosti bude tím větší, čím se jeden nebo více okruhů zmenší.
- Spolupráce s ostatními se ulehčí dostatečně velkým okruhem svobodných aktivit a vnějších projevů.
- Čím menší je kvadrant I., tím horší je komunikace.
- Každý je zvědavý na neznámý okruh (okruh zákazů a varování), ale tato zvědavost může být držena v šachu zvyky, sociálním výcvikem nebo různými obavami.
- Zvětšující se okruh svobodných aktivit u členů skupiny přináší zároveň pocit ohrožení nebo úzkosti a větší pravděpodobnost, že členové skupiny dokáží použít svoji dovednost a pomůcky v práci skupiny.

1.4.3. VNITŘNÍ ZÁVISLOST VNĚJŠÍCH A PRIVÁTNÍCH OKRUHŮ

Větší vnější oblast jde na účet privátní, která bývá také označována jako okruh zákazů a varování. Zákazy a varování váží energii a stojí sílu osobnosti. Tyto zákazy a varování se nejčastěji projevují

- u bázlivých a ušlápnutých lidí,
- v nových a neznámých situacích,
- kde převládá nedůvěra,
- kde jsou pravidlem společenské konvence,
- kde tušíme ohrožení.

Prakticky z toho vyplývá, že pozitivně na okruh svobodných aktivit působí atmosféra důvěry a otevřenosti.

[1] LUFT J., 1973, s. 24.

1.4.4. VNITŘNÍ ZÁVISLOST OTEVŘENÝCH A ZAKÁZANÝCH OKRUHŮ

Okruh slepých skvrn je rušivým momentem, působení vlastní osobnosti je chybně oceňováno. Pro spolupráci jsou velké okruhy slepých skvrn nevýhodné. Autoritativní osoby s velkými slepými skvrnami jsou málo důvěryhodné a musí svoji slabost vyrovnávat „úřední autoritou".

Jaké existují možnosti zmenšit okruh slepých skvrn?

- Pozorovat se v „zrcadle" (v přeneseném významu), resp. usilovat o sebepoznání.
- Je-li nám předkládáno zrcadlo, nebráníme se.
- Přesně sledujeme reakce ostatních lidí na naše chování. Přitom mohou být významnější neslovní reakce ostatních, tzn. výrazové chování (hlas, gesta, držení těla, chůze atp.), než slovní reakce.
- Čím méně budeme chápat zrcadlový odraz jako hrozbu, tím více zvládneme těžkosti mezilidských vztahů a můžeme je co nejdříve odstranit. Budeme přijímat nové informace o sobě a nebudeme se jim bránit.
- Přestože zrcadlení prostřednictvím ostatních je subjektivní, je mimořádně hodnotné, protože nám pomáhá zmenšit vlastní slepé skvrny. Určité objektivizace zrcadlení dosáhneme zvětšením jejich počtu.
- Feed back (zpětná vazba) je synonymem pro zrcadlení a v sociálním výcviku je používána jako terminus technicus.

Vzájemné zrcadlení vede ke zlepšování týmové práce.

1.4.5. OKRUH NEVĚDOMÍ

Čtvrtý kvadrant Johariho mřížky reprezentuje podvědomí. Okruh podvědomí není znám nám ani ostatním. Přesto ovlivňuje život a chování lidí. Mnohé iracionální příhody a způsoby chování nás zavádějí k podvědomí. Sigmund Freud je označuje jako „psychopatologii všedního dne". Tím, že se pokoušíme iracionální jednání (příhody a způsoby chování) objasnit jako racionální, stává se racionálním, vedoucím k známým, uspokojujícím způsobům výkladu.

Nevědomé impulsy působí v souladu s Freudovými přístupy, pomocí konfliktu Superega [9], okolí a podvědomí. Zůstávají v něm uchovány a vystupují svým svébytným způsobem.

Použitá literatura

Sartre, J. P.: L`Existentialisme est un humanisme. Paris 1943.
Jaspers, K.: Existenzphilosophie. Berlin 1938.
Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik. Göttingen 1973.
Meadová, G. H.: Mind, Self and Society. Chicago 1934.
Luft, J.: Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart 1973.

Vysvětlivky a poznámky doc. PhDr. Zbyňka Bureše, CSc.

[1]
- […] Latinské „EGO“ znamená v českém překladu sice JÁ, ale v latinském originále se často používá ve spojitosti nebo se přímo vážen a pojetí Sigmunda Freuda, který mu přisuzuje zvláštní vymezení v souvislosti s trojicí „ID“ (český „ONO“), EGO (v tomto kontextu se většinou nepřekládá) a SUPEREGO (český „nadjá“), podobně často zůstává nepřeloženo. Ve Freudově teorii ID představuje biologický, zvláště však pudový základ člověka, SUPEREGO pak přejaté společenské imperativy a normy (příkazy a zákazy), které omezují ID a jsou s ním v různé míře v rozporu. EGO pak představuje střední článek, vlastní psychologické JÁ, do jisté míry sebereflektované. Terminologie v překladu byla upravena tak, že v obecném smyslu přirozeného jazyka používáme české JÁ, a tam, kde autor předkládá látku s ohledem na Freudovu teorii, se používá termínu EGO. V angličtině se pak vyskytují v této souvislosti další tři termíny, a to „I“, „me“ a „SELF“. První dva se liší především svým jazykovým určením. S jistou mírou volnosti můžeme „I“ překládat jako spontánní JÁ a „me“ jako reflektované JÁ. Anglický termín „Self“ má v odborné literatuře většinou význam reflektovaného (sama sebe si uvědomujícího) JÁ v různé individuálně a situačně podmíněné míře. […]

[7] Heuristický nástroj
- je takovým nástrojem poznání, který používá heuristiku; může být použit v několika různých významech. Například na rozdíl od postupu algoritmizovaného, kde každý další krok řešení problému je stanoven logickou podmínkou a předchozím rozhodnutím. Proti tomu u heuristického postupu každý další krok řešení problému nebo poznání je závislý jenom na vyřešení kroku předchozího a nemůže být s větší přesností předvídán. Proto se heuristický přístup přirovnává k „stoupání na horu“; teprve při dosažení jisté výšky celkového postupu získáme takový horizont, který umožňuje, abychom viděli žádoucí cíl: osadu či oázu. Proto se heuristických přístupu používá při zkoumání zcela nových a dosud málo probádaných problémů či/a v začátečních fázích poznání.

[8] Podvědomí, nevědomí a povědomí
- trojice termínů, které jsou v češtině jazykově velmi podobné, a proto se často používají promiskue, nediferencovaně a nesprávně. Termín „povědomí“ patří do přirozeného jazyka a znamená zjednodušeně to, že jednotlivec, skupina nebo většina populace si jsou něčeho obecně nebo mimochodem vědomi. V současné době bychom řekli, že se do povědomí lidí již dostalo přesvědčení, že znalost cizích jazyků je velmi důležitá v mnoha oblastech lidské činnosti. Termín „nevědomí je vlastně také z oblasti přirozeného jazyka a za nevědomé označuje např. všechny pohyby, které vykonáváme automaticky, bez vědomé kontroly. „Podvědomí“ sice patří logicky do sféry nevědomého, a je tedy jeho součástí, ale má svůj základ ve Freudově nauce, podle které vzniká část nevědomého tím, že jisté obsahy vědomí potlačíme nebo z vědomí vytlačíme, např. tím, že Superego, které reprezentuje vliv společenských norem, má naše počínání za hanebné. Takto potlačené a podvědomé obsahy pak mohou být zdrojem psychických potíží a mohou vyžadovat i léčení, které většinou spočívá v převodu podvědomí do vědomé oblasti překonáním bariér potlačení

[9] Superego (Nadjá)
- bylo vysvětleno již v poznámce [1]. Nadjá nemá v žádném případě význam „nadčlověka“ či supermana.

[11] Frustrace
- je významný pojem odborného psychologického jazyka, který se úzce váže k pojmu motivace. U jeho zrodu stál psycholog Kurt Lewin, který konal pokusy s dětmi, které jsou náhle zbaveny možnosti dosahovat svých (přijatelných) žádoucích cílů. Do češtiny se termín frustrace nepřekládá, ale nejbližším českým ekvivalentem by byl pravděpodobně termín „zmaření“. Pojem frustrace zahrnuje jak situaci nemožnosti dosahování cílů, tak vnitřní stavy člověka s tím spojené (hněv, pláč, rezignace), ale zvláště jisté typy chování; mezi ně patří únik ze situace, rezignace na cíl a útok, agrese proti překážce, která znemožňuje dosahování cíle. Za nejpozitivněší reakci na frustraci se považují pokusy o obcházení překážky. Bez pojmu frustrace nelze některé typy lidského chování vůbec vysvětlit. Frustrace se většinou staví do protikladu k motivaci, ačkoli se tak vynechává velmi důležitý a skutečný jiný protiklad, kterým je lhostejnost.

[12] „I“ a „ME“ (anglicky)
- termíny byly vysvětleny v poznámce [1].

HRONÍK, František. Manažerské příběhy. Brno : MotivPress, 2007. str. 12–19, 78–79, 174–175. ISBN 978-80-239-9344-8.

Co je a k čemu je příběh

„Pomyslete, vždyť my jsme pořád v tom samém příběhu! Jde dál. Copak velké příběhy nikdy nekončí?"

Ne, jako příběhy neskončí nikdy, řekl Frodo. Ale lidi v nich přicházejí a odcházejí, když skončila jejich úloha. Naše úloha skončí později – nebo dříve."

(Tolkien, 1991, str. 287)

Co je příběh (vymezení)

„Příběh neinformuje, nepopisuje, nekonstatuje skutečnost, nýbrž spřádá a rozvíjí její děj" (Neubauer, Z., 2002, str. 12). Příběh uvádí věci, které nejsou věcmi, do pohybu. Ano, ty nejdůležitější věci, které vůbec nejsou věcmi, ihned rozpoznáte, když je naleznete. Nelze je ale hledat, ani změřit. Chtít, abyste chtěli, to prostě nejde. Ale bez vůle to také nejde. Štěstí však přeje připraveným, kteří umí číst příběh ještě předtím, než jej někdo sepíše.

Z filozofie se snesme k psychologii, ve které se zabýváme vlastním příběhem nebo příběhem druhých.

Vlastní příběh

Každý člověk chce prožít svůj příběh. Příběh, který má začátek, střed a konec. Příběh, který je dobrý a pod který se může jako autor podepsat. A dobrý příběh je ten, ve kterém není stopa lítosti, že to mohlo být nějak jinak.

Příběh není pohlédnutím do minulosti. **Příběhem otevíráme svou budoucnost a dáváme smysl minulosti. Příběh do našeho života vnáší řád, dobrodružství a směr.** Zmatený příběh v nás vyvolává napětí až zlost. Zkuste někomu vyprávět příběh, který nemá hlavu ani patu a je bez jediné

výjimečnosti! Naopak nás magicky přitahuje příběh, který má směr, ale zůstává nedokončen, i když má konec.

Náš život je mapou příběhů a celá mapa je jeden velký příběh. Mapa příběhu je zvláštní mapou, protože obsahuje i časové souřadnice.

Příběhy druhých

V příbězích druhých hledáme svůj vlastní příběh. Zejména ten, který se může začít dít. Příběhy druhých jsou inspirací, modelem, ke kterému se chceme přiblížit. Ale také mohou být potvrzením naší cesty.

Z čeho se příběh skládá (struktura příběhu)

Základní jednotkou příběhu je děj. Výchozí situace (expozice) se nějak zašmodrchá (kolize), nemá přímočarého pokračování. Když není kudy kam a zašmodrchání vrcholí (krize), objevuje se obrat, průlom (peripetie), který vede k rozuzlení (nový či obnovený řád) a formulaci (znovu) poznání (anagnórise). Krásu příběhu vytváří především překvapivá a nevšední peripetie se znovupoznáním něčeho bytostného, základního.

Děj příběhu může být jednoduchý nebo složitý (podle množství různých odboček), hlavní nebo souběžný či vedlejší. Manažerský příběh má však velmi jednoduchou výstavbu.

K čemu příběh slouží (funkce příběhu)

Příběh má tři funkce. Někdy je více v popředí jedna z funkcí, jindy dvě. Některé příběhy mají všechny tři funkce vyvážené. Pro krásu či poselství příběhu však nemá vliv, zda je příběh více sebepoznávací, dorozumívací či směrující nebo všechno dohromady. Příběh nám objevuje to, co jsme pozapomněli či pozbyli a snad nejlépe odpovídá na naši potřebu lépe rozumět světu okolo nás a v nás. Však ty největší knihy jako

jsou Starý a Nový zákon, Korán, Tóra jsou plné příběhů o nás a naší cestě, po které nelze kráčet bez druhých.

1. funkce
Příběh jako okno do duše
Příběh nám umožňuje vyjít ven a oknem nahlédnout dovnitř. To pak můžeme vidět, čeho jsme si uvnitř nevšimli. Takovému příběhu se nemusíme bránit. Dokonce se můžeme dívat do oken někomu jinému. Pomocí příběhu poznáváme sebe nebo druhé bezpečným až laskavým způsobem.

2. funkce
Příběh jako ladička
Příběh, stejně jako vůdce, dává lidi dohromady. Příběh nám vytváří vzorec, model a učí nás mluvit a přemýšlet stejným jazykem. Slaďuje nás, abychom věcem rozuměli stejně či podobně. Sdílíme-li stejné příběhy, rozumíme světu kolem nás velmi podobně, protože o něm máme podobné představy.

3. funkce
Příběh jako kompas
Příběh ukazuje směr a také říká proč. Příběh nás učí, ale nepoučuje. Říká nám, co je důležité a co naopak. Příběh má vždy nějaký přesah. Říká nám více, než o čem mluví. Příběh přináší poselství – něco zvěstuje.

Jaký je manažerský příběh
Manažerský příběh, stejně jako biblický nebo psychoterapeutický, je pohled do mapy těch druhých a objevování, zda něco takového lze objevit i ve své krajině a zda stojí takovou krajinou projít.

Manažerský příběh však není speciálním literárním útvarem a nemá umělecké ambice. Se všemi jinými příběhy, i těmi uměleckými, jej spojuje „okno", „ladička" a „kompas" – 3 funkce příběhu. **Pro manažerský příběh je charakteristická jednoduchá a jediná dějová linie.** Manažerský příběh musí být srozumitelný, zapamatovatelný a oslovující.

Jak se manažerský příběh liší od příkladu, případové studie a modelové situace

Příklad
Jedním z podstatných znaků příběhu je zkratka, kondenzace dění. Příklad se oproti příběhu zabývá řadou detailů. Nic nesmí být opomenuto, vše musí být vylíčeno se všemi logickými detaily. Příklad poskytuje co nejúplnější informace. Příklad je velmi realistický. Vše musí být reálné. Není dovolená metafora, nadsázka apod. V příkladu stěží může hlavní postava rozmlouvat se smrtkou nebo něco takového. Příklad se však nezabývá ani něčím běžným a opakovatelným jako třeba případová studie. Věnuje se něčemu klíčovému.

Případová studie
Případová studie má vždy konec – výsledek, i když povětšinou máme přijít na to, jak to vlastně dopadlo. Dobře, špatně, v čem? Podstatným znakem je realističnost a popisnost. V tom se velmi podobá příkladu. Spolu s ním se věnují událostem, které se již staly. V případové studii jsou však kladeny otázky, zatímco příklad je už odpovědí. Případové studie se zabývají událostmi, které se mohou stát takřka kdykoliv znovu.

Modelová situace

Modelová situace nemá konec, je třeba se k němu, respektive k výsledku, dobrat. V modelové situaci jsou prostředí a události mnohdy nějak výjimečné (džungle, ztroskotání, katastrofa). Pomocí modelové situace však řešitele nepřipravujeme na takové výjimečné události, ale vycházíme z předpokladu, že chování zde projevené je obvyklým při řešení běžných situací.

Dá se tedy říci, že manažerský příběh je modelovou situací, která má konec, pointu, ale leccos zůstává neodpovězeno, abychom se sami snažili porozumět světu v souvislostech a případně měnit naše postoje.

Rozvoj kompetencí

Příklad, případová studie, modelová situace nebo manažerský příběh rozvíjí jiné druhy kompetencí. Jestliže všechny možné kompetence seskupíme do tří velkých skupin – Kompetence řešení problému, kompetence interpersonální a kompetence sebeřízení, můžeme si přibližně určit, jaký je rozvojový potenciál „literárních" metod.

Skupina kompetencí	Metoda	min.						max.
Kompetence řešení problému	Příklad							
	Případová studie							
	Modelová situace							
	Manažerský příběh							
Interpersonální kompetence	Příklad							
	Případová studie							
	Modelová situace							
	Manažerský příběh							

Kompetence sebeřízení	Příklad							
	Případová studie							
	Modelová situace							
	Manažerský příběh							

Z uvedené tabulky je zřejmé, že manažerský příběh se nejvíce uplatní při rozvoji kompetencí sebeřízení. Nelze od něj očekávat, že pomocí něj budeme rozvíjet techniky řešení problému. **Manažerský příběh nám může poskytnout vodítka, ale nikoliv návod.** Manažerský příběh není prvotně zaměřený na rozvoj kompetencí. Příběh totiž oslovuje hlubší vrstvy osobnosti než třeba argument. Argument je prostředníkem pro změnu našeho chování a názorů, **příběh je více prostředníkem pro změnu našich postojů.**

Jak s příběhem mohou manažeři nakládat

Manažeři mohou

- naslouchat příběhům či je shlédnout
- vyprávět či převyprávět nebo sehrát příběh
- vytvořit příběh

Čtení a naslouchání příběhům či jejich shlédnutí

Při naslouchání příběhů či jejich shlédnutí jsou manažeři v roli žáků, před nimiž příběh a jejich vypravěč vystupuje v roli Mistra. Cesta je pak lemována několika příběhy, které jsou manažerovi blízké až osobní. Takové příběhy naplňují především funkci individuálního kompasu.

Vyprávění, převyprávění nebo sehrání příběhu

K vyprávění či sehrání příběhu je potřeba již vícero lidí. Skupina lidí se pomocí příběhu vylaďuje tím, že sdílí stejné příběhy.

Tyto dvě možnosti předpokládají využití již existujícího příběhu, který je vhodně vybrán vzhledem k záměru a situaci. Nemusíme se však jen spoléhat na předpřipravené příběhy, ale můžeme si vytvořit příběh, který více reflektuje firemní realitu.

Vytvoření příběhu
Příběhy nemusí zpodobňovat jen postavy odjinud. Příběh může být o někom, koho lidé znají. Většina takových příběhů vzniká spontánně a nejsou cíleně využívány. Vznik a působení příběhů můžeme ovlivňovat.

Kdy je dobré užít příběh
Příběh můžeme využít v mnoha situacích, ať již pro ozvláštnění prezentace nebo pro nabuzení druhých či vytvoření modelu řešení. Při užití příběhu především využíváme jeho dvě propojené výhody:

- Schopnost oslovit široké spektrum lidí
- Snadná zapamatovatelnost

Příběh je především snadněji zapamatovatelný než hesla, proklamace, klíčové body či nějaké definice apod.

Prezentace
Příběh v prezentaci přitahuje pozornost posluchačů (vede je ke vstupu)

Příběh ve zkratce předznamenává, o čem prezentace bude (otevírá dveře)

Příběh rámuje celé dění (rozsvěcuje v místnosti)

Přesvědčování druhých
Příběh má moc projít i na petlici zavřenými dveřmi, do kterých se logická argumentace marně dobývala.

Nabuzení sebe a druhých
Příběh je svou povahou motivační. Je zprávou o tom, že někdo něco udělal či dokázal.

Základní stavební kámen změny
Příběhy mohou být jedním z nástrojů pro porozumění nezbytnosti změny, získání společného jazyka a myšlení týmž směrem. Mohou být součástí výcviku, kde očekáváme změnu postojů.

Taktéž je třeba se zamyslet nad dávkováním příběhů. Určitě není vhodné, aby ve firmě bylo „přepříběhováno" a z firmy se stával literární klub. Obvykle je vhodné, aby ve firmě byly „živé" tak 2–4 příběhy.

Chrám slunečních hodin

Jeden osvícený monarcha přivezl ze svých cest sluneční hodiny pro všechny své lidi. Protože jeho poddaní do té doby nekoukali na nějakou tu hodinu, jejich život se najednou počal měnit. Začali rozlišovat denní dobu a plánovat svůj čas. Stali se přesnějšími, pořádnějšími, spolehlivějšími a pilnějšími. A tak jejich bohatství rostlo a žili v blahobytu. Když jejich monarcha zemřel, poddaní chtěli vyjádřit svůj vděk. Protože symbolem monarchovy šlechetnosti a moudrosti a také příčinou úspěchu všech lidí v království byly sluneční hodiny, usnesli se, že kolem nich postaví veliký chrám se zlatou kopulí. Ta zlatá kopule měla být jako slunce vidět z té největší dálky. Když stavba byla dokončena a nad slunečními hodinami se klenula kopule, zmizel stín, který ukazoval čas. A tak jeden člověk přestal být přesný, jiný spolehlivý, další už nebyl pilný. Každý šel svou cestou. Království počalo chudnout a lidé začali vzpomínat na zlaté časy za monarchy, který na ně tolik myslel.

Převyprávěno dle Nossrata Peseschkiana, 1996, str. 37

Copak náš monarcha, který na své lidi tolik myslel, zanedbal?

Především vybudování důvěry v sebe samé, vnitřních měřítek a vize. Prosperita byla založena jen na chování a pramálo na zvnitřněných hodnotách. Úcta k symbolům, nápodoba vnějšího nevede k dlouhotrvajícímu růstu. Mít a dělat nepostačuje. Stejně tak nelze žít z minulosti. Spoléhat se na autority, které nám dávají budoucnost.

Kde si ve firmě stavíme zlatou kopuli? Kde já ve svém životě žiju z toho, co bylo?

Tyto dvě otázky lze ještě doplnit o otázku, která je nad nimi: Co dělám, když nevím, co mám dělat? To je základní otázka pro lidi, kteří působí v dynamických firmách. V nich očekáváme, že lidé budou schopni si vytvořit zadání, když není po ruce zadání od nadřízeného.

Nejdříve si oloupejte svůj pomeranč a pak jej snězte

Abu bin Abbas vyprávěl svým žákům příběh o velbloudovi, který nestál za povšimnutí a vlastně bylo zbytečné o něm vyprávět nějaký příběh. Žáci nerozuměli významu jeho slov, byli zmateni, popuzeni a jeden z nich povstal a promluvil za všechny nespokojence:

„Mistře, vyprávíš nám příběhy, ale nikdy nám neodhalíš jejich smysl."

Abu bin Abbasovi se zajiskřilo v očích: „A jak by se tobě líbilo, kdyby ti někdo nabídl pomeranč, který už předtím požvýkal?"

Převyprávěno dle Anthonyho de Mella, 1997, str. 11

Když jsem se tento příběh snažil převyprávět, nesčetněkrát mě napadlo, zda nejsem tím, kdo vše v knize příběhů předžvýká a ze zbytku udělá kašičku. Odpověděl jsem si s úctou k sobě samému, že jsem tím, kdo vedle jednoho ovoce klade jiné ovoce.

A tak vám chci i na dalších řádcích nabídnout opravdu čerstvé ovoce:

Manažere, provokuješ své lidi, aby si dokázali nalézt svůj pomeranč a oloupat si jej? Nebo tví lidé potřebují kojeneckou výživu a cestičku bez jediného kamínku?

V jedné známé neznámé firmě jednou za dva či tři roky vyvezou vyšší management na pohádkový ostrov. Zde mohou relaxovat, spřádat různé koncepce, užívat si toho nejrozmanitějšího ovoce, dělit se o různé názory na management, snít o budoucnosti a dělat jiné neurgentní věci. Jsou odříznuti od každodenního chodu své firmy. Za všemi těmi horami, řekami a moři nemají k dispozici fax, mobil, internet. Po třech týdnech se vrací a už ví, že někdo z nich může být propuštěn. Kdo z nich to bude? Ten, jehož divize, oddělení fungovalo i v době jeho radovánek na pohádkovém ostrově a celé tři týdny jej nepotřebovalo? Nebo ten, jehož nepřehlédnutelnost a vliv chyběly pro zdárný chod oddělení? Ano, odchází ten druhý, jehož lidé si neuměli nalézt svůj pomeranč a oloupat si ho.

A co nám Abu bin Abbas nepověděl o tom přehlédnutelném velbloudovi? Bez něj by se tento příběh nezačal.

Použitá literatura:

de Mello, A.: Ptačí zpěv. Cesta, Brno 1997, ISBN 80-85319-67-5
Tolkien, J. R. R. Hobit aneb Cesta tam a zase zpátky. 2. vyd. Praha: Odeon, 1991. 80-207-1111-2
Peseschkian, N. Kupec a papoušek. Brno: Argo, 1996. ISBN 80-85319-60-8

2. téma: Komunikační dovednosti manažera

Vybrané texty:

1. BUCHTOVÁ, Božena. *Rétorika.* Praha : Grada Publishing, 2006. str. 126–146. ISBN 80-247-0868-X.
2. PRAŠKO, Ján; PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu.* Praha : Grada Publishing, 1996. str. 10–11, 22–29, 122–127, 176–207. ISBN 80-7169-334-0.
3. BUCHTOVÁ, Božena; KULHAVÝ, Viktor. *Psychologie v obchodní činnosti firmy.* Brno : ESF MU, 2006. str. 55–74. ISBN 80-210-4061-0.
4. Pravidla dialogu (z podkladových materiálů zpracovala Božena Buchtová)

Upozornění: Studijní materiály obsažené v této publikaci jsou citacemi ve smyslu §31 zákona o právu autorském 121/2000 Sb. Uveřejněné citace jsou použity jako součást vyučovacího díla k účelům vědeckým a vzdělávacím. Přístup k těmto studijním materiálům mají výhradně studenti řádně zapsaní ve studijních programech Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zneužití citací podléhá výše zmíněnému zákonu.

BUCHTOVÁ, Božena. Rétorika. Praha : Grada Publishing, 2006. str. 126–147. ISBN 80-247-0868-X.

5. PŘÍPRAVA A PŘEDNES MLUVENÉHO PROJEVU

Ta bdělá vážnost nad přípravou slova
ty čtoucí zdali víš
že z nesmírna se slovo klová
a roste jak s ním zacházíš...
(František Halas: Řeč naší paní)

Ze starověku je známá věta: *Básníkem se člověk rodí, řečníkem se stává. – Poeta nascitur, orator fit.* Toto tvrzení se opírá o vrozené předpoklady člověka k určité činnosti. Stát se uznávaným básníkem i dobrým řečníkem však vyžaduje velké úsilí spojené s mnohaletou praxí. Dokladem jsou již zmíněné slavné postavy řečníků starověku: Demosthenes, který i přes své handicapy promyšleně propracovával řeč k účinnosti a přesvědčivosti, a Cicero, jenž dbal na poslání řeči.

Podle Cicerona je úkolem řečníka především:

- dokázat pravdivost tvrzení,
- získat sympatie posluchačů,
- přimět posluchače, aby jednali podle jeho přání.

Aby dokázal působit na posluchačův intelekt, cit a vůli, musí si osvojit pět částí rétoriky. Jsou to:

- sebrání, volba a vymezení látky,
- rozdělení a uspořádání látky,
- stavba řeči a slohové vypracování,
- naučení zpaměti,
- přednes (výslovnost).

To vše si řečník osvojí teoretickým studiem, napodobováním vzorů a cvikem.

Řečnické dovednosti je třeba rozvíjet, pěstovat a udržovat, podobně jako sportovci neustále cvičí nejdůležitější základní pohyby. Jedině touto cestou mohou dosáhnout vrcholného výkonu.

Řekli jsme si, jak máme s hlasem pracovat, jak správně dýchat při mluvení, jak pečovat o dobrou výslovnost. Známe již strukturu hlavních mluvených projevů. Zbývá nám připravit si promluvu a přednést ji.

Příprava řeči

Nejdůležitější částí přípravy mluveného projevu je určení jeho **cíle**. Položíme si otázku, čeho bychom chtěli svým vystoupením dosáhnout. Zvážíme, zda náš projev má posluchače spíše **inspirovat** nebo **motivovat, aktivizovat**. Zda se zaměříme na předávání nových poznatků a informací anebo na ovlivňování posluchačů, na změnu jejich názorů a postojů.

Téma svého mluveného vystoupení zvažujeme vždy s ohledem na **posluchače**. Před vystoupením si v dostatečném časovém předstihu zjistíme: jaká je úroveň vědomostí posluchačů (zda jde o skupinu homogenní nebo o publikum s různorodými vědomostmi), jejich věk, složení podle pohlaví, jejich počet. Zvažujeme, které argumenty a názory vyvolají příznivou reakci a které vyvolají opak. Každé publikum vyžaduje jiný způsob výkladu, jiný výběr jazykových prostředků.

Předpokladem úspěšného veřejného vystoupení je **hluboká znalost problematiky**, o níž budeme hovořit. Zvolené téma musíme ovládat v širokém kontextu, v návaznosti na příbuzné vědní obory.

Máme-li zvolené téma, námět mluveného projevu a víme, **komu** budeme přednášet, začneme se systematickou stavbou **hlavní části řeči**. Úvod a závěr řeči promýšlíme později. Při projektování jádra projevu nám pro invenci myšlenek může pomoci tzv. **myšlenková mapa.**

Postup při zpracování

- **1. krok**

Necháme volně plynout myšlenky, které nás ke zvolenému tématu napadají. Nezabýváme se jejich formou a pořadím a napíšeme si je kolem tématu. Uvádím příklad z vlastní praxe (viz obr. 2).

Obr. 2 Myšlenková mapa

■ **2. krok**
Hledáme souvislosti mezi myšlenkami a příbuzné myšlenky si spojíme čarami. Dobrým podkladem pro přípravu řeči nám bude tři až pět shluků myšlenek, opěrných bodů. Máme-li jich více, můžeme je použít jako podbody hlavních myšlenek, nebo je vyřadíme.

■ **3. krok**
Jednotlivé shluky myšlenek si označíme v pořadí, jak budou následovat v promluvě za sebou, římskými číslicemi:

Části promluvy na téma: Psychologické a zdravotní dopady ztráty práce

I. Ztráta práce je extrémní emocionální zátěží.

- □ Zhoršení zdravotního stavu nezaměstnaných.
- □ Negativní vliv nezaměstnaného na rodinu.
- □ Negativní důsledky opakovaného neúspěchu najít si práci.
- □ Nezaměstnanost – zraňující zkušenost.

II. Zvládání ztráty práce je individuální.

- □ Faktor věku a proměny kvalifikace.
- □ Prokazatelný vliv sociální opory.
- □ Intervenční program pro nezaměstnané.

III. Skupiny lidí s větším rizikem ztráty práce.

- □ Mladí nezaměstnaní.

IV. Regionální, podniková a společenská nepřipravenost na fenomén nezaměstnanosti.

- □ Zvýšeny výskyt sociálně-patologických jevů.

Máme-li již zpracovanou kompozici našeho projevu, zvažujeme, zda využijeme vizuální pomůcky (diagramy, graf, tabulky…).

Výběr a použití vizuálních pomůcek

Zařazení vizuálních pomůcek do mluveného projevu zvažujeme při prezentaci poznatků, dat, grafů…, které se obtížněji a zdlouhavěji komentují slovy. Chceme-li takto posluchače zaujmout, musí být vizuální zobrazení krátké, výstižné, jednoduché a názorné.

Číselné diagramy

Vyhýbáme se nepřehlednému nakupení dat. Velikost čísel volíme tak, aby je mohl přečíst posluchač v poslední řadě místnosti. Číslice píšeme silným fontem, je možné i barevné odlišení (na jednom obrázku použijeme maximálně tři barvy).

Špatně

		Bezdomovci		Matky po MD		Nezaměstnaní			Zaměstnaní		
		muži	celkem	ženy	celkem	ženy	muži	celkem	ženy	muži	celkem
Kvalita života	Rodina	6,11	6,11	39,25	39,25	28,82**	20,59	25,33	29,31**	25,20	27,50
	Zdraví	28,33	28,33	13,50	13,50	20,55	19,64	20,16	22,35**	18,91	20,83
	Práce	5,00	5,00	1,75	1,75	11,69	8,27	9,70	11,12	7,94	9,33
	Koníčky	0,00	0,00	2,25	2,25	4,12	7,41**	5,52	3,54	6,06**	4,65
	Vztahy mezi lidmi	0,83	0,83	5,00	5,00	5,89	5,36	5,67	6,33**	4,85	5,68
	Peníze	13,61	13,61	0,00	0,00	1,75	2,65	2,13	0,89	1,31	1,07
	Bydlení	5,56	5,56	0,00	0,00	0,27	0,66	0,44	0,25	0,32	0,28
	Práce na sobě	0,00	0,00	8,15	8,15	5,68*	4,24	5,07	4,90	4,06	4,53
	Duševní pohoda	0,56	0,56	8,25	8,25	6,11	5,16	5,71	6,73	5,84	6,34
Spokojenost	Rodina	3,89	3,89	61,50	61,50	65,69**	47,88	58,15	67,99**	60,40	64,64
	Zdraví	30,00	30,00	36,50	36,50	56,63**	48,74	53,29	62,00**	54,16	58,54
	Práce	5,00	5,00	2,50	2,50	8,90	8,41	8,60	32,66	28,23	30,13
	Koníčky	0,00	0,00	7,50	7,50	23,51	36,15**	28,86	20,71	29,57**	24,62
	Vztahy mezi lidmi	2,78	2,78	26,25	26,25	26,58	24,66	25,77	31,25**	21,67	27,02
	Peníze	18,89	18,89	0,00	0,00	2,85	3,43	3,10	3,08	3,84	3,41
	Bydlení	10,28	10,28	0,00	0,00	0,74	1,74	1,16	0,92	0,80	0,87
	Práce na sobě	0,00	0,00	28,75	28,75	19,21**	13,65	16,85	20,84**	15,42	18,45
	Duševní pohoda	1,11	1,11	33,25	33,25	22,24*	18,33	20,58	29,08*	23,58	26,66

Obr. 3 *Nepřehledný číselný diagram*

Dobře

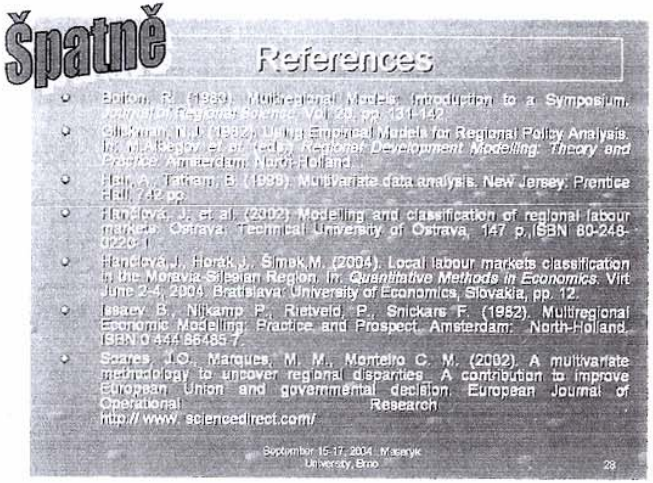
	Nezaměstnaní	Zaměstnaní
Délka nezaměstnanosti (v měsících)	–0,111**	–
Závislost na pohlaví	–0,158**	0,038
Závislost na věku	–0,130**	0,056

Obr. 4 *Korelační koeficienty pro dvojice proměnných*

Textové zobrazení

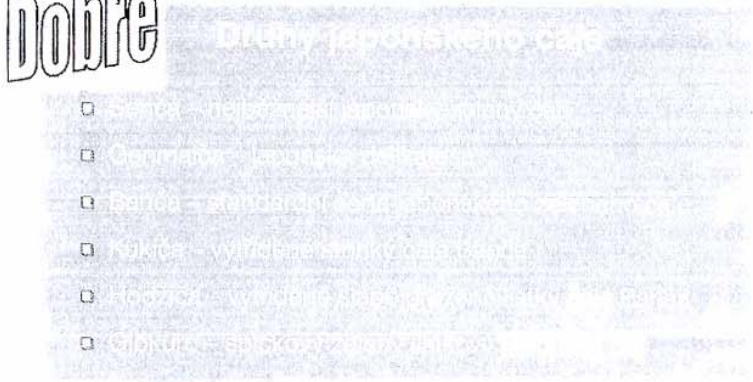
Informaci podáváme maximálně v šesti řádcích pod sebou a ne více než šesti slovy v každé řádce. Píšeme heslovitě, v bodech, velikost písma volíme úměrně velikosti přednáškové místnosti, píšeme silným fontem.

Špatně



Obr. 5 *Nepřehledné textové zobrazení*

Dobře



Obr. 6 *Přehledné textové zobrazení*

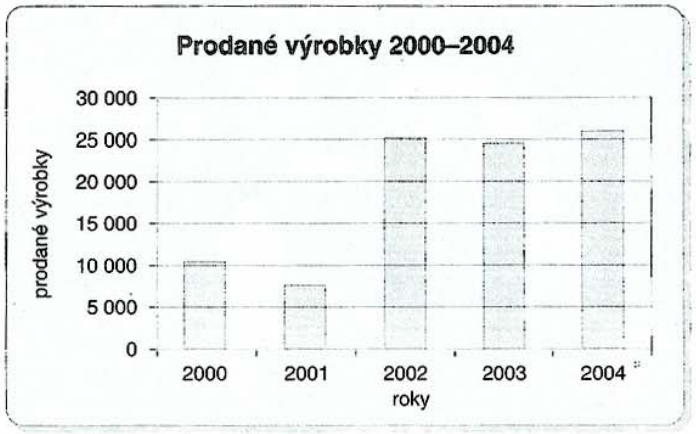
Znázornění číselných vztahů

Pro názornost a srozumitelnost mluveného projevu použijeme k vyjádření číselného porovnání:

1. Sloupce a bloky

- **Jednoduché nebo sloupcové diagramy**

Můžeme použít k porovnání uvnitř určitého časového úseku nebo k určitému časovému bodu. Například:



Obr. 7 Jednoduchý sloupcový diagram

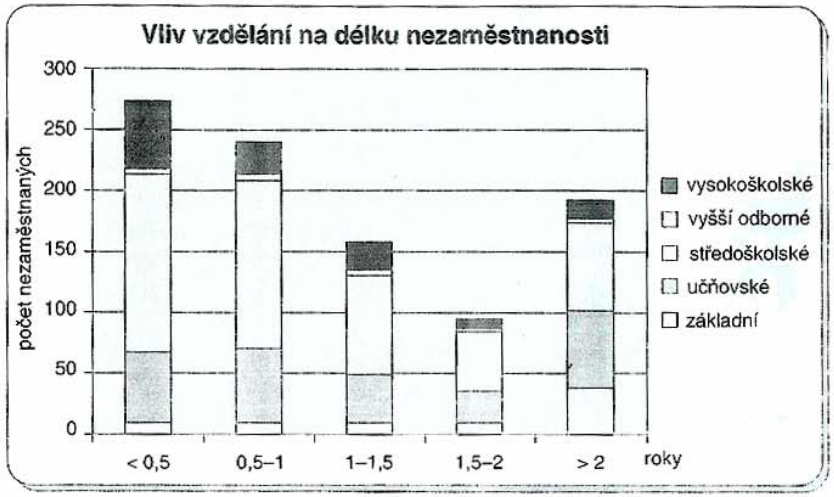
- **Součtové sloupce a bloky**

Používáme k vyjádření podílu jednotlivých částí na celkovém množství (viz obr. 8).

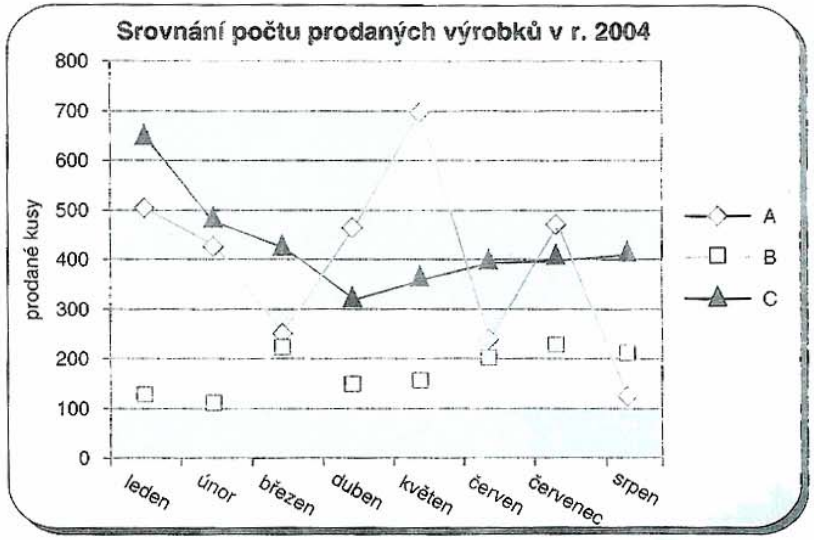
2. Křivky a přímky

Znázorňujeme jimi časové průběhy, rozložení četností, souvislosti, vyjádření funkcí, profily apod.

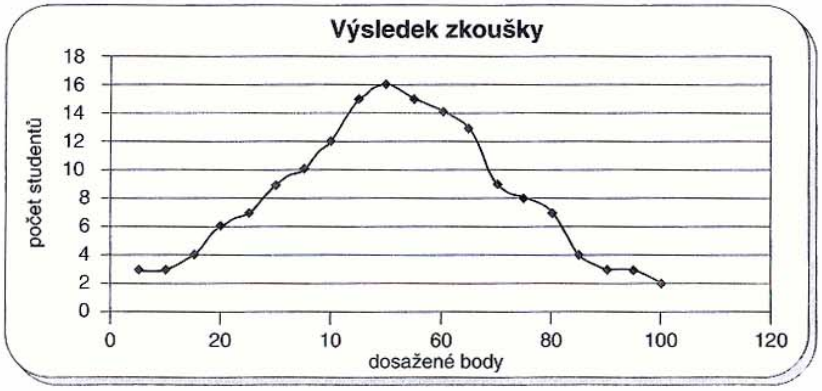
- **Sloupcové nebo křivkové diagramy** jsou nejčastější pro vyjádření **změn v rámci určitého časového úseku** (viz obr. 9).
- **Sloupcové a křivkové diagramy** používáme pro **vyjádření četností** (ukazuje počet bodů v rozdílných číselných řadách) (viz obr. 10, 11).



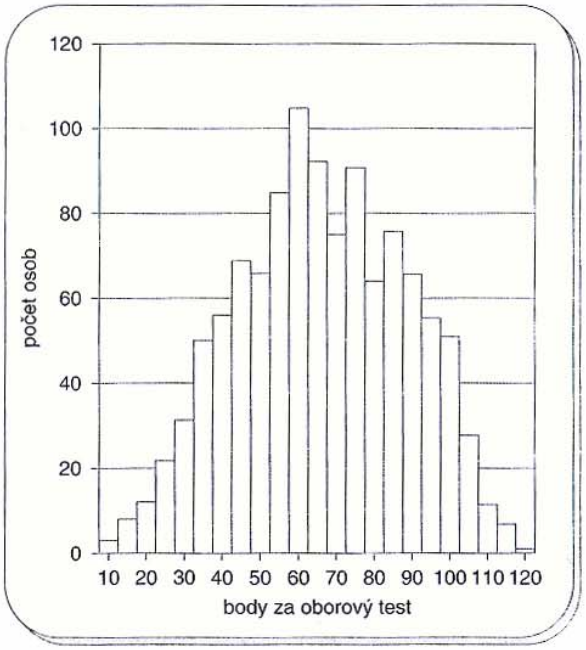
Obr. 8 Součtové sloupce a bloky



Obr. 9 Křivkový diagram (pro vyjádření změn v rámci určitého časového úseku)

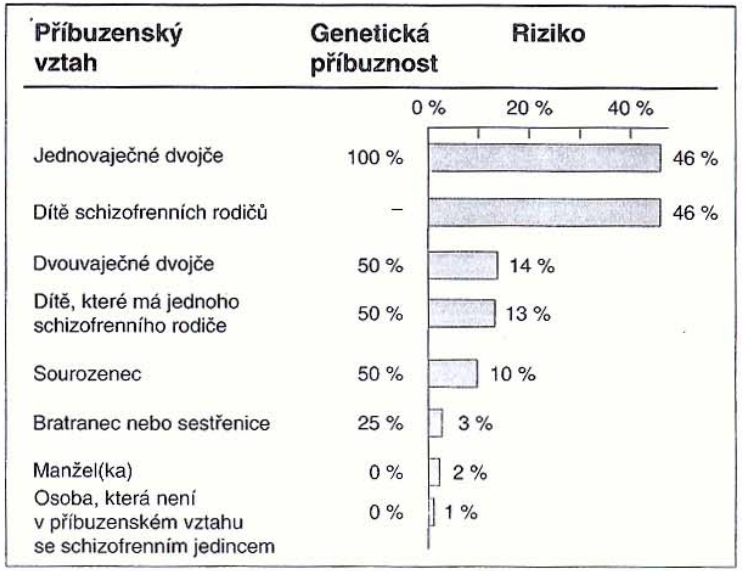


Obr. 10 *Křivkový diagram pro vyjádření četností*

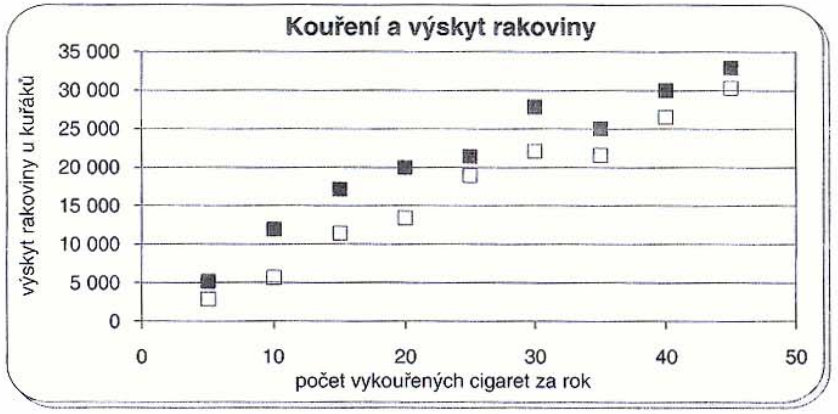


Obr. 11 *Sloupcový diagram pro vyjádření četností*

- K vyjádření souvislostí (vztahu mezi proměnnými) můžeme použít **pruhové a bodové diagramy** (viz obr. 12, 13).

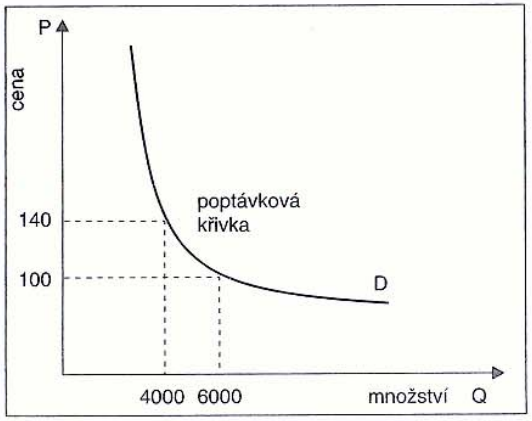


Obr. 12 *Pruhový diagram*



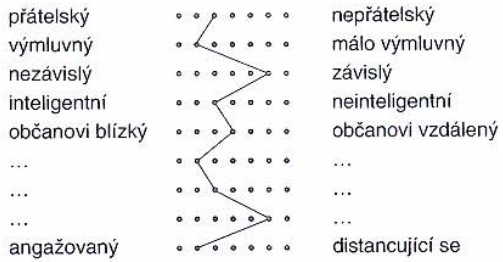
Obr. 13 *Bodový diagram*

- K zobrazení funkcí – závislosti jedné proměnné na jiné proměnné – používáme **křivkový diagram** (viz obr. 14).



Obr. 14 Křivkový diagram pro vyjádření vztahu mezi dvěma proměnnými

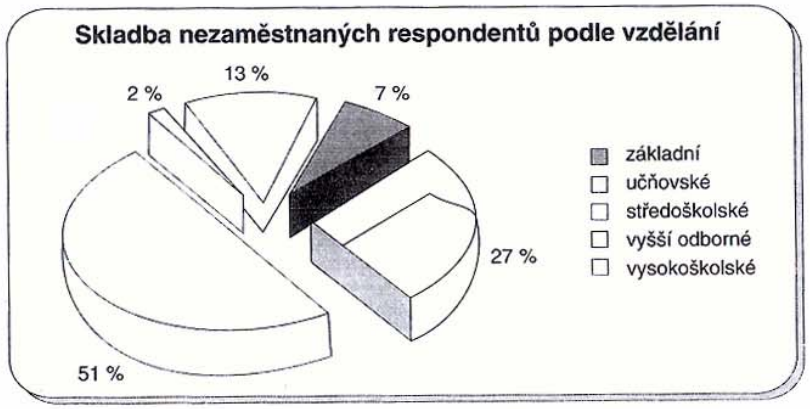
- **Křivkový diagram** použijeme k vyjádření profilu, který výrazně zobrazuje různé proměnné ve vztahu k určité osobě nebo věci (viz obr. 15).



Obr. 15 Křivkový diagram pro vyjádření profilu

3. Kruhy

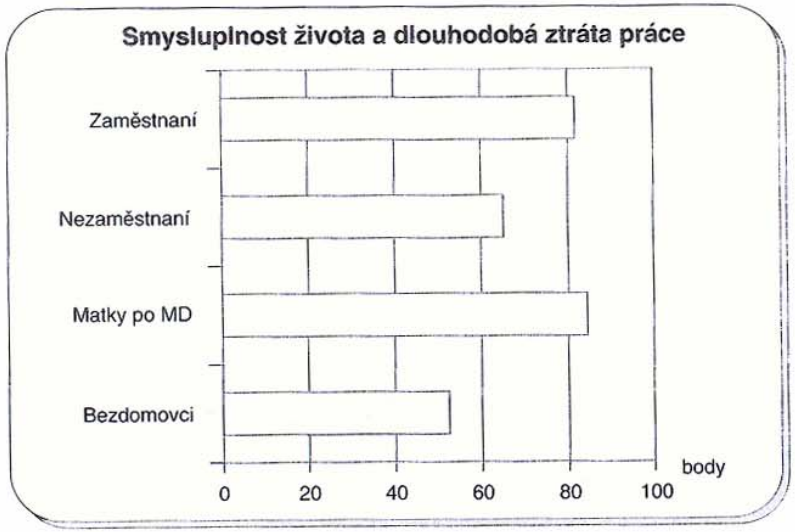
Kruhovým diagramem zobrazujeme podíl vyjádřený v procentech z celku (viz obr. 16).



Obr. 16 Kruhový diagram

- **Vodorovné pruhy**

Pomocí pruhových (horizontálních nebo vertikálních) diagramů zobrazujeme srovnání a pořadí (viz obr. 17).



Obr. 17 Horizontální pruhový diagram

Název vizuální pomůcky by měl vždy vyjadřovat podstatu vztahů, které jsou graficky nebo textově znázorněny.

Pamatujme

- Před vystoupením se vždy informujeme o způsobu fungování přístroje (PC + dataprojektor, zpětný projektor).
- Do řečového vystoupení nezařazujeme příliš mnoho vizuálních pomůcek a informací. Snižujeme tím účinnost a působivost projevu.
- Použijeme-li vizuální pomůcky, dbáme na neustálý kontakt s posluchači a na interakci s nimi, neupřednostňujeme kontakt s pomůckami. Kontakt dáváme najevo svým postojem těla. Během celého vystoupení stojíme rameny směrem k posluchačům.
- Při zařazení vizuálních pomůcek do přednesu se řídíme těmito pravidly:
  - Vyžaduje-li určitý bod na obrazovce (promítacím plátně) delší vysvětlení bez potřeby dívat se na zobrazení, přístroj vypneme. Soustředíme tím pozornost posluchačů na náš výklad. K připraveným vstupům vizuálního zobrazení nemluvíme déle než 10 minut.
  - Další vizuálně zobrazenou informaci odkrýváme až tehdy, potřebujeme-li ji ke svému výkladu.
  - Všechny informace, které jsme napsali na tabuli (flipchart) a nebudeme je již potřebovat, smažeme.
  - Použijeme-li ve svém vystoupení jako ukázku předmět, odkryjeme ho až v momentě, kdy se na něj odvoláváme. Pak ho skryjeme, abychom soustředili pozornost posluchačů na náš projev.
  - Předměty, písemné materiály (např. katalogy) nedáváme v průběhu řečového vystoupení kolovat posluchačům. V průběhu řeči na ně upozorníme a teprve na konci přednášky dáme všem možnost, aby si je podrobněji prohlédli.
- Použijeme-li ke sledování například obrazového diagramu ukazovátka, držíme je v ruce, která je blíže projekční ploše. Horní částí těla zůstáváme stále otočeni k posluchačům. S ukazovátkem si nehrajeme a pokud je nepoužíváme, odložíme je.
- Použijeme-li laserové ukazovátko, zapínáme jej až tehdy, upozorňujeme-li na důležité číselné nebo grafické vyjádření údajů.

Úvod a závěr řeči

V rétorice je známá průpovídka:

Řekni posluchačům, co jim řekneš –
řekni jim to –
řekni posluchačům, co jsi jim řekl!

U **úvodu** mluveného projevu řekneme posluchačům strukturu našeho vystoupení – o **čem** budeme hovořit (tři body). Součástí úvodní části naší promluvy může být i **představení** se posluchačům (čím se zabýváme a proč právě my hovoříme k danému tématu). Řeč můžeme uvést i **záměrným upoutáním pozornosti** posluchačů – závažné prohlášení, aktuální zpráva, překvapivá data a fakta, vizuální poutače s emocionálním podtextem (umírání lesa, následky války, hladovějící děti…). V úvodu může být vznesena i řečnická otázka.

V **závěru** mluveného projevu shrneme stručně nejdůležitější myšlenky. Při vystoupeních, která mají přesvědčující ráz, zařadíme do závěru výzvu, prohlášení. Při pracovních setkáních může naše řeč v závěru obsahovat kroky, které se od spolupracovníků očekávají.

Prostor

Naše mluvené slovo ovlivňuje i **prostor**, kde přednášíme (sál, klubovna, posluchárna…). Protože si ho nevybíráme a musíme se mu přizpůsobit, je velmi dobré si místnost dopředu prohlédnout (její velikost, uspořádání, osvětlení…). Ušetříme si tak energii, kterou bychom věnovali při počáteční adaptaci na přednáškovou místnost před bezprostředním výkonem.

Pokusíme se odhadnout, zda zvládneme prostor hlasově. Mnohdy není rozhodující velikost místnosti, ale akustické podmínky. **Dbáme na to, abychom nepřepínali svůj hlas.** Při zvyšování intenzity hlasu mění náš hlas své zabarvení a dostáváme se do nepřirozené hlasové polohy. Je-li delší dobu hlasový orgán přetěžován, může dojít k hlasové indispozici. Mluvíme-li k většímu počtu lidí a máme-li k dispozici mikrofon (nejlépe mobilní, který si můžeme připnout na sako nebo kravatu), snažíme se ho využít.

Osvědčeným prostředkem ke zvládnutí i většího přednáškového prostoru je **zřetelná artikulace, správné rytmické i významové členění promluvy a vhodné mluvní tempo.** Sejde-li se v místnosti větší množství posluchačů, přizpůsobíme tomu obsahovou i formální stránku projevu. Nejdůležitější v této situaci, která je pro nás psychicky, ale i fyzicky náročná, je **přitažlivost mluveného projevu** (viz kapitolu o využití řečnických jazykových prostředků).

Přednáškové místnosti bývají vybaveny řečnickými pulty (především stoly), někdy i vyvýšenými. Vytvářejí bariéru mezi řečníkem a posluchači. Jsme-li zkušenými řečníky, pokusíme se navázat s posluchači takový kontakt, že si tuto bariéru ani neuvědomí. Mluvíme-li zpaměti, můžeme i postoupit přímo před posluchače a bariéru pultu mít za zády. Musíme-li nahlížet do poznámek, pak si z řečnického pultu vytvoříme vlastní zázemí pro rozložení podkladů k výkladu. To může být výhodné i pro začínajícího řečníka.

Dnes je v přednáškových sálech pro pořádání konferencí, kongresů a větších seminářů uprostřed místnosti umístěn poschoďový stojan s technikou (diaprojektor, notebook, video…) a přednášející vstoje přednáší nebo komentuje (většinou zpaměti) připravenou přednášku v powerpointu. V místnostech je ztlumené světlo, kontakt přednášejícího s posluchači je spíše sluchový než zrakový. Je to náročná situace pro mluvčího, která vyžaduje dokonalé zvládnutí problematiky, o které přednáší (vlastní zkušenost).

Přednášíme a mluvíme nejen v prostředích interiérů, které jsou „úředně fádní", ale také v prostředích, která nás nutí spíše k šepotu.

…Existují také prostředí, která vyvolávají celkem vzato jedinečné odezvy, a prostředí, která jsou víceznačná a mohou stimulovat představivost, fantazii, různě zaměřenou činnost… Například gotická katedrála vyvolává v člověku nejen pocit estetické dokonalosti, ale zároveň působí na všechny smysly. Na vidění: převaha vertikality vzbuzuje pokorný pocit a navozuje velkolepost, s níž se malý člověk poměřuje; na slyšení: akustika prostoru je řešena s ohledem na optimální distribuci zvuku v celém prostoru chrámu a není vůbec náhodou, že takto řešený prostor přímo nutí člověka k šeptání, nikoliv k hlasité mluvě (což je navíc zdůrazněno tradičním kulturním předpisem, jak se chovat uvnitř kostela); na čich: monumentalita nemusí být umocněna kadidlem, ale i studenou, jakoby vzdálenou, prchavou, a přesto přetrvávající vůní mramoru; na hmat: celé vnitřní prostředí je koncipováno tak, aby byly minimalizovány hmatové podněty a dekorativní výzdoba přímo sugeruje tabu dotyku. Celé toto prostředí působí navíc nejen součtem izolovatelných podnětů, ale svým jedinečným celkem na estetickou vnímavost člověka a zavazuje ho kulturní tradicí k určitým a definitivním způsobům jednání.

…Různě komponované a člověkem vytvořené prostředí nevyhnutelně ovlivňuje psychiku – jednání, rozhodování, cítění, vnímání, pohyb, interpretaci prostoru… Mezi jednáním různých lidí ve stejném prostředí existují nápadné shody… Struktura prostředí má na psychiku a jednání lidí jakési konzervační účinky: totéž jednání přetrvává v čase a individualita jednotlivců se někdy nemůže nijak zvlášť nápadně projevovat. Různá prostředí tak svou charakteristickou strukturou přímo předepisují normy, způsoby jednání, podobné reakce. Kulturní dědictví společnosti a vlivy společenských faktorů jsou nesmazatelně zapsány do fyzikálních souřadnic člověkem vytvořeného umělého prostředí a definují jednání lidí nezávisle na psychické rozdílnosti jedinců…

(Převzato z knihy *Michala Černouška:* Psychologie životního prostředí. Praha, Horizont 1986, s. 13–14 a s. 59.)

Čas

Čas stanovený k mluvenému projevu je předem daný a je nám důležitou pomůckou pro rozvržení promluvy. Na počátku naší mluvní praxe si musíme dávat pozor na dvě věci:

- neúměrně dlouhé odbočení od tématu,
- zestručnění výkladu vzhledem k unavenému a apatickému publiku.

Potřebnou zkušenost je také třeba získat s individuálním **mluvním tempem**. Užitečné je, vyzkoušet si, kolik času potřebujeme na přečtení, popřípadě reprodukování jedné stránky psané na počítači (šedesát úhozů na řádek, třicet řádků na stránku). K přečtení tří stránek textu v českém jazyce nahlas volným mluvním tempem potřebujeme asi 10 minut. Můžeme si tak spočítat, kolik stránek si musíme připravit jako podklad pro například hodinový mluvní projev.

Všechny časové potíže se naučíme řečnickou praxí postupně zvládat. Vždy je dobré mít k vystoupení před posluchači připravené varianty (např. mít v záloze navazující další podklad textu). Dnes se přistupuje spíše k interaktivnímu přednesu. Dává se větší prostor posluchačům, kteří mohou po vzájemné domluvě s přednášejícím vstoupit do proslovu otázkou. Na přednášejícího tato situace klade větší nároky na časovou ukázněnost.

Přednes

Pravil Mistr: Tento muž není řečníkem.
Ale když něco řekne, vždy zasáhne pravý cíl.
(z Hovorů Konfuciových)[25]

Pro zvolené (zadané) téma řeči a vybraný slohový útvar (esej, úvaha, přednáška, referát…) jsme si připravili podkladový materiál a utřídili hlavní

[25] O studiu rodné řeči a jiných jazyků: *In: Macek, J.:* Školské kapitoly, edice Úkoly dneška. Přel. V. Lesný a J. Průšek, Praha, Jan Laichter 1940, s. 70.

myšlenky. Pokusili jsme se, jako začátečníci, řečové vystoupení písemně zaznamenat. Nyní se chystáme řeč přednést. **Co by měla příprava přednesu zahrnovat a čeho bychom se měli vyvarovat:**

- Měli bychom velmi **dobře rozumět tomu, co říkáme**. A to nejen smyslu naší řeči, ale i jednotlivým slovům, použijeme-li odborné nebo cizí výrazy. Autoři mluveného slova, kteří problému, o němž mluví, dobře rozumějí, mluví většinou bez odborných „kudrlinek" a ozdob, mluví srozumitelně. Je však vzácností uslyšet slova, která by se dala svojí jasností, srozumitelností a prostotou tesat do kamene.
- **Není také účelné jít za neobvyklostí**, listovat slovníkem a hledat neobvyklá slova do svého projevu, abychom okouzlili posluchače. Hra na hledání zajímavých slov, nebo slov, jejichž zvuk se z našeho podvědomí vytratil, nás může zavést na scestí. Snadno použijeme slovo, které má jiný význam a nehodí se do kontextu, do obsahu naší řeči.
- Starý divadelní výrok zní: *Jak mám vědět, co si myslím, dokud to nevyslovím.* Je to ironický výrok, ale pravdivý. **Tím, že věci vyslovujeme, učíme se jim lépe porozumět.** Připravený projev si předem zkusíme přeříkat, abychom věděli, zda sami sobě rozumíme. To je také předpoklad k tomu, aby nám rozuměli druzí.
- Dobrý řečník se drží tématu, hovoří srozumitelným jazykem a nestydí se za své názory, myšlenky a postoje. V politické mluvě se dnes často stává, že řečník se slovy snaží zakrýt svoje stanovisko – mluví a nic neříká. Mnohdy mu nerozumíme proto, že sám neví, co si má o dané věci myslet.

  S připravenou řečí bychom měli být vnitřně ztotožněni, stát si za tím, co říkáme.
- Mezi důležité zásady mluveného projevu patří **skloubení obsahu a formy**. I dobře věcně připravený projev se mine účinkem, pokud řečník nedovede upoutat posluchače svým přednesem (hovoří nesrozumitelně, monotónně, projev čte, používá parazitní slova i zvuky, fráze a otřelé formulace). Pokud jsme si řeč pečlivě připravili, dbejme také na to, aby byla dobře, v úctě k posluchačům, přednesena.
- Řečník by neměl podlehnout dojmu, že říci pár slov není tak těžké. **Improvizace mluveného projevu jsou vždy dlouhé** – obyčejně z úst mluvícímu vyletí věta a táhne za sebou další. Konečně řekne: *Takže...*, a to vnímáme jako závěrečné, stručné resumé. Ale vzápětí následuje v jiném slovosledu totéž, co už jsme slyšeli. **Kupí se zbytečné věty a do nich se tlačí zbytečná slova.**

Způsoby přednesu

Připravenou promluvu můžeme přednést několika způsoby. Důležitou roli zde hraje naše dosavadní zkušenost s řečnictvím a také druhy mluveného projevu (zda se jedná o referát, přednášku, oslavnou řeč).

Mohou nastat **čtyři možnosti přednesu**:

- Připravenou řeč si napíšeme a posluchačům ji doslovně přečteme.
- Zpracovanou řeč si napíšeme a naučíme se ji přednášet zpaměti s občasným nahlédnutím do poznámek.
- Připravíme si jen hlavní body vystoupení a teprve při přednesu formulujeme vlastní myšlenky.
- Řeč, kterou jsme si v duchu připravili, přednášíme bez poznámek, zpaměti.

První a čtvrtá varianta by měla být spíše výjimečná. **Čtená řeč**, při které řečník nevnímá své posluchače, ztrácí na působivosti a posluchači přestanou, dříve či později, proslov vnímat. Trvalé soustředění se na psaný text znemožňuje mluvčímu vyjádřit v přednesu svůj emocionální postoj, nadšení pro myšlenku se snahou získat pro ni i posluchače. Doslovně napsaný a čtený text projevu se používá pouze výjimečně – při státních projevech, při diplomatických promluvách a všude tam, kde záleží na každém slovu.

Řeč zpaměti, kdy mluvíme bez poznámek, by měla být spíše výjimkou. Může si ji dovolit pouze velmi zkušený řečník, který o problému hovořil již opakovaně, a jedná-li se o méně významný projev. Předstoupí-li mluvčí před posluchače bez přípravy, velmi často se zahledí sám do sebe, hledá slova, něco zapomene nebo vynechá a zapomíná na kontakt s lidmi.

Posluchači brzy usoudí, že se mluvčí na proslov nepřipravoval. Nacvičení řeči slovo od slova postrádá živost, nadšení, stává se pouze „umělou" reprodukcí.

Řeč přednesená zpaměti je však také vrcholem řečnického umění. Z historie známe řadu řečníků, kteří svým darem řečnictví – svou bezprostředností, nadšením pro věc, vžitím se do nálady lidí – dovedli ráznou a pevnou řečí dosáhnout cíle promluvy.

Pro **počáteční řečnickou praxi** doporučujeme:

- Mluvený projev si velmi dobře připravit.
- Úplný text řeči si napsat a několikrát přečíst nahlas. Snažit se nečíst text mechanicky, ale vnitřně se sžívat s obsahem řeči, s hlavními myšlenkami.

- Úvod a závěr řeči se pokusit naučit se říci vlastními slovy, zpaměti, co nejvíce v kontaktu s posluchači. Nikdy se promluvu neučit nazpaměť, slovo od slova!
- Jádro mluveného projevu si rozdělit do několika bodů obsahujících hlavní myšlenky. Ty si v textu výrazně označit.
- Hlavní část projevu si můžeme dovolit mluvit zpaměti, vlastními slovy, a v případě potřeby se opět vrátit k textu. Touto metodou získáváme postupně jistotu přednesu. Později můžeme od napsané předlohy celého textu projevu ustoupit a opírat se pouze o doslova napsané důležité části textu (např. části, ve kterých uvádíme citace, důležité údaje apod.). K ostatním, méně významným částem si napíšeme pouze heslovité poznámky. Učíme se postupně formulovat myšlenky přímo při vystoupení.
- Pro své první vystoupení bez úplného textu si zvolit méně významnou příležitost.

Tato praxe se nám osvědčila i v hodinách rétoriky. Napsat si celý text proslovu považujeme pro začínajícího řečníka za velmi důležitou součást přípravy vystoupení. Situace, v níž vystupujeme před posluchači, vyžaduje od nás soustředění se na nové prostředí, pomůcky, kontrolu dechu, zřetelnou artikulaci, sílu hlasu, reakce posluchačů atd. Zvládnout k tomu všemu ještě formulaci myšlenek je velmi náročné a v počátcích učení se mluvit před lidmi i riskantní.

Další řečnickou praxí se naučíme pouze heslovitě si napsat hlavní body vystoupení. Ty máme při projevu u sebe pro případ, že bychom zapomněli návaznost řeči. Rozvedení hlavních myšlenek se pak pokusíme vtisknout do paměti a přednést vlastními slovy.

Podmínky kultivovaného přednesu

Důležitým předpokladem úspěšné promluvy je **jasná logická stavba řeči**. Tu máme na paměti již při přípravě řeči.

Při delším mluveném projevu vždy v úvodu zařadíme **osnovu toho, o čem budeme hovořit**. Odkazujeme-li na něco, co bylo řečeno v úvodní části řeči, musíme slovně vyjádřit, na co odkazujeme!

Všechny přechody v řeči od jednoho tématu ke druhému musíme vyjádřit slovně. Například *Až dosud jsme hovořili o tom, nyní přecházíme...* Nelze říci: *Za prvé...* – posluchač si nemusí zapamatovat, co bylo prvním bodem v předešlé řeči.

Stylistická výstavba mluvených projevů vyžaduje krátké věty, ne barokně rozvinutá souvětí! V psaném textu se mohu vrátit a přečíst si myšlenku znovu, u mluveného projevu je důležitá jasnost, výstižnost a stručnost sdělení.

Při přednesu počítáme s **psychickou únavou posluchačů**. I přes zajímavý projev klesá po 10–15 minutách pozornost publika.[26] Řečník může zvládnout situaci tím, že zařadí do svého projevu odlehčení – uvede příklad, citát, řečnickou otázku, zopakuje tvrzení, povzbudí posluchače. Pro přitažlivost výkladu můžeme použít i technické pomůcky – promítnutí obrázků, grafů nebo ukázky zvukového záznamu.

Dobrý řečník by měl ovládat **spisovný jazyk**, a to jak mluvnickou a větnou stavbu, tak slovní zásobu a zvukové prostředky řeči.

Lidé se často omlouvají, když špatně mluví cizím jazykem, ale nikdo se neomlouvá, když hrozně mluví svou řečí mateřskou... Bedlivé studium mateřského jazyka není jen záležitostí krasocitu nebo dokonce nějakého pedantství filologického, nýbrž je to také – a hlavně – věc velmi potřebná pro denní praxi každého z nás. Při tomto studiu jde hlavně o tři věci: o slovník, mluvnici a sloh.[27]

V řeči se vyvarujeme používání **parazitních slov**. Patří mezi ně zejména slova: **prostě, vlastně, že, zkrátka, ovšem, například, tak nějak, tedy, prosím, jaksi** – a další.

Při projevu máme na paměti především obsah, ale formu projevu vytváříme spolu s posluchači! Navazujeme kontakt s publikem, neustále sledujeme jeho reakce, snažíme se **vytvářet souhru spolupráce mezi námi a posluchači.**

Posluchači prominou, uděláme-li menší pauzu v přednesu a zamyslíme se nad nějakou formulací. Stejně tak, pokud se výjimečně přeřekneme. Nejsme mluvními automaty a jestliže se dokonale orientujeme ve svém tématu, promluvu tím vlastně zlidštíme.

---

[26] Při vyslechnutí desetiminutového projevu průměrný posluchač porozumí, zhodnotí a zapamatuje si jen asi polovinu toho, co bylo řečeno. Během 48 hodin rozsah zapamatovaného klesá na polovinu, a v paměti nám zůstane čtvrtina toho, co jsme slyšeli. Na komunikaci vynakládáme 80 % denního času, a z toho alespoň 40 % na naslouchání. Paradoxem je, že ve školní výuce je podíl naslouchání až 70 %. Schopnosti naslouchat bychom se měli učit se stejným úsilím, jako se učíme mluvit.

[27] O studiu rodné řeči a jiných jazycích. In: *Macek, J.:* Školské kapitoly, edice Úkoly dneška. Praha, Jan Leichter 1940, s. 71.

Jsme-li v roli řečníka, vystupujeme ze své anonymity a **měli bychom pro posluchače být osobností**, která svým chováním, zevnějškem a vystupováním projevuje úctu k publiku.

Pokud některé naše myšlenky a postoje posluchači kritizují, takovou **kritiku neodmítáme**. Carnegie ve své knize „Mluvte efektivněji" (s. 41, 2) uvádí příklad vědce Charlese Darwina, autora teorie evoluce. Byl na dlouhou dobu terčem ostré kritiky a obviňování a přesto na adresu svých kritiků neřekl jedno hrubé slovo. Místo toho jim děkoval a říkal, že jeho cílem je prohloubit vědění a najít pravdu, a při cestě hledání pravdy jsou vždy dvě hlavy lepší než jedna. *Pokud se mýlím,* říkal, *čím dříve se mi v hlavě rozsvítí a zapomenu na svůj omyl, tím lépe.* Podobnou filozofii učil 17 století před Darwinem Epictetos. *Pokud vám někdo říká, že se mýlíte, nebraňte se, ale řekněte si – tento člověk nezná všechny moje chyby, jinak by nemohl jmenovat jenom tuto.*

Pamatujme

Při mluveném projevu dodržujeme zásady:

- pečlivě dbáme na výběr tématu a na přípravu projevu,
- stručně a jasně formulujeme myšlenky, dodržujeme logickou stavbu řeči, neodbíháme od tématu,
- v řeči zaujmeme jasné stanovisko, které vychází z našich vědomostí a přesvědčení,
- mluvíme srozumitelně, dostatečně hlasitě, pomalým mluvním tempem,
- využíváme zvukové prostředky členění řeči – frázování, větný přízvuk, intonaci,
- vyvarujeme se používání parazitních slov,
- trapnou situaci přejdeme a nevracíme se k ní,
- udržujeme neustálý kontakt s posluchači s přáním sdělit jim své myšlenky,
- nepředvádíme se,
- řeč prokládáme příklady, příběhy, přirovnáními, metaforami, příslovími, citáty a vizuálními pomůckami,
- v řeči nenapodobujeme druhé, buďme sami sebou,
- kritiku neodmítáme.

Použitá literatura:

Buchtová, B.: Psychologie pro ekonomy. 1. vyd. Brno, MU ESF 2004.

PRAŠKO, Ján; PRAŠKOVÁ, Hana. Asertivitou proti stresu. Praha : Grada Publishing, 1996. str. 10–11, 22–29, 122–127, 176–207. ISBN 80-7169-334-0.

1. ÚVOD

Tato příručka je psána pro lidi, kteří trpívají napětím nebo nepohodou v mezilidských vztazích. Většina stresorů dospělého věku se týká vztahů v rodině nebo zaměstnání. Lidé mají tendenci reagovat stereotypně. Pouhá snaha o problémech mluvit, stejně jako to, když se o nich nemluví vůbec, nepomůže. Někdy dokonce vznikají nové třecí plochy. Pokud člověk změní partnera nebo pracoviště, za čas se dopracuje do podobné situace. Většinou nedokázal změnit vlastní chování a vyvolal doplňkové chování u druhých. Pokud situaci chceme změnit, potřebujeme změnit vlastní chování a myšlení.

Asertivita dnes představuje ucelený komunikační styl, který zohledňuje nejen komunikační dovednosti, ale i stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a za rozhodnutí nesl odpovědnost. Ukážeme vám přístupy, které můžete použít tak, abyste byli sami se sebou spokojenější a vaše vztahy s ostatními byly otevřenější. Neděláme si však iluze, že jakákoliv brožurka může nahradit přímou zkušenost. Bez nácviku s partnerem, přítelem nebo ve skupině asertivitu zvládnout nelze.

Co je to asertivita?

Je mnoho cest, jak zlepšit kvalitu života. Jednou z nich je asertivita. Jsou lidé, kteří si ji pletou s agresivitou. Být asertivní pro ně znamená porazit druhého, chovat se egoisticky, manipulovat s ním ve svůj prospěch nebo jej „převálcovat". Asertivita je něco jiného. Je to umění prosadit se a zároveň respektovat potřeby druhých. Pomáhá k synergii – tedy spolupráci s ostatními. Být asertivní znamená stát si na svých právech bez toho, abychom ponižovali druhého. Znamená to také, že uznáme právo druhého na jeho názor.

Co si myslíte? Jak se projevujete mezi lidmi? Jste asertivní? Nebo spíše pasivní či agresivní? Na to je těžké odpovědět. Člověk sám sebe někdy nedokáže posoudit. Ale něco vám určitě říkali vaši blízcí a přátelé.

Zkuste si tedy nyní v duchu odpovědět na následující otázky:

- Umíte otevřeně vyjadřovat své pocity?
- Dokážete druhému naslouchat, aniž byste mu skákali do řeči?
- Umíte požádat druhé lidi o laskavost?
- Dokážete upřímně pochválit?
- Umíte samozřejmě vést rozhovor s neznámým člověkem?
- Řeknete jasně ne, když si to myslíte?
- Dokážete kritizovat konstruktivně?
- Vyjadřujete svůj hněv bez vybuchování?
- Jste schopni někomu říci, že ho máte rádi?
- Umíte se podělit o svou radost?
- Dokážete přijímat kritiku bez odvety nebo sebevýčitek?

Možná to všechno už dobře umíte. Pak četbu této knížky berte jako zpestření. Pokud si nejste jisti – pak je tento text určen právě pro vás. Ukáže vám, jak komunikovat tak, abyste měli dobrý pocit.

Asertivita nás učí následujícím schopnostem:

- snášet bez stresu i komplikované mezilidské situace,
- jasně a přiměřeně vyjadřovat vlastní pocity,
- říkat ano nebo ne v souladu s tím, co doopravdy chceme,
- požádat o to, co potřebujeme,
- přijmout odmítnutí od druhého bez pocitu urážky,
- přijmout kritiku bez vzdoru či sebeodsuzování,
- umění konstruktivně kritizovat,
- vyjádřit i přijmout kompliment,
- prosadit svoje oprávněné požadavky,
- citlivě naslouchat druhému,
- uzavírat rozumné kompromisy,
- spolupracovat s druhými k oboustranné spokojenosti.

3. ZÁKLADNÍ POJMY: PASIVITA, AGRESIVITA, MANIPULACE A ASERTIVITA

Jedním z důležitých cílů asertivity je *snaha dosáhnout pro obě strany uspokojivého řešení situace* – tj. řešení typu výhra/výhra. A to především znamená, že se potřebujeme vyhnout extrémům agresivního, pasivního a manipulativního chování.

Zvířata ke zvládání konfliktu či nebezpečí používají dva základní druhy chování – útok nebo útěk. Když není ani jedna z těchto reakcí možná, reagují buď chaotickými pohyby, nebo častěji strnutím – nehybností. U vyšších druhů, zejména u savců, však dochází postupně ke stále propracovanějším komunikačním schopnostem. Ke komunikaci se používá pohyb, mimika, gesta, zaujetí polohy, čichové a zvukové efekty a jejich kombinace. Útok může být symbolický, podobně útěk i vzdání se. Člověk, který ke komunikaci užívá hlavně řeč, může v tomto komunikačním kanálu útočit, utíkat nebo se vzdát. Člověk ke komunikaci rovněž používá mimoverbální signály, zejména mimiku, gesta, postoj apod. Kromě boje, útěku nebo vzdání se máme však schopnost domluvit se. Také jsme schopni používat nečestných manévrů – manipulací. Manipulace je většinou zastřenou agresivitou nebo pasivitou.

Nyní si řekněme něco o tom, jak se lidé k sobě chovají. Můžeme rozlišit chování pasivní, agresivní a asertivní. Dále uvedeme příklady:

3.1 Pasivita

Liborovo dilema

Libor slíbil, že až pojede do Pardubic, sveze autem také svého přítele. Na zahrádku vezmou mrazák, který chce přítel dopravit do Kolína. Mezitím se situace změnila: Libor do Pardubic nejede. Obchodní partner má cestu do

Plzně. Přítel však i nadále chce, aby ho Libor do Pardubic odvezl. Přece to slíbil.

Pokud je Libor pasivní typ, trpí. Cítí povinnost přítele s mrazákem odvézt. Vždyť jsou kamarádi a slíbil to. Ale vůbec se mu to nehodí. Snaží se to naznačit, nicméně nedokáže přímo říci ne. Po sérii manipulací, výmluv a odkladů odveze Libor přítele i s mrazákem do Pardubic. Vezme si na to dovolenou. Naštve tím svoji ženu, před kterou si předtím naříkal na přítelovu netaktnost. Může to dopadnout i tak, že přítele v záchvatu vzteku odmítne. Pak se však bude obviňovat, že nesplnil slib. Bude mít strach, že přítele nadobro ztratí.

Pasivní člověk ustupuje ostatním. Je nejistý. Stále se omlouvá. Vyhýbá se výměně názorů. Současně si naříká na osud. Obviňuje okolí z agresivity. Má pocit, že ho druzí využívají. Často také využíván je. Někdy si pak vybije vztek na někom ještě slabším.

Pasivní chování se vyznačuje bezbranností vůči požadavkům druhých. Pasivním lidem chybí sebejistota v projevu, nedokážou se prosadit, stále se omlouvají, vysvětlují, vciťují se do přání druhých. Někdy jsou nadmíru a nepřirozeně snaživí, jindy se vyhýbají sociálním situacím. Mezi lidmi zaujímají roli „oběti" nebo „chudáčka" zdůrazňujícího své handicapy, nebo se přizpůsobují silnějším. Těm jsou ze strachu oddáni, často papouškují jejich názory. Jsou závislí. Pasivní člověk někdy hraje roli „obětavého dobráka", který stále všem se vším nápadně pomáhá a může tím být obtížný. Podobná je role „opičí matky", která dusí své děti nadměrnou péčí. Pasivní chování může nabývat ještě řadu jiných „rolí". Je příznačné pro osoby s nízkým sebevědomím.

Pasivní chování znamená nemluvit o svých emocích a přáních, ale v „zájmu druhých" je potlačovat. Řada pasivních osob dospěla až tak daleko, že si je neuvědomuje. Mít osobní potřeby by pro ně znamenalo „být sobec" nebo „druzí by se mohli zlobit...". Často je to poznat na první pohled. Pasivita je spojená s povoleným tělem, ohnutými zády, sklopenýma očima, odmlkami v řeči a váhavým tenkým nebo kňouravým hlasem. Často se používají výrazy jako: „možná", „nevím, jestli můžeš", „jen teď", „to je v pořádku, to nevadí".

Cvičení

Zkuste si vzpomenout, kdy jste se naposledy chovali pasivně (potlačili jste své vlastní pocity). Zkuste zrekonstruovat řetěz chování při této příležitosti.

- Kde, co, jak, s kým a kdy?
  Jaké jste měli myšlenky?
  Jaké pocity (i ty, které jste se rozhodli potlačit)? Myšlenky, které obvykle vedou k tomuto vzorci, bývají:
  „Když se ozvu, naštvu ho a utře mě."
  „Když něco řeknu, nebude mě mít rád."
  „Vypadalo by hloupě, kdybych se rozčílil."
- Pasivní chování (jakým způsobem jste se nechali „převálcovat"?)
- Jaké to mělo pozitivní a negativní důsledky?

(Typickým pozitivním důsledkem je, že se mi uleví, že jsem se nepohádal, unikl konfliktu, možné nelásce druhého. Typickým negativním důsledkem je, že dělám to, co vůbec nechci, nedostanu to, po čem toužím, i když na to mám právo apod.)

3.2 Agresivita

Libor je se vším hotom raz dva

Agresivní Libor je se vším hotov raz dva. Oznámí kamarádovi, že se nikam nepojede. Když si přítel posteskne, rovnou ho seřve. Už má zneužívání svojí dobroty dost. Vždyť to není tak drahé, kamarád si může zaplatit taxík. A vůbec, když má na nový mrazák...

Agresivní člověk je stále připraven k útoku. Zraňuje druhé. Ponižuje je. Prosazuje se bez ohledu na ostatní. Všechno ví nejlíp. Rád druhým káže, vyčítá nebo moralizuje. Neumí si přiznat vlastní chybu. Za všechno mohou druzí. Často zaměňuje upřímnost s útočností.

Agresivní chování je chování, při kterém jedinec prosazuje sebe na úkor jiných. Nedbá na práva jiných lidí, ponižuje a pokořuje ostatní. Pokud toto chování nevede k úspěchu, za nezdary okolí obviňuje. Vlastní chyby není schopen přiznat. Často trápí druhé. Bývá neoblíbený a často se cítí sám. Jeho přehnané sebevědomí může být zástěrkou komplexů, které svou agresivitou kompenzuje. Agresivní chování často krátce uleví jeho napětí. Postupně se však odcizuje ostatním a tím vytváří další napětí. Role, které agresivní lidé zaujímají, jsou role „diktátora", který prosazuje vždy jen svoji pravdu, role „pravého chlapáka", který se prosazuje silou a hrubostí, role „mravokárce", který moralizuje, káže a vnucuje okolí pocity viny, role „kontrolora", který vše kontroluje, počítá a zapisuje a „logicky" má ve všem vždy pravdu. U úzkostných lidí dochází ke střídání pasivního a agresivního chování, přičemž agrese se objevuje zejména vůči nejbližším, partnerům a dětem, pasivita vůči cizím lidem a zejména autoritám. K agresivnímu chování patří nejen hrubá slova, hlasitost či moralizování, ale také sarkasmus, ironie, znehodnocování.

Agresivní chování tedy znamená nebrat v úvahu zájmy jiných a bojovat stále jen za svá vlastní přání a potřeby na úkor druhých. Neadekvátní zlost nebo hostilita se vyjadřuje hlasitě a explozivně. Často se používá zastrašování a vyhrožování. „Radím ti, abys..." nebo snižování druhého „Ale no tak..." „Určitě žertuješ..." nebo hodnotící komentáře „Měl bys..." nebo „Čekal jsem, že to uděláš líp."

Cvičení

Zkuste si vzpomenout, kdy jste se naposledy chovali agresivně (zatlačili druhé do kouta, obviňovali, moralizovali, vyhrožovali, ponižovali apod.).

- Kde, co, jak, s kým a kdy? Jaké jste měli myšlenky? Jaké pocity (i ty, které jste se rozhodli potlačit)? Myšlenky, které obvykle vedou k tomuto vzorci, bývají:
  „Zaslouží si to, co si o sobě vůbec myslí?"
  „Je to jeho vina, však já mu dám!"
  „To si nemůže dovolovat, to mi udělal naschvál..."
- Agresivní chování (jakým způsobem jste se navenek projevili?).
- Jaké to mělo pozitivní a negativní důsledky?

(Typickým pozitivním důsledkem je, že si ulevím v tom, že já jsem ten lepší, morálnější, mám pravdu, zvítězím. Typickým negativním důsledkem je postupné odcizování ve vztahu, strach druhého mi cokoliv otevřeně říci, samota apod.)

3.3 Manipulace

Manipulativní člověk se snaží dosáhnout toho, co chce, oklikou. Apelováním na morálku, pocity viny, na to, co si řeknou druzí lidé, apod. se snaží druhého přimět k tomu, aby se choval tak, jak to chce on. Manipulace je v zásadě nečestná. Přesto ji občas použijeme všichni. Někdy vědomě, častěji však nevědomě. Někteří z nás ji však používají nesmírně často, stává se pro ně zlozvykem. Někdy tím dosáhnou svého cíle, často je však okolí prohlédne a dostane na ně vztek. Jedinci, kteří často manipulují, nemívají upřímné a hluboké vztahy. Nedokážou totiž být otevření, a tak o ně lidé málo stojí.

Manipulativní chování bývá velmi typické pro hysterické osobnosti. K manipulaci se dá použít pláč, křik, výčitky nebo moralizování, lichotky, sliby a mnoho jiných taktik. Oblíbeným trikem manipulace je činit druhého odpovědným za vývoj a řešení nějaké situace. Styl manipulace souvisí s typem osobnosti. Někdo používá manipulaci, při níž předstírá bezmocnost, druhý manipuluje agresivními postoji. Navozením pocitů důležitosti, viny nebo ohrožení se snaží donutit druhého, aby vyhověl. Jde o vítězství, ne o spolupráci.

3.4 Asertivita

Asertivní člověk přebírá plnou odpovědnost za svoje chování. Ví, co chce dělat a jakým způsobem to bude dělat. Jsou mu jasné i důsledky. Je vesměs aktivní a vyhýbá se agresi a manipulaci. Většinou přímo říká, co cítí a o co mu jde. Nepovyšuje se a zásadně se neponižuje. Umí naslouchat. Když udělá chybu, přizná ji. Umí přistoupit na kompromisy. Působí vyrovnaně, uvolněně, srozumitelně. Častěji vyjadřuje pozitivní věci. Kritizuje věcně, konstruktivně a tak, aby neponížil. Jde mu více o spolupráci než o vítězství.

Asertivní Libor

Asertivní Libor řekne příteli, že služební cesta byla zrušena. Nehodí se mu jet do Pardubic. Je mu to líto, protože ví, že přítel s tím počítal. Pokud se ho přítel snaží zmanipulovat k jízdě, zopakuje, že situace se změnila. Neomlouvá se. Rád pomůže příteli v čemkoliv jiném, ale v této situaci nikoliv. Poté nemá žádné výčitky svědomí. Není ani na přítele rozhněván. Pokud ví o nějakém náhradním řešení, nabídne ho.

Asertivní člověk přesně říká, o co mu jde, jak situaci vnímá, co si o ní myslí a jak ji prožívá. Má přiměřené sebevědomí. Respektuje partnera. Zvažuje to, co říkají jiní, nejde mu tolik o výhru pro sebe, jako o rozšíření možností všech. Nic si nenamlouvá. Když se mu něco nepovede, nedělá z toho tragédii ani neobviňuje druhé lidi. Dobře rozeznává manipulaci a čelí jí. Navenek působí uvolněně, klidně, mluví zřetelně a srozumitelně. Dívá se do očí tomu, s kým mluví, nicméně je nevtíravý.

Zopakujme si, že existují *čtyři základní druhy komunikačních stylů,* které lze jednoduše popsat následujícími postoji:

1. **Postoj pasivní** – „Ty jsi hodnotný člověk a já nestojím za nic."
2. **Postoj agresivní** – „Já mám svoji hodnotu – to ty jsi bez ceny."
3. **Postoj manipulativní** – „Mohl bys mít hodnotu, kdybys…"
4. **Postoj asertivní** – „Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu."

Proč máme být asertivní?

- Nebýt asertivní vede k postupnému střádání frustrací, což zvyšuje stres (úzkost, depresi) a vede k jiným zdravotním problémům.
- Druzí mohou sice s vámi sympatizovat jako s „ubohou chudinkou" a může to vypadat, jako že se jim vaše „neasertivita" líbí. Ale brzy je začnete dráždit, zvlášť když si začnete stěžovat na to, jak je život nespravedlivý.

- Ignorování konfliktů je může krátkodobě oddálit, ale dlouhodobě vede ke zvýšení napětí a frustrace. Je mnohem zdravější vyrovnávat se se situacemi ihned, když se objeví.

Můžete si říct: „Bude to stát hodně námahy. Beru na sebe riziko, že odradím lidi kolem sebe. Bojím se to zkusit."

Nikdo neříká, že se máte změnit přes noc nebo že máte být asertivní vždy a ve všech situacích. Ale měli byste mít alespoň možnost volby, zda se chcete v dané situaci chovat asertivně, nebo ne.

Tab. 3 Pasivita, agresivita, manipulace, asertivita

Pasivní chování:

- základní rys: přizpůsobivost požadavkům druhých
- způsoby: bezbrannost, ustupování, vyhýbání se konfliktům
- důvod: závislost na druhých a jejich hodnocení
- role: „chudáčka", „obětavého dobráka"
- styl: prohra-výhra nebo prohra-prohra
- možný důsledek: zneužívání druhými, sociální fobie, deprese

Agresivní chování:

- základní rys: prosazování na úkor jiných
- způsoby: obviňování okolí, nátlak, moralizování
- důvod: skrytá potřeba zvýšení sebevědomí
- role: „diktátor", „kontrolor", „mravokárce"
- styl: výhra-prohra
- možný důsledek: odcizení od druhých, hysterie a obsedantně-kompulzivní porucha

Pokračování

Pokračování

Manipulativní chování:

- základní rys: sleduje cíl nepřímo
- způsoby: vyvolávání pocitů viny, lichocení, apely na morálku
- důvod: sobectví, potřeba zvýšit si sebevědomí, vnitřní prázdnota
- role: „oběť", „světice"
- styl: skrytá výhra-prohra
- možný důsledek: neschopnost opravdovosti ve vztazích, hysterie

Asertivní chování:

- základní rys: přímé, otevřené, sebevědomé, klidné
- způsoby: respektující sebe i druhého, kompromisy
- důvod: úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha
- role: „sebe sama"
- styl: výhra-výhra
- možný důsledek: plné psychické zdraví

My všichni se chováme v různých situacích všemi těmito způsoby.

8. ASERTIVNÍ PRÁVA

Jako kdokoli jiný máte základní lidská práva: právo mít a vyjádřit svůj vlastní názor, právo dělat chyby, právo odmítnout požadavek druhého bez pocitů viny, právo změnit názor, právo určit své vlastní priority a cíle a právo soudit své vlastní chování, myšlenky a pocity a nést zodpovědnost za jejich důsledky.

Někdy se dostaneme do situace, kdy jsme v rozpacích a nevíme si rady.

Každé řešení je v něčem nedobré. Zejména se to stává v mezilidských situacích. Někdo vás žádá o pomoc, a vám se to teď nehodí. V takových situacích míváte zpravidla pocit: „Řeknu-li ne, budu se cítit provinile, a když řeknu ano, budu mít zlost sám na sebe." Při pokusu dostat se nějak z podobné situace můžete s partnerem rozehrát manipulativní dialog:

A: *„Víš, Jitko, s nimi to bude nuda, mám společenské konvence už plné zuby. Zase jenom o těch Láďových úspěších, vždyť už je tím nesnesitelný. Už jsme tam letos byli dvakrát."*

J: *„No jo, ale oni nám taky posledně hlídali děti, když jsme šli do divadla. A teď má jejich Tomášek narozeniny, naše Věrka se už těší. Tak se přemož. To jí nemůžeme udělat. A taky mi Ivana slíbila recept na makrobiotický koláč. Víš, že chceš hubnout."*

A: *„Ale já jsem dnes strašně utahaný, měl jsem moc práce a psaní. Potom jsem lítal kvůli tomu karburátoru. To na mně nemůžeš chtít, abych teď jel přes celou Prahu tam a v noci zase zpět."*

J: *„Ale vždyť tam můžeme přespat. Domů pojedeme ráno. A zítra vezmeme jejich a naše děcka a pojedeme se koupat na Slávii. Věrka beztak potřebuje trénovat plavání. A vrátili bychom jim to hlídání."*

Tento dialog se může rozvíjet donekonečna. O tom, zda se pojede nebo nikoliv, rozhodne ten, komu se ve druhém podaří probudit větší pocity viny. Oba partneři manipulují a kličkují. Mají dojem, že pro to, co chtějí, musí mít vždy po ruce nějaké pádné argumenty. A tak si je vytvářejí. Abyste nemuseli v podobných situacích vytvářet nadbytečné argumenty a přitom neměli pocity viny, seznamte se dobře s asertivními právy, tak jak je vytvořil klasik asertivity Smith. Asertivní práva mluví o vnitřní svobodě jedince. Za každým právem uvádíme manipulativní pověru, která žije v povědomí lidí.

1. **Mám právo sám posuzovat svoje vlastní jednání, myšlenky a pocity a být si za ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.**
   Názor na to, co je dobré a co špatné, je relativní. Podléhá módě, zvyku, pověře. Odvolávání se na to, „co se má" a „co nemá", je častou manipulativní strategií. Podle koho se něco má nebo nemá, není uvedeno. Předpokládá se rovnou nějaká vnější autorita či nějaké povědomí, zvyk. Na to, „co se má" a „co nemá" v zásadě nemusíme reagovat.
   Manipulativní pověra: *„Neměl bys nezávisle na jiných posuzovat sám sebe nebo svoje chování. Musíš být posuzován a hodnocen vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší, než jsi ty sám!"*
   To, že žádná vnější autorita za nás žít náš život nebude, se však nebere v úvahu. Jenže jde o náš život a naše chování a zodpovědnost za ně musí být v našich rukou. Nemůžeme být závislí na rozhodování vnější autority ani na zvycích či pověrách. Všechna ostatní asertivní práva jsou odvozena od tohoto základního práva.
2. **Mám právo neposkytovat žádné výmluvy, vysvětlení ani ospravedlnění svého jednání.**
   Manipulativní pověra nás vede k pasivitě: *„Za své chování jsi zodpovědný druhým lidem, máš jim skládat své účty a měl bys všechno, co děláš, zdůvodňovat a omluvit."*
   Představte si situaci z předscény. Prostě se vám nechce večer na návštěvu ke známým. Žena se zeptá: *„A proč se ti tam nechce?"* Dává tím najevo, že musíte mít důvod, aby se vám tam nechtělo. Je to divné, že se vám nechce na návštěvu, už kvůli ní – když jí se chce, vám by se mělo také chtít. Ale vám se nechce. Budete mít potřebu jí vysvětlit, proč se vám nechce *(jsem unavený, moc práce, bude to nuda) a* ona vám vysvětlí, proč by se vám mělo chtít. Ten, kdo má lepší důvody (vnější – „co se má a nemá"), vyhraje. A přitom máte právo nechtít. A nemusíte to, když nechcete, vysvětlovat ani svojí ženě. To, co nakonec uděláte nebo neuděláte, je jiná věc. Můžete přistoupit na kompromis, můžete ustoupit, když chcete. Když jí chcete udělat radost, tak

ustoupíte. Nic to nemění na věci, že se vám zrovna nechce. Když ale půjde o požadavek, který vás ponižuje, např.: *„Měl bys chápat moji matku a nechat se od ní poučovat, když jsme u ní na návštěvě. Potřebujeme přece, aby nám pomáhala,"* máte právo nechtít a nepřistoupit ani na kompromis. To máte ostatně vždycky. Výmluvy, omluvy a vysvětlení často jen ukazují, že si nejste se svým rozhodnutím úplně jisti a že máte pocity viny. Když je tomu tak, je pravdivější přiznat své pocity, než nabízet omluvy a vysvětlení.

3. **Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů jiných lidí.**
   Manipulativní pověra: *„Vůči některým institucím a lidem máš větší závazky než vůči sobě. Měl bys obětovat své vlastní hodnoty a přizpůsobit se."* Příkladem může být manipulativní nátlak v manželství. *„Jestliže mě nepřestaneš rozčilovat, budeme se muset rozvést!"* Tento výrok má navodit pocit viny. Naznačuje, že manželství je důležitější než potřeby a štěstí jednoho z partnerů. Pokud i druhý partner má podobnou víru, má na vybranou buď udělat, to, co chce, a cítit se provinile, protože nadřazuje svoje potřeby manželskému vztahu, anebo dělat to, co chce jeho partner, a být naštvaný.
4. **Mám právo změnit svůj názor.**
   Manipulativní pověra: *„Jakmile sis už jednou udělal určitý názor, nikdy bys ho neměl měnit! Musel by ses omluvit nebo přiznat, že ses mýlil, a to znamená, že jsi nezodpovědný."*

   Tato manipulativní pověra značně zužuje možnost nového přizpůsobení.

   Jednou jsi se rozhodl a basta! Jinak nedržíš slovo, nelze se na tebe spolehnout, nejsi důvěryhodný. Vyjadřuje nárok úzkostných lidí na neměnnost, extrémní stálost až rigiditu. Ano, mám právo změnit svůj názor, ať v maličkosti či v podstatných záležitostech, a mám právo to přiznat, dokonce i být na to hrdý.
5. **Mám právo dělat chyby a být si za ně zodpovědný.**
   Manipulativní pověra: *„Nesmíš dělat chyby! Pokud je děláš, musíš mít pocit viny! Ostatní lidé by v takovém případě měli tvoje chování a rozhodování kontrolovat!"*

   Tato manipulativní pověra slouží velice často k manipulacím typu: *„Ty jsi udělal chybu, musíš se kát, musíš mi tedy ustoupit, protože děláš*

chyby, a takhle to přece dál nejde. Když jsi udělal chybu, tak teď nemůžeš nic chtít. Teď mohu chtít pouze já." V konfliktech se situace vyvine směrem: *„Uvidíme, kdo z nás udělal větší chybu. Ten bude mít méně práv a musí ustoupit tomu lepšímu."*

Jednodušší je v případě chyby asertivně říci: *„Máš pravdu, udělal jsem chybu a způsobil ti starosti. Bylo to ode mne hloupé."*

6. **Mám právo říci: „Já nevím."**
   Manipulativní pověra: *„Měl bys znát odpověď na každou otázku, týkající se následků tvého chování. Když tyto odpovědi neznáš, nejsi si vědom problémů, které způsobuješ ostatním lidem. Jsi nezodpovědný a měl bys být kontrolován!"*

   Typickou situací, kdy jeden partner manipuluje druhého, jsou otázky: „A *co si myslíš, kdyby každý dělal x, y ... , co by se stalo?"* mající navodit pocity viny, ignorantství. Nebo otázky typu: *„A co bude, až...?"* nebo: *„Jak by ses cítil, kdyby...?"* Při zvládání podobných manipulací stačí přiznat otevřeně: *„Já nevím."* Odpověď přece nemusíme znát. Pokud chce někdo o tom spekulovat, ať spekuluje.
7. **Mám právo být nezávislý na dobré vůli jiných lidí.**
   Manipulativní pověra: *„Lidé, se kterými přicházíš do styku, by k tobě měli mít kladný vztah. Potřebuješ přece druhé, bez nich se žít nedá. Je velmi důležité, aby tě všichni měli rádi."*

   Jde o manipulace typu: *„Co by si řekli...?"*, v dialogu pak nátlak typu: *„Tohle si teda budu pamatovat...!"*, *„Toho budeš litovat...!"*, častá je i manipulace dotčeným nebo chladným pohledem.

   Stačí však odpovědět: *„Tomu nerozumím, proč bych si to měl pamatovat?"*, *„Nechápu, to zní jako že mě UŽ nebudeš mít rád?"*, *„Proč bych měla vědět, co by tomu říkali...?"*

   Naše chování přece nemusí být závislé na schválení kohokoliv. Člověk nemůže žít ve stálém střehu, zda se náhodou nechová jinak, než si to druhý přeje. Občas se někoho dotkneme. V této pověře bývá často příčina toho, proč má tolik lidí potíže s jednoduchou odpovědí „NE". Obávají se, že protějšek se bude cítit odmítnutý a rozhněvá se. Nebo odmítnutí prostě neunese a vzájemný vztah se zkalí. Mnoho lidí nemůže odjet na víkend, kam by chtěli, protože musí obědvat s matkou. Donekonečna zaskakují v práci za někoho jiného, kdo má „vážné důvody". Málokdo dokáže otevřeně říci: „NE, já dnes nechci. Možná někdy

příště." Místo toho kupí manipulativní výmluvy, aby „nevypadal jako sobec". Obzvláště přecitlivělí na to, aby neztratili lásku svého okolí, bývají depresivní lidé. Jsou často ukáznění, poslušní a plní i předpokládaná přání blízkých a autorit.

8. **Mám právo činit nelogická rozhodnutí.**
   Manipulativní pověra: *„Měl by ses držet logiky, zdravého rozumu, racionality a umět jimi zdůvodnit vše, co děláš. Pokud něco logicky zdůvodnit nemůžeš, není to rozumné a dělat bys to prostě neměl. Nejsi přece malé dítě!"*

   Nucení k tomu, že máme být rozumní, vše umět logicky vysvětlit, je typickým manipulativním krokem. Když to není „logické" nebo „rozumné", měli bychom se vzdát svého rozhodnutí a přijmout rozhodnutí někoho druhého. Kdybychom však dělali jenom logické a rozumné věci, byli bychom jako roboti. Ve skutečnosti řada věcí v životě, včetně problémů, nejde uspořádat logicky ani rozumně. Jde spíše o touhu, chtění a dohodu mezi přáním více lidí. Rozumnost se chtění často manipulativně podsouvá. Je to však nečestné.
   A: *„Je to nesmysl tam dnes jet, benzín je příliš drahý a za týden beztak pojedeme stejným směrem, tak se u nich stavíme."* (Místo férového *„mně se dnes na tu návštěvu prostě nechce"* tlačí partnera k pocitům viny: *„zase chceš utrácet zbytečně za benzín".*)
   B: *„Ale příští týden jedeme na přehradu, a pokud se u nich stavíme, ztratíme půlku dne, kdy bychom se mohli koupat. A navíc to má smysl se tam stavit dnes – koupili si nový nábytek, možná by se nám něco podobného hodilo a za týden to mohou vyprodat."* (Místo férového *„já tam chci jet, už se doma nudím a ráda bych si popovídala s Lídou".*)

9. **Mám právo říci: „Já ti nerozumím."**
   Manipulativní pověra: *„Musíš být vnímavý a citlivý a umět předvídat potřeby svých bližních. Musíš chápat, co potřebují, i když to jasně neřekli. Jestliže nechápeš, co druzí chtějí, i bez toho, že by ti to vysloveně řekli, jsi ignorant nebo hlupák!"*

   Často se objevuje věta: *„Kdybys mě měl rád, vzal bys mě za ruku (kolem ramen), nenechal bys mě v té chvíli samotnou apod."* Často na nás někdo hledí uraženě, je na nás rozzlobený a my nevíme proč. Někdo nám dává najevo, že nemáme pravdu, měli bychom intuitivně chápat, proč je s námi nespokojený. Nebo si přeje, abychom změnili své

chování, a nepokládá za potřebné nám říci proč. Není však naší povinnosti mít telepatické schopnosti, umět číst myšlenky, být takto rozumějící a chápavý. Máme právo říci: *„Já ti nerozumím."*

10. **Mám právo říci: „Je mi to jedno!"**
    Manipulativní pověra: *„Musíš se snažit být stále lepší, dokonalejší. Asi se ti nepodaří být perfektní, ale jsi povinen se o to snažit. Když ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost ho poslechnout. Pokud to neuděláš, jsi líný, bezcenný, degenerovaný a nezasloužíš si úctu. Nemůžeš si ani sám sebe vážit.*

    Člověk má právo nebýt dokonalý. Navíc co je perfektní pro jednoho, může být ubohé pro druhého. Na řadu pokynů, otázek nebo podnětů, které nás nabádají k tomu, abychom byli lepší nebo přímo dokonalí, můžeme reagovat odpovědí: *„Je mi to jedno."*

Cvičení

- Uvědomte si, kdy jste se v poslední době chovali pasivně či agresivně, kdy asertivně.
- Proberte si, jaké druhy manipulací používají lidé ve vašem okolí a jaké druhy manipulací používáte sami.
- Projděte si všech 10 asertivních práv a uvědomte si, která ve svém životě využíváte a která nikoliv.

13. JEDNODUCHÉ ASERTIVNÍ REAKCE

Tato kapitola je věnována jednoduchým asertivním reakcím – základním dovednostem, které je potřeba procvičit dříve, než se začneme zabývat složitějšími jevy, jako je přijímání kritiky nebo asertivní obligace.

Mezi jednoduché asertivní reakce patří:

- reakce zpětnou vazbou
- vyjádření a přijetí komplimentu
- asertivní NE
- „deska"
- žádost o laskavost
- souhlas
- negativní dotazování
- negativní aserce

13.1 Reakce zpětnou vazbou

Pojem „zpětná vazba" budeme používat pro poskytnutí informace o tom, jak na nás určité chování působí. Reakce zpětnou vazbou je základem kvalitní komunikace.

Rozlišujeme **pozitivní zpětnou vazbu:**

- *„Potěšilo mě, že sis na mě vzpomněl a přinesl kytku"*, nebo:
- *„Jsem ráda, že jsi mi pomohl a vyluxoval obývák."*

Pozitivní zpětná vazba vede k *posilování* uvedeného chování, tj. ke zvýšení pravděpodobnosti, že se chování bude opakovat.

Existuje také **negativní zpětná vazba,** například:

- *„Vždy mě naštve, když zvyšuješ hlas."*
- *„Mrzí mě, že jsi zapomněl na moje narozeniny."*

Negativní zpětná vazba vede k *zeslabení* daného chování, tj. ke snížení pravděpodobnosti, že se dané chování bude opakovat.

V běžném životě, dokonce i v rodinném, se otevřená zpětná vazba objevuje zřídka. Většina lidí se obává, že negativní zpětnou vazbou by si poškodili své vztahy k dané osobě. Pozitivní zpětná vazba bývá opomíjena ještě častěji.

Obecně reagovat zpětnou vazbou znamená říci:

„Když ty děláš to, já se cítím takto."

Lidé, kteří nedokážou vyjádřit svoje pocity a potřeby jiným lidem, ztrácejí v životě potěšení. Dusí svoje příjemné i nepříjemné prožitky. Hůře vyjadřují blízkost, dojetí, hněv a rozmrzelost, radost, důvěru a zájem o druhého. Mívají potíže s důvěrou k druhé osobě. Obvykle poskytují druhým málo pozitivních projevů. Co sami nedávají, také často nedostávají. Dostávají méně pozitivních posílení od ostatních. Pak se cítí osamoceni. Mívají pocit, že jim nikdo nerozumí.

Potlačování emocí má i fyziologický vliv. Lidé, kteří neumějí vyjadřovat svoje emoce, se v průběhu času stávají náchylnější k tělesným i psychickým nemocem. Cena, kterou za to platí, je tedy vysoká.

Pomocí zpětné vazby poskytujeme konkrétní informaci o našich pocitech. Pozor! Není to hodnocení. Hodnocení většinou zobecňuje, je nekonkrétní, v pozitivním případě bývá spíše lichotkou *(„Umíte skvěle tančit!")*, v negativním značkou *(„Vy se teda ale vůbec neumíte chovat ve společnosti!")*.

Podívejme se, jaký je rozdíl mezi zpětnou vazbou a hodnocením:

Hodnocení: *„Máš krásné šaty."*
Zpětná vazba: *„Moc se mi líbí střih tvých šatů."*
Hodnocení: *„Vždycky se chováš jako gentleman."*
Zpětná vazba: *„Jsem ti moc vděčná za to, že jsi odvedl pozornost od toho nepříjemného tématu."*

Hodnocení: *„Nedokážeš nic jiného než na mě jen pořád křičet."*
Zpětná vazba: *„Nelíbí se mi, že jsi zvýšil hlas a já ti nemůžu říci, co chci."*

Nyní si řekněme některé zásady reakce zpětnou vazbou:

a) **Oční kontakt** – díváme se partnerovi do očí, dáváme mu najevo, že naše tvrzení je čestné, upřímné, určené jemu a nesleduje jiné postranní úmysly. Pozor však na upřený pohled, budí dojem agresivních úmyslů.
b) **Mluvit za sebe.** Věty říkáme v první osobě jednotného čísla. Je důležité zdůraznit, že „já" to tak vidím, „mně" se to tak jeví. Tím zdůrazňujeme, že jde o osobní názor. Zdůrazněním vlastní osoby přebírám za tvrzení zodpovědnost, nepředávám ji na nějaké obecné pravidlo. Pokud se oháním něčím, „jak to má být", působí to na druhého jako manipulace. Když používáme první osoby jednotného čísla, ukazujeme při tvrzení na sebe, nikoliv na druhého!

Příklad: *„Cítila jsem se osamocená, když jsi odešel za tím kamarádem."* (zpětná vazba)
namísto: *„Zase jsi mě nechal o samotě, jsi sobec a egoista, myslíš jenom na to, co je tobě příjemné."* (hodnocení)

c) **Poskytnout informaci a ne hodnocení** – partnera informujeme o tom, jak my vnímáme jeho chování, neříkáme mu, jaké jeho chování je, protože to by mohlo vnucovat nějaká obecná měřítka, podle kterých lze chování hodnotit. Ve zpětné vazbě krátce popíšeme, jak na nás působí určité chování druhého. Vyhýbáme se moralizování.

Tab. 40 *Zpětná vazba a hodnocení*

Zpětná vazba	Hodnocení
„Mám strach, když tak rychle jedeš..."	*„Ty jsi hrozný řidič... Jedeš moc rychle, můžeš někoho zajet..." apod.*
„Líbí se mi, jak se směješ."	*„Máš hezký úsměv."*
„Tvůj smích se mi zdá ironický, dráždí mě."	*„Směješ se ironicky."*
„Mrzelo mě, že jsi se mnou nemluvil na tom večírku."	*„Nikdy jsi nebyl moc vychovaný!"*
„Potěšilo mě, že jsi mi přinesl gerbery."	*„Jsi velmi pozorný muž."*
„Moc mě potěšilo, když ses mě zeptal na moji rodinu."	*„Jsi moc příjemný a citlivý společník."*
„Tím smíchem jsi mě teď naštvala."	*„Jak se můžeš tak bezcitně smát?"*

d) **Popisovat konkrétní chování, a ne jedince jako takového.** Nekritizujeme nebo nechválíme celého člověka, ale nějaký prvek jeho chování, který my považujeme za chvályhodný, nebo naopak nepřijatelný.

Příklad: *„Nelíbí se mi, když mě necháš samotnou vléct tu tašku"* (zpětná vazba)
namísto: *„Jsi nevychovaný hulvát"* (hodnocení)
„Potěšilo mě, že jsi mi přinesl sněženky" (zpětná vazba)
namísto: *„Ty jsi ale gentleman."* (hodnocení)

Podávat specifické, nikoliv zobecňující informace: chceme-li, aby se určité chování opakovalo, nebo naopak neopakovalo, musíme ho přesně specifikovat. Použití příliš obecného popisu vyvolává v partnerovi rozpaky, někdy zlost a napětí. Nestačí jen jemně naznačovat, nikdo není povinen číst naše myšlenky a touhy. Aby nám partner rozuměl, musíme použít co nejpřesnější formulaci.

Příklad: *„Cítila jsem se osaměle, když sis většinu času povídal s Frantou"* (zpětná vazba)
namísto: *„Vůbec mě nemáš rád, když jsi ke mně tak bezohledný"* (hodnocení)

e) Abychom nevyvolali nejistotu, o co vlastně jde, snažíme se při reakci zpětnou vazbou být přesní a struční. **Mluvíme krátce a srozumitelně.** Poskytnutá informace by měla být jasná a výstižná. Partner si ji pak dobře uvědomí a zapamatuje, nemusí zbytečně soustřeďovat pozornost, aby si informaci vybral z rozsáhlého balastu.

Příklad: *„Bojím se, když se vracíš domů pozdě večer."* (zpětná vazba)
namísto: *„Ty jsi naprosto nezodpovědná! Jak můžeš tak pozdě chodit domů, ještě tě někdo přepadne. Je teď na ulicích nebezpečno. Včera jsem četla v Blesku..."* (hodnocení)

Tab. 41 *Jak reagovat zpětnou vazbou*

▸ Udržovat oční kontakt,
▸ mluvit za sebe v první osobě: *„Já... Mně..."*,
▸ základní formulace: *„Já cítím X, když ty děláš Y"*,
▸ poskytnout informaci a ne hodnocení,
▸ popsat konkrétní chování, a ne jedince jako takového,
▸ reagovat krátce, stručně a srozumitelně.

13.2 Vyjádření a přijetí komplimentu

Komplimenty nám slouží k vyjádření kladných pocitů vůči druhému. Jak dávání, tak přijímání komplimentů nám často dělá potíže. Naučte se obojí. S těmito dovednostmi se lépe a hlavně příjemněji žije. Nenaučíme-li se komplimenty podávat, přicházíme tím nejspíš o mnohé sympatie i přátelství ostatních. Navíc se vystavujeme nebezpečí, že ani nám nikdo komplimenty dávat nebude. A tak v životě přijdeme o mnoho příjemného, co by nám dělalo radost a co by zvedlo naše sebevědomí. Pokud si však nejste s komplimentem jisti, nedávejte ho, počkejte si na dobu, kdy bude „sedět".

Na to, abychom mohli kompliment dát, musíme nejdříve na druhém vidět vlastnosti, dovednosti, činy, které se nám líbí, kterých si ceníme, obdivujeme je. Bohužel jsme zvyklí kritizovat sebe i druhé a pozitivní kvality pokládáme za samozřejmost.

Tab. 42 *Vyjadřování a přijímání komplimentů*

Jak vyjadřovat komplimenty:
▸ vybrat vhodný čas a situaci ▸ navázat oční kontakt ▸ dbát na soulad slovního a mimoslovního chování ▸ vyjádřit osobní postoj – *„Mně se..."*, *„Já..."* ▸ být stručný, upřímný, přesný a konkrétní
Při dávání komplimentu pozor na:
▸ nesoulad slovního a mimoslovního chování ▸ falešné lichocení ▸ přehánění ▸ sarkasmus a ironii ▸ použití komplimentu pro manipulaci s druhým, abychom něco získali ▸ použití komplimentu před následující kritikou
Jak přijímat komplimenty:
▸ udržet oční kontakt a vstřícné nastavení těla ▸ reagovat stručným *„Děkuji"* ▸ můžeme přidat informaci o pocitech ▸ nezlehčujeme ani neironizujeme kompliment ▸ při nepříjemných pocitech vyžádat dodatkové informace (*„A co se ti konkrétně tak líbilo?"*)

Cvičení

▸ Uvažujte, které vlastnosti, dovednosti nebo činy se vám líbí na lidech ve vašem okolí. Vytvořte každému z nich malý seznam.

Komplimentem vyjadřujeme to, co se nám na druhém líbí. Asertivní kompliment je vlastně totéž co pozitivní zpětná vazba. Častou chybou je, že místo komplimentu druhého hodnotíme. Když řekneme:

„Jsi dobrý šéf" – je to obecné hodnocení. Asertivní kompliment by mohl znít:

„Líbilo se mi, jak jsi svého podřízeného pozorně poslouchal, když ti vyprávěl o svých problémech."

Při **vyjadřování komplimentu** říkáme:

„Líbí se mi..." *„Potěšilo mě, že..."*
„Vážím si..." *„Těší mě..."*

Zásadně používáme konkrétní a pravdivá sdělení. Pokud si nejsme komplimentem jisti, raději ho neříkejme.

S přijímáním komplimentu míváme rovněž potíže. Často to dopadá tak, že sice polichoceni jsme, díváme se ale stranou a vzápětí kompliment znehodnotíme. Někdy to je proto, že nebyl podán formou zpětné vazby, ale jako hodnocení. Ale nejčastěji proto, že ho prostě neumíme unést. Máme pocit, že na veřejnosti musíme předvádět falešnou skromnost, aby si lidé neříkali, že jsme namyšlení. Když od někoho opakovaně komplimenty nepřijmeme, přestane nám je dávat, protože nepřijetí komplimentu může být pro druhého velmi nepříjemné.

Pavla: *„Jsi dobrá matka (manželka, kuchařka apod.)."*
Hana: (Uvažuje, co tím Pavla myslela, sama pochybuje, že je tomu tak, obává se, že jde pouze o formální lichotku, neví, zda nejde o přípravu před nějakým požadavkem.) *„Taková je každá druhá."*

Při přijímání komplimentu se díváme druhému do očí a říkáme: *„Děkuji"*, a pokud chceme, přidáme svůj pocit:

„Děkuji, potěšilo mě to."
„Děkuji, tím jste mi udělal velkou radost."

Kompliment nezlehčujte a nepoužívejte ironie. Přehnané děkování působí komicky. Pokud máte pochybnosti, co autor komplimentem myslel, řekněte mu to:

„Děkuji ti za kompliment. Uvádí mě to však do rozpaků, protože mi to nepřipadá až tak výjimečné."

Příklady nesprávného podání i přijetí komplimentu:

Anna: *„Evo, obdivuji tě, jak máš dobře vychované děti."*
Eva: *„Ale to se ti jen tak zdá, zrovna chvíli byly hodné."*
Standa: *„Ty máš velký obchodnický talent. Zvládl jsi to na jedničku."*
Martin: *„Ale nic to nebylo, to by dokázal každý."*
Ivana: *„Evo, ty máš dneska pěkné šaty, moc ti to sluší."*
Eva: (mírně polichocená, ale také v rozpacích, dívá se stranou) *„Ale prosím tě, koupila jsem je ve výprodeji, ale bylo to výhodné, dnes na sebe nic pořádného neseženeš."* (čeká dále, co tím Ivana sleduje, zda nebude něco požadovat)

Příklady asertivního vyjádření a přijetí komplimentu:

Jednoduché přijetí komplimentu:

Michal: *„Moc se mi líbilo, jak ses teď usmála."*
Alena: *„Děkuji."*
Mikuláš: *„Obdivoval jsem tě, že sis dovolil šéfa kritizovat. Měl jsem pocit, že ho nechceš urazit, a přitom jsi to řekl otevřeně."*
Sváťa: *„Díky, jsem rád, že mi to říkáš. Obával jsem se, že jsem to přehnal."*
Zdeněk: *„Líbí se mi tvůj účes (šaty, oči, atd.)."*
Bětka: *„Děkuji, potěšilo mě to od tebe."*

Kompliment, kdy si nejsme jisti, jak to vlastně je:

Simona: *„Líbí se mi, jak umíš být obětavý."*
Karel: *„Děkuji, ale popravdě řečeno, daří se mi to jen někdy."*
Honza: *„Líbí se mi tvoje pracovitost."*
Jirka: (ví, že se občas musí velice nutit do práce) *„Děkuji, sám o tom nejsem tak úplně přesvědčený."*

Kompliment od člověka, který nás před chvíli něčím rozzlobil:

Richard: *„Přestaňme se hádat. Já si tě vlastně velmi vážím, protože říkáš, co si myslíš."*
Pavel: *„Děkuji ti za kompliment, teď by mě však více potěšilo, kdybychom se dokázali dohodnout."*

Přítelkyně dobíhá pozdě na schůzku a sděluje nám:
Mirka: *„No tohle, ty ale dnes hezky vypadáš."*
Bohuš: *„Děkuji ti za kompliment, je to od tebe hezké, že to říkáš, ale mě neuvěřitelně štve, že jsi mě nechala hodinu takhle stát."*

Kompliment od rivala, nepřítele:
Vlasta: *„Moc se mi líbil tvůj referát."*
Tereza: *„Děkuji, od tebe mě to obzvlášť těší."*

13.3 Asertivní perzistence

Častou formou reakce na konfliktní situaci bývají *manipulace.* Manipulace mají vyvolat v partnerovi pocity viny. Někteří lidé ve snaze vyhnout se pocitům viny odpovídají odvetnými manipulacemi. To může vést buď k zatemnění tématu, nebo často k vyhrocení konfliktu. Účinnou obranou před manipulacemi je asertivní perzistence.

Metodami jednoduché asertivní perzistence jsou:

a) asertivní NE,
b) gramofonová deska.

Jak říkat NE v souladu s tím, co chceme – asertivní NE

Nesmělým lidem dělá potíže odmítnout žádost nebo prosbu, i když její splnění může být proti jejich vlastnímu zájmu. Jsou příliš ústupní, pasivní a nesmělí. Pro pocity méněcennosti se bojí otevřeného střetnutí. Snadno se vzdávají svých práv a pak mají pocit křivdy. Bojí se říci NE, protože se bojí ztráty „dobrého vztahu". O samotě se pak cítí ukřivdění, zneužití. Jindy vše zdůvodňují svojí „slušností" a „dobrotou". Nebo prožívají pocity zlosti

na vlastní bezmocnost. Zlost se pak může přenést do jiné situace, kdy pak např. přehnaně odmítnou oprávněný požadavek svého dítěte.

Příčiny tohoto problému sahají do dětství. Rodiče tyto lidi učili zdvořilosti, slušnosti a ústupnosti („moudřejší ustoupí", „sobectví je neodpustitelné", „jen neslušní lidé odmlouvají" apod.). Nebezpečnou dětskou obavou je přesvědčení „odmítnu-li někomu něco, přestane mě mít rád".

Tab. 43 *Asertivní NE*

Před asertivním NE – kognitivní rekonstrukce:
▸ Ujasnit si situaci, sebrat potřebné informace, ▸ zvážit definitivní rozhodnutí místo zbrklé reakce, ▸ zvážit dopady odpovědi.
Zásady asertivního NE:
▸ Říci NE. *„Ne, nechci." „Ne, nemám o to zájem."* ▸ Nic nepřidávat. Vyhýbáme se odpovědi „nemohu!" ▸ Všímáme si vlastních pocitů. ▸ V zásadě nevysvětlovat příčiny odpovědi, a když už, tak stručně. ▸ Neomlouvat se! ▸ Vyjádřit empatii a respekt! ▸ Pozor na otázku *„Proč?"*

Před asertivním NE:
Asertivní NE vyžaduje zejména porozumět vlastním pocitům a potřebám. *„Chci doopravdy vyhovět, nebo naopak?" „Neřeknu ano jen proto, že mám strach říci ne? Nebo proto, že se bojím pomluv?"*

Ještě než se rozhodneme, že řekneme NE, potřebujeme si uvědomit, co vlastně chceme a co nikoliv – to znamená udělat *kognitivní rekonstrukci:*

1. ujasnit si situaci, sebrat potřebné informace,
2. zvážit definitivní rozhodnutí místo zbrklé reakce,
3. zvážit dopady odpovědi – výčitky z odmítnutí nebo trápení z toho, že jsme se nechali zmanipulovat.

Co vyžaduje asertivní NE?
Když se rozhodneme, že „NE" je na místě, stačí říci:

„Ne, nechci."
„Ne, to neudělám."
„Ne, to mi opravdu nevyhovuje."
„Ne, o to nemám zájem."

Nic nepřidáváme. Odpověď „NEMOHU!" je zrádná, protože druhý se ihned zeptá, „Proč?" „Proč" nutí k omlouvání a manipulativním argumentům. Na *„Proč?"* je nejlepší odpověď: *„Jednoduše proto, že to nechci."*

Důležité je příliš nevysvětlovat. Můžeme pochopit, že druhého naše odmítnuti zaskočilo. Můžeme se pokusit vcítit do jeho pocitů. A dát mu najevo, že ho neodmítáme jako člověka. Pouze tento požadavek nehodláme naplnit. Omluvy nepoužíváme, při odmítání požadavků jsou vesměs omluvy falešné a nepoctivé.

Příklad
Lucie naplánuje sobotní den tak, že se „půjde na výlet". S manželem se předem nedomluvila. Pasivní Karel se bez protestů podrobí. Na výlet se mu však nechtělo a necítí se tam dobře. Skrytě celou akci sabotuje – pomalu se doma obléká, takže jim ujede autobus, upozorňuje na strašlivé horko apod. V duchu se cítí ukřivděně a při prvním sporu je připraven říci: *„Pořád musíme dělat jen to, co chceš ty!"*

Agresivní Karel vyjede:

„Tak ty bys chtěla na výlet? A doma to vypadá jako po boji! Ne, nebudu podporovat zábavu, když je doma nepořádek!" Neřekne přímo, že se mu na výlet nechce.

Podívejme se, jak by to mohl řešit asertivní manžel:

L: *„Karle, ráda bych jela v pátek na Šumavu. Koupila jsem už pro oba místenky na vlak a objednala telefonicky nocleh v hotelu."*
K: *„Na výlet se mi nijak nechce. Do pondělí musím mít dokončenou smlouvu a chci na ní alespoň jeden den pracovat. Je mi líto, že tě musím zklamat, ale zůstanu doma. Napadá mě, že by s tebou mohla jet Olga. Ta ráda cestuje. Zkus jí zavolat."*

Pasivní lidé se často bojí říci NE nebo „nechci". Myslí si, že by je ostatní neměli rádi, kdyby jasně vyjádřili to, co chtějí nebo nechtějí. Proto říkají „nemohu". Vymýšlejí si omluvy, aby se nepříjemné situaci vyhnuli. Pokud je partner razantnější a vytvoří více „morálních" argumentů, podvolují se. Mají strach z odmítnutí a pocitů viny. Když však říci NE nedokážou, prožívají zlost sami na sebe. Jedna moje depresivní klientka, půvabná a chytrá dívka, se vyspala s řadou mužů, po kterých vůbec netoužila, jenom proto, že nedokázala říci NE. Byla z toho nešťastná a pohrdala sama sebou.

Říci NE je však často to nejlepší, co můžeme udělat. Stačí, že si uvnitř ujasníme, že chceme říci NE. Dobrý vztah tím neztratíme. Naopak, pomáháme mu k větší vzájemné úctě a nezávislosti.

Příklad
„Rozumím ti, hodně to teď potřebuješ (empatie). Ale já ti v tom opravdu nepomohu (asertivní NE). I když si tě vážím, tohleto nechci."

Následující příklad bude použití opakovaného asertivního „NE" v přátelském vztahu.

Plesové šaty
Pavla chce jít tančit s novým partnerem a žádá Lucii, aby jí půjčila nové plesové šaty. Lucie má o nové šaty strach. Ví, že Pavla nebývá příliš šetrná ke svým věcem, a navíc se umí na plese hodně rozparádit. Na druhé straně má Pavlu ráda a nového partnera jí přeje.

Pokud je Lucie pasivním člověkem, prosbu nedokáže odmítnout. Může se snažit situaci nějak „uhrát" manipulací. Různými odklady, nebo může Lucii zalhat, že zrovna také chce jít na ples. Nakonec to dopadne tak, že ať šaty půjčí nebo ne, obě jsou v situaci roztrpčeny. Jejich vztah se může narušit.

Agresivní Lucie na žádost o půjčení prohlásí:

„To víš, a ty mi je zničíš! Beztak nic nedokážeš šetřit. A pak se opiješ a pokecáš je červeným vínem. A ty tvoje starý jsou přeci docela dobrý. Běž v těch."

Rozhovor asertivní Lucie s naléhavou Pavlou může vypadat takto:

P: *„Prosím tě, Luci, půjč mi ty nové šaty na ples. Chceme si jít s Josefem poprvé zatančit. Ani nevíš, jak strašně se těším."*

L: *„A jéje, to jsi mě zaskočila... Hmm ... Ne, Pavlo, ty šaty ti nepůjčím."*

P: *„No né, to mi nemůžeš udělat! Ty staré mám už úplně rozpadlé a teď nemám žádné peníze na nové. Proč mi je nechceš půjčit? Co ti to udělá?"*

L: *„Ne, opravdu ti ty šaty nepůjčím. Prostě se o ně bojím. A je mi líto, že jsem tě tím zklamala. Hodně věcí pro tebe ráda udělám, ale ty šaty ti opravdu nechci půjčit."*

P: *„Prosím tě, Lucko, já ti na ně dám pozor ... přísahám, že se jim nic nestane."*

L: *„Je mi nepříjemné tě odmítat. Ale opravdu ti je nepůjčím. Můžeme přemýšlet, jak ti jinak pomoci. Chápu, že v těch starých se už stydíš. Napadá mě požádat Ester. Má sice starší šaty, ale velmi hezké. A moc se o ně nebojí. Co tomu říkáš?*

P: *„No radši bych měla ty tvoje. Ale jsi neoblomná. Pojď mi tedy pomoct přesvědčit Ester."*

Příklad asertivního NE v situaci blízkého vztahu.

Nedělní řízky

Starší matka, vdova, vyžaduje po své vdané dceři, aby každý víkend přišla na oběd s rodinou k ní. Dceři je to už nepříjemné, hlavně manžel začíná mít na tchyni dopal, nicméně dosud bylo těžké odmítnout. Pokaždé po prvním pokusu byla dcera zatlačena do pocitů viny a na oběd s rodinou přijela. Nyní matka telefonuje dceři.

M: *„Ahoj Marto, jsem ráda, že tě slyším. Kup na neděli něco na zákusek, to jsem nestihla. Budou řízky."*

D: *„Mami, my v neděli nepřijedeme* (perzistence). *Chceme jít na výlet* (stručné vysvětlení). *Vím, že ses na nás těšila* (empatie-vcítění), *ale můžeme se dohodnout na příští středu* (kompromis)."

M: *„To nemyslíš, Martičko, vážně!? Vždyť jsem už koupila maso* (manipulace). *Co teď s tím budu dělat? A lednička mi špatně mrazí. Přece to nenecháš zkazit. A Luděk má řízky rád ... nebo že by měl něco proti mně?"*

D: *„Ne, mami, v neděli nepřijedeme* (perzistence). *Chápu, že s tím budeš mít starosti* (empatie), *ale chceme tento víkend strávit sami* (sebeotevření)."

M: *„To můžete trávit celou sobotu. Ale v neděli přijedete, že. To mi nemůžete udělat, dyť mám jenom vás, tolik jsem se na tu neděli těšila."*

D: *„Vím, že je to pro tebe těžké, ale nepřijedeme* (empatie, perzistence). *Na večeři přijedeme ve středu, pokud ti to bude vyhovovat* (kompromis)."

M: *„Tak přijeď alespoň v pátek večer. Obalíme řízky a vezmete si je na cestu."*

D: *„Dobře, mami, v pátek večer přijedu pro řízky. Ahoj* (kompromis)."

Příklad asertivního NE v situaci s autoritou:

Úkoly po pracovní době

Otův nadřízený požaduje po Otovi práci navíc po pracovní době. Tato práce není placená. Je však potřebná pro dokončení úkolu. Ota jako nejmladší opakovaně zůstává. Nicméně zjišťuje, že každý ze starších kolegů zůstal nanejvýš dvakrát, zatímco on již pětkrát.

Pasivní Ota se v této situaci znovu podřídí. Zůstává v práci na úkor osobního volna. Cítí se ukřivděně, ale bojí se nadřízenému něco říci. Spíše ho bude po straně pomlouvat.

Agresivní Ota se začne trucovitě hádat. Poukazovat na to, jak je využíván. Jak je to ve srovnání s ostatními nespravedlivé. Přesčasy odmítne. Pravděpodobně se s nadřízeným pohádá a vztahy mezi nimi se výrazně zhorší. Pokud je nadřízený stejného zrna, Ota se na místě moc neohřeje.

Ota je však asertivní, a tak jenom oznámí, že jeho pracovní i časové možnosti jsou už vyčerpány. Proto nechce přijmout další práci navíc. Má samozřejmě zájem podniku pomoci. Ale musí se pro to dohodnout trochu jiné podmínky. Podívejme se na jejich rozhovor:

F: *„Oto, jdu za tebou, protože bych potřeboval, abys tady dnes chvíli ještě zůstal a podíval se na tu hřídel na turbínu. Víš, spěcháme. Musíme celé zařízení dodat včas."*

O: *„Franto, já dnes nezůstanu* (perzistence). *Mám schůzku s holkou* (vysvětlení). *Vím, že je to pro tebe těžký, když je tak málo času* (empatie).

Zkus se ale zeptat Vojty. Zda by to neudělal on. Myslím, že má dneska zrovna dost času. Ženu má v lázních (nabídka řešení)."

F: *„Jo, Vojta, znáš ho, ten kolem toho namluví. Oto, ty to umíš lépe než on. Opravdu bys mi moc pomohl. A příští rok na tebe budu myslet přednostně s odměnami."*

O: *„Děkuji, ale dnes opravdu nezůstanu* (perzistence). *Chápu, že s Vojtou je těžká domluva* (empatie). *Můžu ti v tom pomoct, jestli chceš* (kompromis). *Ale se mnou dnes opravdu nepočítej* (perzistence)."

Schopnost žádat to, na co máme právo, a vydržet u toho – neboli přeskakující gramofonová deska

Podstatou „desky" – přeskakující gramofonové desky – je mechanické opakování požadavku znovu a znovu, dokud není požadavek splněn. Nenecháváme se zatáhnout do argumentace, která slouží odvedení od tématu. Nenecháme se zatlačit do pocitů viny. Smith, klasik asertivity, chápe nedostatek perzistence jako zaviněný nesprávným odhadem partnerova zásobníku NE. Náš partner má v zásobě pouze několik NE. My potřebujeme o jeden náboj navíc. Argumentace nesmělých a pasivních lidí často zní: „Nemohu ignorovat někoho, kdo mi odpoví NE." Zamysleme se však nad partnerovými důvody pro jeho „ne". Pokud je hlavním důvodem odmítání partnera snaha se vůči vám prosadit, je „deska" na místě. Gramofonová deska je mechanická metoda klidného opakování stejného požadavku nebo odmítnutí (jako „přeskakující gramofonová deska"). Cílem je ubránit se partnerovým manipulativním výrokům a otázkám. Dáváme zřetelně najevo svoji vůli. To posiluje naši sebeúctu.

Cílem této metody není naučit se mluvit jako „prasklá deska", ale osvojit si techniku asertivní perzistence na jakékoliv manipulace. Partnerovi dáváme zřetelně najevo, že jsme schopni mluvit jako „deska" třeba celý den, a jeho manipulativní triky budeme nadále ignorovat. Oslabíme tím jeho manipulativní snahu.

Odnaučit se nutkavě odpovídat na otázky či tvrzení, která nás lákají na vedlejší témata, je těžké. Od dětství nás totiž učili, že „slušnost" je reagovat a odpovídat na všechno, co nám kdo říká.

Asertivní perzistence ve smyslu „desky" nebo asertivního NE se nehodí v situacích, kdy jde o jasně vymezená práva, např. při jednání u soudu, u příkazu v armádě, ve zdravotnictví.

Tab. 44 *Gramofonová deska*

- ujasnit si svoje právo nebo nárok
- udržovat oční kontakt
- klidně a stručně mechanicky opakovat znovu a znovu svůj názor nebo rozhodnutí
- partner má v zásobě pouze několik „ne", potřebujeme mít o „jeden náboj více"
- ignorovat pokusy o zlákání na postranní témata
- nenechat se zatlačit do pocitů viny
- nebrat ohled na manipulativní otázky: *„A proč?"*
- nejsou nutné žádné argumenty, vysvětlení ani omluvy
- dáváme najevo, že jsme schopni mluvit jako „deska" třeba celý den a jeho manipulativní triky budeme nadále ignorovat

Vrácení půjčky

Jana si před časem vypůjčila od Věry 500 korun. Slíbila Věře, že jí to vrátí z příští zálohy. Přestože od té doby měla již tři zálohy a dobírky, zatím nic nevrátila.

Pasivní Věra dále čeká. Sice opakovaně v narážkách naznačuje situaci, např. mluví před Janou o zdražování, sténá nad rodinnou situací, dokonce mluví i o případu, kdy si někdo půjčil peníze a pak je nevrátil. Nicméně přímo si o vrácení peněz neřekne. Je jí to trapné. Doma si na Janu stěžuje manželovi a začala ji už i v práci pomlouvat.

Agresivní Věra se rozpálí a před celým kolektivem Janu napadne. Vyčte jí i další „prohřešky", kterých se Jana v práci kdy dopustila. Zdůrazní, že Jana s manželem jezdí každý rok k moři. Nedá Janě možnost, aby situaci vysvětlila.

Asertivní Věra přijde za Janou a mezi čtyřma očima jí řekne:

V: *„Ráda bych, kdybys mi už vrátila peníze, které sis ode mne půjčila před třemi měsíci."*
J: *„Ale já teďka nemám. Víš, koupili jsme si novou pračku. Vrátím ti to z příští výplaty."*
V: *„To je mrzuté, ale já ty peníze potřebuji teď."*
J: *„Ale já teď opravdu žádné nemám. Nemám ti z čeho vrátit. To bych si musela zase od někoho půjčit."*
V: *„Jani, opravdu ty peníze chci dnes. Zítra oslavujeme synovy narozeniny a chci mu koupit dárek. Chápu, že je ti nepříjemné si od někoho půjčovat. Nicméně já ty peníze potřebuji. Zkus to u Veroniky, ta si většinou nechává rezervu."*

Podstatou „gramofonové desky" je vytrvalé opakování toho, co požadujeme. Každý má jen určitou zásobu NE a tu se pokoušíme vyčerpat. Nesmíme se nechat odvést od tématu. Ignorujeme manipulace partnera.

Flek na džínách

Karel si koupil v obchodním domě nové džíny. Doma zjistil, že mají na levé nohavici vzadu zašedlý flek. Karel druhý den přichází do obchodního domu:

K: *„Dobrý den. Včera jsem u vás kupoval tyto džíny. Doma jsem zjistil, že mají vzadu flek. Chtěl bych je vyměnit za jiné."*
P: *„Ukažte, ale toho jste si měl všimnout včera. Ten flek jste si taky mohl udělat doma. Vypadá to jako od kopírovacího papíru nebo tak nějak. To je zboží znečištěné doma. To vám nevyměním."*
K: *„Ne, je vyloučeno, že bych je ušpinil já. Chci, abyste mi je vyměnila."*
P: *„Už jsem vám říkala, že vám je nevyměním. Kam bychom přišli, kdyby zákazníci vyměňovali zboží vždy, když ho sami poškodí. Navíc to ani není vidět, a když budete chtít, můžete si to vyprat."*
K: *„Chápu vás, ale chci, abyste mi je přesto vyměnila."*
P: *„Milý pane, už jsem vám řekla, že ne. A navíc podívejte, kolik lidí už za vámi stojí. Zdržujete prodej."*
K: *„To máte pravdu, udělala se tu fronta. Ale já zde budu stát, dokud nenajdeme řešení. Prostě chci, abyste mi je vyměnila."*

P: *„To jsou teda lidi! Už jsem vám opakovaně říkala, že vám je nevyměním."*
K: *„A já zase na výměně trvám. Zavolejte, prosím, vedoucího."*
P: *„Klidně si za ním zajděte."*
K: *„Já tady na něj počkám u pokladny. Prosím, dojděte pro něj, já se s ním už domluvím."*
P: *„Vy mě tady pořád zdržujete. Podívejte na tu frontu."*
K: *„Já vás opravdu nechci zdržovat, chci jen, abyste mi vyměnila kalhoty. Pokud to nemůžete udělat sama, chci o tom promluvit s vaším vedoucím."*
P: *„Víte co? Dejte to sem."*

Stroj, který neobšívá knoflíkové dírky

Již jednou jste reklamovali nový šicí stroj, opravili vám ho, ale doma jste za týden zjistili, že nedokonale obšívá knoflíkové dírky.

A: *„Před týdnem jste mi v reklamaci opravili šicí stroj. Nyní jsem zjistil jeho další vadu. Chci, abyste mi ho opravili."*
P: *„A co mu je? My provádíme kvalitní opravy. A nezapomeňte, že neopravujeme závady, které si zákazník způsobil nevhodnou manipulací."*
A: *„Nedokonale obšívá knoflíkové dírky. Chci, abyste ho znovu opravili."*
P: *„Ukažte...* (chvíli se strojem manipuluje, pak zkouší funkci na kousku látky). *Vždyť to není tak špatný. No, není to dokonalé, ale celkem to jde. Víte, ona to není ani porucha. Většina těchto strojů šije dírky podobně."*
A: *„Rozumím vám, ale chci, abyste ho znovu opravili."*
P: *„Víte, máme teď potíže s opraváři, jsou dovolené, zkuste to nechat opravit na ulici Zrzavého. Budete to mít určitě dříve hotové."*
A: *„Chápu vás, ale chci, abyste ho znovu opravili u vás."*

Používejte techniku „přeskakující desky" s lidmi, kteří se snaží měnit témata nebo vás přesvědčit, abyste změnili své rozhodnutí. Opakujte své rozhodnutí klidně, bez ohledu na to, co říká ten druhý.

Naléhavá kamarádka

Vendula je jemná dívka, kterou mají lidé rádi. Ve svém volném čase chodí na keramiku. Jedna z žen, která tam taky chodí, Lída, se úpěnlivě snaží s ní skamarádit. Denně jí volá, mluví o svých problémech, ale nikdy to ne-

vypadá, že by měla zájem poslouchat i Vendulu. Opakovaně chce, aby s ní Vendula někam šla. Říká to způsobem, který je těžké odmítnout:

L: *„Dnes večer nic nemáš? To je skvělé. Mám dva lístky na koncert, vyzvednu tě autem."*

Vendula tím byla zpočátku zaskočena. Neuměla se bránit. Ale postupně jí to čím dál tím více lezlo na nervy. Začala se Lídě vyhýbat, svým rodičům řekla, aby ji zapírali, když Lída telefonuje. Přemýšlela i o tom, že přestane chodit na keramiku, i když tam chodila velmi ráda. Částečně jí bylo Lídy líto, protože se zdálo, že nemá moc jiných přátel. Myslela si, že když Lídu odmítne, tak ji zraní. Navíc měla pocit, že tím, že přijala lístky do divadla a další maličkosti, ztratila právo chovat se asertivně a určovat hranice vztahu.

Bylo jasné, že je třeba s tím něco udělat. Bylo pravděpodobné, že částečným vyhýbáním se Vendula ještě v Lídě naléhavost podporuje. A že jediným způsobem, jak se ve vztahu opět trochu uvolnit, bude se Lídě postavit. Nakonec to vyřešila takto:

Telefonický rozhovor:

V: *„Ahoj, tady je Vendula."*
L: (trochu naléhavě) *„Ahoj, pokouším se tě zastihnout celý den. Kde jsi byla?"*
V: (trochu defenzivně) *„No, musela jsem jít zařídit pár věcí."*
L: *„Budeš večer doma?"*
V: *„Ano, budu."*
L: *„Máš něco naplánováno?"*
V: *„Ani ne, jen se chci dívat na televizi."*
L: (nadšeně) *„Bezva, mohla bych se u tebe zastavit. Cestou se stavím pro pizzu. Můžu přijet v osm?"*
V: *„Ve skutečnosti nemám chuť s nikým mluvit. Potřebuji nějaký čas sama pro sebe."*
L: (poněkud překvapeně) *„Ale nebuď taková otrávená. Sedět sama, to k ničemu není."*
V: *„Mrzí mě, že se ti zdám otrávená. Ale fakt dnes večer nechci nikoho vidět. Možná bychom se mohly setkat o víkendu."*
L: (přemlouvá) *„Jenom jsem si myslela, že by bylo skvělé se dneska vidět. Mám pár nových věcí se Zdeňkem, které ti chci povědět."*

V: *„To si ráda poslechnu, ale ne dnes večer."*
L: (čím dál víc rozčarovaně) *„Nerozumím, co se děje. Řekla jsi mi, že nic neděláš, a přesto k tobě nemůžu přijít. To je od tebe sobecké. To se staré kamarádce nedělá."*
V: *„Je mi líto, ale dneska večer chci fakt být sama."*

Je zjevné, že v telefonním rozhovoru se Lída pokoušela ve Vendule stále víc vyvolat pocity viny. Vendula se s tím dobře vypořádala tím, že Lídě neskočila na návnadu ani se s ní nezačala hádat, zda se chová či nechová sobecky.

13.4 Umění požádat o laskavost

Pokud neumíme požádat o to, co potřebujeme, často zůstáváme bez pomoci. Míváme pak pocit, že lidé jsou k nám málo vstřícní. Zejména u partnera jsme přesvědčeni, že by měl pochopit, co potřebujeme, vcítit se a udělat to. Jinak to znamená, že nás nemá dostatečně rád. Proto v blízkých vztazích často o laskavost vůbec nepožádáme. Máme dojem, že druhý má pomáhat automaticky. Je přece jeho „povinností" pochopit vše, co potřebujeme. Pokud to druhý nepochopí, často vzniká konflikt. Je to však nefér. Pokud něco chceme, máme si o to slušnou formou říci.

Umění požádat o laskavost je prosté, jde spíše jenom o odvahu říci si o ni ve chvíli, kdy potřebuji pomoc. Ovšem mohou nás spoutat „pověry":

a) požádat o laskavost cizího člověka můžeme považovat za dotěrnost;
b) požádáním o laskavost se zavazujeme k tomu, že pomoc musíme vrátit;
c) naši nejbližší jsou povinni nám pomáhat, a tak je o laskavost žádat nemusíme.

Žádání o laskavost by nemělo vést ke zneužívání dobroty jiných. Tím méně k jejich bezradnosti žádost odmítnout. Tam, kde žádáme o něco navíc, co vlastně nepotřebujeme, je naše právo sporné. Jinak je tomu, když jsme v nouzi, zde je požádání o laskavost naším plným právem.

Někdy máme trapný pocit z toho, že bychom měli o laskavost požádat. Uráží to naši hrdost. Zejména když si myslíme, že něco je povinností druhého a on to nedělá. Tato situace bývá častým pramenem konfliktu mezi manželi. Ovšem neexistuje žádný zákon, který by vymezoval, co je či povinnost v manželství. Každý z partnerů o tom může mít svoji představu. Chceme-li, aby nám partner pomohl v domácnosti, je lepší požádat o laskavost:

„Prosím tě, neudělal bys pro mne…?"

než mu říci, že je jeho povinnost, aby to udělal, že vy jste toho dělali už dost, že si vůbec nevšímá, čeho je třeba, apod. Je správnější říci:

„Prosím tě, buď tak laskav a pomoz mi dnes s úklidem."

než vyčítat:

„Vidíš, jak se tady plahočím, a ty si ležíš na kanapi a čteš si noviny!"

Z hlediska asertivity není tak důležité, že je spravedlivé, když se na domácích pracích podílejí oba partneři, jako to, že bylo dosaženo cíle a že oba partneři jsou spokojeni. Proto je vhodné říci „udělej to pro mě", i když je sporné, zda to je pro mě, rodinu nebo dokonce pro něho (pro ni).

O laskavost žádáme klidně, díváme se do očí, s vědomím, že si pomoc druhých zasloužíme. Neprosíme ponížen ě, děkujeme krátce a důstojně.

Příklady požádání o laskavost:

- *„Vašku, chtěla bych tě požádat, zda bys v sobotu nevyluxoval byt? Velmi by mi to pomohlo v úklidu."*
- *„Moc by mi pomohlo, kdybys dnes vyzvedl Štěpána ze školky, budu mít vyřizování po práci."*
- *„Prosím vás, buďte tak laskavá a podržte mi dveře."*
- *„Byla byste tak laskavá a pustila mě ve frontě před sebe? Velmi spěchám."*
- *„Buď tak hodný a vyluxuj mi obývák."*
- *„Nepomohl bys mi s nádobím?"*
- *„Byl bych rád, kdybys mi pomohla s naplánováním cesty."*
- *„Prosím tě, nepohlídala bys mi dnes večer děti? Chtěli bychom jít do divadla."*
- *„Buďte tak laskavý a zavřete za mnou dveře, mám plné ruce nákupu."*

- *„Nebyl byste tak laskavý a nemluvil méně hlasitě, nerozumím, co říkají v rozhlase."*

O laskavost nejen žádáme, ale často je nám nabídnuta bez toho, že bychom si o ni řekli. Mnoho lidí to uvede do rozpaků a odmítají přijetí pomoci s tím, že ji vlastně nepotřebují. Tím znehodnocují šlechetné rozhodnutí „dárce". V případě, že to tak cítíte, je vhodné nabídnout i protislužbu. V každém případě však nezapomeňte poděkovat.

Požádání o laskavost komunikaci zjemňuje. Ukazuje na to, že si partnera vážíme. Většinou nám to oplatí podobným chováním. To pomáhá posilovat a prohlubovat jak náš vztah, tak sebevědomí obou. Je smutné, že v nejbližších vztazích se žádá o laskavost nejméně.

Před zkouškou

František má před zkouškou na vysoké škole. Má trému a na učení se nedokáže soustředit. Na průmyslovce byl zvyklý se učit společně se spolužáky. Na vysoké zatím podobný systém nemá.

Pasivní František stydlivě poprosí spolužáka, zda by mu s učením ke zkoušce nepomohl. Že sám není schopen se to naučit. Spolužák je však taky před zkouškou napjatý a nemá zájem někoho doučovat. Odmítnutím se František cítí pokořený.

Agresivní František se bez požádání vnutí oběma spolubydlícím z pokoje. Řekne jim, že ve třech se jim bude učit rozhodně líp. Vnutí jim formu i časový plán učení. Uvažuje jen o tom, jak to vyhovuje jemu. Pokud jsou spolužáci pasivní, může se mu to podařit. Pravděpodobně však budou před ním od té doby unikat. Příští rok s ním nikdo nebude chtít bydlet na pokoji.

Asertivní František se přizná otevřeně k tomu, že má ze zkoušky strach a už se nedokáže na učení soustředit. Požádá ostatní, zda by se nechtěli učit společně. Nabídne, že vysvětlí to, co sám umí. Pokud spolužáci odmítnou, hledá někoho jiného, kdo by měl chuť se takto učit. Odmítnutí chápe jako svobodu spolužáků, a nezlobí se proto na ně.

Podobně je to se všemi žádostmi. Pokud jsou oprávněné a máme na ně plný nárok, nemusíme ani žádat o laskavost. Žádost o laskavost však náš požadavek zjemní. Důležité však je, žádáte-li o něco, abyste to řekli jasně

L: *„Máš pravdu, mohli jsem zavolat dříve. Ale ještě to nebylo jisté. Ani jsme nebyli úplně rozhodnuti. Každé Vánoce jsme zatím byli u vás. Tentokrát bychom chtěli být sami. Chápu, že ti to je líto. Ale až se vrátíme, mohli bychom přivézt alespoň Vendu, na 14 dní…"*

B: *„Děda bude zklamaný. Chtěl s Radimem opravit kotel – mezi svátky. Víš, nějak špatně topí. A Radim se v tom vyzná. A hlavně děda už sám na to nestačí…"*

L: *„Hmm, máš pravdu. Je toho na vás hodně. Je mi to líto, že tentokrát nemůžeme pomoct. Ale už jsme se rozhodli. Chceme trávit Vánoce sami."*

B: *„Já tomu pořád nerozumím. Připadá mi, jako byste nám to dělali schválně. Vždyť my kromě vás už nikoho nemáme. Mně je úplně do breku."*

L: *„To je mi líto, mami. Chápu, že ti je smutno. Ale pochop i ty nás. Možná ti teď připadám tvrdá. Ale opravdu chceme být na Vánoce sami."*

B: *„No jo, postavila sis hlavu. To s tebou nikdo nepohne. Vůbec s námi necítíš."*

L: *„Máš pravdu, babi, postavila jsem si hlavu. Tentokrát opravdu nepřijedeme."*

Cílem nácviku je **odnaučit se uvažovat v absolutních pravdách,** hodnotách, významech, **„všechno, nebo nic"**. Tato metoda nám také umožňuje vážit své vlastní hodnoty, osobní vlastnosti, postoje, v souvislosti s pochybnostmi a pocity nejistoty. Také přiznat si, že ne všechno se vždy podaří. Unést i to, že druhý je někdy k pravdě blíže. To pomáhá zmírnit častá depresivní postojová schémata typu:

- *„Buď jsem dokonalý, nebo nestojím za nic."*
- *„Pokud nebudu ve všem perfektní, nikdo mě nebude mít rád."*
- *„Když se mi něco nepovedlo, jsem budižkničemu."*
- *„Nikdy nesmím dělat žádné chyby."*

Jsou to typická schémata, která vedou k zranitelnosti a k depresi. Více „k životu" jsou postoje:

- *„Co se dá dělat, udělal jsem chybu, ale není to žádná tragédie."*
- *„No a co? S tím, co mám, si přece dokážu v životě poradit."*

- *„Chyba je jenom chyba, to, že udělám chybu, ještě neznamená, že jsem méně kvalitní člověk."*
- *„Když nejde o život, jde o houby."*

Cvičení

- Napište 10 kritických výroků na svoji adresu, které vám někdy adresovali jiní lidé z vašeho okolí, a odpovězte na ně pomocí asertivního souhlasu.
- Napište 10 kritických výroků na svoji adresu, které si sami někdy říkáte, a odpovězte na ně tak, jako by vás kritizoval někdo jiný. Užijte asertivního souhlasu.
- Napište 10 kritických výroků k blízkým lidem a odpovězte za ně asertivním souhlasem.
- Vzpomeňte si na 3 situace ze svého života, kdy vám někdo delší dobu něco vyčítal, popište je nejdříve podrobně, jak si vzpomínáte, že probíhaly, a poté je zkuste propracovat s tím, že použijete asertivního souhlasu.

13.6 Negativní dotazování

Technika „souhlasu" pomáhá dobře zvládnout manipulativní kritiku. Navíc zvyšuje naši odolnost proti ní a snižuje frekvenci, s jakou ji náš protějšek vůči nám užívá. Nevede však partnera k větší otevřenosti, naopak někdy může vytvářet větší psychickou distanci.

K podpoře otevřenosti v komunikaci s naším okolím je vhodné **negativní dotazování.** Podobně jako při asertivním souhlasu, také při negativním dotazování nereagujeme na kritiku obranou, odvetou nebo popíráním. Místo toho sami aktivně žádáme další kritiku svého chování, svých vlastností, projevů, nebo žádáme přesnější, konkrétnější a specifičtější detaily, abychom si co nejlépe objasnili, co nám partner řekl.

Je potřeba si uvědomit, že **kritika** může být jak manipulativní, tak konstruktivní a otevřená. Konstruktivní kritiku můžeme někdy rychlým protiútokem zabít, aniž bychom se něco důležitého dozvěděli. Řada lidi takto likvi-

duje i dobře míněné kritiky. Jiní je zase neposlouchají, protože se cítí uraženi a dotčeni, že je vůbec někdo kritizuje.

Negativní dotazování nám může pomoci ještě upřesnit a otevřít *komunikaci.* Například když nás někdo kritizuje, můžeme požadovat upřesnění. Je důležité to však dělat bez ironie, klidně a vyrovnaně. Použitím negativního dotazování dáváme partnerovi najevo, že jeho kritiku nepovažujeme za důvod k hádání se nebo k rozbíjení vztahu. Nepovažujeme ji ani za důvod k tomu, abychom se cítili uraženi, ani za důvod ke hněvu. Lehký rozdíl v hlasu mění negativní dotazování na ironickou provokaci. Když chceme užít negativního dotazování, měli bychom si být jisti, že to myslíme vážně.

Tab. 46 *Negativní dotazování*

- udržujeme oční kontakt
- klidně přijímáme kritiku
- formulujeme věty v 1. osobě
- žádáme další kritiku, její upřesnění, detaily
- klidným způsobem, bez ironie či provokování, se ptáme na negativní stránky naší osobnosti, našeho chování, apod.

Podívejme se na dvě zdánlivě podobné reakce na kritiku partnerky:

A: *„To je hrozné, ty zase jdeš na fotbal!"*
B: 1. *„Tomu nerozumím, proč bych neměl jít na fotbal?"*
2. *„Jak jsi na to přišla, že bych neměl jít na fotbal?"*

Při prvním výroku ukazujeme na sebe s otázkou: *„Co ti na mém chování vadí?"* Je to negativní dotazování. Dáváme najevo, že kritika není něco, co by mělo člověka ihned naštvat. Druhým výrokem však ukazujeme na partnerku. Jako bychom v podtextu říkali: *„Kdo si myslíš, že jsi, abys mi něco takového mohla říct?"* První přístup může vést ke klidnému dialogu, kdy dalším negativním dotazováním můžeme zjistit, co partnerka vlastně chce a o čem se nezmiňuje (jet na výlet, pomoci s úklidem apod.). V druhém případě pravděpodobně rozvineme destruktivní hádku.

I když negativní dotazování můžeme použít i při konfliktech či při kritice ve formálních vztazích, pomáhá obzvláště při kontaktech s lidmi, ke kterým máme blízký vztah.

Ne každý, kdo nás kritizuje, musí nutně být manipulátor. Náš kritik nám skutečně může chtít pomoci. Nadřízený může kritizovat naši práci, protože vidí, že jsme schopni většího výkonu. V tomto případě můžeme opět použít negativního dotazování s cílem:

1. zlepšit a očistit komunikaci s nadřízeným,
2. sdělit mu, že máte zájem na zlepšení svého výkonu,
3. vyjádřit, že se neobáváte kritiky, ale naopak ji vítáte jako konstruktivní pomoc.

Negativního dotazování využijeme například ve větě *„Ne, tomu nerozumím, co se ti na tom vlastně nelíbí? Rád bych si to ujasnil"* místo protiútoku typu *„Starej se o svoje věci."*

Techniku negativního dotazování si ukážeme na následujících příkladech:

Stále koukáš po jiných ženách!

A: *„Tvoje chování mě prostě uráží!"*
M: *„Proč, tomu nerozumím, co se ti vlastně nelíbí?"* (negativní dotazování)
A: *„Že stále koukáš po jiných ženách. Mně to prostě vadí."*
M: *„Hmm, to si ani neuvědomuji.* (zpětná vazba) *Ještě něco ti vadí?"* (negativní dotazování)
A: *„Včera jsi celý večer mluvil jen s Pavlou. Mě sis vůbec nevšímal. Nechal jsi mě s tím nudným hochem od vás."*
M: *„Máš pravdu, dlouho jsem mluvil s Pavlou* (souhlas). *Mrzí mě, že tě to trápí* (zpětná vazba). *Vůbec mi to nedošlo. A ještě něco ti vadilo?"* (negativní dotazování)
A: *„Zdálo se mi, že si s ní rozumíš více než se mnou. Se mnou se bavíš jen o práci a co budeme dělat. Chtělo se mi brečet, když jsem viděla, jak zaujatě jsi s ní mluvil. Se mnou ses tak nikdy nebavil."*
M: *„Hm, to je zvláštní. Sám si myslím, že si více rozumím s tebou* (zpětná vazba). *Máš však pravdu, že v poslední době jsme se bavili jen o starostech."* (souhlas)

A: *„No, žárlila jsem na ni."*
M: *„To jsem teda trouba. Byl jsem k tobě málo citlivý* (empatie). *A navíc nemám ani pocit, že bych si s Pavlou nějak zvlášť moc rozuměl* (zpětná vazba). *Trochu mi dělalo dobře, že se můžu pochlubit* (sebeotevření). *To si s tebou nedovolím. Styděl bych se. Taky jsme se bavili o spolužácích, které jsem dlouho neviděl."*
A: *„To ano, chlubil ses jedna radost."*
M: *„Možná ještě něco jiného ti na mně vadilo?"* (negativní dotazování)
A: *„Já už ani nevím, co ještě ti mám říct. To stačilo na to, abych se sama necítila dobře."*
M: *„A z čeho máš ještě pocit, že si spolu málo rozumíme?"* (negativní dotazování)
A: *„Ale, jen z toho večera. Celkově ten pocit nemám."*

Večerní košíková

M: *„Je večer a ty zase jdeš hrát košíkovou."*
P: *„Tomu nerozumím, proč bych neměl jít hrát košíkovou?"*
M: *„No, jsi potom celý večer utahaný."*
P: *„Není mi jasné, co ti na tom vadí."*
M: *„Když chodíš večer unavený z basketbalu, tak se potom nikdy se mnou nemiluješ."*

Vypadáš dnes špatně

P: *„Vypadáš dnes špatně."*
B: *„Co tím myslíš?"*
P: *„No prostě dnes nevypadáš dobře."*
B: *„Nerozumím, jak to myslíš, jsem špatně oblečená, nebo vypadám utahaně, nebo nemocně?"*
P: *„No, to triko je takové halabala."*
B: *„Co je na něm halabala? Zdá se ti pomačkané?"*
P: *„To taky, je pomačkané, ale navíc nevkusné!"*
B: *„Co se ti na něm zdá být nevkusné, ta barva, nebo střih?"*
P: *„Hlavně ta barva se mi nelíbí."*
B: *„A co sukně? Jak ta vypadá?"*
P: *„No, moc se nehodí."*
B: *„Jak to myslíš? Nehodí se ke mně?"*

P: *„Ne, tak to nemyslím, spíše nevypadá dost společensky."*
B: *„Proč si myslíš, že nevypadá dost společensky?"*
P: *„Má takový dráždivý střih."*
B: *„Hm. Ty rozparky tak mohou působit. Ještě je na mně něco, co mi nesedí?"*
P: *„Ano, pořád se vyptáváš."*
B: *„O tom mi, prosím tě, řekni více. Moc se ptám?"*
P: *„Ano, stále se bavíme jen o tvém oblečení a mně o to tak moc nejde."*
B: *„Takže stále se tě ptám na nedůležité věci?"*
P: *„Ano, tak to je."*
B: *„To vypadá, jako bych byla nudná. Je to tak?"*
P: *„Nudná ani ne, spíše necitlivá."*
B: *„Tomu moc nerozumím, v čem jsem necitlivá?"*
P: *„Vůbec ses mě nezeptala, jak jsem dopadla!"*
B: *„To máš pravdu, úplně jsem zapomněla. Promiň. Bude se ti o tom chtít ještě mluvit?"*

Cvičení

- Napište 5 pomyslných kritických dialogů, kde někdo kritizuje něco na vás a vy používáte negativní dotazování.
- Napište 5 kritických výroků na svoji adresu, které si sami někdy říkáte, a odpovězte na ně tak, jako by vás kritizoval někdo jiný. Užijte negativního dotazování.
- Vzpomeňte si na 3 situace ze svého života, kdy vám někdo delší dobu něco vyčítal, popište je nejdříve podrobně, jak si vzpomínáte, že probíhaly, a poté je zkuste propracovat s tím, že použijete negativního dotazování.

13.7 Negativní aserce

Většina lidí má problém s přijetím kritiky, která se „trefí do černého". Nadurdí se, stáhnou nebo zaútočí, jindy podléhají trýznivé sebekritice. Podobné

problémy, jako míváme s přijímáním kritiky, zvláště je-li formulována manipulativně, míváme rovněž s přijetím reálných vlastních chyb a omylů. Negativní aserce nás učí přijímat své chyby a klidně o tom mluvit.

Podstatou metody „negativní aserce" je vyjádření našeho práva dělat chyby, být nedokonalí v chování a za své nedostatky převzít plnou zodpovědnost. Chyby přece dělá každý. Negativní aserce pomáhá k lepšímu sebepřijetí.

Tab. 47 *Negativní aserce*

- Změnit svoje přesvědčení, že se kvůli své chybě musíme zákonitě cítit vinnými.
- Naučit se asertivním postojům k chybám a omylům – považovat je jednoduše za nic víc a nic méně než za chyby.
- Asertivně akceptovat vlastní chybu či omyl – slovně to vyjádřit.
- Přijměte, že jste udělali chybu nebo omyl, aniž byste se omlouvali.
- Vyptávejte se kritika na podrobnosti, pokud se vám zdají jeho informace užitečné, nebo tím kritiku vyčerpejte, pokud je **manipulativní**.

Příklady slovního vyjádření negativní aserce:

- *„Máš pravdu, nemusel jsem to udělat takhle. Mohu to zkusit dělat jiným způsobem."*
- *„Je to moje chyba, příště to zkusím jinak."*
- *„Uvědomuji si, že jsem to zvoral."*
- *„Taky se mi nelíbí, jak jsem to udělal."*
- *„Byla to ode mne hloupost, ani mně se to takhle nelíbí."*

Hlavním problémem je, a to zejména pro lidi náchylné k depresi, co máme dělat s pocity viny. Zvláště když jsme chybu udělali. Především je třeba změnit natrénovaný zlozvyk, že udělání chyby je automaticky spojeno s pocitem viny. Depresivní lidé se nechávají po chybném činu manipulovat do hledání odpuštění a snahy chybu nějakým způsobem odčinit. Jindy chybu popírají, dokonce i sami před sebou, nebo při větším napětí dochází k protiútokům na kritika nebo domnělého kritika. Při tomto postupu se však člověk cítí stále hůře a hůře.

Chceme-li být nezávislí, svobodní a asertivní, rezervujme si konečné posouzení našich kladných i záporných činů pro sebe. Protože svobodný jedinec zachovává zásadní postoj k svému chování ve smyslu: „SÁM JSEM NEJDŮLEŽITĚJŠÍM SOUDCEM SEBE SAMA!" Tento základní postoj je stejný při pochvale i kritice. Proto lze také klidně vyjádřit svůj omyl, pojmenovat vlastní chybu.

Amatérský zástřih

V: *„Jendo, zase ses nechal ostříhat v práci, vypadá to hrozně."*
J: *„Máš pravdu, Věro, byla to ode mne hloupost. Taky se mi to teď nelíbí."*
V: *„Vždyť jsem ti to říkala už minule. Máš jít k pořádnému holiči."*
J: *„V pořádku, zkazil jsem to. Opravdu bych na to mohl víc dbát."*

Cvičení

- Vzpomeňte si na nejméně 5 chyb z poslední doby, které jste udělali, a zkuste si napsat krátké dialogy, ve kterých tyto chyby konstatujete.
- Vytvořte seznam vlastních nedostatků:
  a) které vám vyčítají jiní a vy s tím souhlasíte,
  b) které vám vyčítají jiní a vy s tím nesouhlasíte,
  c) o kterých víte jen vy sami,
  a nyní je zkuste pomocí negativní aserce vyjádřit ve větách, kde se k těmto nedostatkům sami klidně přiznáváte.

BUCHTOVÁ, Božena; KULHAVÝ, Viktor. Psychologie v obchodní činnosti firmy. Brno : ESF MU, 2006. str. 55–74. ISBN 80-210-4061- 0.

2. Komunikační dovednosti

2.1 Řeč těla jako prostředek komunikace

Z hlediska obchodní činnosti je v hierarchii komunikačních prostředků nejdůležitější věcný, racionální obsah textu a umění dobré argumentace.

Na druhém místě je to způsob přednesu, jímž získáváme poznatky o temperamentových a dynamických zvláštnostech partnera.

Třetí v pořadí je řeč těla, která může významně ovlivnit věcnou argumentaci a jednání. Může je buď podpořit, nebo je učinit nepřesvědčivými. Nabídky nejrůznějších konkurenčních firem se kvalitativně a cenově stále více přibližují a důležitou roli při rozhodování sehrává osobnost obchodního zástupce firmy.

Z praxe je známý poznatek, že průměrný obchodní zástupce ovládá obsahovou stránku nabídky, méně tón, melodii a rytmus svého sdělení a špatně výrazové projevy (řeč těla), které prozrazují jeho skutečný postoj a emoce.

Výrazové projevy člověka studují sociální psychologové v rámci **„neverbální sociální komunikace". Neverbální komunikací rozumíme vše, co druhému člověku říkáme a co se netýká obsahu slov.**

Tato forma komunikace je **starší než řeč,** protože jsme ji zdědili po zvířecích předcích. Je také **citově bohatší** a v některých mezilidských interakcích **srozumitelnější** (např. vyjádření potřeby sociálního sblížení nebo distance, způsob vedení rozhovoru, způsob projevení přání ap.).

Zatímco verbálně (slovem) se předávají věcné informace, **neverbální stránka komunikace vypovídá mnoho o vzájemných vztazích mezi komunikujícími osobami.** P. Watzlawich vyslovuje názor, že gesto nebo výraz nám často o vztahu druhých k nám řekne více než stovka slov. Podobně se vyjádřila americká psychoterapeutka Virginie Satirová na jednom semináři u nás: „Naučíme-li se dívat na obličej člověka a na to, jak člověk dýchá, dozvíme se často víc, než když člověk promluví."

Mimoslovní sdělení mohou být také **nejednoznačná,** např. pláč může vyjadřovat pocity vzteku, smutku, radosti, dojetí ap. Beze slov nemůžeme sdělit potřebu volby mezi dvěma možnostmi, které se vzájemně vylučují, nemůžeme vyjádřit logickou podmíněnost typu „jestliže předchází A, pak musí následovat B". Nemůžeme sdělit „nic" nevidím, „nic"

[3] Pease, A. *Bodylanguage, How to Read Others Thoughts by Their Gestures*. London: Shelton Press 1992, str. 9.

nedělám. Ale i když nepromluvíme, přece jen tím druhému člověku něco říkáme - i když druhému nepodáme ruku, i když se na někoho nepodíváme, přece je to sdělení, které bezděčně vysíláme.

Neverbální sdělování je složeno z řady různých prvků (pohybových, hmatových, mimických), které však mají svůj význam jen v rámci příslušného **komunikativního kontextu.** Proto je nutné vyvarovat se při interpretaci signálů řeči těla přílišného zjednodušení a paušalizace jednotlivých projevů.

V řeči těla jsou **rozdíly mezi jednotlivými národy nebo kulturními oblastmi.** Některá gesta a pohyby, typické pro jednu zemi, mohou být používány v jiném prostředí v odlišném kontextu. Zejména v mezinárodním obchodu je důležité, aby jednající zástupci různých kultur znali zvláštnosti neverbální komunikace druhé strany. Například:

- pokývnutí hlavou znamená u nás souhlas, zatímco zavrtění hlavou do stran je signálem záporným nebo odmítavým. V některých kulturách je tomu naopak;
- naslouchá-li nám japonský partner a pokyvuje-li hlavou, není to vyjádření souhlasu. Dává nám tím pouze najevo, že rozumí tomu, co říkáme;
- v evropském prostředí se díváme vážené osobě do tváře, když odpovídáme na její otázku. V Indonésii se však nikdo nesmí dívat do obličeje výše postavenému člověku.

Jak slovní, tak i **mimoslovní komunikace je ovlivněna prostředím, ve kterém člověk dlouhodobě žil, souvisí také se vzdělaností a společenským statusem jedince.** Poznatky z oblasti neverbální komunikace mají pro obchodní zástupce dvojí význam:

- použití vhodných výrazových projevů - úsměv, oční kontakt, srdečné podání ruky, navázání kontaktu při skupinové prezentaci - může vzbudit sympatie vůči jejich osobě;
- zvýšená vnímavost a porozumění neverbálním signálům partnera umožní získat cennou informaci o tom, jak jsme druhou stranou viděni, jaké partner prožívá emoce, jaká je jeho osobnost.

Při prodeji jsme úspěšnější, umíme-li „číst", přijímat a vysvětlit si tělesné signály svého partnera.

Při čtení řeči těla partnera při prodejním rozhovoru je užitečné položit si tři otázky:
a) Co nám sdělila partnerova řeč těla při setkání a uvítání?
b) Co vyjadřovalo jeho tělo, když nám naslouchal?
c) Pozorovali jsme shodu mezi jeho řečí těla a verbálními reakcemi?

Řeč těla může pomoci vysvětlit rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným obchodním jednáním. Dokonalost v řeči těla není vrozená. Je možné naučit se tomuto umění neustálým pozorováním lidí v různých situacích a také analýzou průběhu každého obchodního jednání. Velmi cennou pomůckou je také videozáznam z prodejního rozhovoru a jeho následný skupinový rozbor formou zpětné vazby.

Podívejme se nyní, jaké jsou **způsoby neverbální komunikace.**

Proxemika

studuje sdělení, která tlumočíme přiblížením se k druhému člověku či oddálením se od něj (lat. proxime znamená „zcela mi na blízku").

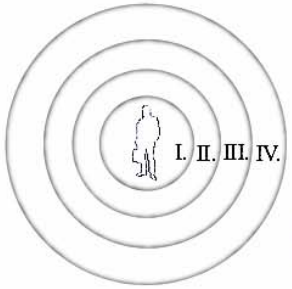
To se odehrává v situacích, kdy spolu dva lidé hovoří, kdy se vzájemně potkávají, kdy jeden k druhému přisedá apod. Studiem vzdálenosti mezi lidmi (v horizontální i vertikální rovině)

se zjistilo, že existuje přímo úměrný vztah mezi vzdáleností komunikujících osob a sociální blízkostí. Čím důvěrnější je vztah, tím bližší je přiblížení jednoho člověka k druhému.

Pro různé společenské situace jsou považovány za přiměřené odlišné vzdálenosti mezi dvěma lidmi. Jejich přílišné překročení (zkrácení nebo prodloužení) je častou příčinou nedorozumění (např. dotěrná blízkost, chápaná jako vlezlost - a na druhé straně přílišný odstup, vyvolávající pocit odtažitosti, studenosti).

V zaujetí vzdálenosti při komunikaci hrají roli také osobnostní charakteristiky. Lidé, kteří jsou více společenští, živí, otevření, tj. extraverti, zaujímají v mezilidském kontaktu bližší vzdálenosti než lidé, obrácení spíše do vlastního nitra - introverti. Profesor E. T. Hall ve svých antropologických studiích zjistil, že vzdálenosti mezi lidmi při rozhovoru jsou ovlivněny kulturou a etnickými faktory. Japonci a Arabové zaujímají vůči sobě bližší interpersonální vzdálenosti než Evropané. Pro Araba může být urážkou, když mu partner „odepře vůni svého dechu". Vzdálenost, ve které se lidé při komunikaci s ostatními zastavují, je tedy ovlivněna působením řady faktorů: jak dobře se spolu lidé znají, osobnostními charakteristikami, transkulturálními rozdíly. Je však dána také věkem, povahou setkání, tím, zda lidé žijí na venkově či ve městě, ale i velikostí prostoru, který mají partneři k dispozici.

Osobní zóny. Výzkumné poznatky v oblasti neverbální komunikace potvrzují existenci tzv. osobních zón, což jsou pomyslné soustředné kruhy kolem člověka, jež ohraničují prostor příslušného typu komunikace.



I. Intimní zóna
II. Osobní zóna
III. Sociální zóna
IV. Veřejná zóna

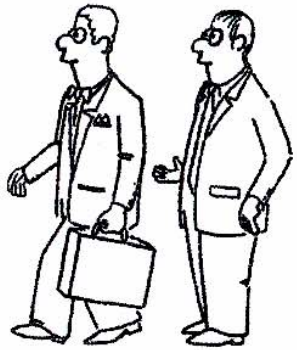
Obr. 5 Struktura osobní zóny

I. Intimní zóna - její dolní hranicí je bezprostřední hmatový kontakt, horní hranicí je vzdálenost 15-30 cm. Do této zóny dovolujeme vstoupit jen psychicky nejbližším lidem. Vstup do této zóny vyžaduje souhlas příslušné osoby, jemnost, zvláštní takt a ohleduplnost.

II. Osobní zóna - dolní hranicí je vzdálenost, při níž se lidé mohou jeden druhého dotknout rukou (držet se za ruce, jít blízko sebe). Horní hranicí je vzdálenost 75-120 cm (je to hranice fyzického dosahu partnera, která umožňuje vnímat detaily jeho mimiky, umožňuje podání ruky ap.). Prodejce by se měl při rozhovoru, vedeném vstoje, pohybovat na dolní hranici osobní sféry. Pokud se příliš vzdálí, působí chladně a odtažitě.

III. Sociální zóna - je vyhrazena pro setkávání lidí v zaměstnání, pro obchodní jednání, pro diskusi apod. Dolní hranice je 1,20 až 2,10 m, horní hranicí 2,10 - 3,60 m, kdy máme možnost vidět v zorném poli již celou postavu partnera. Platí zde, že větší oddálení při služebním jednání dodává pocit psychického bezpečí a větší subjektivní jistotu oběma partnerům. Při prvním rozhovoru se zákazníkem se prodejci doporučuje zachovat na krátkou dobu odstup, dokud partner nevyšle přátelský uvítací signál.

Obr. 10 Shrbený postoj



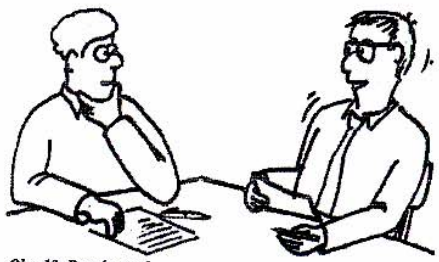
Obr. 11 Vzpřímený postoj

Starosti a nejistota jsou vyjádřeny postojem člověka se shrbenými zády, s pohledem do země a s nepevným krokem. „Koš odpadků", starostí, problémů nosíme každý jinde - na hlavě, na krku, na hřbetu nebo na bedrech (obr. 10).

Jiný postoj zaujímá sebejistý člověk, který konstruktivně řeší své problémy, je „nad věcí", ví si rady. Mnohé naznačuje vzpřímenost v postoji, přímý pohled, pevný krok (obr. 11).

Nejistotu, úzkost, obavy prozrazujeme často postojem těla vsedě, a to zejména tam, kde nám není dobře - v čekárně u lékaře, v chodbě před soudní místností, před náročným obchodním jednáním (obr. 12).

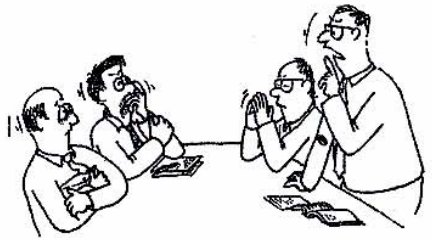
Obr. 12 Strnulá pozice



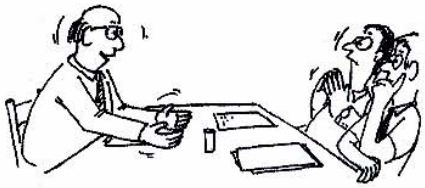
Obr. 13 Pevný posed

Z řeči těla můžeme dobře „číst" pohodlnou polohu při sezení, která vyjadřuje klid, pevnost postojů při jednání a příjemnou atmosféru (obr. 13).

Zvláštní význam má vzájemná poloha více osob v bezprostředním osobním styku. Naznačuje, o jaký druh interakce jde, jaká je atmosféra setkání, jak se jednání vyvíjí apod.
V mezilidských interakcích můžeme často sledovat, že **při větší změně „atmosféry" v průběhu jednání dochází i ke změnám v uspořádání osob a v tělesných polohách účastníků** (obr. 14, 15).



Obr. 14 Kolektivní jednání z pozice síly



Obr. 15 Kooperující vs. negativní strana

Rozdíly v postojích můžeme sledovat i u tzv. hostilních projevů (nepřátelských vztahů) a u tzv. prosociálního chování, které vyjadřuje přátelství a spolupráci. V praxi se můžeme setkat s tím, že **člověk může svou tělesnou polohou předstírat, „hrát" to, co ve skutečnosti není.**

Zaujímání poloh a konfigurací těla ovlivňuje temperament, povaha člověka, kulturní příslušnost, kvalita mezilidských vztahů a momentální psychická atmosféra jednání.

Obr. 16 Jednání u kulatého stolu

IV. Veřejná zóna - je určena pro veřejná vystoupení - např. pro skupinovou prezentaci. Řečník by měl zaujmout takovou vzdálenost od posluchačů, aby byla vidět celá jeho postava včetně pohybu v prostoru. Také mluvící by měl ze své vzdálenosti vidět všechny posluchače. Hranice mezi jednotlivými zónami však nemohou být nepřekročitelné. V běžném životě dochází k pronikání z jedné sféry do druhé, záleží také na uspořádání konkrétního prostoru pro jednání. Sociální psychologie zde užívá pojem **„proxemický tanec"**, při němž partneři hledají míru vzájemného oddálení, jež by vyhovovalo oběma stranám.

Někteří lidé jsou velmi citliví na narušení prostoru kolem sebe, který považují za „svůj". Vyžadují širší osobní zónu. Jsou to však většinou:

- nadměrně úzkostní jedinci;
- lidé s diagnózou autismu (s charakteristikami psychické osamělosti);
- neurotici (lidé s labilní nervovou soustavou);
- introverti (lidé zaměření do vlastního nitra);
- lidé žijící v nejistotě, co s nimi bude.

Při narušení prostoru, který jedinec považuje za „svůj", se začne projevovat vzrušení. Můžeme je pozorovat v očích, v pohybech hlavy, v otáčení těla, v pohybech rukou ap.

Kromě vzdálenosti komunikujících osob v horizontální rovině proxemika studuje i **vzdálenosti vertikální,** měřené převýšením ve výši očí komunikujících partnerů. Zjistil se kladný vliv situací, kdy jsou oči jednajících osob ve stejné horizontální rovině (prodejce - zákazník, lékař - pacient, vedoucí pracovník - spolupracovník). Pocity rovnosti a rovnoprávnosti jsou jakoby vázány na stejnou úroveň výše očí obou partnerů. Velké rozdíly (např. jeden účastník sedí, druhý stojí) působí „mocensky", evokují pocit nadřazenosti a podřízenosti, vzniká zbytečné psychické napětí, což nepřispívá k navázání těsnějšího osobního kontaktu.

Posturologie

je řeč fyzických postojů našeho těla, držení těla a polohových konfigurací jeho částí.

V sociální interakci má komunikativní význam i držení těla při určité činnosti - např. při stání, sezení, chůzi, hovoru. Sociální psychologie na rozdíl od fyziologů, kteří rozlišují tři základní polohy těla - vstoje, vsedě, vleže - rozlišuje polohy detailněji. U polohy vstoje například studuje, zda dva lidé stojí k sobě čelem, bokem nebo jsou-li k sobě otočeni zády. U dvou sedících lidí rozlišuje polohu bokem vedle sebe nebo polohu čelní, proti sobě.

Prodejní rozhovor může probíhat vstoje - například ve výrobní hale, v konstrukční kanceláři, v laboratoři. Většina rozhovorů však probíhá u jednacího stolu. Pozice, které při jednání můžeme zaujmout, jsou následující:

Posadit se pravoúhle od partnera - vedle stolu - je **nejvýhodnější polohou pro jednání**. Každý účastník si může libovolně vybrat směr pohledu. Společně lze nahlížet do pracovních materiálů. Je možné lépe „číst" partnerovu řeč těla, protože nám nebrání ve výhledu psací stůl.

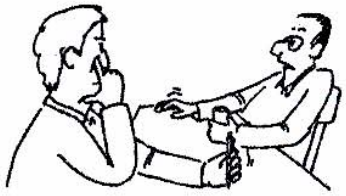
Obr. 6 Angulární pozice

Je to poloha, kdy partneři již mají vyřešeny základní otázky a projednávají se pouze podrobnosti. Zaujetí této polohy **je nevhodné na začátku rozhovoru,** protože znamená příliš agresivní průnik do partnerova soukromí.

Obr. 7 Paralelní pozice

Konfrontační umístění zdůrazňuje, že je mezi účastníky jednání barikáda, která může být zachována i během prodejního rozhovoru. Je to **poloha konkurenční situace.** Podporuje a zostřuje protiklady, potlačuje to, co je oběma stranám společné. Obtížně se také studují společné pracovní materiály.

Obr. 8 Frontální pozice



Diagonální pozice prozrazuje buď **nezájem, nebo chybějící sebevědomí.** Partneři dávají najevo odstup a nechtějí spolu mít nic společného. Toto rozmístění můžeme vidět např. v restauracích.

Obr. 9 Diagonální pozice

Ukazuje se, že **zaujetí polohy těla dvou lidí v rozhovoru má určitý vztah k obsahu a atmosféře rozhovoru.** Například se dá poznat, zda a jak moc jde hovořícímu o prosazení názoru, nakolik je pro něho důležité partnera přesvědčit a získat na svoji stranu. Tělesná poloha naznačuje nejen to, co se nyní s daným jedincem děje, ale také to, co se s ním událo před tímto okamžikem a co se bude dít v následující chvíli.

Poloha těla a konfigurace jeho jednotlivých částí je pro mnohé lidi dostatečně srozumitelnou řečí. Člověk svou tělesnou polohou bezděčně sděluje druhému např. to, jak mu „uvnitř" je. Jinou polohu zaujímá člověk, který se necítí psychicky či tělesně dobře, a jinou člověk šťastný a veselý. Jinak sedí člověk sklíčený a jinak ten, kdo v pohodě sleduje dění kolem sebe.

Legendární keltský král Artuš jednal se svou družinou u kulatého stolu. Stůl „krále Artuše" měl daný zasedací pořádek, tzv. Artušův zákon (používá se dodnes), který lze přirovnat k hodinovému ciferníku. **Nejvyšší šéf** sedí na dvanácté hodině. Vlevo a vpravo od něho na čísle jedenáct a jedna sedí jeho **nejbližší spolupracovníci.** Spolu se šéfem vytváří tzv. **trojúhelník moci.** Vedle nich na čísle deset a dva sedí **váhavější konferenční členové týmu.** Na čísle tři a devět ciferníku moci sedí **přitakávači.** Chtějí všechno vidět, ale nechtějí být přitom sami viděni. Koncentruji pozornost na obě strany - na stranu šéfa skupiny i na stranu šéfa opozice. Nejblíže k přitakávačům sedí **sólisté,** a to na čísle čtyři a osm. Rádi by rozvíjeli vlastní myšlenky, ale do ostré výměny názorů se pouští jen tehdy, jsou-li k tomu přinuceni. Na čísle šest sedí **„otevřený protivník"** - soupeř, který má druhou největší moc v týmu. Jeho **pomocníci** sedí na čísle pět a sedm, přičemž pomocník sedící z pravé strany má vždy větší moc.

Kinezika

se zabývá sdělováním informací v mezilidském kontaktu pomocí pohybů končetin, těla, krku a hlavy.

Jedná se o všechny bezděčné pohyby rukou, nohou, těla, hlavy ap. Studují se pohyby jednotlivých částí těla, ale i pohybové konstelace a pohybové sledy (sekvence pohybů).

Výzkumy ukazují, že rozsah pohybů, jejich prudkost a intenzita souvisí s intenzitou emocionálního prožívání situace[4]. Z výrazu obličeje můžeme odečítat, o jaký druh emocí jde, z rozsahu a charakteru pohybů si informaci doplňujeme o intenzitu emocionálních prožitků člověka ve chvíli, kdy to pozorujeme.

Pohyby rukou

Obr. 17 Malá sebejistota, nízké sebevědomí, nedůvěra

Obr. 18 Negativní postoj

[4] Elektromyografické záznamy svalového napětí ukázaly, že v době zvýšeného psychického napětí při rozhovoru se ve svalech objevují elektrické potenciály vysokých amplitud, které za normální situace doprovázejí skutečné pohyby. K podstatnému zvýšení svalové aktivity došlo i tehdy, když byla v rozhovoru vyslovena hrozba. Hlubším rozborem se ukazuje, že různé nálady aktivizují různé fyziologické funkce a různé skupiny svalů.

S těmito lidmi se obtížně jedná. Jsou nejistí, málo důvěřiví. Ruce jsou často bariérou, která je chrání.

Obr. 19 Varování, hrozba

Obr. 20 „Bodnutí dýkou"

Pohyby rukou, vyjadřující tzv. **signály „taktovkou",** mohou mít více podob:

- sekání celou rukou do vzduchu naznačuje, že jsme vyřešili nějaký problém;
- nůžkový pohyb oběma rukama dává najevo odmítnutí či nesouhlas;
- namíření ukazováku na konkrétního člověka může znamenat dominanci nebo snahu prosadit se;
- zdvižený ukazovák může značit varování nebo hrozbu a patří k zakázaným gestům při prodejním rozhovoru.

Obr. 21 Stříška z prstů

Stříška z prstů bývá u sedícího člověka projevem silného sebevědomí, sebejistoty, pevného přesvědčení. Může vyjadřovat povýšenost až arogantnost, bývá často používána ve vztahu nadřízenosti, zejména při komunikaci manažera se spolupracovníky - „všechno vím a všechno znám", „rád dávám rady", „musíte to akceptovat". Ne vždy ale musí toto gesto znamenat negativní projev. Je důležité, abychom tento pohyb rukou chápali v kontextu situace a ostatních signálů.

Pohyby rukou po obličeji

Pohyb rukou k ústům a jejich zakrývání (obr. 22) často znamená neupřímnost, lhaní a nervozitu. Používají je již malé děti, když nemluví pravdu. U dospělých jedinců je však toto gesto mnohem rafinovanější a často méně nápadné. David Morris, sociální antropolog, zabývající se neverbální komunikací, zjistil, že zdravotní sestry, které při rozhovoru s pacienty byly nuceny neříkat pravdu nebo lhát, pohybovaly často prsty po obličeji. Ostatní sestry, které mluvily pravdu, tato gesta nepoužívaly. Zakrývání si úst rukou může u partnera také znamenat, že nám nevěří. Pak je vhodné se zeptat, zda je vše v pořádku, zda s naším tvrzením souhlasí.

Obr. 22 Zakrývání úst

Výraz nesouhlasu nebo kritického postoje často provázejí pohyby prstů podpírající bradu, palec je pod bradou a ukazováček je vztyčen podél tváře. V jiném kontextu může ovšem toto gesto vyjadřovat přemýšlení.

Obr. 24 Ztráta zájmu

Obr. 25 Předstírání zájmu

Ztrátu zájmu nejlépe signalizuje hlava padající do dlaně. Předstírání zájmu může být vyjádřeno hlavou lehce opřenou o dlaň a vysunutým ukazováčkem. Zda jsme správně četli toto gesto, se můžeme přesvědčit tím, že položíme partnerovi kontrolní otázku.

U dvou lidí v sociální interakci můžeme sledovat jejich pohyby jako celek. Můžeme vnímat jejich harmonii - disharmonii, koordinaci - diskoordinaci. Psychologie zde užívá pojem **kongruence pohybů**, tj. synchronnost a symetrie pohybů dvou lidí, kteří spolu jednají. Kongruence je typická pro přátele, lidi, kteří si rozumí i beze slov.[5]

Sledujeme-li při prodejním dialogu dva partnery, kteří nevědomě zaujímají stejný postoj nebo „zrcadlí" gesta toho druhého, je velmi pravděpodobné, že si rozumí. **Zrcadlová ozvěna navozuje pocit souladu a důvěrnosti a často přispívá k tomu, že se partner v jednání začne přiklánět ke kladnému rozhodnutí.**

Gesta

jsou sdělení, která tlumočíme v mezilidském styku naučenými pohybovými projevy, symboly a znaky.

Gesty rozumíme pohyby rukou, hlavy, těla, které mají výraznou **sdělovací funkci** (doprovázejí slovní projevy, nebo je zcela zastupují). Mají však také **funkci expresivní** (např.

[5] Souhra a koordinace pohybových projevů u jedince je vnímána v mezilidském styku jako šarm a elegance v pohybové kultuře člověka. Ukazuje se, že poruchy synchronizace a koordinace mají značnou důležitost pro porozumění psychickým stavům člověka.

lomení rukama jako vyjádření projevu zoufalství, zatleskání jako vyjádření projevu radosti a souhlasu nebo nelibosti, poskakování jako vyjádření nadšení, hrození a zatínání pěstí pro vyjádření hněvu a zlosti). Gesta jako sociálně komunikační prvek předcházela vzniku řeči nejméně
o 1 milion let. I přes veliký pokrok v komunikaci mezi lidmi hraje řeč „gest" dosud mimořádnou roli.

Pro každé kulturní společenství je typický určitý soubor naučených pohybových projevů, které slouží k dorozumívání. Známá je prastará kulturní vázanost orientálních gest, zvláště pak v oblasti Indie a Japonska. V naší kultuře můžeme tuto souvislost studovat v pohybové etiketě (v nepsaných pravidlech a zákonech společenského chování). Také etnické vlivy formují gesta. Pro každé etnikum (z řec. etnos - národ) je typický určitý soubor naučených pohybových projevů, který slouží k dorozumívání. Můžeme uvést příklad francouzské elegance, italské výbušnosti, anglické zdrženlivosti ap. Arabové gestikulují nejen rukama, ale také celým tělem. Pro společné porozumění je možné si gesty sdělovat informace, které mají jednoznačný význam jako slova - např. zamávání na rozloučenou, kývnutí hlavy při souhlasu či nesouhlasu, úklon hlavy a těla jako pozdrav, ukázání rukou na předmět, osobu ap. Přicházíme-li do styku s lidmi z různých kulturních oblastí, je důležité, abychom se co nejvíce seznámili s řečí jejich gest.

Stane-li se gesto součástí našeho sdělovacího repertoáru, užíváme je většinou **nevědomě, automaticky.** Většinu gest se učíme **imitací** (napodobováním) lidí, kteří žijí kolem nás. Individuální rozdíly v gestikulaci se projevují ve velikosti, rychlosti, síle, rozmanitosti a množství gest.

Z velké části mají gesta blízký vztah k tomu, co říkáme v dané chvíli slovy. Sdělení je však citově silnější, srozumitelnější a zvyšuje názornost řečeného. Sociální psychologové tvrdí, že gesta mají i určitou tvořivou sílu, kterou slova nemají (gestem člověk často srozumitelně naznačí, co je schopen udělat, aby své přání prosadil). Zdá se, že gesta aktivizují více subsystémů lidského organismu než pouhé myšlení a také aktivizují verbální komunikaci v rámci sociálního kontaktu.

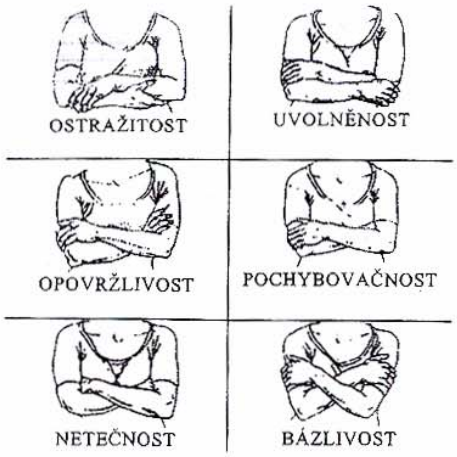
Gesta mohou nejen doprovázet a dokreslovat to, co říkáme v dané chvíli slovy, ale mohou vyjadřovat opačná sdělení (lze slovně projevit kladný vztah, zároveň však v neverbálním projevu vztah záporný, nepřátelský. Tento rozporný postoj bývá nazýván tzv. dvojitá vazba „double bind").

Gesta jsou v souhře s mimikou obličeje nejdůležitějším klíčem ke čtení myšlenek a pocitů partnera při dialogu. Na obr. 26 je uvedeno šest poloh rukou zkřížených na hrudi a každá z nich vyjadřuje jinou náladu, jiný postoj.

Ruce a paže mohou v řeči těla vyjadřovat:

- odkryté dlaně a uvolněný, vstřícný postoj znamenají - *srdečně Vás vítám, posaďte se u nás, nechci nic tajit,* čestnost;
- rozevřené ruce s dlaněmi vytočenými nahoru signalizují žádost o přijetí našeho tvrzení;
- totéž gesto s dlaněmi dolů usiluje o oslabení problému a uklidnění posluchače;
- otevřené dlaně držené směrem k posluchači značí odmítnutí nebo odsouvání myšlenky či žádosti;
- dlaněmi napřaženými k posluchači chce mluvčí posluchače v myšlenkách obejmout;
- ruka směřující do strany s dlaní ve svislé poloze je snahou překonat pauzu v jednání;
- silné negativní sdělení je doprovázeno pokrčením rameny s dlaněmi nahoru.

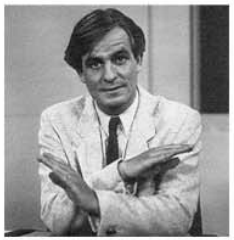
Různé varianty poloh rukou a paží a jejich význam (podle Wage, J. L., 1997):



Obr. 26 Varianty poloh rukou a paží (podle Wage, J. L., 1997)

To, že **ruce mohou promlouvat přesvědčivěji než slova**, nám ukazují následující obrázky, převzaté z již zmíněné knihy J. L. Wage: *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. Autor zdůrazňuje, že použití pouze jedné ruky k podpoře mluveného projevu působí silněji a přesvědčivěji než gestikulace oběma rukama. Živý, rozmáchlý dialog, je typický pro jižní kraje, a proto tam nevyvolává agresivní protiúder. Ale i zdejší zkušení prodejci došli k poznání, že přehnaná gestikulace škodí.
Přesto jsou situace, kdy se hodí použít gestikulaci obou rukou. Je tomu tak například tehdy, když chceme dát najevo, že náš postoj je definitivní a neměnný. Muž na obr. 27 říká: *Ne, pane Nováku, je vyloučeno, abych přijal tyto podmínky*. Obě ruce má zkřížené, jako by chtěl něco ustřihnout, vytváří tedy jakési **živé nůžky**.

Méně agresivně, avšak stejně účinně působí v tomto případě **dvojitý štít** na obr. 28. Gestem muž vyjadřuje : *Tak dost!* a dává jasně najevo: *Milý pane Nováku, nyní jste zašel se svými požadavky příliš daleko!*



Obr. 27 Nůžky

Obr. 28 Dvojitý štít

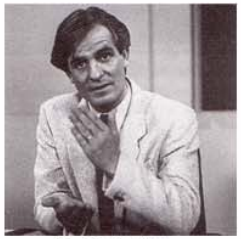
Důležité je, aby při gestech **nůžky** a **dvojitý štít** byl pohyb rukou proveden **pouze jednou.** Jinak pozbývají na svém významu.

Jednoduchý štít na obr. 29 působí o něco méně jednoznačně a definitivně. Zatímco jedna ruka vytváří piktogram štítu, spočívá druhá ruka klidně na desce stolu. Pokud ruka leží obrácená tázavě dlaní vzhůru, je to signál, že prosíme zákazníka o další návrhy.

Obr. 29 Jednoduchý štít

Obr. 30 Kladivo

Projevy řeči těla by měly být rozhodné, nesmějí však partnera zbytečně dráždit a provokovat ho k protiútoku. Tuto reakci by mohlo vyvolat **kladivo** (obr. 30). Použitím tohoto gesta lze jen podpořit „solidární" výpověď, pokud s partnerem jednáme o postupu proti společnému nepříteli. Opakování tohoto pohybu v pravidelném rytmu vyvolává komický dojem „pumpování vody". Gesto, naznačující úder kladivem, má žádoucí cílový efekt pouze tehdy, když se použije jednou. Pokud se stále opakuje, vyjadřuje bezmoc.



Obr. 31 Sekáček

Obr. 32 Spár

Dalším zdůrazňujícím gestem, které možná udělá dojem na slabšího partnera, avšak zbytečně dráždí silného, je **sekáček** na obr. 31. Autoritativní osobnost jím říká: *Tak dost! Konec diskuse!* Prodejce jim vyjadřuje: *Nemá smysl o této řeči dále hovořit, pane Nováku! Skončeme tuto diskusi!* I s tímto gestem je třeba zacházet opatrně, abychom se nesekli do vlastní ruky.

Na obr. 32 dává muž řečí svého těla partnerovi najevo, že by rád něco „uchopil". Tomuto gestu, nazývanému **spár**, by se však prodejci měli při rozhovoru se zákazníkem rozhodně vyhýbat. V nejlepším případě totiž vede u partnera ke křečovité sebeobraně, nebo také - pokud jde o silného zákazníka - k nemilosrdnému protiútoku.

Ke gestům zakázaným při prodejním rozhovoru patří také již zmíněný zdvižený ukazovák. Působí, jako bychom chtěli partnera poučovat. Pokud bychom chtěli na podporu svých slov použít toto gesto, je lépe, když si vezmeme do ruky skutečné ukazovátko, třeba kuličkové pero (obr. 34). Jednoduchým pohybem takto „vyzbrojené" ruky můžeme tu a tam podtrhnout význam svých slov. Občas při rozhovoru zamíříme **taktovkou** na partnera, jako bychom mu tím říkali: *Tohle je pro Vás zvlášť důležité, pane Nováku ...*

Pokud se taktovka používá při prodejním rozhovoru správně, nevzbuzuje odpor ani nevoli. Pro optimálně vedený rozhovor Jan L. Wage doporučuje polohu, při které je jedna ruka -

„klidová" - položena na stole, druhá - „pracovní" - je připravena k použití taktovky, například tužky

Obr. 33 Taktovka

Obr. 34 Pinzeta

Položí-li nám zákazník otázku a my bychom rádi vzbudili dojem dokonalosti, přesnosti, používá se gesto nazývané **pinzeta** (obr. 34). Pinzeta zdůrazňuje preciznost údajů a zvyšuje věrohodnost našeho projevu.

Haptika

zahrnuje sdělení, která vyjadřujeme bezprostředním kontaktem s druhým člověkem.

Výzkumné poznatky dokazují, že hmat není jediným smyslem, ale celým souborem různých smyslů, které mají orgány zakončeny v kůži. Hovoříme pak o taktilním kontaktu, o dotekovém dráždění, o stimulaci kožních smyslů.

Taktilní kontakt může být buď bezprostřední (např. při podání ruky, pohlazení, líbání), kdy dochází ke kontaktu „kůže na kůži", nebo nás od druhého člověka odděluje minimální překážka (např. oděv při poklepání na rameno). Haptický kontakt zahrnuje příjem a zpracování informace o působení **tlaku** (dochází k deformaci kůže), **tepla, chladu,** ale i o vlivu podnětů, které nám působí **bolest** a které vnímáme jako **chvění.**

Hmat, tj. taktilně vibrační část našeho smyslového vybavení, je po zraku druhým nejcitlivějším smyslem a má velkou informační schopnost. Můžeme jím předat druhému člověku značné množství informací.

Tělesný dotek může být vnímán jako projev přátelství (např. pohlazení, políbení, držení se za ruku), nebo nepřátelství (např. agresivní strčení, pohlavek, facka). Ukázalo se, že lidé, kteří mají k sobě přátelský vztah, se vzájemně dotýkají daleko častěji než lidé, kteří jsou ve vztahu lhostejném či nepřátelském.

V mezilidském kontaktu existují určité normy pro dotýkání člověka s druhými lidmi. Podobně jako v proxemice můžeme i zde rozlišit tzv. **„sociální zónu"** (např. podání ruky je společensky uznávaným bezprostředním kontaktem). Příkladem **„osobní zóny"** může být pohlazení po hlavě či po rameni. Existuje i obdoba **„intimní zóny"**, kde je třeba souhlasu obou stran
i mimořádného taktu ze strany druhé osoby.

Mezi lidmi ovšem existují značné rozdíly v senzitivitě na haptický kontakt. Například lidé, kterým se v životě tělesného kontaktu nedostávalo (tzv. taktická senzorická deprivace), reagují velmi odlišně. Odlišně reagují i lidé nadměrně úzkostliví a lidé trpící akutními bolestmi.

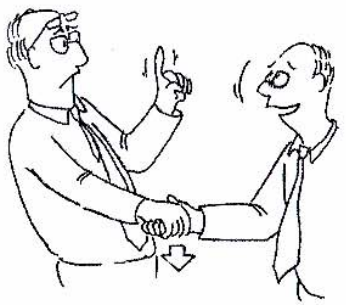
K haptickému kontaktu dochází ve společenském styku nejčastěji při běžném pozdravu podáním ruky. **Způsob, jakým lidé podávají druhému člověku ruku, je důležitou informací o jejich osobnosti.**
Při podání ruky, které vyjadřuje dojem jistoty a vysoké sebeúcty, je ruka pevná, suchá, se stejnoměrným pevným stiskem po celou dobu trvání kontaktu. Během podání ruky jsou informace předávány šesti způsoby, mezi které patří:

- vzhled ruky;
- hmatový vjem stisku;
- stupeň suchosti nebo vlhkosti ruky;
- síla stisku;
- délka trvání kontaktu;
- styl uchopení ruky.

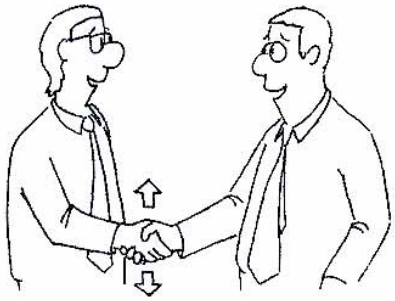
Má-li stisk ruky vysílat příznivý signál, je nezbytné, aby byl v souladu se čtyřmi dalšími signály řeči našeho těla - zrakovým kontaktem, úsměvem, přiměřenou silou stisku a mírným předklonem těla.

Stejně důležitý jako stisk ruky druhého člověka je i způsob uchopení jeho ruky. Použitím různých typů uchopení ruky se výrazně mění předávaný signál. Jsou tři možná sdělení:

- *Chci se pokusit ovládat Vás* ... tzv. **dominantní styl** (obr. 35). Dominantní jedinec podává ruku hřbetem vzhůru.
- *Chci s Vámi spolupracovat jako rovný s rovným* ... tzv. **spojenecký styl** (obr. 36). Dlaně zapadají do sebe, palce obepínají ruku druhého.
- *Jsem připraven podřídit se Vám* ... tzv. **podřízený styl.** Ruka je podávána dlaní vzhůru jako by prosila o přízeň. Někdy se jí říká „žebrákova ruka".



Obr. 35 Dominantní stisk



Obr. 36 Spojenecký stisk

Existují i další možnosti, jak stisknout ruku:

- styl **rukavice**, někdy také nazývaný **politikovo gesto**, znamená, že dotyčný sevře oběma rukama podávanou pravici. Snaží se vyvolat dojem srdečnosti, dává najevo, že se s námi rád setkává. Pokud je to náš přítel, se kterým jsme se neviděli dlouhá léta, je takové uvítání oprávněné. V obchodním životě, zvláště při prvním setkání, působí však tento styl podezřele, servilně, slizce, může vyjadřovat i přílišnou spokojenost nad výsledky jednání a takové přehnané uspokojení může být pro partnera nepříjemné;

Variace stylu politikovo gesto souvisí s umístěním levé ruky. Dominantní partner pokládá při stisku ruky druhou ruku na předloktí, na paži, na rameno ve snaze získat druhého na svou stranu (obr. 37). Při této „bodré" reakci je třeba mít se vždy na pozoru a hledat vnitřní význam tohoto pozdravu. Sevření paže nebo ramena je možné použít jen u lidí, se kterými sdílíme silné emocionální pouto.

Často se můžeme setkat s pozdravem **leklá ryba**, kdy je nám nabídnuta ochablá ruka, vzbuzující v nás negativní pocit (obr. 38). Kromě toho, že může souviset s charakterovými vlastnostmi člověka, zdraví tak i lidé s malou sebeúctou a ti, kteří jsou v dané situaci nejistí. Naopak silné osobnosti mají tendenci pevně stisknout pravici druhého, protože jsou sebevědomí a jistí sami sebou, nic neskrývají. Silné sevření podané ruky spojené s bodrým a dlouhotrvajícím potřásáváním může ovšem také znamenat (zejména u lidí ve vyšším postavení) předstíranou a naučenou srdečnost.

Obr. 37 Variace politikovo gesto

Obr. 38 Leklá ryba

Mimika

je sdělení informace druhým lidem výrazem obličeje, konfigurací obličejových svalů.

Lidská tvář je vedle slova nejdůležitějším sdělovacím prostředkem mezilidského styku. Je důležitým sdělovačem citových stavů, odráží postoje lidí, kteří spolu jednají, poskytuje zpětnou vazbu na informace, sdělované partnerovi.

Sdělení zprostředkovaná mimikou mohou mít podobu **kulturou tradovaných gest** (např. zdvořilostní úsměv), nebo může jít o tzv. **instrumentální pohyb** (např. při zívání, kýchání).

Výrazy obličeje citlivě modelují vnitřní psychické stavy člověka. Výrazem obličeje sdělujeme své duševní stavy druhým, zejména pak v oblasti emotivní, citové.

Psychologické studie, zejména autora Paula Ekmana, známého představitele sociální psychologie v oblasti studia komunikační funkce lidské tváře, uvádějí sedm primárních emocí, které jsme schopni odečítat z výrazu lidské tváře:

1. štěstí - neštěstí
2. neočekávané překvapení - splněné očekávání
3. pocity jistoty - strach
4. radost - smutek

5. klid - rozčilení
6. spokojenost - nespokojenost
7. zájem - nezájem

Vedle tzv. primárních emocí existují tzv. emoce sekundární, tj. odvozené emociální výrazy obličeje. Výzkumně se sledovala i schopnost lidí správně odečítat emoce z výrazu obličeje. Tzv. internalizující osoby, které mají samy „kamennou tvář" a blíží se podle C. G. Junga introvertnímu typu, přesněji identifikují emocionální stav v obličeji druhých lidí a také na něj výrazněji reagují.

V mimice obličeje lze odlišit jeho horní část s dominantou očí a dolní část s dominantou úst. Ústy vyjadřujeme prostřednictvím úsměvu a smíchu pocity radosti, projevy náklonnosti, přátelské postoje. Jsou transkulturálně srozumitelným projevem.

Pohledy

vyjadřují, co si lidé sdělují očima, pohledem z očí do očí.

Řeč pohledů patří mezi nejčastější mimoslovní způsoby sdělování v sociální komunikaci. Jde zejména o zaměření pohledu, dále o četnost, délku a frekvenci pohledů, o úhel pootevření očních víček, průměr zornice, tvary vrásek kolem očí, mrkací pohyby atp. Je to vlastně výčet různých slov tzv. **„řeči očí"**.

Co můžeme řečí očí vyjadřovat v mezilidské interakci?

Význam délky doby zaměření pohledu

Ze sledování lidí v sociálním styku byly zjištěny určité pravidelnosti. Déle se díváme na člověka, kterého si vážíme, je pro nás „autoritou", máme k němu úctu. Podobně se díváme na osoby služebně starší a na lidi, se kterými jsme v přátelském vztahu, které máme rádi. Poměrně nejdelší pohledy věnujeme lidem, s nimiž bychom rádi navázali kladný vztah a u nichž si nejsme jisti tím, jaký je jejich postoj k nám.

Nepříjemné pohledy

Mezi nepříjemné pohledy řadíme ty, které trvají bez přestání delší dobu - člověk civí, zírá, je dotěrný. V lidové mluvě se hovoří o „uhrančivých očích", „hypnotizujících pohledech". Nepříjemné v sociální interakci je i to, když se druhý člověk na nás ani nepodívá - zvláště, je-li to člověk známý. Takovou situaci vnímáme jako ignorování, opomíjení, apatii, lhostejnost.

Pohled z očí do očí

Vzájemné střetnutí pohledů zaměřených do středu zornice oka druhého člověka se považuje za vrchol neverbální komunikace. Můžeme rozlišovat dvě odlišné kvality:

- pohled z očí do očí může být vrcholem přátelských vztahů, projevem největší míry vzájemné důvěry. Může být nejvřelejší formou styku dvou blízkých osob;
- pohled z očí do očí může být ale také vyvrcholením nepřátelských vztahů. Pohled se může stát výzvou k boji, oči se mohou „zabodnout jako dva jedovaté šípy", z očí může „tryskat" hněv a nenávist.

R. V. Exline, sociální psycholog zabývající se neverbální pohledovou komunikací, příznačně říká: „Oči dělají to, co by dělaly nohy, kdyby mohly. Chodí tam, kam by člověk rád šel a odvracejí se odtamtud, odkud by nejraději utekl."

Řeč očí a pohledů je často první řečí - obě strany jí hovoří ještě dříve, nežli vysloví první slovo. Často je i řečí poslední, když již slova chybí či „dozněla".

Pohledy jsou symptomatologickým ukazatelem duševního stavu, ve kterém se člověk nachází. V pohledu je možné číst, do jaké míry byla a je u člověka uspokojena jeho představa a potřeba, se kterou se na nás obrátil.

Uvedeme několik signálů, které lze vyčíst z pohledu partnera:

- sebejistí lidé se dívají přímo na člověka, s nímž hovoří;
- upřený tvrdý pohled může zastrašovat a je známkou hněvu;
- dívat se v rozhovoru partnerovi přes ramena nebo vedle něho může naznačovat nadřazený postoj či nezájem;
- klopení očí může svědčit o nervozitě a nesmělosti.

V profesním zaměření, přicházíme-li do styku s lidmi, je důležité osvojit si základní poznatky z oblasti neverbální komunikace. Řeč těla nám může pomoci vysvětlit rozdíl mezi úspěšným společenským či pracovním setkáním. Měli bychom se snažit zvýšit vnímavost v tomto směru vůči jiným lidem, naučit se „číst neverbální sdělení a rozumět jim", zaměřit pozornost na kontrolu svého neverbálního chování. Tak totiž můžeme být v jednání úspěšnější a vědět přitom alespoň částečně, jakou odezvu vzbuzujeme u druhých lidí.

Dokonalost řeči těla není vrozená, ale řadě jejích slov je možné se naučit, nacvičit je, a v její řeči se zdokonalovat.

Hlas

K výrazovým projevům člověka patří i lidský **hlas** jako expresivní projev vnější mluvené řeči. **Zvukovou stránkou řeči získáváme poznatky o temperamentu a dynamických zvláštnostech osobnosti,** zatímco obsah řeči vyjadřuje celkovou úroveň psychiky i její motivační a výkonovou stránku[6].

Čeho si všímáme na lidském hlasu?

Hlasitosti,
tj. síly a zvučnosti, která závisí na výkonnosti dýchacího a fonačního aparátu.

Tempa řeči,
tj. rychlosti, s jakou je pronášen mluvený projev. Tempo řeči vyjadřuje nejen znalost tématu, ale i postoj mluvčího k tématu, jeho náladu, vnitřní napětí, neuropsychickou stabilitu apod.

Výšky hlasu,
která je podmíněna anatomicko-fyziologickými zvláštnostmi mluvidel. Je výraznou individuální charakteristikou osobnosti.

Barvy hlasu,
která je dána poměrem svrchních tónů k základnímu, nosnému. Je určena anatomicko-fyziologickou stavbou hlasového ústrojí, ale také závisí na duševním stavu člověka.

[6] Blíže o lidské řeči viz Buchtová, B. Rétorika. Praha: Grada, 2006.

Intonace a melodie hlasu,
která vyplývá z klesání a zvyšování hlasového proudu.

Tónu hlasu,
který souvisí s barvou a melodií hlasu. Může být veselý - smutný, jistý - váhavý, vážný - zlehčující apod.

Rytmu řeči,
který je dán dynamickou modulací hlasu a v němž se uplatňuje osobitý styl členění mluveného slova.

V mezilidském profesionálním kontaktu je důležité naučit se rozpoznat, zda můj hlas zvyšuje úroveň mé sebereprezentace, nebo zda vysílá špatné signály - strach, sebepodceňování, slabost, vnitřní nejistotu, úzkostlivost apod.

Pokud znáte svůj hlas, můžete s ním pracovat tak, abyste udělali dobrý dojem v partnerském dialogu nebo při skupinové prezentaci. Zkuste si svůj hlas nahrát a všímejte si výše uvedených a následujících charakteristik:

- **artikulace** – znamená, s jakou pečlivostí vyslovujete jednotlivá slova. Říkáte často „bryden" nebo „kuju" místo Dobrý den a Děkuji? Spojujete často slova?

- **větný důraz** - znamená kladení důrazu na slova, která jsou důležitá pro pochopení toho, co chceme říci. Monotónní projev nezaujme posluchače;

- **slovní parazité** - jsou jednoslabičné zvuky používané v hlasovém projevu, které vyplňují nepříjemné ticho - é, eh, uh, ah. Váhavost mezi jednotlivými slovy a větami, vyplněná parazity, ruší a odvrací pozornost od obsahu prezentace;

- **slovní vycpávky** - jsou slova, která nenesou ve větě žádný význam - slastně, prostě, leda, že a opět „znečišťují" slovní projev a odvrací pozornost posluchače;

- zvuky - různé výplně jako odkašlávání, vzdychání, zívání, šoupání atd. ruší plynulost řeči a jsou projevem nervozity a nejistoty.

Otázky a úkoly:

1. *Charakterizujte jednotlivé způsoby neverbální komunikace a specifikujte jejich význam při obchodním jednání.*
2. *Vysvětlete možnosti a meze použití poznatků o řeči těla v obchodním rozhovoru.*
3. *Jaké poznatky o člověku získáváme ze zvukové a obsahové stránky jeho řeči?*
4. *Čeho si nejvíce všímáte na partnerovi, jednáte-li s ním poprvé?*
5. *Jakých svých negativních neverbálních projevů jste si vědomi?*
6. *Jakých svých negativních charakteristik při mluveném projevu jste si vědomi?*

Zpracujte úkol č. 6: *Pokuste se popsat a vysvětlit následující obrázek.*

Obr. 39 Situace při jednání

Literatura:

Buchtová, B. *Rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.
Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.
Lewis, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
Lorenz, K. *Základy etologie*. Praha: Academia, 1993.
Thiel, E. *Reč ludského tela prezradza viac ako tisic slov*. Bratislava: Plasma service, 1993.
Vávra, V. *Mluvíme beze slov*. Praha: Panorama, 1990.
Wage, Jan L. *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. Praha: Management Press, 1997.

Použitá literatura

Buchtová, B. Rétorika. Praha: Grada, 2006.
Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988.
Lewis, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1993.
Lorenz, K. Základy etologie. Praha: Academia, 1993.
Thiel, E. Řeč ludského tela prezradza viac ako tisíc slov. Bratislava: Plasma service, 1993.
Vávra, V. Mluvíme beze slov. Praha: Panorama, 1990.
Wage, Jan L. Řeč jako účinný nástroj prodeje. Praha: Management Press, 1997.

Obrazový doprovod

Karel Soukal

PRAVIDLO DIALOGU

- mysli na problém ne na sebe (nepředváděj se)
- tvůj oponent není nepřítelem, ale partnerem při hledání pravdy
  - cílem diskuse je pravda
  - je nutné mít úctu k pravdě, ke druhému, k sobě
- snaž se porozumět druhému
  - pokud nepochopíš názor oponenta, nemůžeš jeho názor ani vyvracet ani uznávat
- neutíkej od tématu
  - nevyhýbej se nepříjemným otázkám nebo argumentům tím, že odvrátíš diskusi jinam
- nesnaž se mít za každou cenu poslední slovo
  - množství slov nenahradí chybějící argumenty
  - umlčení oponenta neznamená vyvrácení jeho argumentů ani jeho myšlenek
- nesnižuj osobní důstojnost oponenta
  - kdo napadá osobu protivníka, ztrácí právo účastnit se diskuse
- nepoužívej v diskusi argumenty, jež stojí na vodě
  - v takovém případě se jedná pouze o tvé mínění a partner nemusí přiznat platnost argumentu
- buď tolerantní k řeči druhých
  - vpadat do řeči není znakem odvahy, ale neslušnosti
  - pokud nesouhlasíš, dělej si poznámky
- své argumenty braň, ale lepší přijmi bez hořkosti
- souhlas s kompromisem, pokud vede k pravdě
- nemluv rozvláčně, přesně podle hesla „Co nechceš aby ti činili jiní, nečiň ty jim."
- prostota ducha má ráda nepřípustná zjednodušení či zobecnění
- kultivovaný diskutér je zdvořilý co do tónu i volby slov
- nezapomínej, že dialog vyžaduje kázeň
  - svá tvrzení a úsudky formuluj rozumem nikoli emocemi
  - kdo není schopen své city a vášně ovládnout a kdo není schopen srozumitelně a klidně vyjádřit svůj názor, nemůže vést smysluplný rozhovor s druhými
- nezaměňuj dialog s monologem
  - všichni mají stejné právo se vyjádřit
  - ohleduplnost vůči ostatním se projevuje tím, že dokážeš šetřit časem

Pravidla dialogu (s využitím podkladových materiálů zpracovala Božena Buchtová)

3. téma: Osobnost vedoucího pracovníka

Vybrané texty:

1. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada Publishing, 1999, str. 9–12. ISBN 80-7169-375-8.
2. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky.* Olomouc : Rubico, 1995, str. 167–193. ISBN 80-85839-06-7.

Upozornění: Studijní materiály obsažené v této publikaci jsou citacemi ve smyslu §31 zákona o právu autorském 121/2000 Sb. Uveřejněné citace jsou použity jako součást vyučovacího díla k účelům vědeckým a vzdělávacím. Přístup k těmto studijním materiálům mají výhradně studenti řádně zapsaní ve studijních programech Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zneužití citací podléhá výše zmíněnému zákonu.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha : Grada Publishing, 1999, str. 9–12. ISBN 80-7169-375-8.

ČÁST PRVNÍ
MANAŽER OBCHODNÍK

1 Komunikační dovednosti

1.1 Osobnost obchodníka a jeho image

Nejdříve si položme otázku, zda se člověk s obchodními dovednostmi narodí, nebo je získá praxí a studiem. Musím přiznat, že jednoznačná odpověď asi neexistuje. Jsou skutečně obchodníci, kteří jednají intuitivně a i bez obchodního vzdělání dokáží vystupovat úspěšně. Mají vrozený takt, schopnost posoudit situaci a dokáží vždy vhodně zareagovat. Většinou mají i schopnost taktizovat podle toho, jak jim „padá karta". Při obchodním rozhovoru působí velmi uvolněně a zdravě sebevědomě.

Ale ne každý má toto nadání. Většina z nás, obyčejných smrtelníků, potřebuje neustálý trénink a studium. Časem zjišťujeme, že se naše obchodní výsledky skutečně zlepšují a vyjednávání už pro nás není stresovou záležitostí – cítíme se mnohem přirozeněji a dokážeme pohotověji reagovat. Ale najde se i skupinka lidí, kteří ať dělají co chtějí, kýženého úspěchu nedosáhnou. Skutečně jim není „shůry dáno". Z obchodního jednání mají strach, a je to na nich často i vidět. Nedokáží pohotově reagovat a argumentovat a svým partnerům neustále ustupují. Toto chování má jistě mnoho příčin, ale jednou z nich je velký nedostatek sebevědomí. Ti, kteří nevěří sami sobě, nevěří ani druhým a předem předpokládají, že partner nebude jednat fér. Výtky, které jsou zaměřeny na problém, berou jako útok na svou osobu a nejsou schopni ho řešit. Jsou špatnými partnery v jakémkoliv typu komunikačního procesu a asi by si měli hledat uplatnění ve sférách, kde komunikace není to nejdůležitější.

Mít zdravé sebevědomí ale neznamená, že se budete vyvyšovat nad ostatní. Podstata je v tom, že si uvědomujete své kvality, a to jak z hlediska projednávané problematiky (zde hraje roli i příprava na jednání), tak kvality osobní, a tudíž nemusíte během komunikace s partnerem neustále myslet na to, co chcete maskovat nebo naopak předstírat. Zdra-

vě sebevědomý jedinec vystupuje vstřícně a snaží se povzbudit i své partnery, kteří možná zpočátku váhají. Většinou se jim daří přibrzdit i takového partnera, který je sebevědomý nezdravě. Tím, že věří sobě, akceptuje i ostatní, důvěřuje jim a umí to dát najevo. Všichni jsme tak trochu ješitní a cítíme se dobře s takovým člověkem, který nám plně věnuje svou pozornost. Naprosto přirozeně při tom postupuje právě partner se zdravým sebevědomím. Na tomto místě se neubráním tomu, abych nepoužila několik myšlenek amerického psychologa a manažera Dalea Carnegieho, který ve svých knihách dokázal zachytit obecně platná pravidla komunikace mezi lidmi. V knize *Jak získávat přátele a působit na lidi* uvádí *šest způsobů, jak se zalíbit lidem*:

1. Zajímejte se upřímně o lidi.
2. Usmívejte se.
3. Pamatujte si jména lidí a oslovujte je.
4. Buďte pozornými posluchači. Mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě.
5. Hovořte o všem, co zajímá druhého.
6. Upřímně vzbuďte v druhém pocit, že je důležitou osobou.

(D. Carnegie: Jak získávat přátele a působit na lidi. Bratislava, Bradlo 1991, s. 82)

Těchto šest pravidel neznamená, že se lidem podbízíte. Nejde o laciné pochlebování ve snaze zavděčit se, ale o skutečný zájem o partnera samotného, o jeho práci, problémy nebo koníčky. Své pozitivní naladění můžete vyjádřit i tím, že jste celkově uvolnění a na tváři nechybí příjemný úsměv. Budete určitě přijímáni podstatně lépe než partner, který se tváří přísně a neústupně nebo nevšímavě či arogantně. K dobrému vystupování patří i paměť na jména, které se některým z nás poněkud nedostává. V tomto případě pomohou i vizitky, které si na začátku jednání vyměníte a do nichž můžete při oslovování nahlížet. Tím, že partnery oslovujete jménem, projevujete o ně zájem a dáváte najevo, že si jich vážíte, nehledě k tomu, že opakované oslovení v průběhu rozhovoru udržuje pozornost partnera.

Hovořit o tom, co zajímá druhého, a umět mu naslouchat je předmětem kapitoly, která se věnuje komunikačním dovednostem. Jde totiž skutečně o umění, protože každý z nás raději hovoří o tom, co zajímá nás samotné. Potlačit to v sobě je někdy těžké. Důležité je i odhadnout, o čem s druhým hovořit, abychom zvolili takové téma, které je mu blízké a o kterém se rád rozpovídá, a abychom „nešlápli vedle" a nedotkli se

některé jeho citlivé stránky. Nejde ale pouze o volbu tématu. Člověk, s kterým komunikujete, musí cítit, že jeho výpovědi skutečně vnímáte a že nejste „mimo". Jinak by si šel hledat jiného posluchače a vy byste v jeho očích rozhodně nevyrostli.

Carnegieho šestý způsob znamená, že lidé se ve vaší společnosti budou cítit lépe, dokážete-li jim říci něco pozitivního, pochválit je, ocenit jejich výsledky nebo říci nějaký kompliment. Dokážete-li zvládnout Carnegieho komunikační zásady, budete nejen oblíbenými partnery v komunikaci, ale dokážete navodit příjemnou atmosféru i při obchodním nebo pracovním jednání a často dokážete úspěšně zvládnout konfliktní situaci.

Aby byl dojem, který uděláte, dokonalý, nestačí jenom ovládat komunikaci. K osobnímu image patří i vhodně zvolené oblečení a úroveň všech materiálů a podkladů, které používáte a dáváte k dispozici. Jistě si říkáte, že to je přece samozřejmé, ale možná se vám stalo, že jste se někdy v nějakém prostředí necítili dobře. Měli jste pocit, že se tam nějak nehodíte a cítili jste se svázaně. Ne každá situace vyžaduje oblek a kravatu nebo pro dámy elegantní kostýmek. Takové oblečení patří na oficiální půdu, ať už jde o obchodní jednání, veletrhy, obchodní večeře v luxusním prostředí a podobně. Jsou ale i situace méně oficiální, kdy můžete vystupovat „civilněji" - účast na kursech, přátelská setkání na neformální půdě. Zažila jsem jeden velmi kuriózní případ, kdy se střetly oba extrémy. Na víkendový manažerský kurs byli pozváni zástupci dvou firem. Nestačila jsem se divit, když firma X byla oblečena do tmavých obleků a firma Y v tričku a plavkách. Prvotní rozpaky byly vyřešeny převtělením se na normálního člověka, oblečeného do sportovní košile a kalhot.

Nejde jen o zvážení míry oficiálnosti situace, ale i o to, abyste uměli odhadnout, jak je na tom partner. Čím více bariér před sebe postavíte, tím hůře se vám bude navazovat vztah. Bariérou přitom může být i vaše image. Například jde-li obchodní zástupce dodavatelské firmy na jednání s odběratelem, které se má uskutečnit v jeho prodejně, lze předpokládat, že zákazník - v tomto případě vedoucí prodejny - určitě nebude oblečen do obleku. Dodavatel se tudíž musí přizpůsobit tak, aby svým oblečením a celkovou image hlásal: „Jsme na stejné úrovni, nejsem jiný než vy!"

Dbát na image je tedy samozřejmostí, ale někdy je těžké dobře odhadnout situaci, prostředí a partnera tak, abychom nepůsobili jako sloni v porcelánu.

Jedním z předpokladů úspěchu při jednání je zdravé sebevědomí.

Pamatujte na šest zásad D. Carnegieho, jak získávat přátele a působit na lidi!

Svou image podpoříte nejen odbornými znalostmi, ale i komunikačními schopnostmi, neverbálními projevy a takovou úpravou zevnějšku a oblečení, abyste se „hodili" do daného prostředí.

Otázky a úvahy k zamyšlení

1) Vyjmenujte alespoň deset předpokladů úspěšného obchodníka. Zároveň se zamyslete, které z nich splňujete a ve kterých máte nedostatky.

2) Jakou image by měl mít obchodní zástupce ve vaší branži? Jinými slovy, jak by měl vypadat, jak by měl působit na obchodní partnery?

3) Máte problémy se sebevědomím? Paklize ano, jak to ovlivňuje vaše výsledky při jednání?

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc : Rubico, 1995. S. 167–193. ISBN 80-85839-06-7.

KAPITOLA 9

TECHNIKY TIME MANAGEMENTU

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- **rozpoznat své nedostatky v řízení času,**
- **zaměřit se na změnu problematických oblastí vašeho pracovního typu,**
- **definovat si svá asertivní práva nahrazující „drivers" manipulující vaším časem,**
- **vyhnout se bludnému kruhu odkládání,**
- **osvojit si postup stanovování cílů,**
- **využívat k zefektivnění svých činností Paretova pravidla,**
- **plánovat své cíle a stanovovat priority,**
- **vyhnout se nebezpečím ohrožující dokončení vašich záměrů,**
- **využívat znalosti svých osobních interních hodin,**
- **eliminovat své největší konzumenty času.**

ŘÍZENÍ ČASU

Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu. Potřebujeme čas na práci, čas na přemýšlení, čas na vzdělávání se, čas na odpočinek a zábavu i čas na lásku a přátelství. To vše je podmínkou úspěchu. Úspěch však nepřijde sám a kdo o něj chce usilovat, musí se v prvé řadě naučit zacházet efektivně se svým časem.

VYUŽÍVÁNÍ ČASU

Ch. Godetroy a J. Clark (1989) uvádí, že podle průzkumu si v průmyslových zemích na nedostatek času stěžuje 43% lidí, zatímco jen 27% by chtělo mít k dispozici více peněz. Jak je vidět, většina populace si skutečnou cenu času uvědomuje. Je proto o to více zarážející, jak málo lidí je schopno s časem efektivně hospodařit.

Důkaz o tom přinesl jiný americký odborník, Dr. De Woot, který provedl důkladnou studii o využívání pracovního času členy amerických vrcholových vedení. Výsledek je šokující – ředitelé, kteří dosud nepřišli do styku s výcvikem v time managementu, strávili svůj čas v průměru takto:

- 49% svého času strávili nad úkoly, které mohly být provedeny jejich asistenty,
- 5% svého času strávili nad úkoly, které mohly udělat jejich sekretářky,
- 43% svého času strávili nad úkoly, které mohly být delegovány jejich náměstkům a
- jen 3% svého času strávili nad úkoly, které optimálně odpovídaly jejich úrovni a odbornosti.

Jinými slovy, jen 3% své energie a odpovědnosti věnovali úkolům, které odpovídaly jejich talentu a schopnostem, a 97% své energie promrhali.

Ačkoliv nemáme k dispozici výsledky obdobných studií z našich podmínek, není těžké si představit, jaké by asi byly jejich výsledky. Téměř v každé, zejména větší, české firmě můžete být svědky jednání vrcholových manažerských týmů utrácejících svůj čas nad množstvím operativních záležitostí, které mohly být vyřízeny jejich podřízenými. Můžete vyslechnout „nekonečné" debaty nad stále stejnými nevyřešenými problémy. Můžete vidět pracovní týmy čekající na opozdilce resp. vedoucího vytrženého z jednání telefonem nebo neočekávanou návštěvou. Na chodbách potkáte zpocené pracovníky pobíhající s uštvaným výrazem ve tváři a omlouvajících se, že nemají zrovna čas, že toho mají „moc". V telefonech si můžete vyslechnout omluvy, proč někdo něco nemohl stihnout. Mnohé manažery zastihnete ve večerních hodinách a víkendech v kancelářích nebo doma, jak se snaží dohnat, co nestihli vyřídit v pracovní době.

Všichni tito lidé mají zpravidla něco společného – stěžují si na nadměrné množství práce.

Jestliže však nezvládnete udělat, co chcete a cítíte se pracovně přetíženi, nemusí to být proto, že máte jednoduše hodně práce. Jak by potom ti super úspěšní zvládali denodenně tak obrovské množství práce?

Tajemství jejich úspěchu skutečně spočívá v jejich schopnosti řídit svůj čas, to znamená:

1. Používat techniky, které umožňují získat maximum z minima investovaného času.
2. Koncentrovat se na věci, které jsou důležité a odkládat všechny ostatní.
3. Naučit se delegovat pravomoc.

Naučit se efektivně řídit svůj čas si vedle sebedisciplíny vyžaduje určitý čas. A tady se dostáváme k něčemu, co se nazývá **paradoxem zaneprázdněného člověka**:

ČÍM VÍCE JSTE ZANEPRÁZDNĚNI, TÍM MÉNĚ ČASU MÁTE NA TO, NAUČIT SE JEJ LÉPE VYUŽÍVAT.

Abyste se dostali z tohoto bludného kruhu, musíte si uvědomit, že čas je ta nejlepší investice, vždyť:

1. *Čas nemůžete koupit.*
   Je nám rozdělěn všem stejně demokraticky. Rozdíly v tom, kolik ho kdo má, jsou jen výsledkem toho, jak je řízen nebo ztrácen.
2. *Čas nemůžete uspořit.*
   Plyne nezadržitelně, každou sekundu jsme starší.
3. *Čas nemůžete zastavit.*
   Ztracený čas už nikdy nemůžete nahradit.

Investujte svůj čas do technik, ze kterých můžete profitovat celý svůj život. Každý máme ohraničený kapitál času. Pokud z každého dne odečteme 12 hodin připadajících na základní úkony (spánek, jídlo, cestování), pak při průměrných 45 letech produktivního života disponujeme maximálně 200.000 hodinami plánovaného času! A to rozhodně není mnoho.

Zkuste se zastavit v každodenním shonu a podívat se na způsob, jakým řídíte svůj čas. Stojí to za to, vždyť

DNEŠEK JE PRVNÍ DEN ZBYTKU VAŠEHO ŽIVOTA!

KLASICKÉ ZNAKY ŠPATNÉHO ŘÍZENÍ ČASU

Lidé si zpravidla neuvědomují, zda využívají svého času dobře nebo špatně. Nejsnazším způsobem, jak to zjistit, je podívat se na klasické symptomy špatného řízení času:

1. Neustále přetížený program, více než 55 pracovních hodin týdně, častá práce po večerech a víkendech, sotva čas si vzít dovolenou.
2. Neschopnost splnit termíny, stálé zpoždění, neustálý pocit, že je třeba něco stihnout.

3. Nedostatečné řešení problémů do hloubky.
4. Ukvapená rozhodnutí.
5. Strach delegovat práci nebo akceptovat iniciativu jiných.
6. Preference krátkodobého zisku před střednědobým nebo dlouhodobým, neustálé „hašení", denní řešení krizí.
7. Neschopnost odmítnout nový úkol.
8. Dlouhý seznam lidí, kteří čekají na schůzku.
9. Pocit, že nemáte situaci pod kontrolou, že ztrácíte přehled o vašich cílech a prioritách.
10. Perfekcionismus.
11. Stres.
12. Málo času nebo žádný čas na rodinu, společenské události a zábavu.

(Ch. Godefroy – J. Clark, 1989)

PRACOVNÍ TYPY

Způsob, jakým řídíme čas, je odrazem naší vlastní osobnosti. Naše osobnost nám pomáhá si vymezit pracovní model. Ten zase určuje způsob, jakým řídíme čas. Jestliže tedy budeme chtít změnit způsob, jakým řídíme čas, budeme možná muset změnit svůj pracovní styl.

Před třiceti léty američtí kardiologové Meyer Friedman a Ray Rosenman objevili spojení mezi modely práce a srdečními chorobami. Odkryli dva rozdílné styly nebo typy, které označili Typ A a Typ B. Rozpoznat je můžete podle charakteristik jejich chování v práci.

Typ A	**Typ B**
Pocit naléhavosti.	Uvolněný (relaxovaný)
Soutěživý.	Při rozhodování si nechává čas na rozmyšlenou.
Chodí/pohybuje se rychle.	Chodí pomalu.
Rychle jí.	Přemýšlivý.
Nenávidí odklady.	Umí naslouchat.
Cítí se vinen, když odpočívá.	Má hodně odpočinkových hobby.
Netrpělivý.	Trpělivý.

Jen málo lidí je typickým typem A nebo B. Většinou jsme směsí obou typů. Obecně se však kloníme k jednomu nebo druhému typu. Mnoho charakteristik těchto pracovních typů je dobrých a není důvod je měnit. Některé však zabraňují lepšímu výkonu a na těch bychom měli pracovat.

Problematické oblasti pracovních typů

Typ A	**Typ B**
Kontrola práce Pouští se do práce bez promyšlení souvislostí (čas, lidé, rozpočet...)	*Cíle* Často chybí jasné cíle v práci, kariéře i obecně v životě.
Delegování Má tendenci se rozmýšlet.	*Delegování* Shledává složitým nebo dává vágní instrukce.
Plánování Velice dobré dlouhodobé vize, ale často chybí detailnější plánování, které ho nudí.	*Lidé* Ačkoliv dokáže vycházet dobře s lidmi, má problémy říci „ne" a s konfrontováním lidí. Pokouší se vyhnout konfliktům.
Lidé Nemá dost času pro ostatní, může být ostrý a agresivní. Ne vždy dobrý člen týmu.	*Jakost* Velice důkladný ale občas to přehání.
Odpočinek Zřídka odpočívá – cítí se pak vinen. Koníčky rychlé a agresivní, méně týmové sporty.	
Priority Všechno se mu zdá být prioritní. Má tendenci proletět dnem se spoustou částečně udělaných úkolů, ale málokterým dokončeným.	

Rady pro typ chování A

Snažíte si naložit více než jste schopni unést. Nemuselo by se vám to vyplatit. G. Hargreaves (1993) takovýmto manažerům doporučuje provést následující:

- *Udělat krok zpět* – podívat se na vyvážení mezi prací, rodinou a vámi (koníčky, odpočinek, zdraví). Jsou v rovnováze? Udělejte kroky k jejich vyvážení.
- *Stanovit dosažitelné cíle* – být realista v tom, čeho můžete dosáhnout. Mělo by být připraveno společně s vaším šéfem, kolegy a vaším životním partnerem.
- *Plánovat jak dosáhnout svých cílů* – jakmile máte stanoveny cíle, udělejte si čas na naplánování, jak je splníte a stanovte si termín na jejich zkontrolování.
- *Delegovat* – rozhodněte se, co můžete reálně udělat vy a co byste měli přesunout na jiné.
- *Více odpočívat* – dbejte více na své zdraví a úroveň stresů. Mohli byste se snažit být fit fyzicky, nechávat práci na pracovišti a trávit více času s rodinou a přáteli. Neciťte se vinen – nemusíte neustále dokazovat, jak jste dobrý a efektivní.
- *Vyhradit si čas pro lidi* – vymezte si v diáři čas pro rozhovory s lidmi a navazování kontaktů.
- *Říci „ne"* – nepřehánějte svůj pocit odpovědnosti. Nikdy nepřijměte úkol bez toho, že byste se sami sebe zeptali, jestli na to máte čas, zdroje, lidi, peníze atd. Je lepší říci ne zavčas než říci ano a slovo nedodržet (tj. „zboží" nedodat).

Rady pro typ chování B

Manažerům, u nichž převládají znaky typu B, doporučuje stejný autor následující:

- *Stanovovat kvantifikované cíle* – zabývejte se kvantitou stejně jako kvalitou ve svých cílech. Začněte měřit svůj výkon čísly.
- *Přestat věci odkládat* – udělejte to teď! Vyhýbejte se odkládání věcí, ke kterým se budete muset vrátit později, kdy budete pod větším časovým tlakem.
- *Být více asertivní* – neobávejte se vyjadřovat své pocity a názory.
- *Posuzovat přiměřenou úroveň jakosti* – mějte se na pozoru před tím, stát se perfekcionistou.

ČÍM JSME OVLIVŇOVÁNI

Behaviarističtí vědci vysvětlili, že mnoho našich zvyků je výsledkem jakýchsi omezujících poselství, které jsou integrovány v nejhlubších zákoutích našeho vědomí od dětství. Rozlišují řadu takovýchto omezujících zpráv, které nazývají **„drivers"** (z angl. *drive* – řídit, hnát, nutit).

V literatuře se můžete setkat i s českým označením „manipulační pověry" (Medzihorský, 1991). Pět takových "drivers", které mají silný vliv na náš způsob řízení času, uvádějí Godefroy a Clark (1989):

1. **Musíš být perfektní** – jako by vám vnitřní hlas neustále říkal: „Měl bys dělat lépe". Takový člověk zpravidla často používá výrazy jako: „Samozřejmě", „Jistě", „Jasně"...
2. **Musíš se více snažit** – jestliže si neustále opakujete: „Měl by ses více snažit" a často říkáte : „To je těžké", „To neumím udělat", „Nevím" apod.
3. **Musíš být milý** – neustále se obáváte, že nejste k ostatním dost milý a často říkáte : „To jste laskavý", „Myslíte, že byste mohl...", „Vy víte nejlépe..."
4. **Musíš pospíchat** – často si říkáte „To nikdy neuděláš" a nahlas používáte: „Co ode mne chtějí?" a „Rychleji, rychleji!".
5. **Buď silný** – opakujete si: „Musíš schovat svoji slabost" a druhým říkáte: „To nevadí" a „Bez komentáře" a vaše výrazy jsou chladné a tvrdé.

Výsledkem působení těchto „manipulačních" pověr je, že se můžeme stát jejich otroky. Klasickým příkladem takovéhoto člověka je *„workholik"* (z angl. work – práce, pracovat). Je to člověk, který je podněcován jednou nebo více takovýchto pověr. Workholici se nikdy necítí dobře, necítí se být užiteční, nemyslí si, že za něco stojí. Přitom vyvíjejí horečnatou aktivitu a jsou neustále přetíženi prací. Své tělo i duši obětují tomu, čemu říkají „moje práce" a kvůli čemu prožívají neustálý strach a úzkost. Tito lidé zpravidla nejsou sami schopni s odstupem posoudit svůj stav a něco na svém způsobu života změnit.

Tato omezující poselství jsme si zpravidla osvojili díky naší výchově a máme je proto zejména od svých rodičů:

- Pokud nám říkali: „Musíš být perfektní", byli naši rodiče pravděpodobně málokdy spokojeni sami se sebou.
- Pokud říkali: „Musíš se více snažit", bylo to asi proto, že si mysleli, že jedinými věcmi, které stály za to, byly ty těžko dosažitelné a jim se nepodařilo realizovat své sny.

- Pokud nám říkali: „Snaž se být milý", bylo to zřejmě proto, že přikládali větší význam názoru jiných než svému.
- Pokud nám vždy říkali: „Pospěš si", neměli asi nikdy dost času pro sebe.
- A pokud nám říkali: „Musíš být silný", obávali se možná sami být slabými.

Podle názoru většiny behavioristů **strávíme až 80% našeho času reagováním na naše „drivers"!**

Osvobozením se od těchto našich manipulujících pověr můžeme ušetřit obrovské množství času. Musíme jen tato omezující poselství ve své mysli nahradit povoleními – **našimi základními asertivními právy**:

Driver: MUSÍŠ BÝT PERFEKTNÍ
Asertivní právo: Mám právo být svůj.
Mám právo udělat chybu.
Chybovat je lidské. A já jsem člověk.

Driver: MUSÍŠ SE VÍCE SNAŽIT
Asertivní právo: Mám právo zastavit, co jsem začal.
Mám právo vyhrát.
Mám právo něco dokázat.

Driver: MUSÍŠ BÝT MILÝ
Asertivní právo: Mám právo nebýt odpovědný za pocity jiných.
Respektuji a vážím si svých pocitů.
Přijímám odpovědnost za své vlastní pocity.

Driver: MUSÍŠ POSPÍCHAT
Asertivní právo: Mám právo žít v přítomnosti.
Mám právo na svůj čas.
Mám čas dosáhnout toho, co chci.

Driver: BUĎ SILNÝ
Asertivní právo: Mám právo vyjádřit své pocity.
Mám právo být k někomu uzavřený.
Mám právo nebýt silný.
Mám právo být otevřený k ostatním.

JAK SE ZBAVIT ŠPATNÝCH ZVYKŮ

Žádná zaručená technika, která by nás zbavila našich zvyků majících negativní vliv na náš způsob řízení času, samozřejmě neexistuje. Pomoci vám však může těchto několik rad:

- **zpočátku trochu přehánějte.** Přicházíte-li např. pravidelně pozdě na poradu, donuťte se přicházet celý měsíc na poradu 15 minut před jejím začátkem. Po čase se tak vaše příchody ustálí na optimálním čase. Nezapomínejte, že počáteční úsilí vždy po čase poněkud opadne.
- **vtáhněte do svého úsilí jiné lidi** (např. sekretářku, kolegy atd.), požádejte je o pomoc. Tím, že jim řeknete o svém cíli, budete více zavázáni – pokud byste couvnul, lidé by vás považovali za někoho, koho není možné brát vážně.
- **najděte si vzor** – většina úspěšných lidí měla svůj vzor. Victor Hugo například jako dvacetiletý prohlásil: „Budu Chateaubriand nebo vůbec nic!" Nestal se možná Chateaubriandem, ale stal se Victorem Hugem. Vaším vzorem ovšem nemusí být nutně někdo slavný. Jistě jste se už někdy setkali s někým, kdo vynikal svými organizačními schopnostmi. Váš vzor měl možná smysl pro organizování vrozený. Vy ale nezapomeňte, že si smysl pro organizování času můžete vypěstovat.

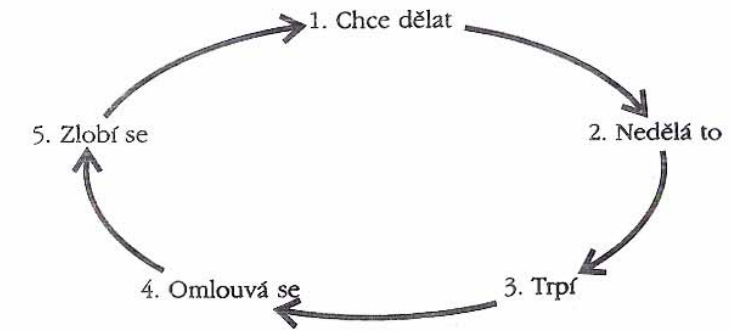
ODKLÁDÁNÍ

Jistě s tím máte své zkušenosti. Kolik z nás jako studenti čekalo s učením až na poslední noc před zkouškou? Kolik ředitelů se mnohokrát na důležitou poradu připravuje až na poslední chvíli? Kolik přihlášek do konkursů přichází až po termínu?

Spousta manažerů tráví svůj čas neděláním toho, co dělat chce, spousta jejich podřízených není schopna splnit úkoly do stanovených termínů. Takový typický „odkládač" se dostává do následujícího „bludného" kruhu:

1. *Chce něco dělat.*
   A dokonce se i rozhodne to udělat.
2. *Nedělá to.*
   Nekontroluje, jestli plní vlastní rozhodnutí.
3. *Trpí.*
   Dělá si starosti s tím, že nečiní podle svého rozhodnutí.

Obr. 9.1 Bludný kruh odkládání



4. *Omlouvá se.*
   Tito lidé jsou zpravidla nadáni talentem pro omlouvání toho, proč nedělají, co by měli dělat.
5. *Zlobí se.*
   A dělá nové rozhodnutí.
6. *Chce něco dělat.*
   A znovu to odkládá.
7. *Tento cyklus se opakuje.*
   A to tak dlouho, dokud nedojde ke krizi a už není možné úkol splnit.

Pokud se chcete vyhnout nebezpečí odkládání, měli byste si dát pozor na jeho následující **příznaky** (Godefroy, 1989):

1. Necháváte svou mysl bloumat. Místo práce sníte.
2. Dobrovolně se necháváte vyrušit z práce, dokonce každé takové vyrušení vítáte.
3. Raději děláte nějakou drobnou nevýznamnou práci než to, co byste skutečně měli.
4. Děláte dlouhé přestávky a spoustu věcí, které byste osobně dělat nemuseli.
5. Trváte na tom, že musíte mít všechny informace a veškerou dokumentaci, dříve než začnete s prací.

Pokud jste našli některý příznak odkládání ve svém chování, měli byste začít s ním bojovat. Odkládání je totiž úhlavní nepřítel řízení času.

Jedním z nejčastějších důvodů odkládání je **strach z neúspěchu**. Kdo nic nedělá, nic nezkazí. Ale nezapomeňte, že nemůže ani uspět. Buďte pozitivní. Na minulé neúspěchy se podívejte jako na cenný zdroj informací. Pamatujte si Cicerova slova: „Není hanba klopýtnout přes kámen. Ale bylo by hanbou se zastavit nebo na tomtéž kameni klopýtnout podruhé."

Další nejčastější příčinou odkládání je **nedostatek motivace**. Obvykle skrývá jiný problém, jako je například:

- předchozí neúspěch, který způsobuje obavy,
- nedostatek sebedůvěry,
- špatně definované cíle, nikdy zcela neujasněné a ve skutečnosti nežádoucí.

STANOVOVÁNÍ CÍLŮ

Jestliže nevíte, proč něco děláte, nemůžete počítat s tím, že se vám podaří něčeho dosáhnout. Bez jasně stanoveného cíle se pravděpodobně ocitnete někde jinde než byste si přáli. Vědět, co chcete, mít dobře definované dlouhodobé cíle, je klíčem k vaším životním snům.

Dobře stanovené cíle vám umožní efektivně zaměřit váš postup, poskytnou vám časový rámec pro plánování, pomohou motivovat vás i ostatní.

Při stanovování cílů byste měli dodržovat takovýto postup:

1. **Vytvořit si vizi.**
   Jestliže máte jasnou představu, kde chcete být na konci určitého období, pomůže vám to vidět dílčí kroky ve správné perspektivě a být dobře motivován. Lidem s velkou představivostí mohou ostatní jen závidět. Vaše cíle jsou totiž často omezeny jen vaší představivostí.

2. **Hovořit.**
   Když řeknete ostatním o svých cílech, mohou vám pomoci jich dosáhnout nebo vás ve vaší snaze podpořit. Navíc vás to o to více zavazuje. Hlavně musíte v tyto své „sny" skutečně věřit a chtít je. Těmi nejefektivnějšími cíly jsou ty, které jste si zvolili sami, ne ty, které vám byly vnuceny. Neříkejte, co musíte, ale co chcete.

3. **Cíle si napsat.**
   Není to tak jednoduché, protože vás to nutí vyjasnit spoustu věcí. Jakmile ale budete mít vaše cíle popsány tak detailně, jak to jen půjde, můžete si je kdykoliv osvěžit v paměti a hlavně neustále je mít před očima. A čím jasněji je uvidíte, tím spíše jich dosáhnete. Při popisu cílů je dobré využívat techniky „SMART"

4. **Transformovat cíle do úkolů.**
   Jestliže se například chcete stát během pěti let generálním manažerem, můžete se jím stát podstatně dříve, pokud přijmete rozhodná opatření. Položte si proto nejprve základní otázky: „Jaká opatření bych měl přijmout? Jaké rady bych měl hledat? Koho bych měl o ně požádat? Měl bych zlepšit některé své dovednosti a znalosti? Pokud ano, jak a kdy?"

5. **Jednat.**
   Vyjasněte si svůj primární cíl, specifikujte úkoly, přísný časový plán a začněte ihned jednat. Pokud to neuděláte, zeptejte se sami sebe: „Myslím to opravdu vážně s mými cíli? Neklamu jenom sám sebe?"

Když budete mít jasný cíl, podstatně vám to zjednoduší život. Rozhodování bude mnohem snazší. Pokaždé když budete muset udělat volbu, zeptejte se sami sebe: „Umožní mi to dostat se blíže k mému cíli? Stojí za to investovat do toho čas? Není tady jiný úkol, který mě posune blíže k mému cíli?"

Jakmile identifikujete činnosti, které vám nepomáhají přiblížit se k vašim cílům nebo vás dokonce od nich vzdalují, zeptejte se sami sebe, které opatření byste mohli realizovat, abyste se jich zbavili nebo je omezili. Nenechte se paralyzovat silou zvyku nebo obavou z nepochopení ze strany vašich kolegů nebo šéfa. A pokud se s nepochopením setkáte, uvědomte si, že je to možná jen proto, že neví, jaké jsou vaše cíle. Najděte si čas a vysvětlete jim to.

Buďte ale opatrní. Nemůžete najednou eliminovat všechny činnosti, které nepřispívají k dosažení vašich cílů. Máte určité povinnosti. Měli byste se ale hlavně začít zajímat a starat o to, abyste nestrávili hodiny, dny, týdny a měsíce děláním věcí, které vám nepřinášejí žádný efekt. Zkuste si vyhradit každý den určitý počet hodin pro dosažení svých cílů!

PARETOVO PRAVIDLO

Jeden americký multimilionář přišel s následující definicí, co je to být bohatý a co chudý:

„Být chudý znamená dostávat minimální výsledky vynakládáním maximálního úsilí".

„Být bohatý znamená dostávat maximální výsledky vynakládáním minimálního úsilí."

Zkrátka: **Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!**

Jednou ze zásad, které nám umožní být efektivnějšími je i minimalizace všech činností, které nejsou ziskové, to znamená, které nám skutečně nepomáhají dosáhnout našeho hlavního cíle.

Při dodržování této zásady se můžete řídit Paretovým principem, známým také jako **pravidlo 80/20**.

Wilfredo Pareto, ekonom žijící v 19. století, při zkoumání populace v Itálii zjistil, že 20% obyvatelstva vlastnilo 80% majetku. Tento stav věcí se později ukázal být platný v mnoha dalších oblastech života:

- 20% zákazníků nebo výrobků znamená 80% obratu,
- 20% zákazníků je autory 80% stížností,
- 20% pracovníků udělá 80% práce,
- 20% výrobních chyb způsobuje 80% zmetků,
- 20% novin obsahuje 80% informací,
- 20% času stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení,
- 20% vašich priorit má za následek 80% vaší ziskové produktivity.

Není asi pochyb, že Paretovo pravidlo jde ruku v ruce s efektivitou. Kdo si ho neuvědomuje nebo je ignoruje, nemůže být skutečně efektivní.

Jednou z nejužitečnějších a přitom nejvíce ignorovanou aplikací Paretova pravidla je tato:

20% úsilí produkuje 80% efektu

Toto pravidlo bychom měli mít neustále na paměti. Vždyť:

„Výsledky jsou způsobeny děláním SPRÁVNÉ věci, nikoliv děláním věcí správně." (Peter Drucker)

PLÁNOVÁNÍ CÍLŮ

Proslulý americký specialista na time management Alan Lakein tvrdí, že zatímco jen mírně úspěšní manažeři se řídí jen příležitostně pracovními plány, ti vysoce úspěšní tak činí soustavně.

Pokud máte plán, je všechno konkrétní a měřitelné. Víte lépe, kde jste a co zbývá udělat. A jestliže máte udělat dvacet věcí, budete schopni odhadnout čas, který na to budete potřebovat.

První co byste měli udělat je **strategický plán činnosti**.

Je to seznam všech projektů a úkolů, které byste chtěli uskutečnit, abyste dosáhli svých cílů.

Potom, co si takový strategický plán uděláte, se na něj znovu podívejte a zeptejte se sami sebe: „Skutečně bych to měl udělat? Jsem připravený věnovat tomuto úkolu čas a energii? Pomůže mi to skutečně dosáhnout mého cíle?"

Pokud si neodpovíte ano, vyškrtněte ten úkol! Pamatujte, že co není nezbytně nutné, je zbytečné.

Teď budete muset z těchto činností vybrat ty, které budete dělat každý týden a ty, které budete dělat každý den. Jediným způsobem, jak zjistit, co vybrat ze strategického plánu a přetransformovat do týdenních a denních plánů činnosti, je stanovit si priority.

Stanovování priorit

Dobře definované priority mají řadu výhod. Pomohou vám:

1. Vykonávat činnosti podle jejich stupně naléhavosti a důležitosti.
2. Směřovat neustále za svými cíli.
3. Vyhnout se plýtvání časem na nevýznamné činnosti.
4. Delegovat úkoly, které mohou být delegovány.
5. Soustředit se současně jen na jeden úkol.
6. Pracovat podle Paretova pravidla.

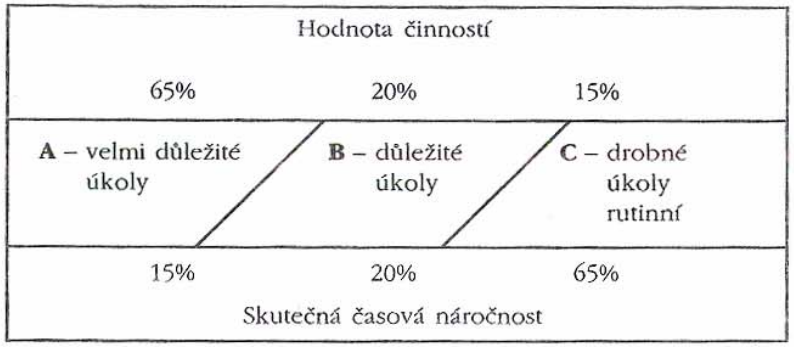
(Ch. Godefroy, 1989)

Klasifikaci priorit můžete provést podle ABC analýzy.

ABC analýza

Z hodnotové analýzy časové náročnosti vyplývá, že podíl velmi důležitých (A), důležitých (B) a méně důležitých (C) úkolů na časové náročnosti neodpovídá bezpodmínečně jejich podílu na hodnotě všech úkolů:

Obr. 9.2 ABC analýza
(podle L. Seiwert, 1991)



A – úkoly jsou nejdůležitější, které můžete vyřídit jen vy sami, nemůžete je delegovat, mají největší hodnotu pro splnění vašich cílů.

B – úkoly jsou průměrně důležité, které můžete delegovat.

C – úkoly jsou úkoly s nejmenší hodnotou pro splnění vašich cílů, ale mají největší podíl na množství práce.

To ovšem neznamená, že budete vykonávat jen úkoly ze skupiny A a úplně se zřeknete úkolů ze skupiny C.

Lothar Seiwert (1991) doporučuje využít ABC analýzu v praxi takto :
- denně si naplánujete jen 1 až 2 úkoly A (asi 3 hod),
- určíte si další 2 až 3 úkoly B (asi 1 hod),
- zbytek si rezervujete na úkoly C (asi 45 min).

Nikdy se nesnažte si naplánovat denně každou minutu. Pokud to není přímo naivní, je to aspoň nerealistické. Jestliže chcete splnit všechny své úkoly, naplánujte si jen 60% vašeho času. Vždy musíte počítat s nějakými vyrušeními a nepředvídatelnými okolnostmi.

Na základě svého strategického plánu si vypracujte **seznam priorit**. Pokud se nebudete moci rozhodnout, které činnosti přiřadit důležitost A, položte si takovouto otázku: „Co bych si z tohoto seznamu úkolů vybral, kdybych mohl před odjezdem na dovolenou udělat jen jednu jedinou věc?"

„Kam na ty priority chodíš?"

S tímto seznamem si pak můžete dělat měsíční, týdenní a případně i denní **plány**. Při této práci ale nezapomeňte na následující pravidla (Godefroy, 1989):

1. Neplánujte si na den více než 10 úkolů.
2. Činnosti více náročnější a komplexní si rozdělte na dílčí, snadněji plánovatelné.
3. Učte se dělat přesné odhady času potřebného pro splnění úkolu.
4. Buďte ambiciózní, ale nepřetěžujte se.
5. Naplánujte si jen 60% vašeho času.
6. Pravidelně svůj plán revidujte.
7. Dokončete nejdříve jeden úkol než se pustíte do dalšího.

JAK DOKONČIT KAŽDÝ ZÁMĚR

Překvapivě častou příčinou neuskutečnění našich záměrů bývá absence krajního termínu jeho dokončení. V angličtině existuje pro tento konečný termín výraz, který krásně demonstruje jeho význam – **„deadline"** (dead = mrtvý, line = čára; tedy něco jako „čára smrti")

Jestliže chcete skutečně něco splnit, stanovte si svůj „deadline", časový limit a všechny činnosti naplánujte s ohledem na toto datum. Jakmile

začnete používat tento klíč k vašim záměrům, budete překvapeni, jak často se stanou realitou. Musíte si ale přitom dávat pozor na následující nebezpečí:

1. **Nesprávně pochopené instrukce**
   Vždy se ujistěte, že jste správně pochopili, co se od vás očekává resp. vaší podřízení přesně ví, co od nich očekáváte vy.

2. **Nesprávně stanovený krajní termín**
   Když máte před sebou úkol, se kterým jste se ještě nesetkali, můžete udělat chybu při odhadu potřebného času. Abyste se tomu vyhnuli:
   – požádejte o radu lidi, kteří mají s takovým úkolem větší zkušenosti;
   – požádejte ostatní, kteří budou zapojeni do tohoto úkolu, aby udělali svůj odhad potřebného času;
   – své odhady pravidelně vyhodnocujte a analyzujte příčiny nesprávně stanovených termínů. Obecně by termín měl být vzdálen natolik, aby umožnil kompletní a efektivní provedení úkolu a současně natolik blízký, aby každý byl vytížený a produktivní.

3. **Nedostatek informací**
   – máte jasno v krocích, které musíte podniknout, abyste splnili konečný termín?
   – je váš pracovní plán přiměřený a realistický?
   – byly úkoly jasně a precizně delegovány?
   – obdrželi jste všechny potřebné informace?

4. **Syndrom „Ano. Ano"**
   Častou příčinou nesplnění termínů je ujišťování ze strany podřízených, že všechno je v pořádku, a to i tehdy, kdy to nemohou stihnout.

5. **Termíny jiných útvarů**
   Buďte při stanovování termínů realističtí! Nemůžete se zaměřit jen na svůj záměr. V úvahu musíte brát i termíny jiných.

6. **Perfekcionismus**
   Perfekcionisté mají tendenci trávit hodiny, dny a týdny „vybrušováním" své práce. Vymezte přesně, co úkol obsahuje a zastavte jakoukoliv snahu jít za to, co je nezbytné a užitečné.

7. **Časový tlak**
   Existuje pozitivní a stimulující druh stresu. Snažte se dostat do takového časového tlaku, který vám umožní produkovat maximum v minimálním čase. Dosáhnout toho můžete tak, že posu-

nete konečný termín o 10 až 15% dopředu. Vytvoříte tak výzvu a mírný stres. Pozor ale musíte dávat na individuální reakce lidí. Někteří lidé pracují lépe pod tlakem, jiní v takovém případě propadají nervozitě a panice.

A závěrem pravidlo, na které nikdy nezapomeňte:

Každý splněný cíl si zasluhuje odměnu!

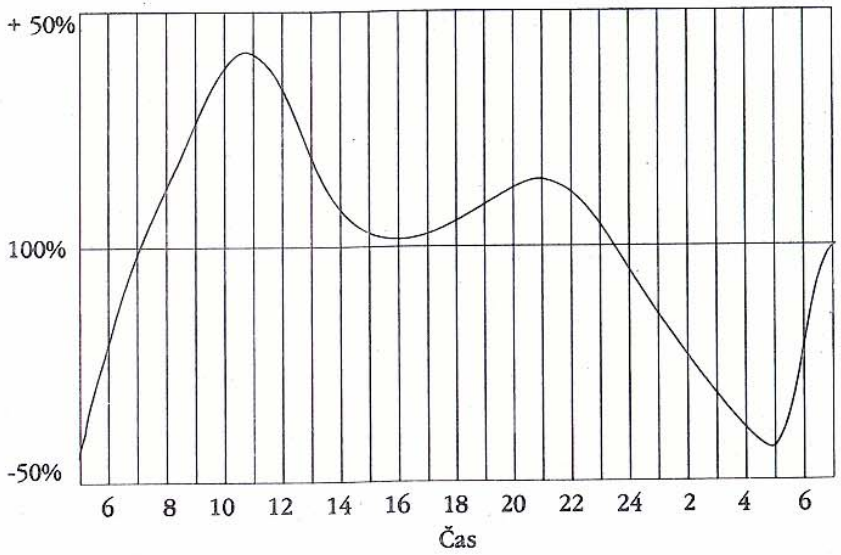
Nezapomínejte ani na sebe. Odměňte sami sebe vždy, když se vám podaří dokončit práci včas!

NAŠE INTERNÍ HODINY

Výzkum biorytmů ukázal, že ačkoliv každý jednotlivec má vlastní rytmus, mají všichni lidé řadu podobností.

Podívejte se na tuto **statistickou křivku výkonnosti**:

Obr. 9.3 Statistická křivka výkonnosti



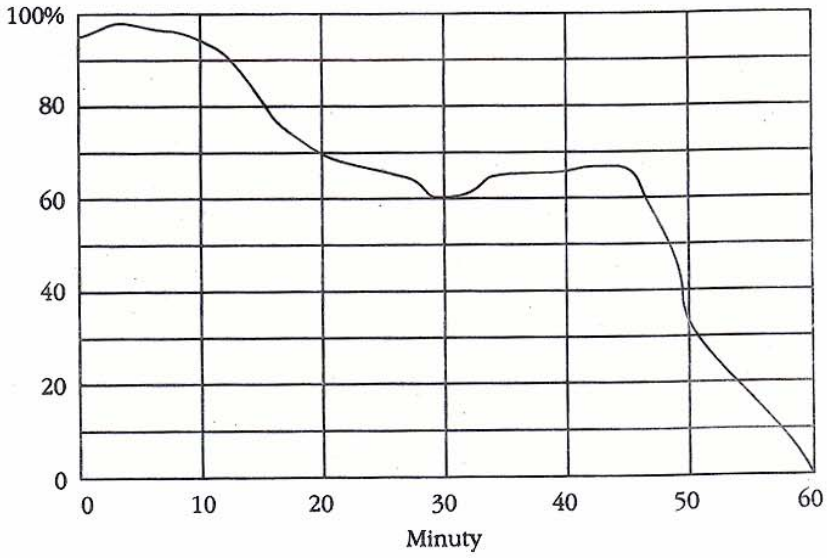
Samozřejmě existují výjimky. Beethoven a Chopin psali v noci, Paul Valéry v časných ranních hodinách a Zola psal své čtyři každodenní stránky od 9 hod ráno do 13 hod odpoledne. Každý jednotlivec má svůj unikátní rytmus.

Obecným pravidlem však je, že maximální produktivity se dosahuje kolem 10. hodiny dopoledne.

Zkuste vypozorovat, ve které denní době se cítíte být na intelektuálním vrcholu. Když budete znát svůj osobní rytmus, můžete být efektivnější, protože si můžete systematicky své nejlepší hodiny rezervovat pro nejnáročnější úkoly.

Pracovat příliš dlouho a příliš tvrdě je neefektivní. V průměru by člověk neměl bez přestávky pracovat déle než jednu hodinu. Po této době máme sklon ztratit **koncentraci**.

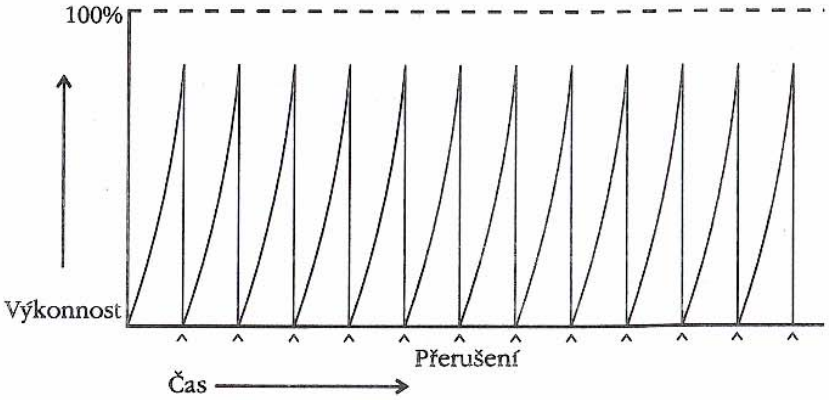
Obr. 9.4 Graf produktivity



Ve své knize *Master Your Own Time* Lothar J. Seiwert cituje výsledky lékařské studie produktivity během 60 minutové periody (viz obr. 9.4). Seiwert také doporučuje dělat po každé hodině práce desetiminutovou přestávku.

Mnozí manažeři dělají svoji práci až po oficiálním konci pracovní doby. Přes den nemají čas, protože je mnoho rušivých momentů: spolupracovníci, zákazníci, neohlášené návštěvy, konflikty, telefony, porady apod. Stále „otevřené dveře" sice pracovníci oceňují, ale manažerovi dělají medvědí službu. Když je někdo soustavně vyrušovaný ve své práci, projeví se známý **efekt pilového listu**:

Obr. 9.5 *Efekt pilového listu*
(podle L. Seiwert, 1991)

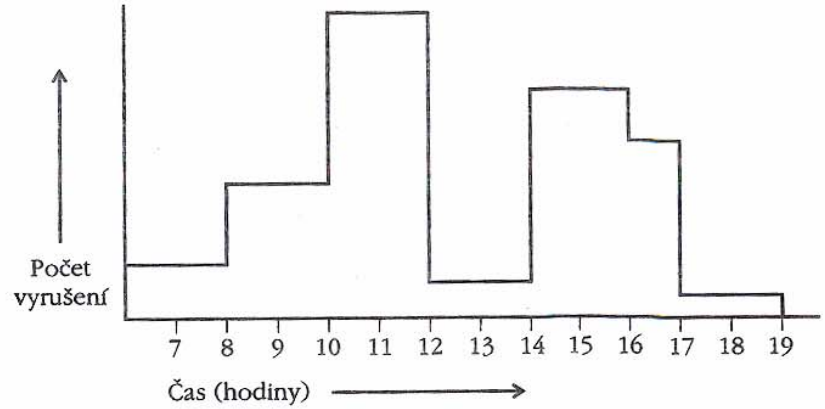


Když je někdo třeba jen na chvíli vytržený ze své práce, potřebuje pro další práci čas na zapracování. Podle Seiwerta mohou takové výkonové ztráty představovat až 28% našeho času.

Při plánování času můžeme zohlednit i dobu s malým nebo naopak neustálým rušením. **Denní křivka rušení** ukazuje průběh typického dne v kanceláři.

Zkuste tedy pracovat v souladu s křivkou rušení, tzn. že své důležité úkoly si naplánujete na období s malým rušením.

Obr. 9.6 *Denní křivka rušení*
(podle L. Seiwert, 1991)



JAK ŘÍDIT KONZUMENTY ČASU

Dr. De Woot ve studii využívání pracovního času amerických vrcholových manažerů přišel s velice zajímavou statistikou: v průměru je jeden člen exekutivy ve své kanceláři vyrušen každých 8 minut a to vyrušení trvá 3 minuty. Když k tomu připočtete čas potřebný k tomu, aby se znovu koncentroval na práci, zjistíte, že 40% jeho času připadá na neplánovanou a obvykle neziskovou činnost. Při čtyřicetihodinové pracovní době týdně to činí 752 hodin ročně, tj. 94 pracovních dnů...

Co bychom měli dělat, abychom tu neziskovou část těchto hodin a dnů mohli dostat pod kontrolu?

1. Identifikujte a eliminujte své „autovyrušení".
2. Bojujte proti vyrušování neočekávanými návštěvami.
3. Podstatně redukujte čas strávený „diskusemi" s kolegy.
4. Diplomaticky vyřešte situace, kdy jste zbytečně vyrušován vaším nadřízeným.
5. Dopřejte si hodinu „pro sebe", abyste si mohli lépe zorganizovat a naplánovat práci a dokončit všechny naléhavé záležitosti.

A teď několik rad, jak tato doporučení realizovat:

- **Veďte si záznam vyrušení.**
  Vyrušení jsou tak samozřejmou součástí našeho každodenního života, že nám ani nepřijde, že zabírají tak velkou část našeho času. Veďte si proto v jednom dni záznam všech vyrušení s uvedením délky trvání, typu, důvodu a užitečnosti. Záznam analyzujte a zaměřte se na eliminaci největších konzumentů. Připustit byste měli jen 5 až 10% vyrušení a to jen ta, která jsou užitečná a nezbytná.

- **Přijímejte jen ohlášené návštěvy.**
  Měli byste si se sekretářkou anebo spolupracovníky ujasnit, že nebudete přijímat nikoho, kdo nebude ohlášen. Výjimky by měly být zcela ojedinělé a za zvláště specifikovaných podmínek.

- **Nebuďte otroky svých podřízených.**
  Delegováním se paradoxně můžete dostat do pasti vracení se odpovědnosti od vašich podřízených zpět k vám:
  „Máme problém! Můžu slyšet váš názor na tuto věc? Mohli bychom toto prodiskutovat? Vy jste jediný dostatečně kvalifikovaný..."
  V takových případech se můžete zachovat následovně:
  – trvejte na tom, aby se vždy pokusili problém vyřešit dříve než vás navštíví;
  – požádejte je, aby si své otázky schovali na pravidelnou poradu;
  – nedovolte, aby vás přiměli udělat tu práci místo nich (dejte jim více instrukcí, návrhů a povzbuďte je);
  – jestliže musí vaši podřízení udělat celou řadu drobných rozhodnutí, vymezte si pro společné prodiskutování za den jen jeden dvacetiminutový úsek (rozhodovat je ale nechte samostatně).
  (Ch. Godefroy, 1989)

- **Naučte se říkat „ne".**
  Samozřejmě bychom měli být co nejvíce pozitivní. Ale to neznamená, že nemůžeme říci „ne".
  Proč vlastně tak často odpovídáme kladně na žádosti jiných, ačkoliv bychom raději odmítli? Je to proto, že:

  a) věříme, že odmítnout je sobecké
  b) ostatní očekávají, že budeme souhlasit
  c) osoba, která nás o něco žádá, by naším odmítnutím byla rozlobena nebo dotčena
  d) myslíme si, že je nezdvořilé odmítnout
  e) cítili bychom se provinile
  f) nebyli bychom oblíbeni

K tomu, abychom se odhodlali říci „ne", nám mohou pomoci následující tři pravidla:

1. Váš čas je stejně cenný jako čas koholiv jiného.
2. Máte právo odmítnout na vás vznesenou žádost a nést odpovědnost za následky.
3. Když řeknete „ne", odmítáte tím žádost, nikoliv člověka.
   Umět říkat ne je dovednost, která se dá naučit a cvičit. Vyžaduje to dodržovat tento postup (G. Brown, 1993):
   A. *Posoudit požadavek*, tzn. položit si tyto otázky:
      Je to rozumný požadavek?
      Je to priorita?
      Chci to udělat?
      Jaké by byly následky odmítnutí?
      Mohu přijmout tyto následky?
   B. *Požádat o více informací.* Jednak vám více informací skutečně může pomoci při rozhodování a navíc tím dáte najevo, že s tím tak zcela nesouhlasíte.
   C. *Odmítnout.* Odmítnutí by mělo být stručné ale zdvořilé. Předpokládejme, že chcete s dotyčným udržovat dobré vztahy. Odmítnutí vyjádřete přímo, například slovy: „Raději bych ne..." nebo „Já nechci..." nebo „Nejsem ochotný...". Pokud byste řekli: „Nemůžu, protože..." a někdo jiný by později vámi uvedený problém vyřešil, už byste nemohli couvnout.
   D. *Být upřímný.* Jestliže řeknete, že je vám to líto, ačkoliv to není pravda, oslabujete svou pozici a dáváte druhé straně příležitost „zahrát" na váš pocit viny. Jestliže je vám to skutečně líto, omluvte se slušným, ale rozhodným způsobem. Nevysvětlujte zeširoka. Hovořte krátce a k věci.
   E. *Kontrolovat svou „řeč těla".* Vaše tvář, hlas a pohyby by měly podporovat, co říkáte. Hovořte klidně a chladně, udržujte kontakt očí, pohybujte se přirozeně a snažte se dát váš výraz do souladu se slovy. Jistě to nebude právě jednoduché a proto to bude vyžadovat trochu tréninku. Můžete si to nahlas natrénovat doma, s přítelem nebo na magnetofonový pásek. Napoprvé si to vyzkoušejte při nějaké „bezpečné" situaci, ne hned na vašem šéfovi.

V každém případě nezapomeňte, že když se naučíte říkat „ne", už nebudete muset lhát, už se nebudete muset vytáčet a cítit se provinile. Bude se vám s lidmi lépe komunikovat, budete respektováni pro svou upřímnost, budete mít více času na své priority a budete mít větší kontrolu nad svým životem.

JAK ZVLÁDNOUT KRIZOVOU SITUACI

„Co se může pokazit, to se také pokazí!" dí jeden z Murphyho zákonů a trpká zkušenost jej potvrzuje. Tady je návod, jak se v takové situaci vyhnout panice a zůstat ve „správných kolejích" time managementu:

1. V prvé řadě se uklidněte. Na pět minut se zavřete o samotě. Je důležité, abyste znovu nabyli rozvahy.
2. Pečlivě posuďte situaci. Snažte si vytvořit celkový přehled.
3. Překontrolujte seznam věcí, které musí být udělány, a termíny, které musíte splnit.
4. Přehodnoťte krajní termíny některých úkolů. Potřebujete více času? Když je to nutné, posuňte termíny.
5. Informujte zainteresované lidi. Dejte to na vědomí všem, kterých se to týká. Zpravidla prokáží více porozumění, než byste očekávali.
6. Hledejte možné alternativy. První myšlenka, která vás napadne, nemusí být právě ta nejlepší.
7. Jmenujte zástupce. Můžete si tak vytvořit větší prostor pro řešení krizové situace.
8. Vytvořte podmínky, které budou optimálně podporovat vaši koncentraci.
9. Přehodnoťte své priority.
10. Obtelefonujte všechny, kteří by vám mohli pomoci. Neváhejte požádat své kolegy, kterým jste v minulosti pomohli, aby vám to oplatili. Musíte si být ale jisti, že čelíte skutečně vážné situaci! A samozřejmě, musíte to ostatním vrátit, až to budou potřebovat.
11. Připravte se na příští krizi. Najděte si čas na hodnocení toho, co se přihodilo a zaměřte se na možnosti, jak předejít opětovnému vzniku takovéto situace v budoucnosti

PŘEHLED DŮLEŽITÝCH POJMŮ

Paradox zaneprázdněného člověka
Pracovní typy A a B
Drivers
Workholik
Asertivní právo
Bludný kruh odkládání
Stanovování cílů
Paretovo pravidlo
Plánování cílů
– strategický plán činnosti
– stanovování priorit
– ABC analýza
Deadline
Syndrom „ano, ano"
Perfekcionismus
Interní hodiny
– křivka výkonnosti
– graf produktivity
– efekt pilového listu
– denní křivka rušení
Konzumenti času
– záznam vyrušení
– odmítnutí
– řeč těla

SHRNUTÍ

Nejúspěšnější manažeři jsou schopni zvládat obrovské množství práce díky technikám umožňujícím získat maximum z minima investovaného času, koncentrování se na nejdůležitější záležitosti a delegování pravomocí.

Způsob, jakým řídíme čas, je odrazem naší vlastní osobnosti. Obecně se blížíme buď pracovnímu typu A nebo B.

Vyhraněný typ A by se měl s ohledem na zlepšení svého způsobu řízení času zaměřit zejména na stanovování a plánování dosažitelných cílů, delegování, odpočinek a umění říci „ne". Manažeři s převládajícími znaky typu B by si měli především stanovovat kvantifikované cíle, měli by skončit s odkládáním, být více asertivními a vždy si uvědomit, co je přiměřenou úrovní jakosti.

Mnoho našich zvyků je výsledkem omezujících poselství, „drivers", která jsou integrována od dětství v nejhlubších zákoutích našeho vědomí. Mezi „drivers", které mají silný vliv na náš způsob řízení času patří: „buď perfektní", „snaž se více", „buď milý", „pospíchej" a „buď silný". Vzhledem k tomu, že až 80% našeho času strávíme reagováním na tyto naše „drivers", je důležité se naučit se od nich osvobodit prostřednictvím základních asertivních práv.

Úhlavním nepřítelem time managementu je odkládání. Nejčastějšími důvody odkládání jsou strach z neúspěchu a nedostatek moti-

vace vyvolaný předchozím neúspěchem, nedostatkem sebedůvěry nebo špatně definovanými cíly.

Dobře stanovené cíle poskytují časový rámec pro plánování a jsou motivující. Při stanovování cílů bychom si především měli vytvořit vizi, dále o svých cílech hovořit a sepsat je. Cíle je zapotřebí potom převést do úkolů a začít co nejdříve jednat. Při rozhodování byste pak měli možnosti posuzovat z pohledu těchto svých cílů.

Při snaze o zefektivnění našich činností se můžeme řídit Paretovým pravidlem, známým rovněž jako pravidlo 80/20. Toto pravidlo má řadu aplikací, například: „20% činností zabírá 80% pracovního času" nebo „20% úsilí produkuje 80% efektu".

Při plánování svých cílů je vhodné si nejdříve udělat strategický plán činností postihující všechny projekty a úkoly, které bychom chtěli uskutečnit. Na základě strategického plánu si pak můžeme stanovit priority. Jejich klasifikaci provedeme podle ABC analýzy, kde A jsou nejdůležitější úkoly, B průměrně důležité a C úkoly s nejmenší hodnotou pro splnění našich cílů, zato ale s největší časovou náročností. Denně bychom si měli naplánovat asi 3 hodiny práce nad úkoly A, asi 1 hodinu nad úkoly B, které bychom se jinak měli snažit delegovat, a 45 minut si rezervovat na úkoly C. Nikdy bychom si ale neměli plánovat více než 60% našeho času a na den maximálně 10 úkolů.

Při organizování času bychom neměli zapomínat na svou denní křivku výkonnosti ani na pravidelné přestávky. Uvědomit bychom si měli rovněž, že při každém vyrušení z práce ztrácíme až 28% našeho výkonu. Při plánování práce pak můžeme využívat i znalost denní křivky rušení.

Pokud chceme dostat pod kontrolu své konzumenty času, měli bychom si v prvé řadě občas provést denní záznam vyrušení. Jeho analýza nám teprve ukáže, kdo jsou naši největší konzumenti času. Abychom je eliminovali, měli bychom se řídit následujícími pravidly: přijímat jen ohlášené návštěvy, nedovolit podřízeným, aby nám vnutili odpovědnost za jejich resp. jim delegované úkoly a naučit se říkat „ne".

OTÁZKY K ČÁSTI III

1. Firma Japan Tobacco, monopolní výrobce tabákových výrobků a soli v Japonsku, vyrábí od osmdesátých let rovněž léky, nealkoholické a zdravotní nápoje, produkuje hnojiva, semena okrasných květin a zeleniny. JT rovněž založila farmaceutický výzkumný ústav a financuje výzkum kardiovaskulárních a nádorových onemocnění. O realizaci jaké strategie se jedná a proč k ní firma JT přistoupila?
2. Jaké vnější síly přivodily velkou změnu ve švýcarském hodinářském průmyslu?
3. Jakou techniku překonávání odporu byste aplikovali u útvaru, který se brání používání personálních počítačů v jejich práci s tím, že se lidé počítačů bojí a už se to nenaučí?
4. Jaký význam má organizační struktura ve firmě, která s úspěchem prošla reengineeringem?
5. Vedoucí závodu si stěžuje, že mu nejvíce času zabírá vypracovávání pravidelných hlášení a ta ještě musí celá dělat na „notebooku" doma, protože v kanceláři za ním neustále někdo chodí s nejrůznějšími záležitostmi. Jak byste se tuto situaci pokusili na jeho místě vyřešit?

Použitá literatura

Godefroy, Ch. H. – Clark, J.: The Complete Time Management Systém, London, Judy Piatkus Publishers, 1992.
Hargreaves, G., Morfett, D., Bown, G.: Making Time, London, BBC Books, 1993.
Medzihorský, Š.: Asertivita, Praha, Elfa, 1991.
Seiwert, L. J.: O preteky s časom, Bratislava, Alfa, 1991.

4. téma: Vedení lidí

Vybrané texty:

1. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. str. 220-287. ISBN 80-85943-57-3
2. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc : Rubico, 1997. str. 97-129. ISBN 80-85839-19-9
3. HAYES, N. *Psychologie týmové práce* – strategie efektivního vedení týmu. Praha : Portál, 2005. str. 73-105, 175-180. ISBN 80-7178-983-6

Upozornění: Studijní materiály obsažené v této publikaci jsou citacemi ve smyslu §31 zákona o právu autorském 121/2000 Sb. Uveřejněné citace jsou použity jako součást vyučovacího díla k účelům vědeckým a vzdělávacím. Přístup k těmto studijním materiálům mají výhradně studenti řádně zapsaní ve studijních programech Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zneužití citací podléhá výše zmíněnému zákonu.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 1998. str. 220-287.

ISBN 80-85943-57-3

5 OVLIVŇOVÁNÍ V PRACOVNÍM PROCESU

Průběh pracovního procesu v mnohém závisí na tom, jak se v něm dokáží lidé domluvit, tj. sdělit si informace potřebné k zajištění nejrůznějších záležitostí. Nejdůležitější v tomto ohledu je pochopitelně komunikace vedoucích s řízenými pracovníky, které byla věnována pozornost v předchozí kapitole. Z ní také vyplynulo, že **nestačí, když si lidé sdělují jen informace. Potřebují si také**, a to i v průběhu výkonu práce, **sdělovat své prožitky**.

To, že citová sféra zasahuje do komunikace, je ostatně důležité i proto, že jakékoliv sdělování zůstává bez účinku, není-li jím ten, komu bylo určeno, skutečně zasažen. Sám obsah sdělení, způsob, jímž se uskutečnilo, kdo byl mluvčím a řada dalších skutečností mohou tedy podmínit míru toho, jak byl člověk prostřednictvím komunikace ovlivněn. **Toto ovlivnění může být živelné či záměrné a může daného jedince stimulovat k činnosti, nebo ho v jeho jednání spíše tlumit.** Kromě komunikačních forem ovlivnění, jak je představuje např. **vysvětlování či přesvědčování**, jsou zde důležité i **příklady a nejrůznější formy názorné dokumentace, včetně řízeného procvičování nových či vyžadovaných aktivit**.

Nad komunikační rámec se pak v ovlivňování pracovníků ze strany podniku uplatňuje i osobní příklad vedoucího a některé zásahy finanční (odměňování) **a věcné povahy** (služby v rámci péče o pracovníky, tvorba pracovního prostředí apod.). **Všechny uvedené zásahy ovlivňují především soubor hnacích sil v člověku – jeho motivaci – s cílem zajistit okamžité výkony pracovníků, ale i jejich dlouhodobou výkonnost, spokojenost a další rozvoj.**

5.1 Vymezení problematiky motivace

5.1.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně kon-

krétních forem jeho pracovního jednání, **chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur**. Z hlediska jejího významu pro osobnost a její značné proměnlivosti je možné tuto substrukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplikovanější.

Zajímavost problematiky lidské činnosti spočívá především v tom, že určité jednání člověka můžeme posuzovat či hodnotit někdy až zcela protikladně – v závislosti na okolnostech a podmínkách, které jedince k danému jednání vedly, a zejména v závislosti na motivaci tohoto jednání.
Jiný příklad zajímavosti problematiky lidské činnosti vyplývá ze skutečnosti, že my všichni se jak v běžném, všedním životě, tak v souvislostech se svým pracovním uplatněním často dostáváme do situací, v nichž je důležitá naše snaha či potřeba dosáhnout určitého způsobu jednání či chování druhého člověka, tj. v podstatě snaha o ovlivnění jeho motivace. A každý nechť na základě vlastních zkušeností posoudí, nakolik jde o záležitost snadnou či naopak složitou a obtížnou.

Pojem motivace[1] **vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka** (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem **orientují** (zaměřují), v daném směru ho **aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.** Navenek se pak působení těchto sil projevuje **v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.**

Ne každá činnost člověka je motivovaná např. automaticky vybavované reflexy existenci a působení motivačních sil nepředpokládají a nevyžadují. Motivovaná nebývá ani činnost, kterou od člověka vyžaduje někdo zvenku.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.

Především je to **dimenze směru,** která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty **„chci to a to", „rád bych to a to", „toužím po tom a tom", „je pro mne přitažlivé to a to", „nechci se zabývat tím a tím", „nezajímá mne to či to"** apod.

Další dimenzí je **dimenze intenzity**. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle - intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit - v odstupňování právě podle míry intenzity - výrazy jako např. **„docela bych chtěl ...", „chci...", „velmi toužím..."** apod.

[1] Pojem „motivace" má původ v latinském „movere" - hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

Jako **základní pojmy** v problematice motivace vystupují

- **motiv,**
- **stimul.**

- **Motiv. Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.**

S pojmem motiv se těsně pojí **pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení**; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Kromě těchto motivů, které lze považovat za **motivy cílové, terminální**, existují však i motivy, jímž dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit např. zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu. Naznačenou skupinu motivů je možné označit za **motivy instrumentální**.

Je zřejmé, že motiv, resp. motivace, výrazným způsobem determinuje lidskou činnost. Není však determinantou jedinou. Bylo již uvedeno, že **motiv, jako psychologická příčina činnosti, určuje pouze její směr, intenzitu a perzistenci**. Motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou (nasazením) může být však realizováno nejrůznějšími způsoby a formami. A právě tyto způsoby, **jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti, jsou vždy spoludeterminovány jednak kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá (tedy procesy poznávacími), jednak specifickým prožíváním každého člověka.**

Další skutečností, která činí problematiku motivace podstatně složitější a komplikovanější, než by se na první pohled mohlo zdát, je fakt, že **v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, dokonce celý soubor motivů**. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci. V praktické rovině se pak nutně vynoří otázka, jakým směrem se bude ubírat, jakou intenzitu a perzistenci bude mít konkrétní činnost člověka?

Na tuto otázku nelze dát jednoduchou, jednoznačnou a zcela spolehlivou odpověď. Obecně však platí, že **motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují** (jako by sčítají), **a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých** (krajních) **podmínek dokonce znemožňovat**.

- **Stimul.** Od pojmů „motivace" a „motiv" je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem „stimulace" a pojem „stimul". Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma či ekvivalenty. Také někteří psychologové tyto pojmy (zvláště pojmy motivace – stimulace) striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují explicitně jejich obsah. Domníváme se však, že určité rozlišení je nezbytné.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že **stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku**, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. **Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.**

Ve vymezení obsahu pojmu stimulace není explicitně uvedeno, že musí jít o působení vědomé, záměrné. Protože k ovlivňování psychiky člověka dochází prakticky vždy v procesu sociální interakce, a to i živelně, bez vědomého záměru jejích účastníků, budeme v dalším výkladu chápat stimulaci hlavně jako **proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka**.

Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. **impulsy. Jde o endogenní**, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle mebo mysli člověka. **Incentivy pak představují exogenní**, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují („uvádějí v život") určitý motiv. *(Srov. např. Hyhlík, Nakonečný, 1977, Nakonečný, 1992)*

Mezi **impulsy** lze zařadit takové stavy těla, jako např. bolest zubu (která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře) či tělesnou únavu (motiv odpočinku), resp. určité stavy mysli, jako je např. nervozita před zkouškou (může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce) apod.

Incentivem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon apod.

Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. **nemusí**. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, **záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka**, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu.

5.1.2 Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, nikoliv však intenzívně, apod. Odpověď na tyto otázky poskytne následující výklad.

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. **K základním zdrojům motivace patří:**

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

• Potřeby jako základní zdroj motivace

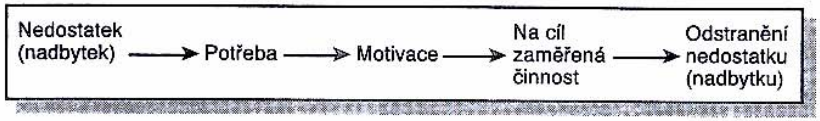
V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezování potřeb) je **potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)**.

Uvedené vymezení potřeb nelze chápat jako jediné možné. V odborné psychologické literatuře se lze setkat s nejrůznějšími přístupy, včetně skutečnosti, že mnohdy bývají potřeby pokládány za synonyma s dalšími pojmy, např. pud, motiv apod. Obvykle bývají vymezovány pouze jako nějaký (biologický) nedostatek organismu, někdy se však ukazuje i o přebytku či nadbytku. Někteří autoři se zaměřují pouze na potřeby vrozené, častěji však bývají uvedeny i potřeby získané apod.

Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési **vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům.**

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako **nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla**

k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby. Naznačené vztahy potřeb, motivace a činnosti názorně ukazuje obr. 5.1.



Obr. 5.1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)

Potřeby se obvykle člení na:

- **potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní**, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin apod. Bývají označovány též jako **potřeby primární**;
- **potřeby sociální, společenské, psychogenní**, jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním (ve smyslu bytosti, na jejímž utváření a konkrétní existenci se významně podílí specifický fenomén označovaný jako „kultura"). Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby bývají označovány i jako **potřeby sekundární**.

Vznik primárních – biologických, vrozených potřeb je dobře vysvětlitelný. V mozku existují určitá podkorová centra (hypotalamus, retikulární formace), v nichž dochází se změnami chemického složení krve např. při nedostatku tekutin) ke specifickým formám podráždění; to bývá pak zprostředkovaně pociťováno jako příslušná potřeba (v daném případě potřeba tekutin). Neplatí to však obecně: např. nedostatek vitamínů v organismu zpravidla žádnou uvědomovanou potřebu nevyvolává.

Potřeby sekundární – sociální, psychogenní - se utvářejí odvozováním od potřeb primárních. Určitý předmět, jev, situace, člověk, které se v procesu naplňování potřeby primární objeví pouze jako prostředek, jsou posléze asociovány (spojovány) s uspokojením plynoucím z dosažení cílového stavu a mohou se posléze vydělit jako samostatný cíl, jako zcela nový předmět potřeby, jako fenomén, který získává samostatnou motivační hodnotu. Jde tedy o potřeby (motivy) individuálně naučené. Uvedený způsob utváření sekundárních, psychogenních potřeb není pochopitelně jediný možný.

Skutečnost, že **potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný**

nedostatek, znamená, že existují nejen vědomé, ale i **nevědomé potřeby, tj. „potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti"**. (*Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 151*)

Uvedenou skutečnost lze pro lepší představu vyjádřit i jinak: člověku se občas stává, že pociťuje jakousi vnitřní nepohodu, má pocit, že mu „něco schází", avšak neví co. Může být roztržitý, projevovat se jako „mrzout", být „bez nálady" jen proto, že neví, jaká je jeho potřeba. Jindy naopak dobře ví, co chce, zná příslušnou potřebu, ale neví, kde se vzala, co je příčinou či důvodem vzniku této potřeby, což ho může rovněž vyvádět z míry.

Pro možnost alespoň částečně konkretizovat představu potřeb ve funkci základních zdrojů motivace uvádíme (viz obr. 5.2) jako příklad dva seznamy lidských potřeb, resp. motivů. Jejich autory jsou americký psycholog *J. P. Guilford* (1959) a dánský psycholog *K. B. Madsen* (1979).

- **Návyky jako zdroj motivace**

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (jak předmětné, tak psychické) **častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích**. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými **stereotypy – návyky**. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, **„probouzejí se" u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějška již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem**. (S poněkud jiným významem pojmu stereotyp jsme se setkali ve 4. kapitole v souvislosti se sociální percepcí).

Jako „návyk" tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako **naučený vzorec chování**, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci.

V behaviorálně orientované psychologii má fenomén návyku (zvyku) mimořádné postavení. Jde totiž o psychologicky nejelementárnější produkt učení, které je pro behaviorismus základním faktorem utváření a vývoje osobnosti. Osobnost bývá pak často zjednodušeně definovaná jako systém návyků či zvyků (Srov. Hyhlík, Nakonečný, 1977)

Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších

forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. **Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.**

K. B. MADSEN	J. P. GUILFORD
a) **Motivy (potřeby) primární – vrozené** 1. motiv hladu 2. motiv žízně 3. motiv sexu 4. motiv pečování 5. motiv teploty 6. motiv exkrece 7. motiv vyhnutí se bolesti 8. motiv dýchání 9. motiv odpočinku a spánku 10. motiv činnosti (motiv aktivity smyslové, svalové a mozkové)	a) **Organické potřeby** 1. hlad 2. mužský pohlavní pud 3. všeobecná aktivita
b) **Motivy (potřeby) afektivní** – částečně vrozené – částečně naučené 11. motiv bezpečí nebo strachu 12. motiv agrese	b) **Potřeby určitých podmínek** 4. potřeba příjemného prostředí 5. potřeba pořádku a čistoty 6. potřeba vážnosti a úcty
c) **Motivy (potřeby) sekundární – naučené** 13. motiv sociálního kontaktu 14. motiv dosažení úspěšného výkonu 15. motiv moci 16. motiv vlastnictví	c) **Potřeby pracovní** 7. všeobecná ctižádost 8. stálost 9. vytrvalost
	d) **Potřeby pozice** 10. potřeba svobody 11. potřeba nezávislosti 12. potřeba závislosti, konformismu 13. potřeba počestnosti
	e) **Sociální potřeby** 14. potřeba sdružování se 15. potřeba být úslužným 16. potřeba disciplíny 17. potřeba agresivity
	f) **Všeobecné zájmy** 18. potřeba dobrodružství – jistoty 19. potřeby zábavy a jiných intelektuálních zájmů

Obr. 5.2 Příklady lidských potřeb

- **Zájmy jako zdroj motivace**

Zájem patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem. Podstatné je, že je v obecné poloze chápán také jako motiv.

„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem." (*Rubinštejn, 1961, cit. dle Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 322*)

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti." *(Růžička, 1992)*

„Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti." *(Říčan, 1975)*

Budeme-li se zabývat klasifikací, je třeba nejprve zdůraznit, že **„zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit"**. *(Říčan, 1975, s. 195)* Za již **klasický** je v daném kontextu možné považovat *Stavělův (1944, cit. dle Balcar, 1983, s. 135)* **výčet druhů zájmového zaměření**:

1. **zájmy poznávací**
2. **zájmy estetické**
3. **zájmy sociální**
4. **zájmy přírodní**
5. **zájmy obchodní**
6. **zájmy technické**
7. **zájmy rukodělně materiálové**
8. **zájmy výtvarné**
9. **zájmy sportovní**

Uvedený výčet by bylo samozřejmě možné rozšířit např. o zájmy lingvistické či jazykové, zájmy vědecké, zájmy hudební, sběratelské.

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. **Zájem** tedy můžeme chápat jako **zvláštní druh motivu**. Navíc právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace.

V kontextu výše uvedeného je pak dobře pochopitelné, že **k významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů** (s krajními póly: jednostrannost - mnohostrannost), **hloubka zájmů a stálost zájmové orientace**.

• Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se na své „cestě životem" neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto **skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl** - smysl pro konkrétního jedince. Hodnoty mohou být tudíž posuzovány jen z hlediska prospěchu jedince, dále z hlediska prospěchu širších sociálních skupin, resp. z hlediska významu určitých skutečností pro celou lidskou společnost. Hodnocení některých skutečností člověk více či méně přejímá „již hotové" od svého sociálního prostředí, někdy nekriticky. **Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi „osobní hodnotovou mapu" - hodnotový systém, hierarchii hodnot. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší,** cení si jich více, považuje je za významnější, **jiným naopak hodnoty nižší.**

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

Je velmi pravděpodobné, že člověk bude motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitějším, tj. ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují **obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.**

K nejznámějším klasifikacím hodnot patří relativně již starší **typologie hodnotových orientací německého psychologa** *Sprangera (viz Říčan, 1975, Balcar, 1983, aj.)*, **který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření**:

- **typ teoretický** – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,
- **typ ekonomický** – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,
- **typ estetický** – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- **typ sociální** – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,
- **typ politický** – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. *Machtmensch*, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé,
- **typ náboženský** – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.

V současnosti by bylo možné uvedený model doplnit či rozšířit např. o **typ technický** či **typ sportovní**. Avšak i na příkladu uvedené typologie je dobře možné si představit **diferencovaný vliv převažující hodnotové orientace na motivační charakteristiky konkrétního člověka**.

Hodnoty bývají někdy připodobňovány zájmům, dokonce se lze setkat s vymezováním hodnot jako „dominantních zájmů" *(viz Říčan, 1975)*. Podstatné **rozlišení mezi zájmem a hodnotou** však spočívá ve skutečnosti, že hodnoty jsou na rozdíl od zájmů přijímány jako specifické normy, tj. **mají oproti zájmům individuálně normativní charakter**.

• **Ideály jako zdroj motivace**

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

Již z uvedeného vymezení je zřejmé, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů: mohou představovat určitý **typ osobního profilu,** mohou mít podobu **životních cílů,** mohou se týkat **života osobního** v užším smyslu i **života či oblasti pracovní**. Mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního" společenského uspořádání.

Je pochopitelné, **že ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně.** Významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace.

5.1.3 Dynamika motivace

• **Aktivace**

Kromě pojmu **„motivace"** se lze poměrně často setkat - v odborné literatuře i v běžné komunikaci - s výrazem „aktivace". Považujeme proto za vhodné vymezit i obsah pojmu **„aktivace"** a uvést jej do vztahu s motivací.

Pojmem aktivace vyjadřujeme pouze intenzitní stránku duševního dění, která je založena na nespecifické, tj. konkrétně nezaměřené činnosti nervové soustavy; ta představuje obecný biologický, ale i psychologický jev. Jde o jev, který lze pokládat za aspekt temperamentového dění, za podklad temperamentového ladění, nikoliv motivačních procesů. (*Srov. Balcar, 1983*)

Aktivace tedy představuje nespecifickou mobilizaci energie organismu, tj. mobilizaci, nabuzení či vzrušení, jemuž není vlastní specifické zaměření. Z tohoto hlediska aktivaci, resp. její určitou úroveň, lze chápat jako podmínku nezbytnou pro vznik motivačních procesů, pro možnost objevení se a působení určitého motivu. **Míra aktivace je ukazatelem funkční pohotovosti organismu, funkční pohotovosti jeho nervové soustavy, jeho psychiky** (viz obr. 5.3).

Funkcí aktivace je tedy energetizace lidské činnosti – činnosti vnitřní i vnější. Oproti tomu **motivace zahrnuje nejen energetizaci, ale i zaměřování lidské činnosti** k určitým cílům.

Aktivační MAXIMUM	prudce vzrušující emoce
	ostražitá pozornost
	uvolněná bdělost
	ospalost
	mělký spánek
	hluboký spánek
	kóma
Aktivační MINIMUM	smrt

Obr. 5.3 Kontinuum úrovní aktivace (*podle Hyhlík, Nakonečný, 1977*)

• **Frustrace a deprivace**

Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli. Dosažení stanoveného cíle znamená pro člověka obvykle uspokojení vzbuzených motivů, bývá zpravidla provázeno prožitky vnitřního naplnění a libými pocity, navíc vytváří prostor pro možnost vzniku motivů nových, vyšších.

Uvedené však zdaleka neprobíhá hladce a bezproblémově. V kontextu motivace či realizace motivovaného chování se mohou vyskytnout okolnosti, které uskutečnění motivované činnosti brání nebo ji vůbec neumožňují. **Setkáváme se tak se dvěma pojmy, které vyjadřují překážky v motivované činnosti a současně důsledky dopadu existence těchto překážek na jedince – s pojmy frustrace a deprivace.**

Frustrace ve svém základním významu představuje **zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.**

Pojmem frustrace však označujeme jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v uspokojení aktivované potřeby, **tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace.** K základním typickým kvalitám uvedeného psychického stavu patří prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku, agresivity apod.

V obecné rovině lze rozlišit **dva základní typy frustračních situací**:

- **Absence „předmětu", který by umožnil uspokojení aktivované potřeby, resp. aktuálního motivu.** „Předmětem" se zde rozumí jakákoliv skutečnost, která může být subjektivně žádoucí, která se stala cílem motivované činnosti.

- Situace, pro kterou je charakteristická na jedné straně existence „předmětu", který dává možnost realizace motivované činnosti, na druhé straně však současně **„překážka", která brání realizaci motivované činnosti, tj. blokuje uspokojení aktivované potřeby**. „Překážkou" pak může být rovněž cokoliv, co realizaci motivované činnosti brání. V této souvislosti lze brát v úvahu jak **překážky vnější, objektivní**, tak **překážky vnitřní, subjektivní** (z nichž k nejfrekventovanějším patří pohodlnost či přímo lenost jedince samého, event. nedostatek schopností nezbytných k dosažení cíle). Překážky mohou být **pasívní** (působí pouze svou přítomností) nebo **aktivní** (vynakládají sílu proti směru snažení jedince).

Frustrace vždy do značné míry nepříznivě ovlivňuje veškerou činnost, chování i prožívání člověka. Jako **typické reakce na frustraci** bývají uváděny:

- **Agrese, útok**, přičemž cílem agresívního jednání může být jak (domnělá) příčina frustrace, tak také tzv. náhradní objekt - cíl, který s právě prožívanou frustrací nemá nic společného, snad kromě skutečnosti, že „je právě po ruce". V tomto smyslu může dojít i k agresi zaměřené vůči vlastní osobě. Agresívní, útočné chování může mít nejrůznější podobu - od agrese fyzické, brachiální, přes agresi slovní, verbální, až po agresi pouze myšlenkovou, fantazijní.
- **Regrese, návrat k vývojově nižším, dřívějším formám chování frustrovaného jedince**, které mají jedinci samému, event. i dalším lidem, dokumentovat, že „to prostě nemůže zvládnout, když je ještě tak malý".
- **Stereotypie**, někdy až **chorobné ulpívání na určitých formách činnosti**, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu. Mnohdy tento typ reakce postupně přechází do lhostejnosti až apatie.

Faktická reakce jedince na frustraci je v úzkém vztahu s fenoménem označovaným jako **frustrační tolerance. Jde o individuálně specifickou a interindividuálně odlišnou míru odolnosti člověka vůči frustrační situaci.** Vysoká míra odolnosti, vysoká frustrační tolerance se projevuje tím, že jedinec snáší frustraci bez vážnějších změn činnosti své psychiky i bez vážnějšího narušení pro něj obvyklých forem chování a jednání. Individuální úroveň frustrační tolerance má zřejmě užší vztah zvláště k temperamentovým dispozicím jedince, do určité míry jí však lze ovlivnit jak výchovnými postupy a prostředky, tak také v rámci sebeutvářecích aktivit v průběhu celého života.

Frustrace se obvykle projevuje „pouze" aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření, resp. přetváření jeho osobnosti. Oproti tomu **deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka zásadnější dopad a projevy**.

„Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu." (*Langmeier, Matějček, 1974, s. 22*)

Pro zřetelnější odlišení deprivace a frustrace je vhodné zdůraznit, že k podstatným znakům deprivace patří **dlouhodobost neuspokojování pro jedince významných potřeb**, a to, že jde o neuspokojování základních potřeb jedince. Důraz je dále kladen na to, že **deprivace má zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze „fungování" osobnosti člověka**. Navíc se zde operuje základními psychickými potřebami. Jak výše citovaní autoři dále uvádějí, **za základní vitální potřeby člověka lze považovat**:

- **potřebu podnětů vůbec**, resp. potřebu určitého množství, určité proměnlivosti a určité modality (určitého druhu) podnětů,
- **potřebu základních podmínek pro možnost efektivního učení se,**
- **potřebu určitých prvotních sociálních vztahů**, zejména vztahu k matce, které umožňují dosažení stavu integrovanosti osobnosti,
- **potřebu společenského uplatnění**, které umožňuje osvojit si různé sociální role a hodnotné cíle.

Ve vztahu k tomu, která skupina potřeb člověka není přiměřeně a po dostatečně dlouhou dobu uspokojována, bývají rozlišovány základní druhy psychické deprivace: (*Kondáš, 1980*)

- **deprivace senzorická** - je důsledkem neexistence či zásadního omezení smyslových podnětů nezbytných pro harmonický rozvoj osobnosti člověka,
- **deprivace citová, emocionální** – důsledek nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě, a to jak ve smyslu kvantitativním, tak v rovině kvality těchto projevů,
- **deprivace sociální** - spočívá v nedostatečném uspokojení potřeby člověka stýkat se s druhými lidmi,
- **deprivace základních biologických potřeb** - k nimž patří např. takové potřeby, jako je potřeba spánku, resp. odpočinku, potřeba jídla, tekutin apod.

Výrazně nepříznivé, v některých případech až nezvratné dopady na utváření osobnosti člověka má deprivace zvláště v období dětství a adolescence. Dlouhodobá deprivace v období, které má rozhodující význam pro utváření osobnosti, **brání přirozenému duševnímu vývoji osobnosti.** U deprivovaných dětí bývá později konstatováno zaostávání celkového psychického, resp. osobnostního rozvoje. Projevuje se sociální regrese, nedostatek zábran ústící mnohdy v sociálně nepřizpůsobivé, popř. až psychopatické formy chování. **Deprivace se však může týkat i člověka dospělého, s následky ne tak drastickými, nikoliv však méně závažnými.**

Jako příklad lze v této souvislosti uvést sociální či senzorickou deprivaci u lidí starých a osamělých, u osob tělesně postižených nebo dlouhodobě nemocných, kterým jejich zdravotní stav neumožňuje nebo výrazně omezuje jinak běžné sociální kontakty, ale u lidí dlouhodobě nezaměstnaných, kterým tato situace přináší – kromě těžkostí finančních – značné omezení sociálních kontaktů na přiměřené úrovni.

- **Konflikty motivů**

Za specifický druh frustrace jsou považovány také konflikty motivů - vnitřní **psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí (motivů) a provázené nepříjemnými emocemi.** (*Viz Nakonečný, 1993*) Psychologie vnitřního, intrapsychického (motivačního) konfliktu má své počátky v psychoanalýze. Nověji a také soustavněji se touto problematikou, zvláště dynamikou vnitřních konfliktů, zabýval *Lewin* (1935). Jeho typologie obsahuje **pět základních typů motivačních konfliktů**:

1. typ: **apetence – apetence (přitahování – přitahování)** je konfliktem, jehož zvládnutí je pro jedince relativně snadné. I když samo **napětí vyvolané nemožností uspokojit současně oba motivy** (např. jít současně do kina i do divadla) je prožíváno nepříjemně, vědomí toho, že volba kterékoliv alternativy přinese subjektivní zisk a z něj plynoucí uspokojení, činí z tohoto typu konflikt nejméně frustrující.

2. typ: **averze – averze (odpuzování – odpuzování)** je naopak konfliktem s nejintenzívnější zátěží. Jeho podstatou je **nezbytnost zvolit jednu ze stejně nepříjemných, nežádoucích alternativ.** Při volbě kterékoliv z nich dochází k subjektivní ztrátě. Jako modelový příklad tohoto typu konfliktu lze uvést situaci nucené volby mezi dalším snášením bolesti zubu a návštěvou zubního lékaře.

3. typ: **apetence – averze** je vnitřním konfliktem nikoliv volby mezi dvěma objekty (cíli), ale mezi protikladnými tendencemi spojenými s týmž motivačním objektem. **Cíl má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu.** Jako modelový příklad lze uvést situaci, v níž se ocitá student těsně před zkouškou. Současně na zkoušku chce jít (cítí to jako svou studijní povinnost, „chce to mít za sebou"), avšak současně se mu také nechce (není dostatečně připraven, tuší, že by mohl neuspět, atd.). Podstatným znakem tohoto typu konfliktu je tzv. **ambivalence**, což je pojem vyjadřující právě **prožitek** protikladnosti tendencí - **současné přitažlivosti i odpudivosti motivačního objektu.** Jde o poměrně dosti častý typ motivačního konfliktu.

4. typ: **nechci, ale musím.** Pro tento typ konfliktu je charakteristické, že motivační **cíl má pro jedince negativní hodnotu, zvnějšku** (např. rodiči, učiteli, sociálními normami apod.) **je mu však indukována hodnota pozitivní**, je „tlačen" k dosažení daného cíle.

5. typ: **chci, ale nesmím.** V tomto případě **jde o zrcadlové převrácení**, mechanismus však zůstává stejný jako u typu předchozího.

Konflikt motivů působí na lidskou psychiku zpravidla nepříznivě. „Osoba, jejíž motivy jsou v trvalejším konfliktu, zakouší úzkost, nejistotu a pocity rozervanosti a vyčerpání, což ohrožuje integritu její osobnosti a jejího chování." (*Nakonečný, 1993, s. 205*)

K osobnostním předpokladům úspěšného zvládání konfliktních situací uvedeného typu či k předpokladům jejich předcházení patří především vyšší míra osobnostní zralosti, rozhodnost, schopnost uplatnit svou vůli, obecně pak charakterové, částečně i temperamentové vlastnosti osobnosti.

Téma motivačních konfliktů je v psychologii zpracováno mnohem podrobněji, než bylo možné uvést na tomto místě. **Cílem tohoto stručného exkursu do problematiky je především přiblížení složitosti motivace lidské činnosti.**

V této souvislosti je namístě připomenout, že porozumění obecným zákonitostem motivace lidského chování je dobrým východiskem nejen jejího poznávání, ale i ovlivňování žádoucím směrem a způsobem.

5.1.4 Motivace a výkon

Téma motivace je významné také všude tam, kde jde o výkon. Jednu z takových oblastí představují ekonomika a podnikání. **Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu**, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),
M = úroveň motivace (míra „chtění" člověka podat výkon),
S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený „názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí"! (*Nakonečný, 1992, s. 118*) I osobní zkušenost mnoha z nás říká, že chceme-li něco příliš, nebývá často výsledku dosaženo.

Důsledek nízké, resp. zcela chybějící motivace, je zřejmý: **když člověk nechce, popř. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý.**

V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu či situace, možností získat subjektivně velmi atraktivní odměnu, však výsledek činnosti také často nebývá uspokojivý. Příčinou tohoto na první pohled paradoxního jevu je skutečnost, že **přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální" fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.**

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. **Yerkesův-Dodsonův zákon**, označovaný též jako **„obrácená U-křivka"**.

Průběh „obrácené U-křivky" vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace (odpovídajícího zaměření) se bude za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. Tuto zákonitost je ovšem třeba doplnit: (*Ibid, s. 119*)

- **Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace.** Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.
- **Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu.** Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

Téma vztahu motivace a výkonu je ostatně v psychologii reflektováno i jinak, z poněkud odlišných aspektů. Souvisí to s postřehem, že **někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není, popř. vůbec schází.** Tuto skutečnost vyjadřují pojmy **výkonová motivace** či **potřeba vysokého výkonu.**

• Výkonová motivace

Představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe" v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, resp. v nichž člověk může dosáhnout úspěchu či zažít neúspěch. Měřítkem kvality může být prosté „podařilo se - nepodařilo se", „lepší - horší" apod. (*Heckhausen, 1965, s. 604*)

Výkonová motivace **úzce souvisí** se dvěma obecně se vyskytujícími, přesto však specifickými lidskými tendencemi: **s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a** s protikladnou **tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu**. Tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, bývají však vyjádřeny interindividuálně odlišně a v rozdílné míře. A tak u jednoho může převažovat potřeba úspěchu, u druhého může být naopak dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu. **Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:**

$$Výkonová\ motivace = \frac{Potřeba\ úspěchu}{Potřeba\ vyhnout\ se\ neúspěchu}$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší

pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince. (Neboť, jak praví i staré české přísloví - „Kdo nic nedělá, nic nezkazí").

Za úspěch považují osoby s vysokou výkonovou motivací zpravidla dosažení cíle. Lze to vyjádřit i tak, že **vysoce výkonově motivovaní jedinci bývají cílově orientováni.** Jejich cíle mívají často poměrně vzdálený časový horizont. Dosažení cílů proto zpravidla předpokládá rozvětvený a dlouhodobě strukturovaný systém instrumentálních činností. **Úspěch, tj. dosažení cíle, pak předpokládá často určitou formu plánování, které odlišuje výkonovou motivaci od mnoha jiných motivů.**

V této souvislosti se mohou vynořit otázky: Jaké skutečnosti vedou k utváření osobnostně příznačné výsledné podoby výkonové motivace? Lze tuto výkonovou motivaci člověka určitým způsobem ovlivňovat, měnit? Lze úroveň osobnostně příznačné výkonové motivace konkrétního jedince diagnostikovat, změřit, např. v situaci výběru a přijímání nových pracovníků? Na všechny uvedené otázky lze dát v zásadě kladnou odpověď. To však neznamená, že by šlo o otázky, na něž je **odpověď jednoznačná či snadná.**

Ve vztahu k utváření výkonové motivace bylo zjištěno (zvláště americkými autory J. Atkinsonem, D. McClIandem, ale také např. H. Heckhausenem – viz Heckhausen, 1965, Nakonečný, 1992), že na její výslednou podobu mají silný vliv výchovné postupy v rodině (pozitivně zde působí zvláště vyšší, ale přiměřené nároky na osobnost dítěti, nikoliv však nezájem o ně, vyjádřená důvěra ve schopnosti dítěte, láskyplný vztah a další skutečnosti), povaha individuálních zkušeností jedince ze situací, posilování potřeby vyhnout se neúspěchu, což se může projevit záškoláctvím apod.), mohou se zde podílet i charakteristiky sociálních skupin, společenství a vrstev, v nichž se mladý jedinec převážně pohybuje (např. vyšší úroveň vzdělání rodičů napomáhá rozvoji vyšší výkonové motivace, naopak např. výchova dítěte v neúplné rodině může působit jako jistá bariéra v tomto smyslu apod.) Zkoumáno bylo také působení rozdílných národních kultur na formování výkonové motivace (jako například vysoce výkonově orientované kultury bývá uváděna kultura severoamerická). Všechny tyto a další skutečnosti se v utváření výkonové motivace určitým způsobem projeví, povaha jejich vlivu je však stochastická.

Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště pak v mladším věku. Neexistují pro to však žádné zaručeně účinné postupy. Určitým vodítkem mohou být ověřené přístupy k rozvíjení výkonové motivace dětí. Obecně však platí, že **pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb.** Je to náročné, neboť tento proces vyžaduje nesmírnou trpělivost a je třeba počítat v lepším případě se změnami spíše pozvolnými.

Poznávání typu a úrovně výkonové motivace konkrétního jedince, např.

v situaci výběru vhodného pracovníka, **možné je**, avšak bez nároku na zaručenou spolehlivost posouzení. Základní vhodný přístup představuje **anamnestický výběrový rozhovor** s uchazečem, zaměřený na dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy, na způsoby a formy vyrovnávání se jedince s případnými neúspěchy, ale také na jeho představy jak o dalším životě vůbec, tak o dalším vývoji jeho profesionální kariéry.

S výkonovou motivací, s problematikou motivace vůbec a s motivací k práci úzce souvisí i další psychologický fenomén – aspirace, aspirační úroveň.

- **Aspirace, aspirační úroveň**

Představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a **které mohou být vysoké či nízké (event. žádné). Jejich dosažení může být relativně náročné či naopak relativně snadné**.

V kontextu s výkonovou motivací, přesněji s potřebou dosáhnout úspěchu a s potřebou vyhnout se neúspěchu, lze obsah pojmu aspirační úroveň přiblížit i jinak. **V uvedené souvislosti lze aspirační úroveň chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi těmito tendencemi** (*Heckhausen, 1965*) v zásadě **třemi způsoby**:

- volbou vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu,
- volbou nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu se záměrem vyhnout se (předejít) neúspěchu,
- volbou středního stupně obtížnosti cíle či úkolu, jehož dosažení či zvládnutí se subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt jako snadno předpověditelný.

Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň, výši, náročnost. Ne všechny aspirace se týkají oblasti pracovní. Je však zřejmé, že orientace osobnostních aspirací právě do oblasti pracovní bude vytvářet příznivější předpoklad pro žádoucí pracovní motivaci.

Pokud jde o **možnost ovlivňování aspirací jedince**, platí i zde to, co již bylo uvedeno v souvislosti s možnostmi ovlivňování výkonové motivace. Významnější roli zde však může na jedné straně sehrát určitý **sociální vzor či model**, kterým bývá zpravidla vedoucí pracovník, resp. na straně druhé, tj. u konkrétního jedince pak **procesy nápodoby a identifikace**.

5.1.5 Motivační profil

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil. (*Růžička a kol., 1987*)

V souvislosti s výkonovou motivací jsme uvedli, že **u některých osob dominuje orientace na úspěch, u jiných je naopak zřetelnější tendence vyhnout se neúspěchu**. Obě tyto tendence jsou do určité míry vlastní všem. Skutečností však zůstává, že **někteří lidé situace, do nichž se každodenně dostávají, považují za výzvu, za příležitost k úspěchu**, kterou nechtějí „propást", a proto se aktivně zapojují. **Jiní naopak stejné či obdobné situace chápou spíše jako určité ohrožení vlastního sebepojetí, vlastní kompetence**, jako situace osobnostně nebezpečné, protože by se v nich mohlo ukázat, že „na to nemají". Raději se tedy neprojevují, zůstávají stranou – v bezpečí. V tomto kontextu je pak významná skutečnost, že **jeden či druhý typ tendence je pro konkrétního jedince rysem osobnostně příznačným, tj. více či méně dominujícím a relativně stálým**.

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti **od nejútlejšího věku**. Významná úloha v tomto procesu připadá všem dříve již uvedeným skupinám faktorů utváření osobnosti, včetně sebeutvářecích aktivit jedince. Přitom na konkrétní podobu motivačního profilu mají vliv i další osobnostní substruktury: skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění a charakteristiky emoční, stejně jako charakterové vlastnosti či postoje.

Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáváme určitý „vhled" do jeho „nitra", do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. **Poznání motivačního profilu člověka:**

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání,
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

S motivačním profilem člověka se pojí i určitý, svým způsobem negativní aspekt. **Konkrétní podoba motivačního profilu představuje současně jakési vnitřní omezení: do jisté míry člověka svazuje**, tj. snižuje počet stupňů volnosti v jeho jednání, vytváří vnitřní neviditelné hranice, jejichž překročení může někdy být dosti obtížné.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V každé z dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší „příklon" k jednomu či druhému pólu dimenze. Dimenze, které dále uvádíme, je vhodné chápat pouze jako příklady, ve skutečnosti je možné tako-

vých dimenzí formulovat více. **Uvedené příklady dimenzí motivačního profilu mohou současně sloužit jako vodítko při poznávání charakteristik motivace konkrétního člověka.**

- **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.** Tato dimenze byla již popsána. Bezprostředně souvisí s výkonovou motivací, resp. s její intenzitou.
- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah.** Tato dimenze má ve srovnání s předchozí dimenzí výrazně odlišný charakter. **Na jednom jejím pólu stojí úspěch,** který bývá často chápán jako společenské uznání, publicita, sláva, event. peníze, to vše dosaženo či získáno prostřednictvím v podstatě jakékoliv činnosti: „úspěch především". Naopak **na druhém pólu stojí orientace na zcela určitou pracovní činnost,** na její obsah, přičemž případný úspěch je chápán jako jakýsi přidružený, víceméně formální aspekt úspěšného výkonu dané činnosti.

Zatímco pro jedince výrazně orientovaného na úspěch ve výše uvedeném smyslu budou k příznačným osobnostním charakteristikám patřit např. zvýšená soutěživost až soupeřivost, tendence upravovat obsah, cíle i průběh činnosti na základě porovnávání dosažených očekávaných cílů, tj. „úspěchů", pro jedince orientovaného na obsah činnosti bývá příznačná radost z možnosti vykonávat danou pracovní činnost, uspokojení z výkonu a z věcných výsledků činnosti; případný úspěch pak zpravidla bývá vnímán jako cosi podružného, formálního, nepodstatného.

- **Situační orientace – perspektivní orientace.** Typickým rysem vyhraněně situační orientace je zaměření jedince na aktuální situaci či stav, ať už jde o činnost, prospěch, prožitek. Pro klasickou perspektivní orientaci je naopak typické zaměřování se do budoucnosti, mnohdy bez přiměřeného respektování situačních okolností či podmínek.

Se situační orientací se zpravidla pojí neexistence osobních cílů a perspektiv, v lepším případě jde jen o cíle krátkodobé. Naopak v případech zbytnělé perspektivní orientace se objevuje nižší způsobilost přiměřené reflexe aktuální reality, někdy dokonce spojená s neschopností prožitku současnosti.

- **Individuální orientace – skupinová orientace.** První z uvedených dvou krajních pólů je příznačný pro jedince zřetelně nezávislé na sociálních kontaktech, na mínění a názorech druhých lidí, a to i v případě, že jde o osoby nejbližší. Pro skupinovou orientaci je naopak příznačné často až nekritické ztotožnění se jedince s určitou skupinou pro něj významných lidí, s jejich názory a postoji, s jejich cíli a sociálními normami.

Lidé s individuální orientací mohou být jen „výrazně" samostatnými a nezávislými jedinci, může však také jít i o „osoby individualistické, egocentrické až egoistické". Vysoký stupeň skupinové orientace může naopak vyústit až do potlačení vlastní osobnosti v nejlepším slova smyslu, tj. do absolutní identifikace jedince s danou skupinou, resp. do podřízení této skupině.

- **Osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace.** Ať dělají někteří jedinci cokoliv, dělají to především se zřetelem k sobě samým, s ohledem na svůj vlastní prospěch (zájem, zisk, užitek). Nemusí přitom jít jen o prospěch ekonomický. Opakem bývají lidé, k jejichž dominantním charakteristikám patří zaměření na prospěch druhých, orientace na druhé osoby. Jimi vykonávané činnosti jsou prosyceny více či méně zřetelnou tendencí někomu či něčemu prospět (sloužit, obětovat se apod.).
- **Činorodost – pasivita.** Tuto dimenzi je možné považovat za výraz skutečnosti, že i tak základní potřeba, jakou představuje potřeba činnosti, může mít u dospělých lidí rozdílnou podobu. Na jedné straně výrazné činorodosti, na druhé její naprosté absence. Význam této dimenze zvláště v kontextu pracovní činnosti člověka, jeho pracovní ochoty a iniciativy, není třeba zvláště zdůrazňovat.
- **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení.** V této dimenzi motivačního profilu se prosazuje protiklad dvou významných hodnotových preferencí.

Vyhraněná orientace na ekonomický prospěch je příznačná pro jedince, u nichž lze peníze, obecně ekonomické, materiální či hmotné hodnoty nalézt na vyšších, event. nejvyšších stupních jejich hodnotových preferencí. U lidí s převažující orientací na uspokojení morální převažují hodnoty etické, morální, ideové. S rozdíly motivační orientace v této dimenzi souvisí často rozdílné životní aspirace a cíle zásadní odlišnosti v životním stylu.

Dosud uvedené příklady dimenzí motivačního profilu jsou příklady dimenzí obecně platných, tzn. že každého člověka lze charakterizovat jejich prostřednictvím. V souvislosti se zaměřením dalšího výkladu na problematiku motivace pracovního jednání je možné uvést ještě jeden **příklad specifičtější dimenze motivačního profilu:**

- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.** Tato dimenze zachycuje převažující a relativně stálý vztah člověka – pracovníka ke svému zaměstnavateli. Jeden pól této dimenze představuje identifikaci jedince s jeho pracovním zařazením ve všech nebo téměř všech podstatných aspektech. Opakem je pak „udržování značného odstupu pracovníka od podnikového dění, aktivní usilování o jakousi osobní nezávislost, popř. zvýraznění vazby na jiná sociální prostředí".

5.1.6 Motivace k práci

V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. **Pracovní činnost je činností** cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností **motivovanou**. Proto se jen výjimečně ptáme, proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci? Ptáme se spíše: „Proč ten či onen jedinec dělá právě to a ne ono?"; okolnosti, které jej vedou k tomu, že vůbec pracuje, nás zajímají jen zřídka.

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. **Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.**

První důvodem k práci je nezbytnost zajistit sobě, resp. i své rodině, základní prostředky k životu. Stále větší množství lidí však výkonem své pracovní činnosti uspokojuje i mnohé další motivy. A naopak. Určité množství lidí nemá zájem si práci zajistit ani základní prostředky pro svůj život.

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, **dva typy pracovní motivace**:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. **motivace intrinsická**,
- motivy, které naopak „leží" mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická**. (*Viz např. Nakonečný, 1992*)

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- **potřeba činnosti vůbec** - potřeba „zbavit se" nadbytečné energie,
- **potřeba kontaktu s druhými lidmi** - za intrinsický motiv je považována zvláště u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (obchodní profese, ale i činnost řídících pracovníků),
- **potřeba výkonu** - jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- **touha po moci** - jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- **potřeba smyslu života a seberealizace** - jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- **potřeba peněz,**
- **potřeba jistoty** - která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka,
- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti** - tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice,
- **potřeba sociálních kontaktů** - pro jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor,
- **potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu** - pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho párů poznalo na pracovišti.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že **působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem**. Je pak možné (*Růžička, 1992*) je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- **motivy aktivní** - přímo podněcující pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- **motivy podporující** - vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti),
- **motivy potlačující** - jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).

Z výše uvedeného vyplývá, že **o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních** (vnitřních, osobnostních) **faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku**. Motivace k práci je ze všech těchto faktorů ovlivňujícím zásahům nejpřístupnější - je totiž relativně velmi proměnlivá. **Pro management podniku i pro všechny jeho řídící pracovníky z toho plyne závěr: pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost.**

5.2 Teorie motivace

5.2.1 Obecné teorie motivace

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně k nejzajímavějším tématům psychologie. Dokládá to mimo

jiné i množství nashromážděných psychologických poznatků v této oblasti. Důvodů tohoto zájmu je celá řada a jde jak o důvody teoretické, tak i o důvody praktické z oblasti ekonomické.

Pokud v rámci výkladu problematiky motivace pracovního jednání věnujeme pozornost přiblížení výkladových modelů a teorií motivace lidského chování obecně, má to svůj hlubší význam. Seznámení se s různými přístupy k otázkám motivace napomáhá nejen zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale především vytvoření žádoucích vnitřních, osobnostních předpokladů budoucích ekonomů schopných v roli manažerů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání.

Za **základní výkladové modely motivace lidského chování** lze považovat:

1. homeostatický model motivace,
2. hédonistický model motivace,
3. aktivační, pobídkový model motivace,
4. kognitivní, poznávací modely motivace,
5. humanistické koncepty motivace - teorie potřeb A. Maslowa,
6. některé další přístupy k motivaci lidského chování.

1) Homeostatický model motivace lidského chování

Již v roce 1915 americký fyziolog *Cannon* v rámci biologického výkladu motivace lidského chování formuloval tzv. homeostatickou teorii (hypotézu): Narušením optimálních (rovnovážných) vnitřních, fyziologických podmínek fungování organismu vznikají biologické pochody - včetně chování, které směřují k obnovení porušené rovnováhy a které končí jejím znovudosažením, event. zánikem (smrtí) jedince.

Z psychologického hlediska je možné tento model interpretovat následovně: **Je-li narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svou činnost (jednání) určitým směrem se záměrem odstranit tento tlak, tj. s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Uspokojení potřeby vede posléze k obnovení narušené rovnováhy, ke klidu.**

Také **kybernetický model motivace** nabízí podobný výklad. **Motivace** je zde pojímána jako **servomechanismus, který přijímá, zpracovává a vyhodnocuje informace z vnitřního i vnějšího prostředí organismu a na tomto základě pak v případě, že dojde k nežádoucím odchylkám, upravuje činnost člověka.**

Homeostatický model se nejvíce vztahuje k motivům, které mají svůj základ v organických potřebách. Méně vhodný je k vysvětlování motivace veškerého lidského chování. Člověk není pasivní, jak homeostatický přístup implicitně předpokládá, navíc není pouze biologickým organismem, nýbrž bytostí společenskou v nejširším slova smyslu.

2) Hédonistický výklad motivace lidského chování

Hédonismus představuje filozofický směr formulovaný již v antice (např. *Aristippos, Epikuros*). **Základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: k dosažení slasti (emocí libých, libosti) a k vyhnutí se strasti (emocím nelibým, nelibosti).**

Emocím, resp. citům, přísluší v motivaci lidského chování nesporně významná úloha. Dynamizují nejen veškerou lidskou činnost, ale také ji zaměřují; **city mají oba základní znaky motivace - aspekt dynamizující i aspekt orientující.** Člověku je skutečně vlastní tendence vyhledávat situace příjemné, přibližovat se k příjemnému, a naopak vyhýbat se či vzdalovat nepříjemnému.

Ani hédonistický model však **neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace.** Svědčí o tom např. skutečnost, že **člověk bývá často motivován i k činnostem, které jsou spojeny spíše s námahou,** s komplikacemi či nepříjemnostmi; pokud slibují pocit libosti, tak mnohdy se značným časovým odstupem a spíše stochasticky než kauzálně.

3) Aktivační (pobídkový) model motivace

Charakteristickým znakem tzv. aktivačního či pobídkového modelu je skutečnost, že **za základního motivačního činitele je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět - pobídka. Jde o „podnět, který má silový účinek na chování prostřednictvím vmezeřené hypotetické proměnné zvané ‚pobídková motivace'".** (*Balcar, 1983, s. 118*) Tento vnější podnět nejen jedince aktivuje, ale i orientuje (zaměřuje) lidské chování a jednání.

V aktivačním modelu jsou rozlišovány dvě skupiny či **dva typy pobídek**:

a) **pobídky „prvotní"**, tj. podněty, které mají vrozeně silový účinek,
b) **pobídky „druhotné"**, tj. podněty, které svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení jedince.

Aktivační - pobídkový model je možné uplatnit např. při výkladu takového jednání, které je vedeno očekáváním uspokojení a úspěchu, event. snahou vyhnout se nezdaru a neúspěchu. **Obecně vyhovuje především motivům emocionálním a s nimi spjatým motivům sociálním**: strachu, agresi, sdružování, výkonnosti, moci. Podobně jako u modelů předchozích však jeho prostřednictvím není dost dobře možné objasnit některé další formy lidského chování.

4) Kognitivní modely motivace

Skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, tj. že s pozná-

váním souvisí také připravenost člověka k určité činnosti, k určitému jednání, je základním východiskem kognitivních (poznávacích) modelů motivace lidského chování. (*Růžička, Drázská, 1992*)

Průběh i výsledky (obsahy) poznávacích procesů logicky spoluurčují mimo jiné také možnosti uplatnění člověka, jeho zájmy, cíle, které si klade, apod. Vyjádřeno jinak: **poznávání se podílí na vzniku a povaze motivačních procesů.**

V současné době je k dispozici celá řada více či méně odlišných teorií, které vycházejí z určující role poznání v motivaci lidského chování.

K nejznámějším a nejplodnějším bývá řazena tzv. **teorie kognitivní disonance** amerického psychologa *L. Festingera* (1957). Východiskem této teorie je skutečnost, že **člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky či aspekty svého okolí i sebe sama, včetně vlastního jednání.** V tomto procesu může docházet k tomu, že **jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se dostávají do vzájemného rozporu: dochází ke kognitivní disonanci.** Tento rozpor (disonance) je pro člověka jevem vnitřně nepřijmeným, nepřijatelným. **Důsledkem takto prožívané kognitivní disonance je aktualizace potřeby (objevení se touhy, přání, vnitřního tlaku) disonanci redukovat, překonat, tj. uvést jednotlivé kognitivní elementy do souladu – do konsonance.**

I když má teorie kognitivní disonance heuristickou hodnotu, lze tento jev chápat spíše jako determinantu motivačního stavu než jako formální motivační teorii. **Zdůraznění kognitivních funkcí jako významného motivačního faktoru však pozornost bezpochyby zasluhuje.**

5) Humanistické modely motivace lidského chování

Ze všech psychologů s humanistickou orientací snad nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování americký klinický psycholog *Abraham Maslow.*

Podle *Maslowa* **každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět,** k regresi, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co jedinec již vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení (od matky). **Druhá skupina sil táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já", k plné funkčnosti všech sil** a k důvěře k vnějšímu světu. Proces růstu a vývoje je pak možné chápat jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresí a pokrokem, mezi nezralostí a zralostí.

Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Jeho hierarchickou strukturu potřeb je možné chápat jako obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá individuálně specifických podob:

a) v závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních, z hlediska jedince vnitřních (vrozených i získaných),

b) v závislosti na podmínkách objektivních, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních).

V uvedené Maslowově teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležitá zejména skutečnost, že **ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována** nejsilněji působícími motivy, **tj. tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji.** Tyto skupiny potřeb - subjektivně prožívané jako „chci", „potřebuji", „toužím", „rád bych" atd. - se pak projevují v chování jedince, **determinují jednání konkrétního člověka.**

Maslow jako jeden z významných aspektů své teorie nově formuloval hypotézu funkční autonomie potřeb: „Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovní vyšších potřeb i hodnot a ‚chutí' *(tastes)*, které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších." (*Maslow, 1954, s. 72, cit. dle Madsen, 1979, s. 300*)

Uvedený **princip funkční autonomie potřeb,** byť *Maslowem* formulovaný jako hypotetický, je nezbytné zdůraznit. Jeho platnost, která je - podle našich zkušeností - nepochybná, je významná jak v životě vůbec, tak také např. v manažerské praxi - při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků i při ovlivňování jejich motivace žádoucím směrem.

6) Další přístupy k motivaci lidského chování

V odborné psychologické literatuře je možné se setkat s celou řadou rozmanitých přístupů k řešení obecné otázky: **jaké vnitřní předpoklady člověka a jakými mechanismy působí, že jedinec něco chce,** že usiluje o dosažení určitých cílů, a naopak něco jiného odmítá, nechce, snaží se určitým skutečnostem vyhnout, a to vše navíc v různé míře, s jiným nasazením, s různou intenzitou a persistencí? Odpovědi na naznačenou otázku jsou více či méně odlišné. **Dosud neexistuje žádná obecně přijímaná, vše vysvětlující a na všechny dílčí otázky odpovídající obecná teorie motivace lidského chování.**

Jen stručně připomeneme některé další psychologické přístupy k problematice motivace, které mohou rovněž napomoci pochopení nesmírné složitosti těchto vnitřních, intrapsychických „mechanismů", které člověku dávají energii určité intenzity, určitého směru a určité persistence.

Svou psychoanalytickou teorií osobnosti (o které jsme pojednávali v kapitole 2) **vytvořil pozoruhodný koncept motivace lidského chování** *Sigmund Freud.*

Základem je princip slasti a převážně nevědomé pochody směřující k jejímu

dosažení, které jsou vlastní pudové vrstvě „Id". „Superego" představuje tu vrstvu osobnosti, která koriguje pudový základ osobnosti podle vnějšími autoritami formulovaných a zvnitřněných morálních principů. „Ego" je pak zprostředkujícím článkem mezi „Id" a „Superego" (tj. mezi slastí a morálkou), kromě toho zajišťuje spojení člověka s realitou.

Výsledné motivační charakteristiky jedince a podoba jeho motivačního profilu pak odrážejí relativní zastoupení („váhu") tří uvedených vrstev v celkovém uspořádání osobnosti.

V protikladu k motivační teorii *S. Freuda*, který za základního „hybatele" lidského chování považuje (vyjádřeno zjednodušeně) biologické pudy, stojí zajímavá teorie motivace amerického psychologa *Stanleyho Schachtera* (1959). Jeho **afiliační teorie motivace (motivační teorie sounáležitosti)** zdůrazňuje význam sociálních aspektů motivace lidského chování.

Člověku je vlastní tendence vyhledávat kontakty, sbližovat se a být v přiměřených vztazích s druhými lidmi, zvláště pak s těmi osobami, které mají podobné názory na nejrůznější skutečnosti, které mají podobné či blízké hodnotové orientace, podobný životní styl, mnohdy také podobný životní „osud" - včetně např. skutečnosti, že je život „zavál" na stejné pracoviště, do stejného podniku. **Tato obecně lidská tendence jednak ovlivňuje sociální konformitu** (ve smyslu „Kdo chce s vlky žíti, musí s nimi výti"), **jednak vytváří příležitost pro přiměřené uspokojování pro člověka významných potřeb bezpečí a jistoty.**

Poslední teoreticky podnětný přístup k motivaci lidského chování, na který chceme upozornit, představuje **činnostní teorie motivace.** Reprezentantem tohoto přístupu je např. ruský psycholog *A. N. Leontjev* (1978). K základním rysům tohoto přístupu patří **důraz na utváření a vývoj motivace v procesu činnosti.**

Na tento koncept motivace upozorňujeme především s ohledem na nespornou skutečnost, že právě tak, jako se celá osobnost člověka - jeho schopnosti, charakter apod. - vyvíjí v činnosti a v důsledku činnosti, tak se rovněž **motivační charakteristiky utvářejí v činnosti.**

5.2.2 Teorie motivace pracovního jednání

Naším cílem v této části textu je zprostředkovat **základní informace o významnějších specifických teoriích motivace pracovního jednání.** Vzhledem k tomu, že „pracovní jednání člověka je většinou nepochybně racionální" (*Nakonečný, 1992, s. 72*), jde převážně o teorie, které vycházejí z kognitivistických modelů.

V dalším výkladu se budeme stručně zabývat těmito teoriemi:

1. dvoufaktorovou teorií motivace (pracovní spokojenosti),
2. teorií kompetence,
3. expektanční teorií motivace pracovního jednání,
4. teorií spravedlnosti (rovnováhy),
5. některými dalšími specifickými teoriemi motivace pracovního jednání (teorií „cukru a biče", teorií X a Y).

1) Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa *Fredericka Herzberga* a jeho spolupracovníků (*Herzberg, Mausner, Snyderman, 1967*) je v manažerské literatuře - společně s motivační teorií dalšího Američana *Abrahama Maslowa* - **druhou nejčastěji citovanou motivační teorií.** (*Steinmann, Schreyögg, 1991*) Proto ji uvádíme na prvním místě našeho výkladu.

Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. *(Herzberg, 1971)* Je zde zřejmá podobnost s dříve zmíněnými potřebami vyhnutí se neúspěchu a dosažení úspěchu.

Výzkumem prováděným v 50. letech na vzorku 200 účetních a inženýrů, který byl reprezentativní pro průmysl města Pittsburghu (též tzv. Pittsburghské studie), *Herzberg* a kol. zjistili, že **na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.**

První skupina faktorů (**faktory vnější, hygienické**, *tzv. dissatisfiers*) má svou působnost v dimenzi:

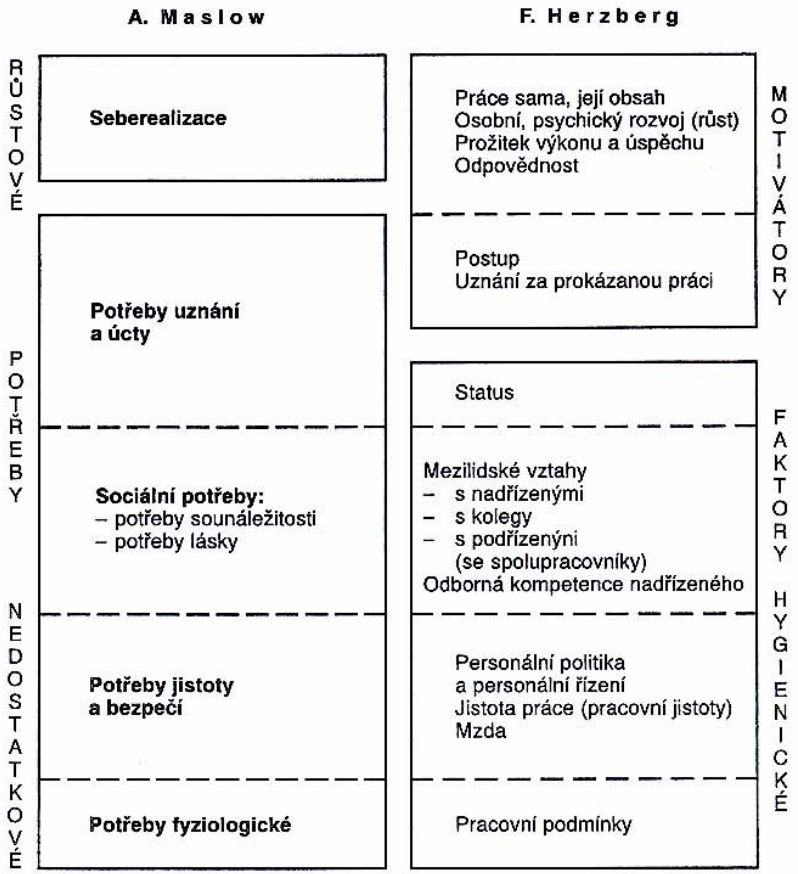
PRACOVNÍ NESPOKOJENOST - PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Jsou-li tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají.

Druhá skupina faktorů (**faktory vnitřní, motivátory**, *tzv. satisfiers*) má svou působnost v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST - PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE

Jsou-li tedy tyto faktory **v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.** (*Herzberg, 1971*)



Obr. 5.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa (*Steinmann, Schreyögg, 1991, s. 429 – upraveno*)

Jasnější představu o této teorii zprostředkovává také obr. 5.4. Znázorňuje Herzbergovu teorii v porovnání s již známou obecnou teorií motivace lidského chování *A. Maslowa* (*podle Steinmann, Schreyögg, 1991, s. 429*).

Otázka **přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů – motivátorů nebo hygienických faktorů, je evidentně diskutabilní**; zvláště zařazení mzdy mezi faktory hygienické. Kromě toho tato teorie nepříliš respektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mů-

že to, co podněcuje pouze spokojenost, a na druhé straně to, co vyvolává spokojenost a podněcuje motivaci, být u každého jedince zřetelně odlišné.

Význam *Herzbergovy* motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v následujících skutečnostech:

Ukazuje, že **pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností**. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že **pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka**.

2) Teorie kompetence[1)]

Autorem této teorie je *R. W. White* (1959). Jde v podstatě o **specificky orientovanou teorii potřeb**.

White chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady", (*Nakonečný, 1992, s. 155*)

U dospělého člověka se **potřeba kompetence** projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako **potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí** - nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod.

V uvedeném významu je potřeba kompetence **blízká potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná**. Zatímco potřeba vysokého výkonu je fenoménem, který se u svého nositele uplatňuje v podstatě neustále, nediferencovaně, potřeba kompetence se projeví především v situaci, která je subjektem (člověkem - pracovníkem) vnímána jako přiměřeně náročná.

Potřeba kompetence má však i druhou významnou rovinu – rovinu sociální. Práce představuje velmi vhodnou příležitost porovnávat vlastní výkony s výkony ostatních pracovníků. Porovnání pak vždy představuje východisko pro posouzení míry kompetence (kompetence vlastní i druhých), v závislosti na výsledku pak může být východiskem pro získání obdivu druhých lidí.

Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídící pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými. Za přiměřeně náročný úkol lze v této souvislosti považovat takový úkol, který z hlediska nároků na pracovníka mírně překračuje úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal. Jde-li navíc o takový pracov-

[1)] Výraz „kompetence" („kompetentní") může být chápán jednak jako „oprávnění" („oprávněný"). Má však i další význam: „způsobilost", „schopnost" („způsobilý", „schopný"). Právě v tomto druhém významu nachází tento pojem své uplatnění v teorii kompetence.

ní úkol, který se svým zaměřením příliš nerozchází se zaměřením pracovníka, lze s relativně vyšší pravděpodobností očekávat i navození žádoucí pracovní motivace.

3) Teorie expektance

Tato teorie **vychází z kognitivních motivačních teorií.** Jejím tvůrcem je *V. H. Vroom* (1964), významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace.

Kognitivní teorie mají nesporně významné uplatnění při výkladu pracovního jednání, resp. výkladu motivů (pohnutek), které k němu vedou. Jejich společné východisko představuje poznatek, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát, mají určitá očekávání. Stručně: **lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti (i) na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají.** (*Khol, 1982*)

Klíčová role v expektanční teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Expektanční teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde M – úroveň motivace,
V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,
E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Výše uvedený modelový vztah lze interpretovat např. takto: umožní-li určitá pracovní (event. jiná) činnost dosažení pro člověka významné, subjektivně přitažlivé hodnoty (např. vytvoření předpokladu pro pracovní postup), tj. bude-li V nabývat hodnot blížících se 1 (=max.) a bude-li současně E, tj. očekávání , pravděpodobnost toho, že daná činnost skutečně přiblíží zmíněnou možnost postupu, subjektivně oceněná také ve výši blížící se 1 (=max.), pak motivace bude vysoká, tj. blížící se 1 (maximu).

4) Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Také tato teorie **vychází ve své podstatě z kognitivistických teorií motivace.** K jejím předním představitelům patří *J. S. Adams.* (*Nakonečný, 1992*)

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.) **s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům.** Přitom „efektem" mohou být jak např. peníze, které člověk za svou práci dostává, tak i uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod.

V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit.

Je zřejmé, že v teorii spravedlnosti se uplatňuje princip kognitivní disonance: případný (kognitivní) rozpor vyvolává v člověku tendenci k jeho odstranění.

5) Některé další teorie motivace pracovního jednání

Jak již jsme uvedli, není naším cílem čtenáře zahltit množstvím informací. Proto z mnoha dalších specifických teorií motivace pracovního jednání uvedeme již jen velmi stručně dvě: teorii známou jako **teorie X a Y a teorii cukru a biče.**

Autorem **teorie X a Y** je jeden z představitelů humanistické psychologie *D. McGregor.* Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

První typ představ – **typ X** – ve svém celku vyjadřuje **názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled.**

Protikladný typ představ – **typ Y** – naopak předpokládá, že **výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.**

Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.

Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti **stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním** (spojováním cílů podniku s cíli zaměstnanců podniku) **a sebekont-**

rolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům. (*Podrobněji viz např. Nakonečný, 1992, Schein, 1969*)

Uvedené teorii X a Y je svým způsobem velmi blízká **teorie cukru a biče. Vychází z obecně významných poznatků behaviorismu,** přesněji z poznání skutečnosti, že **významnou roli v procesu osvojování si určitých forem chování** (v daném kontextu pracovního jednání) **hrají mechanismy podmiňování, resp. zpevňování.**

5.2.3 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení

V této části textu uvedeme stručný historický přehled toho, jak jednotlivé koncepce řízení přistupovaly k člověku - pracovníkovi vůbec, zvláštní pozornost pak budeme věnovat jejich charakteristice z hlediska přístupů k ovlivňování pracovní motivace. **Výklad zaměříme na tyto koncepce řízení:**

1. technokratický (klasický) model řízení,
2. paternalistický model řízení,
3. model lidských vztahů,
4. humanistický model řízení.

1) Klasický model řízení

S počátkem našeho století vznikl první koncept vědeckého řízení, který bývá dnes označován jako klasický model řízení. Tento model je spojen se jménem *Fredericka W. Taylora*. Principy tohoto modelu byly publikovány v roce 1911.

V tomto tradičním modelu se vycházelo z předpokladu, že **pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se s chutí vyhnou, jak jen se k tomu naskytne příležitost.** Mít vnitřní motivaci k odpovědné a tvořivé práci je u lidí něco zcela mimořádného. V masovém měřítku převládá nechuť k odpovědnosti a nezájem o tvořivou práci. **To, co je prakticky jediným zájmem člověka, je odměna za práci v penězích,** popř. v dalších materiálních výhodách. Hmotná odměna byla v tomto modelu považována pro člověka za mnohem významnější než vlastní práce. Na těchto základech byl postaven předpoklad, že není práce, kterou by lidé nebyli ochotni dělat, pokud za ni dostanou dostatečně zaplaceno. **Pracovní síla člověka je zboží a záleží jen na ceně, kterou za toto zboží podnikatel nabídne, aby získal kvalitní pracovní výkon.**

I v druhé polovině devadesátých let se můžeme setkat s názorem, že „není zboží, které by se nedalo na trhu prodat, rozhodující je jen cena, za kterou se prodává". Dodnes ještě mnohdy přetrvává zjednodušené pojetí člověka, velmi blízké pojetí klasického modelu řízení.

Klasický model řízení se vyznačuje celkově skeptickým pohledem na člověka a na jeho schopnosti kvalitního výkonu. V tomto modelu vychází porovnání člověka se strojem v neprospěch člověka. Za mechanismus, jakým se člověk může stroji vyrovnat, se zde považuje **atomizace pracovních operací.**

Rozložením práce na co nejjednodušší elementy lze nakonec dosáhnout toho, že se chybné výkony člověka omezí na minimum. Jasná tendence v organizaci práce v tomto modelu se projevovala tak, že se úkoly rozdělovaly na jednoduché opakující se úkony, které člověk mohl snadno zvládnou a jejichž opakováním dosáhl takové zručnosti, že se jeho výkonnost přiblížila výkonnosti stroje. Fluktuace pozornosti, která je při práci normálním biologickým jevem vznikajícím v důsledku přirozených změn stavu vnitřního prostředí v organismu člověka, byla kompenzována strachem z postihu. Systém nepřetržitých kontrol měl být opatřením, které by zaručovalo, že se jakýkoliv nedostatek při výkonu odhalí co nejdříve a rychlá zpětná vazba informující pracovníka o chybách v jeho výkonu se odrazí pozitivně v procesu učení. Trestání chyb z nepozornosti mělo za cíl mobilizovat pozornost člověka, tak jak jen je to z hlediska lidských možností vůbec uskutečnitelné.

Klasický model řízení přistupoval k **ovlivňování motivace člověka prostřednictvím cukru a biče.** „Cukr" byla odměna za práci a „bič" snížení, odejmutí odměny nebo postih. **Veškerá motivace k práci je tedy v tomto modelu řízení založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu.** Z hlediska výše popsaných teorií motivace se tento model opírá o hédonistickou teorii, pro kterou je člověk vnitřně motivován k vyhledávání příjemného a k vyhýbání se nepříjemnému.

I když se již od 20. let tohoto století začaly objevovat výzkumné práce, které dokazovaly, že lidská motivace je determinovaná mnohem složitěji, princip motivování lidí metodou cukru a biče se udržuje v technokratických podnikových systémech mnohde dodnes. Je to proto, že je z hlediska řízení velmi jednoduchý, nevyžaduje chápání jemností a složitostí lidského chování a do určité míry skutečně funguje. Funguje ve společnostech a podnicích, kde jsou lidé skutečně existenčně závislí na výdělku, kterým jim přináší práce. Funguje tam, kde podle Maslowovy teorie hierarchie potřeb lidé dosáhli jen nejnižšího stupně seberozvoje a kde je pro ně nejdůležitější uspokojování základních potřeb fyziologických a potřeby bezpečí. Pokud se vývoj jednotlivce a vývoj společnosti posune výše směrem k sociálním potřebám sounáležitosti a uznání a pokud se člověk dostane ne nejvyšší úroveň potřeb – k potřebě seberealizace, potom tento druh motivace přestane fungovat.

2) Paternalistický model řízení

Tento model řízení je odvozen od klasického modelu řízení. **Neosobnost atomizovaného světa práce se v tomto modelu vyvažovala charismatickou silou osobnosti stojící v čele podniku.**

Typickým příkladem paternalistického stylu řízení je *Tomáš Baťa*, který začal budovat své obuvnické impérium ve 30. letech tohoto století.

Byl skutečně hlavou široce pojaté „rodiny" svých zaměstnanců a spolupracovníků. Rozhodoval jako patriarcha rodového společenství o tom, jak se budou vychovávat ti nejmladší, jakou zkušenosti musí projít a jak mohou po jim vybrané dráze postupovat. Ovlivňoval nejen vše, co se týkalo koncepce rozvoje podniku a řízení výroby, ale i volný čas a bydlení svých zaměstnanců, jejich hospodaření s penězi a kde a u koho budou nakupovat. Všechny jeho zásahy byly objektivně výhodné jak pro jeho zaměstnance, tak samozřejmě pro něj a pro rozvoj jeho podnikání u nás a ve světě. Jeho tvář „dobrého otce" vnímali a uctívali nejen jeho zaměstnanci, ale konzistentně vystupoval i ve vztahu ke spotřebitelům na trhu. Jeho hromadná výroba obuvi znamenala prudký pokles cen, což při relativně dobré kvalitě jeho produkce bylo jednoznačně vnímáno jako dobrý čin.

Úspěchy *Tomáše Bati* u nás a později v celosvětovém měřítku byly v minulosti zlehčovány, hledaly se spíše slabiny a negativní stránky jeho působení. Faktem však je, že **tento styl řízení v rukou altruisticky a zároveň racionálně orientovaného podnikatele může vést k dobrým hospodářským i sociálním výsledkům.**

Paternalistický styl řízení má naději na úspěch zejména v zemích, které jsou orientovány spíše kolektivisticky než individualisticky. V zemích, kde v kultuře převažují hodnoty spojované se širokým rodinným společenstvím, kde role patriarchy vzbuzuje přirozený respekt a ochotu se podřídit jeho vedení. Vrcholu funkčnosti dosáhl tento styl vedení v japonských podnicích.

3) Model lidských vztahů („human relations")

Průmyslová revoluce byla nejen revolucí ve smyslu převratných změn ve výrobě, ale zároveň i revolucí sociálních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. *Steers a Porter* (1987, str. 14-19) uvádějí, že **tuto sociální revoluci způsobily především tyto tři základní faktory:**

- **Zvyšující se investice ve všech oblastech podnikání** mohly být vyváženy přiměřeným výnosem jen tehdy, když pracovní síla zaměstnanců byla využívána skutečně efektivně.
- **Snaha po dosažení efektivního využívání pracovní síly** vedla k odosobnění vztahů mezi lidmi na pracovišti. Zejména se to projevovalo ve vztahu nadřízený – podřízený. Důsledky této situace volaly po změnách ve způsobech vedení lidí.
- **Rozpracování sociálního darwinismu,** který vysvětluje lidské chování z hlediska soutěže o přežití. V tomto pojetí je každý člověk odpovědný především za sebe, nikoliv už za druhé. Současně ve společnosti existují lidé, kteří jsou přirozenými vůdci, a lidé podřízení, kteří jsou méně hodnotní proto, že se nedokáží sami o sebe postarat.

Tyto přístupy však vedly do slepé uličky. Na jedné straně potřeba efektivnosti využívání pracovní síly a na druhé straně odlidštění vztahů na pracovišti se ukázalo jako nepřekročitelná bariéra rozvoje.

Do této situace vstoupily proslulé studie *Eltona Maya,* **který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců v hawthornském podniku** Western Electric Company v USA (*Mayo, 1933*). **Často citovaný průběh těchto experimentů vedl k paradoxním výsledkům: zlepšování fyzických podmínek práce ovlivňovalo pracovní výkon méně než vztahy mezi lidmi na pracovišti.** To vedlo E. Maya k názoru, že nejsilnějším motivačním činitelem jsou mezilidské vztahy na pracovišti.

Z hawthornských studií tedy vyplynulo, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí své potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti. Uspokojení těchto potřeb vede k tomu, že se u lidí zmenší přirozený odpor k formální autoritě, zvýší se jejich pracovní morálka a ochota spolupracovat.

Praktickým důsledkem tohoto modelu řízení bylo, že se začala věnovat pozornost mezilidským vztahům na pracovišti. Lidé byli motivováni nepřímo tím, že se investovalo úsilí do vytvoření příznivého sociálního klimatu na pracovišti. Dále se záměrně podněcovala intenzita a kvalita mezilidských vztahů. Ty byly chápány jako základní podmínka toho, aby na motivaci člověka působila mnohonásobná síla skupiny a nikoliv jen síla autority jednoho vedoucího.

Systém motivace vycházel z teorie sounáležitosti, která akcentuje vliv sociálního prostředí na to, jak dalece budou lidé motivováni chovat se na pracovišti se zaujetím pro práci a jak budou ochotni dosahovat co nejlepších výkonů. **Sociální tlak ve skupině má podle této teorie největší sílu, větší než jednotlivé individuální potřeby. Model lidských vztahů je z hlediska** *Maslowovy* **hierarchie potřeb postaven na potřebách sounáležitosti a uznání. Pracovní kolektiv je zde tou největší silou, která dokáže posunout dále hranice efektivnosti lidského výkonu.**

Z počátečního nadšení, které vyvolaly optimistické výsledky hawthornských studií, došlo však časem k vystřízlivění, když se ukázalo, že ani péče o lidské vztahy na pracovišti není cestou, která by sama o sobě zaručovala nepřetržitý růst efektivního využívání pracovní síly člověka.

4) Humanistický model řízení

Tento model bývá často označován i jako **model řízení lidských zdrojů**. Těžištěm zájmu je zde jednoznačně člověk - jeho individuální lidské potřeby, jeho jedinečnost a vše, co se vztahuje k podmínkám, které mu umožňují či napomáhají dosáhnout maxima i možností, jež jsou v něm skryty. **Tento model zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka – seberealizaci.** Pokud člověk skutečně dokáže vystoupit na nejvyšší příčku hierarchie potřeb (podle *Maslowa*), pak jsou u něj splněny podmínky pro nastartování té nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor jeho pracovního úsilí.

Nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je podle *Maslowa* tvořivost, která spočívá v tom, že jeho mysl a myšlení jsou otevřené novým zkušenostem, dokáže vidět věci kolem sebe novým způsobem a dokáže dojít k novým závěrům na základě známých informací. Další charakteristiky seberealizovaného člověka jsou ve svém souhrnu obrazem pozitivního lidského bytí.

V humanistickém modelu řízení se vychází z předpokladu, že práce má pro člověka v životě zásadní smysl. Je ve shodě s individuální potřebou, aby práce, kterou člověk vykonává, měla pro něj smysl. Lidé mají potřebu tvořivosti, cítí odpovědnost za svoji práci a mají schopnosti sebekontroly. Pokud se tyto charakteristiky neprojevují navenek, neznamená to, že tyto potřeby a schopnosti lidé nemají, ale svědčí to o tom, že žili v podmínkách, v nichž neměli možnost je rozvinout. Tvořivost, odpovědnost a sebekontrola se dají rozvíjet a velmi záleží na podmínkách, ve kterých se tak děje.

V humanistickém modelu je stimulování motivace lidí považováno za klíčové pro práci s lidmi. V tomto modelu řízení musí manažer znát individuální odlišnost lidí, kteří v jeho podniku pracují a na základě poznání jejich individuality přizpůsobovat stimulaci konkrétnímu člověku a vydatně podporovat přizpůsobování pracovních podmínek jednotlivým lidem a jejich potřebám. Vnesení individuálních kvalit do vztahů mezi lidmi na pracovišti klade vysoké nároky na všechny části řídicích struktur. Humanistický model nemá také žádná jednoznačná pravidla, podle nichž by bylo možno se v každé situaci řídit. Místo toho nabízí značnou proměnlivost. Přestože je složitější a pro manažery namáhavější, je tato námaha vynahrazena jeho účinky – efektivností pro podnik. Veškeré vynaložené úsilí se rozhoduje v tom, že lidé jsou ochotni a schopni dlouhodobě ze sebe vydávat maximum.

Humanistický model řízení vznikl začátkem 60. let. Jeho myšlenky se však prosazují až ve vývojových tendencích managementu druhé poloviny devadesátých let, který na jedné straně využívá pružných automatizovaných technických systémů řízení, ale na druhé straně se opírá o člověka plně zainteresovaného na řízení podniku. Základem je jeho spontánní identifikace s prací, s vlastní profesí i s vlastním podnikem.

5.3 Možnosti využití poznatků o motivaci v řídicí praxi

V této části si podrobněji a se zaměřením na konkrétní podmínky pracovního uplatnění člověka povšimneme následujících významných skutečností:
- vztahů motivace, výkonnosti a spokojenosti pracovníků,
- možností a způsobů využití analýz motivace, výkonnosti a spokojenosti pracovníků,
- úlohy stimulace v procesu ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků,
- zpracování a uplatňování motivačního programu podniku.

5.3.1 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

V této souvislosti je za nejdůležitější třeba považovat **vztah mezi motivací a pracovním výkonem**, resp. výkonností pracovníka.

Tvrzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že **motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory**, které ho ovlivňují, **jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka**, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí **i různé vnější podmínky**, za kterých pracuje - technické vybavení pracoviště, používaná technologie, v podniku uplatňovaná organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce (ozvučení a osvětlení pracoviště, jeho celková úprava, mikroklimatické podmínky, přítomnost či absence škodlivých vlivů apod.).

Vztahu motivace a výkonu jsme věnovali pozornost v kapitole 5.1.4. Nyní nás bude více zajímat vztah motivace a dlouhodobé výkonnosti pracovníků. Pro pracovní proces je totiž nezbytné **dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoliv jen v koncentrované podobě a časově ohraničené situaci**, jak tomu bývá např. ve sportu nebo při zkouškách.

Je přitom známo, že **v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace často zvyšuje na úroveň vyšší než optimální.** To vede k „přemotivovanosti", která pak v některých případech podmiňuje spíše selhání než dosažení očekávaného nebo požadovaného výkonu. Ale i v případě, že člověk dosáhne požadovaného výkonu, může z jeho hlediska jít o jednorázovou záležitost, která se svým charakterem bude lišit od jeho běžného výkonového optima.

V pracovní oblasti se s tímto jevem můžeme setkat např. v rámci výběro-

vých řízení realizovaných náročnějšími metodami (*Assessment Center Method*), jejichž cílem je vybrat co nejvhodnějšího kandidáta na určitou náročnou nebo atraktivní pracovní funkci. Uchazeči v jejich rámci řeší obdobné situace jako v běžných pracovních podmínkách. Reálného obrázku o jejich motivaci bývá však obtížné dosáhnout právě pro úsilí uchazečů podat v této zkouškové situaci (a někdy skutečně právě jen v ní) maximální výkon.

Proto bývá v těchto výběrových řízeních namístě oslabit soutěživý aspekt, aby uchazeči vykázali standardní výkony, resp. usilovat o poznání skutečné hladiny jejich motivace i jinými cestami. Leckdy postačí i důkladnější rozhovor orientovaný na potřeby, cíle, tužby a přání uchazeče, na jeho pracovní úspěchy a neúspěchy.

V pracovním procesu se od pracovníků naopak vyžaduje, aby průběžně dosahovali výkonů optimálních, přičemž pro tyto výkony bývají stanoveny určité normy. Výše norem nemůže pochopitelně odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších pracovníků. Ti pak mají s dosahováním očekávaných pracovních výkonů, a zejména se svou motivací k práci, značné problémy.

Pracovníci, jejichž předpoklady pro práci jsou výrazně lepší, než je k jejímu výkonu třeba, **ztrácejí obvykle po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím; podobně i lidé, kteří mají pro vykonávanou práci horší kvalifikační předpoklady**. Ti, aby svůj kvalifikační handicap překonali, **musí pracovat s mnohem větším pracovním nasazením**, než je pro ně únosné.

Proto je v podniku důležité:

- **vhodně stanovit normy pracovního výkonu,**
- **vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady,**
- **průběžně stimulovat jejich motivaci.**

Ve většině případů se v normálním pracovním životě setkáváme s potřebou motivaci pracovníků zvyšovat, protože ještě nedosáhla svého optima, nebo časem klesá a chceme ji vrátit zpět do pásma optimální hladiny. **Stimulování pracovní motivace je nejdůležitější oblastí práce s lidmi** (vedle zvyšování kvalifikace lidí a vedle zlepšování jejich podmínek pro práci).

Hladinu pracovní motivace pozitivně ovlivňuje aspirační úroveň pracovníků. Bylo již řečeno, že tato úroveň je dána vrozenými dispozicemi člověka a výchovou. Lze ji však ovlivňovat i vhodnými formami stimulace. Je známo, že **nízká aspirační úroveň lidí znemožňuje efektivní využívání jejich pracovního potenciálu. Ale ani extrémně vysoká aspirační úroveň není bez negativních důsledků, zejména pokud je člověk v zájmu svého postupu vpřed ochoten obětovat vše ostatní.**

Výhodná pro člověka, pro podnik a pro společnost je přiměřená aspirační úroveň, a to spíše vyšší, protože vede k seberozvoji, k lepšímu hospodářskému výsledku podniku a k vyšší kvalitě života.

S pojmem **pracovní spokojenost** se můžeme v literatuře setkat poměrně často. Jen zřídka však bývá přesně definováno, co se jím vlastně rozumí.

Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako **kritérium hodnocení personální politiky podniku** a z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: **čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.**

Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.

Může však také jít i o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů - „mně to stačí", není třeba se více namáhat. Tyto tři interpretace pojmu spokojenost se promítají do kvality výkonu zcela odlišně.

V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce.

Rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenosti je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci. V *Herzbergově* dvoufaktorové teorii pracovní motivace (*Herzberg, 1966*) se např. rozlišují vnější a vnitřní faktory spokojenosti (hygienické faktory a motivátory), přičemž jen ty druhé se přímo vztahují k motivaci, zatímco první z nich, podle autora, ovlivňují pouze úroveň spokojenosti pracovníků.

Spokojenost s vnějšími podmínkami bývá odrazem situace, že tyto podmínky jsou v pořádku. To obvykle lidé chápou jako samozřejmost. Nijak zvlášť je to tudíž k práci **nemotivuje. Nespokojenost s vnějšími podmínkami** však ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. **Může působit demotivačně.**

Péče o pracovní podmínky vyvolává u pracovníků pocit, že na jejich práci vedení podniku záleží, že je pro podnik důležitá, že ji oceňuje. V opačném případě, při silné nespokojenosti s těmito podmínkami, si člověk takovou situaci interpretuje jako nedostatek zájmu vedení podniku o jeho práci, jako neúctu a podceňování významu této práce. Proto podnik musí pečovat o dobrou úroveň hygienických faktorů, i když jejich zkvalitnění nebude mít přímý dopad na motivaci.

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že **dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.** Výhodnější pochopitelně bývá, když člověka uspokojuje a naplňuje sám obsah jeho práce. Zde je jasný vztah přímé úměrnosti: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci.

Pracovní podmínky pak mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Obvykle záleží především na následujících podmínkách práce:

- možnosti pracovního postupu (pracovní kariéry),

- mzda (finanční ocenění),
- kvalita a činnost vedoucího pracovníka,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- v podniku uplatňovaný styl organizace práce a řízení,
- fyzické podmínky práce,
- péče podniku o pracovníky.

Chyby v řízení vedou mnohdy k tomu, že se spokojenost pracovníků zakládá na nízké úrovni nároků na sebe, na druhé lidi a na pracovní podmínky. **Demobilizující spokojenost motivaci k práci snižuje** a pokud je v podniku zaznamenána ve zvýšeném měřítku, pak je jedním z indikátorů, které znamenají pro podnik vážné ohrožení - stagnaci v jeho rozvoji - a tím také postupnou cestu k zániku v konkurenci s ostatními podniky.

Nenáročné sebeuspokojení je nebezpečné také tím, že se může rozšiřovat tzv. sociální nákazou. Na atmosféru v podniku mají vliv všichni lidé, kteří v něm pracují, ne všichni však stejnou měrou. Silné osobnosti akceptované skupinou jsou tzv. **vůdci mínění** a jejich názory, postoje a chování jsou vzorem k napodobování pro ostatní. Pokud se vůdce mínění chová na pracovišti pasívně a projevuje spokojenost s nízkými nároky, pak je to velmi silná brzda efektivního využívání lidských možností.

V podniku specializovaném na výrobu audiotechniky sehrál klíčově zápornou roli pracovník, který byl na vrcholu své kariéry všeobecně uznáván jako vynikající specialista mezinárodního významu, který však ve svém osobním vývoji dospěl k samolibému postoji, že ho nikdo nemůže překonat. Všechny nové nápady mladších kolegů odmítal z výše svého postavení tak dlouho, až se nikdo nepokusil s novým nápadem přijít a něco nového prosazovat. Výsledkem této situace byla rychlá ztráta konkurenceschopnosti na trhu a konečným důsledkem zrušení celé výroby.

Objevit včas příznaky destruktivního sebeuspokojení u vůdců mínění je jen začátek. Dále je nutné rychle a účinně zasáhnout. Čím demokratičtější struktura podniku, tím lepší je prognóza, že zásah bude mít pozitivní výsledky. V podnicích se silnou mocensky orientovanou strukturou je preventivní zásah účinný jen potud, pokud vůdce mínění není v mocenské hierarchii na vrcholu.

Ze všech psychologických přístupů a teorií v této oblasti vyplývá, že **neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem.** Pracovní spokojenost má mnoho podob podle toho, čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech se vyjadřuje a kdo ji vyjadřuje.

V reálném světě nacházíme obvykle u každého člověka mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, která je složena z velkého množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co ho v práci (a nejen v ní) obklopuje, ať jsou to lidé, předměty, události, podmínky apod. V některých vztazích v tomto obrovském

množství převládá spokojenost, v jiných nespokojenost. **Celková spokojenost nebo nespokojenost člověka není aritmetickým součtem jeho spokojeností (ani rozdílem nespokojeností). Dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.**

Závěrem lze konstatovat, že jen dobrá znalost podmínek spokojenosti pracovníků v podniku, a zejména dobrá znalost lidí umožňuje řídícím pracovníkům vhodně působit na jejich motivaci. Proto se v následujícím výkladu zaměříme na zvýšení jejich informovanosti v této oblasti, včetně uvedení základních stimulačních prostředků a komplexního přístupu k celopodnikovému motivačnímu programu.

5.3.2 Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků

Z praktických důvodů je v podnikové praxi třeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Je tomu tak proto, že **jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu** a po provedených změnách opět získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla.

Pozornost budeme věnovat

- rozboru pracovní spokojenosti a metodice standardizovaného dotazování,
- analýze pracovní motivace.

- **Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování.**

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána, je třeba této skutečnosti přizpůsobit metodické přístupy. Jen tak mohou být co nejpravdivějším obrazem lidského prožívání.

Fakt, že jde o hodnoty, které mají prožitkový charakter a které nelze měřit obdobně jako třeba fyzikální veličiny, ještě neznamená, že jsou zcela nepřístupné objektivnímu rozboru. Vyžadují jen přiměřené metody, jimiž lze subjektivní veličiny měřit a na základě tohoto měření uskutečňovat praktická opatření.

V případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích.

V dotazováních týkajících se prožitků je třeba počítat se skutečností, že **respondenti mají všeobecně tendenci odpovídat spíše tak, jak očekávají, že**

je „správné", tedy ve smyslu obecně přijatých zvyklostí. Při zkoumání pracovní spokojenosti je třeba předem zjistit, zda a do jaké míry budou respondenti ochotni odpovídat podle skutečnosti a nebudou se stylizovat do podoby, která je pro ně z nějakého důvodu žádoucí.

Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi. Toto vysvětlení je nutné jak při ústním, tak při písemném dotazování.

Plně standardizovaný – řízený rozhovor má pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí. Standardnost takového rozhovoru působí na první pohled nepřirozeně, ale jeho podstatným znakem je možnost získat osobité reakce na naprosto stejné – standardní podněty v rozhovoru. Tím, že je podnět stále stejný pro všechny respondenty (odpovídající), lze zřetelněji rozpoznat rozdílnost reakcí jednotlivců. Kromě toho se standardizované rozhovory také snadněji vyhodnocují.

Písemné i osobní dotazování má své výhody i nevýhody. Písemné dotazování je levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, protože odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, s nimiž dotazník konzultuje, aniž bychom mohli tento fakt jakkoliv ovlivnit. Od rozeslání (rozdání) dotazníků k jejich odevzdání uplyne vždy určitý čas, který není kontrolovatelný.

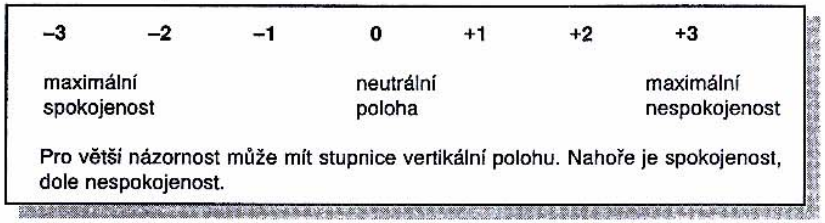
Osobní standardizované dotazování vyžaduje především kvalifikovaného tazatele. Pak lze situaci kontrolovat a tazatel může navíc odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta. Při standardizovaném osobním rozhovoru se tazatel může přesvědčit, zda respondent pochopil smysl otázky a popř. otázku zopakovat. Dále se sníží pravděpodobnost znehodnocení odpovědí omyly při záznamu odpovědí. Tazatel je školen pro tuto práci a má více zkušeností.

V osobě tazatele se však také skrývá nebezpečí. Na některé respondenty může působit tak, že jsou v odpovědích méně otevření než v písemném dotazníku, někdy stylizují své názory do podoby, o které se domnívají, že by ji tazatel chtěl slyšet. Tak tomu je zejména v případech, kdy je tazatelem někdo, kdo patří do podniku a respondent se s ním zná. Pokud je tazatelem externista, může respondenty ovlivnit přinejmenším svým vzhledem, odlišnostmi v intonaci dotazů a řadou dalších neverbálních signálů.

Z mnoha důvodů bývá ke zkoumání pracovní spokojenosti častěji voleno dotazování písemné – **dotazník**. Je však třeba ho dobře připravit.

Otázky mohou mít různou podobu. **Od otázek otevřených**, kdy se ptáme např.: „Jak jste spokojen(a) s pružnou pracovní dobou?" a necháváme respondenta volně odpovídat, až **k otázkám zavřeným** buď s předepsanými slovními odpověďmi, nebo s vyjádřením spokojenosti číslem na škále.

U otázek využívajících škál je možno zvolit jednofaktorové nebo dvoufaktorové škály. **Jednofaktorové (jednodimenzionální) škály vycházejí z předpokladu, že spokojenost má různou úroveň od maximálně pozitivní hodnoty** (výrazná spokojenost) **až do maximálně negativní hodnoty** (výrazná nespokojenost). U této škály se obvykle využívá stupnice 1 – 7 (10), kde 1 znamená maximální spokojenost a 7 (10) maximální nespokojenost, nebo stupnice, kde jsou na jedné straně stupně s kladným znaménkem, na druhé straně se znaménkem záporným a uprostřed neutrální nula.



Obr. 5.5 Příklad jednodimenzionální škály

Dvoufaktorové škály měří zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost. Podle *Růžičky* (1994, str. 113n.) **souvisí pracovní spokojenost s obsahem vykonávané práce** a z tohoto hlediska se míra spokojenosti proto měří u těchto skutečností:

- úspěch v práci, uznání,
- charakter vykonávané práce,
- odpovědnost v práci,
- možnost postupu.

Pracovní nespokojenost je sycena jinými skutečnostmi, které samy o sobě nejsou tak významné, aby ovlivnily pracovní spokojenost, ale podílejí se na vzniku pocitu nespokojenosti. Růžička uvádí tyto skutečnosti, **které tvoří prostředí pro práci**:

- personální a sociální politika hospodářské organizace,
- uplatňování kontroly v řídicí činnosti (dozor),
- plat,
- mezilidské vztahy, zejména v základních pracovních skupinách,
- pracovní podmínky.

Pro obtíže s vydělováním motivátorů a satisfaktorů, resp. faktorů hygienických, se v praxi pracovní spokojenost zkoumá častěji prostřednictvím využití jednodimenzionálního modelu, v němž jsou všechny skutečnosti pojímány z hlediska svého podílu jak na spokojenosti, tak na nespokojenosti pracovníka, ale kde **kromě prožitku spokojenosti versus nespokojenosti se měří i subjektivní význam každé sledované skutečnosti pro jednotlivé pracovníky**.

Při zpracování výsledků se porovnávají škály důležitosti jednotlivých faktorů se škálami spokojenosti. Z tohoto porovnání se identifikují významné faktory a u nich má vyhraněná spokojenost nebo nespokojenost rozhodující význam. Největší pozornost se při analýze výsledků věnuje vysokému stupni nespokojenosti u faktorů, které jsou pro respondenty subjektivně nejvýznamnější, a hledají se taková opatření, která by nespokojenost snížila nebo ji zcela odstranila.

- **Analýza pracovní motivace**

Zkoumání motivace je metodicky mnohem obtížnější než zkoumání spokojenosti. Je to proto, že **člověk sám si svoji motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře** a proto není často schopen o ní vypovídat. Přímé cesty zkoumání a měření motivace nejsou u člověka možné, proto **je třeba používat nepřímé metody a postupy**.

Nejběžnější nepřímou metodou poznávání motivace člověka je **pozorování jeho chování při práci**, v činnostech, které s prací souvisí, a **rozbor výsledků jeho práce**.

Technika, která v této oblasti přináší nejlepší výsledky, je tzv. **zúčastněné pozorování, kdy pozorovatel je členem pracovního kolektivu a má možnost dlouhodobě pozorovat přirozené projevy chování lidí kolem sebe**, aniž by toto chování bylo ovlivňováno faktem, že pracovník ví, že je pozorován.

Tuto techniku využívají bezprostřední nadřízení zcela spontánně, pokud mají upřímný zájem porozumět chování svých podřízených. V reakcích na zátěžové pracovní situace vypovídá Člověk svým chováním více nebo méně o své motivaci, o příčinách svého chování. Jsou vedoucí pracovníci, kteří jsou nadáni velkou citlivostí pro vnímání sociálních projevů druhých lidí a pro to, jak z nich správně odvodit souvislosti s motivací, která je za nimi skryta. Schopnost sociální percepce a interpretace chování není naštěstí závislá jen na vrozených dispozicích, ale dá se velmi výrazně zlepšit odborným výcvikem sociálně psychologických dovedností.

Proniknout ke správnému rozpoznání vnitřních hnacích sil člověka, které nazýváme motivací, je do jisté míry ještě obtížnějším úkolem než analýza osobnosti pracovníka. Alespoň některé osobnostní rysy člověka se projevují zřetelně a jsou relativně snadno přístupné. **Motivace člověka je pouze vnitřní silou, její strukturu a sílu lze tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo.**

Dále můžeme měřit sílu motivace pracovníka prostřednictvím **analýzy účinnosti stimulačních prostředků**. V praxi to znamená, že se snažíme přiblížit ke struktuře motivace a k síle jejích dílčích elementů prostřednictvím ověřování toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování a jak je ovlivňují. Tato

zjištění pak mají praktické využití v oblasti individualizace procesu jejich stimulace.

Pokud zkoumáme motivaci člověka na základě pozorování jeho chování, je důležité si připomenout, že **stejné chování může být u různých lidí vyvoláváno různými motivy. Platí však také opak. Stejná motivace může vyústit do různého chování. Tedy spojení mezi chováním a motivací, která toto chování vyvolala, je jen pravděpodobnostní, nikoliv kauzální. Proto je třeba být velmi opatrnými v závěrech, k nimž pozorováním docházíme.**

Základní charakteristikou systematického pozorování je **snaha o co nejobjektivnější zaznamenání chování člověka**. Systematické pozorování se od nesystematického liší především v tom, že je důkladně předem připravené. Systematické pozorování se provádí jako součást studie, která má svůj projekt s definovaným cílem a metodami, které budou použity. **Systematické pozorování** bývá používáno jako jedna z metod, s jejíž pomocí se snažíme rozpoznat individuální motivační profil jednotlivých zaměstnanců, abychom mohli volit stimulační prostředky, které budou co nejefektivnější.

Před vlastním pozorováním je třeba provést **předvýzkum**, v němž se přesně zmapují možné způsoby projevů a reakcí pracovníka. **Na základě předvýzkumu se stanoví kategorie chování**, které je třeba při pozorování systematicky sledovat. V rámci těchto kategorií se předem určují měřítka intenzity projevů. Mohou být stanovena verbálně nebo numericky. Po předvýzkumu se připraví **návrh pozorovacího schématu a tento návrh se ověřuje několika pozorovateli**. Schéma se upravuje a znovu ověřuje tak dlouho, dokud naprosto přesně neodpovídá realitě a pokud všechny pozorované jevy nelze bez problému zařadit do některé z kategorií a relativně objektivně je měřit.

Dobře připravené schéma pro systematické pozorování umožňuje i exaktní zpracování výsledků pozorování. Pokud je k dispozici videotechnika, která přiměřeně snímá celý akční prostor pozorovaného pracovníka, je proces pozorování usnadněn. Celkové chování lze rozdělit na kratší časové úseky, opakovat je, konzultovat klasifikaci děje a zkontrolovat, zda některý z elementů chování nebyl přehlédnut.

Poměrně vhodnou technikou zjišťování úrovně motivovanosti pracovníků je **řízený polostandardizovaný rozhovor. Jde o rozhovor, v němž jsou vymezeny klíčové otázky, které mají standardní znění, a ve kterém další, hlubší prozkoumání situace umožňují doplňující dotazy kladené volně podle situace.**

Standardizovaná forma ústního nebo písemného dotazování tak, jak byla popsána výše, **se při výzkumu motivace používá jen výjimečně**. Lze ji použít jen v případech, kdy se zaměstnanci vyjadřují ke konkrétním opatřením, která byla použita pro stimulaci pracovníků.

Kombinací vlastní stylizace s fakty je **životopis pracovníka**. Pokud není jen strohým výčtem faktů, jak je známe z moderního pojetí curriculum vitae, ale jsou v něm uvedeny i informace o příčinách životních kroků a o jejich vnitřních

souvislostech, pak je životopis důležitým **zdrojem, z něhož je možno poznat i některé ze základních charakteristik motivačního profilu člověka.**

Efektivní cestou, která usnadňuje poznání vnitřních motivačních sil, jsou **projektivní techniky** – avšak **pouze v případě, kdy s touto metodou pracují zkušení a speciálně trénovaní odborníci.** V rukou laika, stejně jako i v rukou s danou technikou neobeznámeného psychologa, tyto techniky nepřinášejí spolehlivé výsledky.

Příkladem projektivní techniky, která je principiálně zaměřena na pronikání ke skrytým vrstvám motivace, je tematicko-apercepční test (TAT). Je to soubor kreseb situací, na nichž jsou lidé zachyceni v dramatickém okamžiku nějaké akce. Úkolem zkoumané osoby je, aby se nechala obrazem inspirovat k interpretaci, co se právě teď na obrázku děje, co předcházelo a co asi bude následovat. Princip projekce spočívá u této techniky, stejně jako u všech projekčních technik v tom, že do interpretace obrázku člověk promítá nejen svoje vědomá přání, hodnoty, zájmy a potřeby, ale i ta skrytá, jichž si ani sám není vědom.

5.3.3 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

V této kapitole se pokusíme základní poznatky o motivaci pracovního jednání aplikovat na situaci ovlivňování pracovní aktivity zaměstnanců podniku. Při tom se zaměříme zvláště na tyto **dva problémové okruhy**:

- přehled stimulačních prostředků,
- způsoby uplatňování (využívání) stimulačních prostředků.

A. Přehled stimulačních prostředků

Víme, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a že účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Jinými slovy, **čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.**

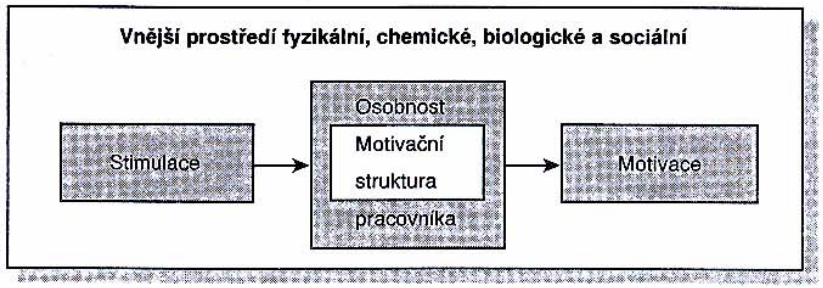
Elementem stimulace je **stimul** a používá se ho v následujících významech:

- **vnější podnět,**
- **pobídka,**
- **popud,**
- **incentiva.**

Stimulaci jsme přitom již dříve charakterizovali jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Avšak jen některé z uplatněných podnětů mají schopnost motivaci člověka skutečně ovlivnit. Mezi stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímočarý vztah:

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (viz obr. 5.6).



Obr. 5.6 Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace

Všechny vnější podněty procházejí výběrem, který nemusí být vždy plně uvědomovaný. Většinou vědomě, svou vůlí nebo rozhodováním neovlivňujeme, který z podnětů necháme na sebe působit a který nikoliv. Naše individuální charakteristiky jak vrozené, tak dané naší specifickou zkušeností, vytvářejí naši připravenost reagovat určitým způsobem. Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít" stimulaci na míru.

V této souvislosti je třeba si uvědomit, že stimulace není jednorázový akt, který by se dal přirovnat k tlačítku, jež spouští chod automatické linky. Stimulace musí probíhat

stále a dala by se přirovnat k plynovému pedálu u automobilu. Pokud chceme dojet k vytčenému cíli, musíme plynule zásobovat motor palivem. Vnější impuls, tlak na pedál, ovlivní vnitřní prostředí a auto jede. Bez plynu, setrvačností auto také může jet, ale jen dočasně. Manažer, stejně jako řidič auta, musí podněcovat výkon svého pracovního týmu. Situace manažera je obtížnější mimo jiné i v tom, že pro každého zaměstnance platí jiná klapka, takže si ho můžeme představit také jako klavíristu, který ví, kam v pravou chvíli sáhnout, aby celkový pracovní výkon byl co nejlepší.

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. **Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.**

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování - neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.

- **Hmotná odměna – bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny.** Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.

Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělené služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, popř. nárok na příděl určitého množství zboží zdarma, půjčky pro zaměstnance za stanovených podmínek bezúročné, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod. Dále to mohou být příspěvky na oblečení, kosmetiku, kadeřníka, kulturu, sport, dopravu, a to ve formě poukázek nebo jinou formou. V těchto případech sice existuje objektivní hodnota hmotných odměn, ale také často mnohem významnější hodnota subjektivní, podle toho, jak ji vnímá příjemce. V této subjektivní hodnotě jsou totiž obsaženy symbolické významy. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, z něhož časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně.

Pro všechny odměny platí **pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost**:

- Nezbytný je **přímý vztah hmotné odměny k výkonu.**
- **Odměny** by měly přicházet **co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.**
- Pracovník by měl mít **jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou.** Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- **Předem by měla být stanovena závazná pravidla,** která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti.

Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci právě na ni. Spravedlnost a dodržování pravidel působí bez výjimky na všechny pracovníky.

- **Obsah práce** – je dalším významným faktorem stimulace. V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Zaměříme se nyní na ty prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Musíme si však uvědomit, že **stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný.** I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří:

- **apel na tvořivé myšlení**: práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat vlastní nápady, nelze při ní vystačit s navyklými stereotypy činnosti,
- **apel na samostatnost, autonomii**: v práci vystupuje člověk samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje, co, kdy a jak bude vykonávat,
- **apel na koncepční myšlení**: práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- **apel na systematické myšlení**: promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků,
- **apel hrdosti na práci**: práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty,
- **apel hrdosti na vlastní schopnosti**: práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality – dovednosti, schopnosti, znalosti,
- **apel na prestiž**: práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivním“,
- **apel na seberozvoj**: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly,

- **apel sebekontroly**: v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat,
- **apel moci**: práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi,
- **apel estetický**: při práci se zachází s estetickými hodnotami uměleckými i mimouměleckými,
- **apel společenský**: práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů,
- **apel péče o druhé lidi**: práce přináší uspokojení z pomoci druhým lidem,
- **apel péče o přírodu**: práce, které napravují škody civilizace na přírodě nebo se snaží těmto škodám předcházet,
- **apel nebe nad hlavou**: práce se vykonává pod širým nebem,
- **apel jistoty a perspektivnosti jistot**: práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.

Toto jsou hlavní stimulační apely, jimiž působí na pracovníka činnost, kterou vykonává. Kromě nich existuje **celá řada dalších dílčích apelů,** které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností. I z tohoto hrubého výčtu je patrné, že jejich spektrum může být širší, než si většina lidí uvědomuje. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet.

- **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení** – je významným nástrojem stimulování v rukách řídících pracovníků. Jeho prostřednictvím pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde především o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální.

V rovině racionální jde o zpětnou vazbu. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je **nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.**

V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležití, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota pracovat.

Naše kultura nemá velkou tradici pozitivního povzbuzování, což vytváří bludný kruh. Děti, které vyrostly v rodině, která neuměla chválit, ale jen napomínat a trestat, vyrostou v pracovníky a manažery, kteří u svých podřízených v práci stejně jako doma u svých dětí vidí a upozorňují jen na nedostatky. To dobré, pozitivní, považují za samozřejmost, která není hodná povšimnutí. Ve svém důsledku však tento přístup vede k tomu, že práce je považována za nutné zlo a její výsledky jsou nedostatečné.

Dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Ukazuje, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, a nechává přiměřený prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení pracovníkovi.

Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace. Dá se mu naučit ve speciálních výcvikových programech. Tyto programy se nezaměřují jen na zvládnutí přiměřených technik komunikace, vyžadují také změny vlastních postojů.

Neformální neveřejné hodnocení může přerůstat do hodnocení veřejného. Výrazné výsledky se prezentují na poradách, úspěchy lidí se vyvěšují na vývěskách uvnitř i vně podniku. A hledají se různé cesty, jak zaměstnancům poděkovat, vyjádřit uznání. Hledání přiměřeného způsobu pro jednotlivé příležitosti je cennější než strnulý neosobní rituál. Se znalostí konkrétní situace a s citlivostí pro situační kontext může být pro pracovníka mnohem větší poctou, když se s ním šéf přijde poradit o nějakém problému, než když jeho fotografie bude viset na formálně pojaté desce cti.

Formalizované hodnocení má však také význam. **Na jedné straně vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku.** Na druhé straně může být součástí podnikových rituálů profilujících kulturu podniku. Večírek, na němž jsou oceněni nejlepší pracovníci, může být velmi silným povzbuzením a výraznou odměnou pro oceněné. Je to zejména tehdy, když se podaří vytvořit důstojný a slavnostní průběh celé akce.

Celkově lze říci, že **výrazné stimulační účinky mají všechny akty a aktivity managementu podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci, kterou podniku odevzdávají.**

- **Atmosféra pracovní skupiny** – výrazné stimulační účinky v sobě obsahují také všechny sociální faktory. **Vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídit, jak se má chovat.** Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Řídící pracovník však přesto není zcela bezmocný k tomu, jak skupina zachází se svými členy. **Má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí.**

V prvé řadě působí na dění ve skupině svou **formální i neformální autoritou.** Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby se mezi ním a skupinou vytvořil **vztah důvěry.** Ten může vzniknout za podmínky, že manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí stimulovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů, vytvořením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny, vytvářením prostoru pro neformální setkávání, posezení a popovídání, organizováním společných akcí volného času: sportovních utkání, rekreačních výjezdů do přírody, společenských večírků, plesů a oslav mimo podnik. Žádná z těchto aktivit podněcovaných ze strany vedoucího skupiny nesmí však být násilná, musí ponechávat prostor pro svobodné rozhodnutí, zda se jí člen skupiny zúčastní či nikoliv.

V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledků porovnávání v dobré pracovní skupině tím člověk posílí své sebevědomí, pokud je výsledek porovnávání pozitivní. Pokud je negativní, pak toto srovnání povzbuzuje ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině. Pokud se to povede, dobrá skupina zlepšení ocení.

Špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. Stává se, že dobrý výkon člena skupiny se posuzuje nepříznivě (jako šplhounství, nepřiměřená horlivost, neloajálnost k partě, která se nechce moc namáhat). Nepřátelství a závist způsobují, že se vytvářejí umělé překážky a problémy v práci.

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh soutěživosti podněcuje soudržnost skupiny. **Může však někdy v rámci podniku přerůst do soupeření a řevnivosti.** Stane se to, když ustoupí do pozadí společný zájem, prosperita podniku, do kterého skupiny náležejí, a převáží iracionální vášně.

Sociální stimulace je velkou silou, která má jak svou pozitivní, tak svou negativní stránku. Vedoucí pracovník, který citlivě vnímá sociální jevy a vztahy na pracovišti, má lepší předpoklady využít stránku pozitivní a omezit stránku negativní než ten, který je k nim nevšímavý nebo nemá schopnost je vůbec rozpoznat a správně identifikovat.

Vedoucí pracovník by se měl soustředit na správné rozpoznání následujících sedmi skupinových fenoménů:

1. Jakou roli má každý jednotlivec ve skupině.
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky.
4. Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně).
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá.

Bez znalosti těchto základních skupinových fenoménů nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích.

- **Pracovní podmínky a režim práce** – je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že **zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu** – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, **druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci,** protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží.
  Ne všichni zaměstnanci mají stejný práh citlivosti na vnímání signálů tohoto druhu. Někteří lidé vnímají pozitivně i malé změny, u jiných musí jít o změnu velkou, aby ji dokázali zaznamenat. Péče o pracovní podmínky se tedy nutně nemusí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, v jejich chování, reakcích a v jejich spokojenosti. Rozhodně se však vždy projeví nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců v tomto směru. V takovéto situaci zcela zákonitě roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci. **Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.**

- **Identifikace s prací, profesí a podnikem** – identifikace s prací znamená, že **člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života.** Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení.
  Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti správně zvolit svoji profesi, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou.
  Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. U člověka, který se identifikuje se svým podnikem, nedochází k vnitřnímu rozporu, zda preferovat osobní cíle nebo podnikové, protože cíle podniku jsou chápány jako cíle vlastní.
  Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

Ne každý člověk má v životě to štěstí, že si svou profesi zvolí dobře. Mnoho lidí se cítí ve své profesi nepohodlně. Lidé, kteří jsou spokojeni s tím, že si svou profesi vybrali přesně na míru, jsou stále spíše výjimkou. Pomoci mohou specializovaná psychologická centra pro profesionální

poradenství, kde odborníci využívají širokou paletu testů a dalších metod, aby pronikli do dosud neodhalených zákoutí psychiky tam, kde dříme zatím neobjevená vloha, schopnost a nerozvinutý zájem, a tak usnadnili volbu lidem, kteří jsou v tomto směru nejistí. V dnešní dynamické době však ani nevhodná volba profese v mládí nemusí znamenat negativní ovlivnění celého profesionálního života. Je čím dál větší samozřejmostí, že nezbytné přizpůsobování měnícím se podmínkám trhu znamená také nutnost měnit během života jednou či vícekrát svou profesi. Na jedné straně je to šance pro ty, kteří ji vnitřně nepřijali, na druhé straně pak trpká zkušenost pro ty, kdož se musí rozloučit s profesí, s níž byli identifikováni.

Mnohdy je obtížné vybrat si i kabát, v němž se člověk cítí dobře, natož pak vybrat si profesi a zvolit správný podnik, ve kterém chce jedinec dlouhodobě realizovat svoji pracovní kariéru. Není vyloučeno, že se mu podaří takový podnik najít napoprvé, ale mnohem pravděpodobnější je, že bude třeba bedlivě zvažovat oba výběry, a pokud nezvolil správně, bude je měnit tak dlouho, až dojde k optimální shodě.
Skrývá se zde však určité nebezpečí, že někomu přehnaně vybíravému nebude stačit celý produktivní život na to, aby nalezl to, co bude považovat za ideální. **Realistický pohled na svět, rozhled po možnostech a zároveň přiměřené sebehodnocení je však zárukou toho, že člověk své místo v profesi a v podniku najde v první třetině svého produktivního života.**

- **Externí stimulační faktory** – pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o **celkový image podniku**, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost. Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci. A naopak, negativní image, neoblíbenost podniku a despekt, s nímž na něj ve společnosti většinou lidé pohlížejí, se promítá jak do neochoty dát se zaměstnat u takového podniku, tak do menší ochoty pro podnik intenzívně pracovat.
Jaký bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou. Odpovídající image podniku není však jen nástrojem k lepšímu uplatnění výrobků na trhu, ale i nástrojem k získání kvalitních pracovních sil.
Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Z tohoto hlediska se střídají období vzedmutí pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse. Expektanční teorie motivace vysvětluje i tyto makroekonomicky podmíněné souvislosti s pracovní motivací. **Očekávání ekonomického růstu je stimulující, očekávání stagnace a recese je demotivující.**
Politická situace je dalším vnějším faktorem, který má svůj vliv. A do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoliv jen pracovního, okolí.

B. Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci

Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

1. **pracovní výkon**, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
2. **tvořivost**, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,
3. **seberozvoj**, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.,
4. **spolupráci** ve skupině, v týmu,
5. **odpovědnost** za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

- **Stimulace k pracovnímu výkonu** – se v současné době zaměřuje především na kvalitu. Na konkurenčním trhu Evropského společenství může uspět pouze ten podnik, který důsledně dbá, aby se kvalita stala prioritou všech zaměstnanců. Nestačí jen kontrola kvality u výstupu, každý zaměstnanec musí provádět průběžně kontrolu sám a tato **sebekontrola se musí stát samozřejmou zvyklostí**. K tomu, aby to byla realita a ne jen utopie, je třeba začít cílevědomě prosazovat princip „vnitřního zákazníka", kdy každý pracovník svou práci „prodává" svému vedoucímu a chce-li získat odměnu, musí ji odevzdat v co nejvyšší kvalitě.
Při stimulaci ke kvalitě by měli vedoucí pracovníci v prvé řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Tato vazba je oboustranná: hodnota člověka (jeho osobní kvalita) se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně prováděná práce zase zpětně působí na člověka, zvyšuje jak jeho subjektivní sebehodnocení (sebevědomí, sebepojetí), tak jeho objektivní hodnotu. Kvalitní práce obohacuje člověka, podílí se na jeho odborném růstu.
Pokud se na pracovišti toleruje nekvalita, probíhá proces v opačném směru. **Nekvalitně provedená práce ubírá člověku na jeho hodnotě, je to malá či větší černá skvrna na poli jeho sebehodnocení. Snižuje sebedůvěru a tím i ochotu zvyšovat nároky na sebe** a časem vede k poraženeckému scénáři života, v němž jedna prohra střídá druhou.
Vedoucí pracovník může být průvodcem a podněcovatelem cesty vzhůru. Důslednost vedoucího ve vyžadování kvalitní práce sama o sobě nestačí, musí ji nutně provázet prožitek radosti z úspěchu a v tomto ohledu je **nejúčinnějším stimulačním prostředkem pochvala, povzbuzení** i dílčích úspěchů. Na cestě k dosahování kvality není na místě spěch a netrpělivost. Intenzita vynaloženého úsilí je přímo úměrná prožitku radosti, pokud je dílo korunováno úspěchem. Vytvoření časového prostoru pro plné doznění zážitku radosti z kvalitní práce je funkční v tom smyslu, že se v tu chvíli připravuje v motivační struktuře člověka potřeba dosahovat tento zážitek opakovaně.

Důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost ve vztahu mezi vedoucím a jeho podřízenými vytváří prostředí, kdy proces vzestupu ochoty pracovat kvalitně probíhá zcela přirozeně a efektivně. Tam, kde je pochvala jen součástí profesionální masky manažera, kde jsou lidé jen prostředkem k dosahování jeho vlastních cílů, tam k tomuto pozitivnímu efektu prakticky nedochází.

Vedle kvalitní práce je někdy třeba stimulovat výkon i z hlediska kvantity. Příliv zakázek nebo nepředvídaná zdržení výroby mohou vyvolat požadavek urychlit práci, dosahovat vyšších výkonů. Vždy by mělo jít jen o dočasné opatření, při němž se využijí přirozené rezervy, ale rozhodně nesmí jít o požadavek dlouhodobý nebo dokonce trvalý. Extenzívní rozvoj je vždy na úkor kvality. Pokud jsou rezervy pracovních sil vyčerpávány beze zbytku a není dán prostor pro jejich doplnění, načerpání nových sil, pak se nutně projeví úbytek v kvalitě prováděné práce.

Postoj k práci jako k nutnému zlu, které člověka zdržuje od aktivit, jež ho skutečně zajímají, není v naší populaci nijak výjimečný. Tento postoj často vede k tomu, že otálíme, vyčkáváme, nejdeme „s chutí do toho", ale teprve, když se termín odevzdání práce přibližuje, tak se rychle snažíme dohonit, co jsme zameškali. Vyskytuje se rovněž (řídčeji) přístup opačný, že se práce rychle vykoná, aby byla jistota, že se vyšetří dostatek času na jinou zajímavou činnost, resp. nečinnost.

Kvalitní práce však vyžaduje prakticky ve všech oblastech systematičnost, trpělivost, pravidelnost. Stimulovat zaměstnance k rovnoměrnému výkonu znamená dosahovat vyšší kvality produkce, popř. využívat jejich kapacitu efektivněji. Zde se osvědčuje především stimulace sociální. **Skupina sama může nejúčinněji ovlivnit své členy. Úkolem vedoucího je ovlivňovat skupinu a sám působit jako živý vzor.**

- **Stimulace k tvořivosti** – v podnikové praxi má stále větší význam podněcování tvořivosti pracovníků, a to na všech podnikových úrovních. Ke stimulaci k tvořivosti slouží **formulování provokativních cílů** jak oficiální cestou, vyhlášením úkolů, které je třeba vyřešit, tak neformální cestou při řešení problémů na provozních poradách či v běžných pracovních rozhovorech vedoucího s podřízenými. **Nejen vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které vedou k řešení, ba dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu, protože právě tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku.** Musí se jednoznačně podporovat tvořivé, nápadité myšlení, vyhledávání variantních řešení.

Přijít s novým nápadem vyžaduje určitou odvahu překročit rámec toho, co se už praktikuje, a vstoupit do boje se zvyklostmi a pohodlím, které navyklé chování umožňuje. Proto se tato odvaha musí posilovat a tlumit vše, co by ji mohlo oslabovat. Odvaha a ochota k tvůrčí práci se dá utlumit velmi snadno. Někdy stačí jen prostý nezájem, nepovšimnutí si nového nápadu

u smělejších a otužilejších tvořivců pak působí jako ledová sprcha pokusy o zesměšnění nového nápadu nebo hledání nějakých nízkých pohnutek (špihounství, servilnost, podlézavost apod.).

Nelze předpokládat, že všechny tvořivé nápady budou vždy využity. Ale v prostředí, které je otevřené tvůrčí aktivitě zaměstnanců, se samozřejmě mezi množstvím nepoužitelných nápadů objeví častěji nápad užitečný, využitelný a posunující efektivnost práce vpřed, než tam, kde se postaví vnitřní bariéry vlastní cenzury a kde je strach před neúspěchem a zesměšněním větší než přirozená potřeba experimentovat a přemýšlet o práci. Poměr mezi produkcí nápadů a jejich realizací je uváděn různě, závisí na obsahu činnosti, ale střízlivý průměrný odhad je, že **na dvacet nápadů, které se nerealizují, připadá jeden nápad úspěšně realizovaný.**

Podněcování tvořivosti vyžaduje vzájemně se podněcující komplex stimulů:

- **informace**, které pracovníky jasně a dostatečně informují o smyslu cílů a přinášejí všechna potřebná data k tvoření,
- **hmotné odměny – cílové prémie** za vyřešení úkolů a problémů,
- **formalizované společenské uznání** – veřejná uznání, ocenění jak uvnitř podniku, tak navenek při prezentaci firmy veřejnosti v rámci public relations,
- **neformální pozitivní hodnocení**, povzbuzování tvořivého sebevědomí ze strany celého vedení podniku, zejména ze strany přímého nadřízeného.

Tvořivost pracovníků je největším bohatstvím podniku. Je to síla, která posunuje vývoj kupředu. Rozhodně stojí za námahu systematicky podněcovat ochotu zaměstnanců přemýšlet nad vlastní prací, hovořit o svých nápadech, podněcovat jejich chuť realizovat nové nápady, poskytovat dostatečný prostor k jejich ověření.

- **Stimulace k seberozvoji** – podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka. Další podmínkou rozvíjení osobnosti **je nikdy nekončící proces získávání nových vědomostí.**

Existují lidé, pro které je vnitřní motivace k neustálému poznávání a obohacování vlastních vědomostí součástí jejich motivační struktury. Jejich přirozená orientačně pátrací aktivita byla výchovou a zkušenostmi rozvinuta do optimální podoby. U těchto lidí, kteří naštěstí nejsou nijak vzácní a výjimeční v naší populaci, není třeba zvnějšku dodávat podněty ke stimulování seberozvoje. Ale i v naší společnosti (stejně jako je tomu i v jiných společnostech) nejsou jen lidé tohoto druhu. Tradiční pojetí vzdělávání je ještě dnes v myslích některých lidí spojováno s nedospělostí. Podle tohoto pojetí je na vzdělávání čas jen v mládí a zbytek života si člověk jen rozšiřuje své praktické zkušenosti. To je důvod, proč se někteří lidé v dospělém věku brání zvyšovat si kvalifikaci, jako by tím veřejně přiznali, že jejich vzdělání nebylo v mládí dostatečné.

Je to však naprosto mylný názor. Nikdo nemůže dosáhnout v období nedospělosti takového vzdělání, které by mohlo vystačit na celý život.

Učení je stále více záležitostí celého lidského věku, nikoliv jen období mládí. Všechny obory lidské činnosti se mění a vyvíjejí a představa, že by bylo možno v některém z nich vystačit se souhrnem poznatků získaných k určitému datu (maturity, státních zkoušek), jakkoliv dobře zvládnutých a ohodnocených známkami, je nereálná.

Další příčinou odporu ke vzdělávání u dospělých lidí jsou **negativní zážitky s učením v dětství**. Opakované neúspěchy ve škole upevnily v člověku nechuť ke všemu, co s učením nějak souvisí. To je překážka, kterou je nesnadné až nemožné pomocí stimulace zdolat. V tomto případě je třeba se obrnit trpělivostí a předpokládat, že dlouhodobé působení vhodné podnikové kultury a sociálních podnětů v pracovní skupině povede k postupnému vyhasínání odporu.

Už v průběhu výběru a přijímání nových zaměstnanců by měl podnik dávat jasně najevo, že **vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se do budoucnosti samozřejmě předpokládá, že se zaměstnanec bude sám dále vzdělávat a že ho v jeho vzdělávání bude podnik podporovat.**

Nabídne mu rozšiřující kvalifikační kursy, bude mít k dispozici odbornou knihovnu s aktuálními informacemi z oboru a bude mít možnost se zúčastnit i mimopodnikových vzdělávacích akcí. To je první příležitost si mimo jiné vyzkoušet postoje nových uchazečů o zaměstnání. Zjistit, zda mají nějaké předsudky v tomto směru a zároveň je to první možnost, jak tyto postoje hned zpočátku ovlivnit. Očekávání zaměstnance je už předem směrováno k nutnosti dále se vzdělávat a rozšiřovat svoje vědomosti.

Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace – pracovní skupina a vedoucí pracovník.

- **Stimulace ke spolupráci** – spolupráce lidí, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Soutěživost v rámci jednoho kolektivu přináší sice také zlepšení výsledků, ale jen dočasně. Rozdíl je v tom, že **kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů**. To všechno jsou pozitivní faktory, které se dlouhodobě uplatňují ve zvyšování efektivnosti práce. Naproti tomu soutěživost v rámci skupiny, předhánění se ve výkonech vytváří ve skupině napětí a časem i nepřátelství a řevnivost, což jsou zase naopak faktory, které produktivitu práce snižují.

  Poněkud jiné dopady na výkonnost skupiny má **meziskupinové soutěžení**. Když soutěží směny, které se střídají na jednom pracovišti, která dosáhne lepších výsledků, soudržnost skupin se upevňuje. Pokud je to v mezích fair play, tak toto soutěžení skutečně podněcuje kooperaci. Skupina si jasně uvědomí, že lepších výsledků dosáhne lepší spoluprací.

  Ke kooperaci stimuluje správné vymezení společného cíle. **Společný cíl musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením.**

  Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při **týmové spolupráci.**

- **Stimulace k odpovědnosti** – odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Tento vztah je vnitřně prožíván jako závazek, povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Odpovědnost pracovníka vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem. Odpovědnost přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe. Lidé, kteří ztratili pocit, že sami mohou ovlivňovat chod svých pracovních aktivit, nejsou schopni odpovědnost přijmout.

  Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm.

Tam, kde se vyskytují poruchy tohoto vnímání, dostavují se i poruchy v přijímání odpovědnosti. Nízké sebevědomí stejně jako přehnané sebevědomí je nežádoucí. Lidé s nízkým sebevědomím odmítají přijmout jakoukoliv odpovědnost a pokud jsou donuceni k odpovědnosti, pak prožívají tento stav úzkostně nebo fatalisticky. Lidé s nerealisticky vysokým sebevědomím jsou ochotni přijmout odpovědnost mnohem vyšší, než jakou jsou s to skutečně aktivně zvládat. Obdobně je tomu u lidí, kteří nedokážou správně odhadovat dopady svých činů na prostředí. Vystavují nadměrnému riziku sebe a ostatní spolupracovníky.

Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat řízeným pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu, realisticky je hodnotit a co nejobjektivněji vyhodnocovat případné chyby, aby se z nich lidé dokázali poučit.

Odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů lze samozřejmě podněcovat také hmotnými stimuly, pokud víme, že je orientace na peníze v dané pracovní skupině důležitá.

Odpovědnost za bezpečnost při práci lze podněcovat uznáním a úctou lidem, kteří dodržují všechny bezpečnostní předpisy, jsou ohleduplní i tam, kde je k tomu předpisy přímo nenutí, používají ochranné pomůcky apod. Chybou je všímat si jen prohřešků proti bezpečnosti a nedokázat přiměřeně povzbudit ty, kteří dlouhodobě nezpůsobili žádný úraz ani sobě, ani druhým.

Odpovědnost za vztahy ve skupině lze do určité míry úspěšně stimulovat i u pracovníků, kteří nebyli v dětství vychováni k této odpovědnosti a ke kázni ve vztahu k druhým lidem. V této oblasti se osvědčují právě sociální stimulační prostředky.

5.3.4 Motivační program podniku

V závěrečné části kapitoly pojednávající o otázkách motivace lidského chování, zvláště pak o otázkách motivace pracovního jednání, se pokusíme systémovým, strukturovaným způsobem nastínit možný přístup k řešení těchto otázek v podniku. Východiskem je přijetí předpokladu, že úspěch podnikání spočívá v lidech.

V tomto kontextu se zaměříme na vymezení základních představ o jeho podobě a dále na specifika jeho tvorby v podnikových podmínkách. Bude nás tedy zajímat:

- charakteristika motivačního programu,
- východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu.

• Charakteristika motivačního programu

Motivační program představuje **konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.**

V konkrétní podobě **motivační program tvoří předcházejícím rozborem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.**

Na motivaci lidského chování i pracovního jednání může v zásadě působit cokoliv. Všechno to, co pro konkrétního pracovníka může být důležité či významné, musí zajímat také podnik. **Je v zájmu každého podniku**, aby ty skutečnosti, které mohou být v uvedeném smyslu významné, měl „pod svou kontrolou", resp. **aby podnikový management a všichni řídící pracovníci postupovali ve všech výše uvedených oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku**, resp. alespoň u jejich převážné většiny.

Poznatky o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité **obecné předpoklady výkonnosti pracovníků**, jejich pracovní ochoty a spokojenosti. K těm nejvýznamnějším patří:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a jsou s ní identifikováni (nebo alespoň práci, která není v rozporu s jejich osobními hodnotami).
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.

- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hledisek obecně lidských.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

Jeden z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení je plně v souladu s *Herzbergovou* dvoufaktorovou teorií pracovní motivace, podle níž nejvýznamnějším, v podstatě nevyčerpatelným motivátorem je práce sama. Tento poznatek nalezl svůj výraz i v konkrétních manažerských přístupech (zvláště v přístupech antropocentricky založených), jejichž společným základním znakem je **tvorba či obohacování obsahu práce** v širším slova smyslu. Toto obohacování práce **může nabývat různých forem:**

- **zvyšování pestrosti, různorodosti práce** (*Skill Variety*), tzn. přístup, který směřuje k tomu, aby určitá pracovní činnost vyžadovala širší spektrum schopností a dovedností,
- **důraz na celistvost pracovních úkolů** (*Task Identity*), tzn. přístup, v jehož důsledku získává pracovní činnost charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu,
- **zvyšování významu pracovního úkolu** (*Task Significance*), tzn. realizace takových opatření, v jejichž důsledku získává každá konkrétní pracovní činnost na svém významu a užitku pro druhé uvnitř i vně podniku,
- **zvyšování autonomie pracovního jednání** (*Autonomy*), tzn. realizace takových úprav práce, v jejichž důsledku se posiluje nezávislost pracovníka jak v obsahové, tak v časové i v prostorové dimenzi,
- **posilování zpětné vazby** (*Feedback*), tzn. zvýšení množství informací, které jedinec dostává o výsledcích vlastní práce. *(Steinmann, Schreyögg, 1991)*

Uvedené formy tvorby pracovního obsahu nacházejí svůj **výraz i v konkrétních organizačních přístupech.** Z nich **k nejfrekventovanějším patří:**

- **Plánovité střídání pracovních míst** (*Job-Rotation*) – tato organizační forma umožňuje pracovníkům, aby v předepsaných či situačně volených časových intervalech střídali pracoviště, která jsou z hlediska strukturní skladby činností vzájemně podobná, která však ve svém celku vytvářejí větší rozmanitost a pestrost práce.

- **Rozšiřování obsahu práce** (*Job-Enlargement*) - spočívá v rozšíření počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací, které jeden pracovník vykonává v rámci vlastní pracovní činnosti. (Zvětšení pracovního prostoru **„v horizontále"**).
- **Obohacování obsahu práce** v užším smyslu (*Job-Enrichment*) - na rozdíl od předchozí formy představuje obohacování obsahu práce rozšířením rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka (zvětšení pracovního prostoru **„ve vertikále"**).
- **Poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám** - základem této organizační formy je vytváření menších pracovních skupin, které spolu se skupinovými úkoly (tj. nikoliv úkoly, které by byly přidělovány jednotlivci), dostávají přidělenu určitou míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí. Příslušná pracovní skupina (tým) tak kromě vyšší pracovní samostatnosti přebírá i odpovědnost za vlastní skupinovou existenci a činnost, stává se z ní „sebeřídící skupina".

  Není bez zajímavosti, že např. *Herzberg* tento „sociocentrický model" odmítal s poukazem na to, že jedinec může ve své práci „růst" především v situaci, kdy je sám odpovědný za vlastní práci. (*Podle Steinmann, Schreyögg, 1991*)

• Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Přitom však nejde o motivaci samu (o motivaci „o sobě" a „pro sebe"). Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celého podniku, celé hospodářské organizace. **Má-li být dosaženo základního cíle - efektivního fungování podniku - skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti.**

Je zřejmé, že tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje **shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především**:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,

- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku,
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích a vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči.

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních fází či kroků:

- **Analýza motivační struktury** (motivačního profilu) **pracovníků podniku** a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato základní fáze přípravy motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.
- **Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu**, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může jít jak o zaměření na posílení prosté motivace k výkonu (kvantitativní aspekt), tak na ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu.
- **Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků** ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
- **Vymezení potenciálních stimulačních prostředků** ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smysl této činnosti spočívá v ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
- **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.** Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoliv stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulujícího podnětu pouze při splnění určité podmínky. Vymezení těchto podmínek je jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu.
- **Vlastní sestavení motivačního programu** ve formě podnikového dokumentu. Motivační program je jedním z významných podnikových dokumentů. Slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných řídících pracovníků.
- **Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.**

Zdánlivě nevýznamný krok v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu podniku je ve skutečnosti jedním z nejvýznamnějších. Závažnost tohoto kroku spočívá mimo jiné v ověřené skutečnosti, že vědomí pracovníků, že pro ně – pro jejich pracovní spokojenost, pro pracovní motivaci – vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání. Jako účelné se ukazuje publikování motivačního programu ve formě podnikové brožurky (pokud možno nevelkého rozsahu), která je kdykoliv přístupná všem pracovníkům podniku, včetně uchazečů o pracovní místa, resp. novým zaměstnancům.

Význam seznámení všech pracovníků s motivačním programem **je dán také následujícím krokem: kontrolou výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.**

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti pracovníků, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek, mohou v čase doznávat větších či menších změn. Motivační program je nezbytné právě z těchto (a dalších) důvodů v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat.

Otázky a náměty do diskuse:

1. Co vyjadřují pojmy motivace, motiv? Vysvětlete rozdíl mezi motivací, motivem a stimulací, stimulem.
2. Z jakých zdrojů či pramenů vyvěrá motivace lidského chování? Uveďte základní skupiny těchto faktorů a objasněte mechanismus jejich motivačního působení.
3. Vysvětlete obsah a zvláště souvislosti pojmů „aktivace" a „motivace", „frustrace" a „deprivace", jejich podstatné rysy a charakter jejich působení na osobnost člověka.
4. Konflikty motivů patří nesporně k zajímavým tématům psychologie motivace. Pokuste se objasnit toto téma a vysvětlit, čím může být významné i v praktickém (např. ekonomickém) životě?
5. Motivace – aspirace – výkon: uveďte jejich vzájemné souvislosti.
6. „Výkonová motivace": co tento pojem vyjadřuje? Charakterizujte výkonovou motivaci podrobněji a objasněte její praktický význam.
7. Co vyjadřuje a k čemu je v praxi užitečný pojem „motivační profil"? Uveďte příklady k motivačnímu profilu.

8. S pracovní motivací se pojí pojmy „intrinsická", resp. „extrinsická motivace", ale také pojmy „motivy aktivní – podporující – potlačující". Co tyto pojmy vyjadřují, jak se projevují v pracovním jednání člověka a co z těchto skutečností vyplývá pro dobrý management podniku?
9. Charakterizujte homeostatický model motivace lidského chování. Uveďte příklad chování člověka, jehož motivaci by bylo možné (adekvátní) vykládat právě s uplatněním tohoto teoretického modelu. Jak s homeostatickou teorií motivace souvisí kybernetický model motivace?
10. Co označuje výraz „hédonismus" a jak souvisí s motivací člověka? Lze z této teoretické koncepce motivace dedukovat něco obecně pro motivaci platného? Co konkrétně?
11. K významným teoretickým koncepcím motivace lidského chování patří teorie, které zdůrazňují význam poznávacích procesů v motivaci. Objasněte, jakým způsobem se poznávání podílí na motivačních procesech. Uveďte nějaký příklad, nejlépe z vlastní zkušenosti.
12. Pokuste se charakterizovat přínos humanistické orientace v psychologii k poznávání podstaty a mechanismů motivace lidského chování. Dokázali byste oprávněnost stěžejních rysů této koncepce podpořit vlastním poznáním, vlastní zkušeností?
13. „Hierarchická struktura potřeb", „funkční autonomie potřeb" – těmito výrazy jsou označovány významné skutečnosti v Maslowově teorii potřeb (teorii motivace). Objasněte tyto výrazy, jejich obsah i význam, resp. jeho teorii jako celek.
14. Vysvětlete, v čem spočívá podstata dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání F. Herzberga. Jaké praktické manažerské implikace lze z této teorie odvodit?
15. Vysvětlete podstatu motivační teorie expektance. Pokuste se uvést další, jiný příklad této teorie z pracovní oblasti.
16. Z čeho vychází a na co především upozorňuje motivační teorie spravedlnosti (teorie rovnováhy)?
17. Objasněte hlavní rysy klasické, technokratické koncepce řízení a její východiska. Jak se uvedená koncepce projevovala (resp. stále projevuje) v otázkách přístupu managementu k motivaci pracovníků?
18. Pokuste se alespoň v základních rysech charakterizovat paternalismus jakožto svébytnou manažerskou koncepci a jeho přístup k motivaci pracovníků. Lze uvažovat o tom, že by tato koncepce mohla být dlouhodobě efektivní? Za jakých předpokladů?

Použitá literatura

Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992.
Hyhlík, F., Nakonečný, M. Malá encyklopedie současné psychologie. Praha: SPN, 1977.
Guildford, J. P. Personality. New York, 1959.
Madsen, K. B. Moderní teorie motivace. Praha: Academia, 1979.
Rubinštejn, S. L. Bytí a nevědomí. Praha: SPN, 1961.
Růžička, J. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1994.
Říčan, P. Psychologie osobnosti. 2. vyd. Praha: Orbis, 1975.
Balcar, K. Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha: SPN, 1983.
Langmeier, J.; Matějček, Z. Psychická deprivace v dětství. 3. vyd. Praha: Avicenum, 1974.
Nakonečný, M. Základy psychologie osobnosti. Praha: Management Press, 1993.
Růžička, J. a kol. Vedení lidí v podniku. Praha: IMP, 1989.
Maslow, A. H. Motivation and Personality. New York: Harper, 1954.
Leonťjev, A. N. Činnost, vědomí, osobnost. Praha: Svoboda, 1978.
Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. D. The Motivation to Work. New York, 1967.
Steinmann, H.; Schreyögg, G. Management. Grundlagen der Unternehmensführugung. Koncepte, Funktionen und Praxifälle. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991.
Herzberg, F. Work and the Nature of Man. new York: The World Publishing Company, 1971.
White, R. W. Motivation Reconsidered. The Concept of Competence. Psychological Review, 66, 1959.
Vroom, V. H. Management and Motivation. New York: Wiley, 1974.
Khol, J. Psychologie řízení. Praha: SPN, 1982.
Schein, E. H. Psychologie organizace. Praha: Orbis, 1969.

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II. Olomouc : Rubico, 1997. str. 97-129. ISBN 80-85839-19-9

5 Porada a efektivní diskuse

- popsat 3x7 dobrých důvodů pro svolání porady,
- definovat nejčastější nedostatky a chyby porad,
- sestavit správně program efektivní porady,
- použít deset zásad efektivního vedení porady,
- strukturovat správně diskusi,
- prosazovat své návrhy jako účastník porady.

Po prostudování této kapitoly dokážete

K čemu vlastně poradu?

V organizacích po celém světě se denně odehrávají statisíce porad. Často jsou však vnímány jen jako nezbytné zlo, zdroj frustrace a ztráta času. Ostatně, není nic více vyčerpávajícího než přítomnost na špatně řízené poradě.

Řada firem v zájmu úspory času a větší operativnosti v poslední době upouští od pravidelných porad celých týmů a větší důraz klade na častější individuální rozhovory mezi manažery a pracovníky. Pravda je, že řada záležitostí, které se objevují na poradách, se dá snáze a rychleji vyřešit po telefonu, faxem nebo dopisem. Ostatně jeden z Murphyho zákonů říká, že i ten nejjednodušší problém se stane neřešitelným, diskutuje-li se o něm na dostatečném počtu zasedání.

Někdy je skutečně efektivnější strávit s pěti lidmi několik minut s každým zvlášť než zorganizovat půlhodinovou poradu. Přesto existuje dost dobrých důvodů pro to, abychom poradu mohli považovat za jeden ze základních nástrojů řízení, který se nedá nahradit soukromým rozhovorem, telefonem nebo faxem.

Ve skutečnosti se žádná, i ta sebemenší, firma bez porad neobejde. Aby se ale porady staly skutečně efektivním nástrojem řízení, musíme si jasně uvědomit, co všechno nám může porada přinést, jakým chybám bychom se měli vyhýbat a jak bychom ji měli připravit a vést.

Podívejme se nyní, co může skutečně efektivní porada přinést jednotlivým zainteresovaným stranám, tj. účastníkovi porady, předsedajícímu manažerovi a samotné firmě.

Co může přinést účastníkovi

Dodnes se v našich firmách vyskytují lidé, kteří jako jediný přínos porady vidí v příležitosti v klidu si vypít kávu, povykládat s kolegy o sportu, rodině a politických událostech nebo si dokonce zdřímnout. Určitě ale nalezneme ještě i jiné důvody, proč jít na poradu.

1. Získání informací

Účastník porady jednak dostává informace potřebné pro svou práci od svého nadřízeného, jednak si může vyměňovat informace s kolegy.

2. Odstranění překážek v práci

Nejčastější příspěvky účastníků jsou na poradách věnovány problémům, se kterými si pracovník neví rady nebo je sám nemůže vyřešit. Projednáním na poradě může získat podporu nebo pomoc svého šéfa či kolegů, nalézt způsob řešení, obdržet potřebné zdroje nebo zázemí.

3. Zjištění očekávání nadřízeného

Žádný člověk ve firmě nefunguje naprosto izolovaně. Každý z nás navazuje na práci někoho jiného a někdo další pracuje s výstupy z práce naší. Každý z nás má tedy v každém okamžiku ve firmě nějakého interního dodavatele a někomu jinému je interním zákazníkem. A protože jakost je plnění očekávání zákazníka, musíme pro to, abychom mohli pracovat kvalitně, tato očekávání znát. Porada je příležitostí zjistit očekávání svého nadřízeného a případně předat jiným očekávání naše.

4. Podílet se na rozhodování

Efektivně řízená porada dává účastníkům příležitost ovlivnit přijímaná rozhodnutí, přispět k řešení problémů, spolupodílet se na tvorbě závěrů. Porada tedy může přinášet pracovníkovi pocit sebeuspokojení a zvyšovat jeho chuť do realizace přijatých rozhodnutí.

5. Získání zpětné vazby

V průběhu porady může její účastník získat zpětnou vazbu k výsledkům své práce nejen od nadřízeného, ale i od kolegů. Může tak efektivněji korigovat svou činnost, aby byla přínosnější.

6. Výměna zkušeností

Porada může být rovněž významným fórem výměny zkušeností. Kolik času a úsilí bývá zbytečně vynakládáno na vyřešení již jednou vyřešeného! I když jsou zkušenosti našich kolegů přímo nepoužitelné, mohou být pro nás cennou inspirací.

7. Příležitost „ukázat se“

V průběhu společného hledání řešení problémů můžeme na sebe upozornit, předvést své schopnosti a třeba tak i pozitivně ovlivnit svou další kariéru.

Co může získat předsedající

Mnoho „šéfů“ považuje poradu za příležitost na, v nejlepším případě, rozdělení úkolů, často ale také jen na „umytí hlav“ podřízeným, vynucení si respektu, daní najevo, kdo je tady pánem a případně zaposlouchání se do vlastního hlasu.

Efektivní manažer si však uvědomuje, že jeho úkolem je ***vykonávat práci skrze jiné lidi*** a porada je pro splnění tohoto úkolu vynikající příležitostí.

1. Motivace lidí

Lidé obecně podporují taková rozhodnutí, na kterých se podíleli. Pokud dostane dobrý pracovník přesné instrukce, co a jak má udělat, pravděpodobně svůj úkol splní. Rozhodně se mu však bude pracovat lépe, s větší chutí a odpovědněji, pokud mu bude dána příležitost ovlivnit přijatý způsob řešení a pracovat pak podle vlastního návrhu.

2. Předání a získání informací

Porada může být efektivním způsobem přenášení informací „shora dolů“, ale i „zdola nahoru“. Pokud manažer zvolí jen jednosměrnou komunikaci, nikdy se nedoví, proč jsou některá rozhodnutí vnímána negativně a vykonávána neuspokojivě, proč některá opatření nefungují nebo kde jsou skryty příčiny firemních problémů.

3. Vytváření „týmového ducha“

Japonci tvrdí, že skupina deseti jinak průměrných pracovníků fungujících ale jako sehraný tým, dokáže udělat podstatně více a kvalitnější práce než deset vynikajících jednotlivců pracujících izolovaně. Možná by se s tímto názorem dalo v určitých případech s úspěchem polemizovat, faktem ale zůstává, že dnešní řízení je zpravidla za možnostmi jednotlivce a potenciál týmu možnosti jedince daleko převyšuje.

4. Získání nápadů a námětů

„Více hlav více ví" říká jedna lidová moudrost a něco na ní určitě je. Bohužel, řada manažerů si neuvědomuje, že rozdílnost názorů je nejen přirozená, ale i potřebná. Čím více různých nápadů, názorů, podnětů, tím spíše nalezneme optimální řešení. Jen stěží lze vycházet z předpokladu, že předsedající je právě ten nejchytřejší, který všemu rozumí. Ostatně, kdo lépe by měl rozumět práci a problémům s ní spojenými než ten, kdo ji vykonává.

5. Nástroj přesvědčování

Porada by měla být formou oboustranné přímé komunikace, při které máme vynikající příležitost efektivně vyjasnit některá nedorozumění, umožnit lidem lépe pochopit připravovaná opatření, získat je pro záměry vedení, dosáhnout sdílení firemních cílů.

6. Poznání schopností lidí

Pokud dáme lidem příležitost zapojit se do hledání správného řešení, můžeme si udělat lepší obrázek o jejich znalostech, dovednostech a schopnostech a efektivněji pak můžeme plánovat a řídit další rozvoj jejich potenciálu.

7. Autorita

Skutečně dobře připravená a vedená porada může manažerovi získat autoritu. Vždyť se jedná o jednu ze základních manažerských dovedností. Na příkladu porady můžete ukázat, jaký jste manažer. Pamatujte, že, kdo neumí vést poradu, neumí řídit lidi.

Přínos pro firmu

Zpravidla je frekvence, obsah a nakonec i fakt, zda nějakou poradu konat či nekonat, ponechána na vůli jednotlivých manažerů. Systém na sebe navazujících a se stejným záměrem pořádaných porad se však také může stát významnou součástí uplatňování firemní strategie a dosahování jejích cílů.

1. Zaměření na nejpodstatnější

Porady mohou soustředit pozornost a úsilí pracovníků na hlavní firemní priority. Japonci věří, že když všichni pracovníci chápou, co je hlavní cíl, poslání firmy, nepotřebují dostávat konkrétní příkazy, protože při rozhodování se o dalším postupu volí vždy takový, který spíše umožní firmě dosáhnout jejího hlavního cíle. Tak je při přijímání rozhodnutí vždy zajištěna jejich vzájemná kompatibilita. V každém případě, pracovníci nejsou příliš motivovaní, pokud nevidí smysl a širší souvislosti u svých pracovních úkolů.

2. Identifikace firemních problémů

Systematicky organizované a řízené porady mohou firmě pomoci identifikovat její hlavní problémy. Pokud firma nedokáže odhalit své nedostatky, nedokáže ani překonávat bariéry, které ji brání v dalším rozvoji. Přichází tak o možnost najít příležitosti k dalšímu zlepšení své konkurenceschopnosti, neboť každý odhalený firemní problém je šancí něco vylepšit, posunout kupředu.

3. Analyzování problémů

Odhalit pravé příčiny svých problémů není zdaleka tak jednoduché. Říká se, že v managementu vše souvisí se vším. Často se důsledky projevují úplně někde jinde, než kde problém vzniká. Do odhalování příčin problémů proto potřebujeme zapojit co nejvíce lidí z různých míst a různých úrovní. Porady jsou pro takový účel těžko nahraditelné.

4. Systematické odstraňování překážek

Skrze porady může firma v celé své struktuře současně začít působit na některé negativní jevy a efektivně je tak eliminovat. Taková součinnost je rozhodně mnohem účinnější než třeba i odhodlaná snaha několika osamocených jedinců.

5. Lepší koordinace

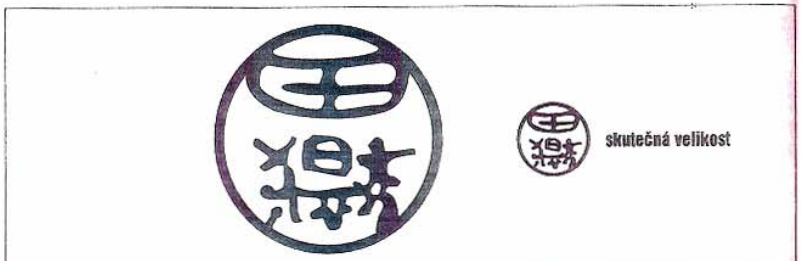
Většina organizačních činností vyžaduje součinnost více útvarů, organizačních jednotek. Společné jednání odpovědných pracovníků jednotlivých zainteresovaných útvarů lze stěží nahradit např. telefonickou domluvou.

6. „Rozmrazení" zafixovaných postupů

Firmy v dnešním dynamickém tržním prostředí jsou nuceny reagovat na změny v okolním prostředí. Každá organizační změna, byť ve svém důsledku sebelepší, však v počátku naráží na negativní reakce dotčených. Je to přirozená reakce a lze ji překonávat jen cílevědomým postupem. Výbornou příležitostí pro takový postup pak je, mimo jiné, kaskádový systém porad.

V japonských podnicích se uplatňuje zásada, že žádné závažnější rozhodnutí (např. o organizační změně) nemůže být definitivně vydáno a realizováno, dokud se s ním neseznámí a nebudou mít příležitost

se k němu vyjádřit všichni pracovníci, kterých se toto rozhodnutí dotkne. Protože nelze zorganizovat tolik porad ke každému návrhu, řeší se tato situace tzv. systémem „ringi", který spočívá v kolování jakéhosi oběžníku s uvedeným opatřením. Každý pracovník, který si jej přečte a souhlasí s ním, jej orazítkuje svým malým kulatý razítečkem zvaným hanko, na kterém je v obrázkovém písmě kanji uvedeno jeho jméno (viz obr. 5.1 s razítkem autora). Pokud má pracovník nějaké výhrady, doplňující nebo pozměňující návrh, připíše jej k oběžníku, který se stahuje z oběhu, a tým, který návrh opatření vypracoval, se schází, aby připomínku pracovníka buď zapracoval a oběžník znovu rozeslal, nebo připomínku zamítl. V tom případě však musí dotyčného pracovníka pozvat, vysvětlit proč nelze jeho připomínku zapracovat, přesvědčit jej o správnosti tohoto závěru a poděkovat mu. Rozhodnutí pak lze realizovat, teprve až všichni dotčení pracovníci vyjádřili svůj souhlas otištěním svého razítka. Tento postup je sice velice zdlouhavý, ale realizace opatření je pak velice rychlá a snadná. Všichni přece ví, o co se jedná a souhlasí s tím.



obr. 5.1 Razítko užívané v japonském systému „ringi"
razítko autora: „ólda šulrá", kde v překladu „óldá" = malé rýžové pole a „šulrá" = zenbudhistický bůh vzdělanosti

7. Pocit sounáležitosti

Porady mohou ve firmě vytvářet skupinovou identitu, pocit, že něco sdílíme, že jsme „všichni na jedné lodi". Porady se tak mohou spolupodílet na tvorbě a zafixování firemní kultury, onoho mocného fenoménu, který kolikrát i rozhoduje o další existenci či neexistenci firmy.

Ve firmě Samsung (viz Samsung Electronics Ltd u Sunderlandu, UK) jsou zavedeny tzv. *New Management Committees*, tvořené v tajných volbách zvolenými zástupci všech pracovišť a manažery. Tyto výbory jsou fórem pravidelné komunikace managementu se zaměstnanci jak o celofiremních problémech, tak o problémech řízení jednotlivých pracovišť. Obdobné rady nazývané *Work Councils* fungují rovněž v jiných britských firmách, např. v Hydro Polymers Ltd v Newton Aycliffe.

3x7 dobrých důvodů pro svolání porady

účastník	předsedající	firma
• získání informací • odstranění překážek v práci • zjištění očekávání nadřízeného • podílení se na rozhodování • získání zpětné vazby • výměna zkušeností • příležitost „předvést" své schopnosti	• motivace • předání a získání informací • vytváření „týmového ducha" • získání nápadů a námětů • nástroj přesvědčování • poznání schopností lidí • autorita	• zaměření na nejpodstatnější • identifikace problémů • analyzování problémů • systematické odstraňování překážek • lepší koordinace • „rozmrazení" zafixovaných postupů • pocit sounáležitosti

tab. 5.1 3x7 dobrých důvodů pro svolání porady

Časté chyby a nedostatky porad

Nedostatky v organizaci

Řada nedostatků porad spočívá v navyklém způsobu, jakým jsou ve firmě porady tradičně organizovány. Manažeři si pak ani neuvědomují, že je porady možné organizovat i jinak nebo ve své snaze o změnu narážejí na nepochopení a odpor.

Nesystematičnost

Porady bývají svolávány nahodile nebo naopak se pořádají zcela pravidelně a to i v těch případech, kdy na nich není o čem jednat. Porady se nevyužívají jako nástroj systematického ovlivňování všech zaměstnanců a získávání potřebné zpětné vazby od nich.

Chybějící programy

Na pravidelné manažerské porady nebývají účastníci ani zváni a tím pádem ani nejsou předem seznámeni s body, o kterých se bude jednat. Nemohou proto jednat efektivně, neboť jim chybí řada informací a svá stanoviska nebo návrhy nemohou mít promyšlené.

Nedělají se zápisy

Řada manažerů spoléhá na to, že všichni účastníci porady ví, o čem a s jakým výsledkem se jednalo. Vnímání a chápání stejných informací však může být u zúčastněných vlivem jejich rozdílných profesí, vzdělání, prostředí a zkušeností odlišné.

Zbytečně obsírné zápisy

V některých firmách narazíte na zápisy v podobě doslova beletristických děl. V takových mnohastránkových zápisech se pak často ztrácí to podstatné, totiž co, kdo, kdy a jak má udělat.

Nejsou stanovovány cíle porad

Předsedajícímu ani účastníkům není jasné, čeho se chce vlastně poradou dosáhnout, případně současně konané porady v jedné firmě ale v různých útvarech mají cíle rozdílné a kolikrát i protichůdné.

Nepodstatné záležitosti

Na programu jednání se běžně objevují záležitosti triviální, které by měly být v kompetenci jednotlivých pracovníků. I vrcholové týmy se často zabývají zcela nepodstatnými problémy, které jejich úrovni nepřísluší. Neuvědomují si totiž, kde jsou jejich priority. Tato situace je častá zejména u bývalých státních podniků, jejichž managementy se v minulosti ani nemohly zabývat záležitostmi strategickými a tak si navykly řešit jen věci operativní, naléhavé.

Zbavování se odpovědnosti

V důsledku snahy vyhnout se osobnímu riziku je na poradách hlasováno i o záležitostech, které by příslušní pracovníci měli s vědomím osobní odpovědnosti řešit sami. Vůle většiny je pak využívána jako „alibi". Výsledkem je rozmělňování osobní odpovědnosti.

Body týkající se malého počtu účastníků

Některé firmy trvají na tom, aby se na poradách probíraly všechny záležitosti, ať už se týkají jen několika pracovníků nebo všech. Není však nic více únavnějšího než sedět někdy i dlouhé hodiny na poradě, kde se jedná o záležitostech, které se nás netýkají.

Chybějící podklady

Často dostávají účastníci potřebné podklady, písemné materiály, návrhy, výsledky nebo jiné číselné údaje až v průběhu porad případně vůbec ne. Nejsou tak schopni se rychle v problému orientovat a jednat dostatečně rychle a efektivně.

Chyby ve vedení porad

Nejčastějším zdrojem nedostatků porad bývají samozřejmě sami manažeři. Některé chyby se dají snadno odstranit, protože pramení jen z neznalosti některých jednoduchých technik, jiné je eliminovat obtížnější, protože jsou spojeny s povahovými rysy nebo zažitým stylem řízení.

Pozdní začátky

Často jakoby si lidé neuvědomovali, že čekáním deseti lidí po dobu pěti minut se neztrácí oněch 5 minut, ale 10x5 minut, tedy celých padesát minut placeného času! Trousící se účastníci porady někdy i deset minut po plánovaném začátku bývá v našich firmách docela běžným obrázkem. Vedoucí pracovníci to pak zpravidla tolerují („akademická" čtvrthodinka apod.) a často jsou i sami zdrojem těchto ztrátových časů.

Nepřítomnost klíčových pracovníků

Někteří šéfové tolerují omluvy účastníků, kterým se přítomnost na poradě pro jejich běžné pracovní povinnosti zkrátka „nehodí". Na takových poradách je pak samozřejmě těžké přijímat kvalifikovaná rozhodnutí.

Zahájení bez úvodu nebo návaznosti

Porady bývají zahajovány, aniž by předsedající zopakoval nebo zdůraznil cíl jednání, čeho má být na poradě dosaženo a tak soustředil úsilí všech přítomných.

Odbíhání od tématu

Diskuse často končí u něčeho úplně jiného než u toho, co se mělo vyřešit. Předsedající buď nedokáží udržet diskusi pod kontrolou nebo se sami nemají čeho držet, protože jim chybí program jednání.

Porada jako monolog

Někteří manažeři považují za jedině přijatelnou takovou poradu, na které hovoří jen oni. Nemohou se pak ale divit, pokud „rozdané" úkoly nejsou správně pochopeny a tím pádem ani provedeny, že nemají reálný obrázek o dění na pracovištích a už vůbec nic nevědí o názorech, postojích a motivech svých podřízených. Každý, kdo zvolí jednostrannou komunikaci, by si měl uvědomit, že tím bere veškerou odpovědnost za výsledek jen na sebe.

Neefektivní diskuse

Diskuse nemají žádný řád, strukturu. Místo, aby se nejdříve problém podrobně rozebral včetně jeho projevů a příčin, účastníci ihned přednášejí své návrhy řešení, které si vzájemně napadají a vyvracejí. Typickým důkazem špatné diskuse je opakovaná snaha předsedajícího udělat závěr, se kterým vždy začne někdo nesouhlasit.

Nekázeň

Odchody v průběhu jednání, společenské hovory, vyřizování soukromých záležitostí, spánek, čtení novin, skákání si do řeči, několik lidí hovořících současně, hádky. To všechno jsou jevy, které můžete na poradách vidět. Je samozřejmě na předsedajícím, aby společně s účastníky stanovil „pravidla hry", dal poradě řád a sjednával pořádek.

Neřešení konfliktů

Projevy agrese, konfliktů mezi účastníky se nedají při diskusi zcela vyloučit. Pro manažera je samozřejmě pohodlnější se konflikty nezabývat, udělat přestávku a konfliktní bod odložit. Takové jednání ovšem nevede k ničemu dobrému, protože konflikt přetrvává, objevuje se někde jinde nebo narůstá. Někteří manažeři zase při řešení konfliktů nejsou schopni zůstat nestranní a do konfliktů se sami zapojují.

Odkládání nepopulárních rozhodnutí

Řada manžerů volí „úniková řešení" a některá nepříjemná rozhodnutí raději odkládá s tajenou (ale marnou) nadějí, že se to nějak samo vyřeší. Většina rozhodnutí se někoho ve firmě nepříjemně dotkne. Nelze se vždy zavděčit všem a skutečný manažer by měl být připraven nést i tyto nepříjemné důsledky svých rozhodnutí. Nejhorší rozhodnutí je žádné rozhodnutí!

Nepřijímání rozhodnutí

Hodnota porady spočívá v činnostech (akcích), které jsou jejím výsledkem. Porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas. Pokud na konci i té sebedokonalejší diskuse, týmového řešení problému, není přijatý závěr kdo, co, jak a kdy udělá, bylo to všechno k ničemu.

Vyrušování

Odvolávání lidí k telefonu, zvonící „mobily", přerušování jednání kvůli návštěvám. To všechno jsou naši manažeři často ochotni v průběhu porad připouštět resp. takovému jednání jsou sami příkladem.

Opakování probraného opozdilcům

Běžně je porada přerušena, aby mohl být opozdilec informován o tom, co se během jeho nepřítomnosti už probralo. Ostatní jsou tak potrestáni za svou dochvilnost a iniciativu.

Není dán prostor všem účastníkům

Někteří manažeři nedají v průběhu porady slovo nikomu, většina pak dává šanci jen těm dostatečně asertivním či spíše dominantním a se silným hlasem. Ti tišší (a často také přemýšlivější) příležitost zpravidla nedostanou.

Chybějící shrnutí

Účastníci porady by měli přesně chápat a zapamatovat si to nejpodstatnější, tj. přijaté závěry, rozhodnutí, která se mají realizovat. Z verbálního projevu si však zpravidla zapamatují jen okolo 20%. Pokud chybí shrnutí, často chybí i následné akce.

Negativní závěr

Někteří direktivní šéfové s oblibou na závěr porady přítomné „seřvou" v domnění, že tak si lidé uvědomí závažnost přijatých rozhodnutí a budou si je lépe pamatovat. Netuší, že tímto postupem zpravidla úspěšně dosáhnou pravého opaku. Lidé mají přirozenou tendenci zapomínat věci spojené s negativními zážitky a lépe si pamatují události spojené se zážitky příjemnými.

Chyby, kterých se dopouštějí účastníci

Účastníci porad samozřejmě rovněž mohou negativně ovlivňovat průběh porady, i když větší odpovědnost za její výsledek je na předsedajícím.

Nepřipravenost

Jeden nepřipravený klíčový účastník porady může negovat úsilí celého týmu a není pak možné nalézt optimální řešení. Navíc, někteří účastníci porad mají ve zvyku otevírat problémy, o kterých sami téměř nic neví, a vytvářejí tak zbytečnou neefektivní situaci.

Rozvláčné příspěvky

Někteří lidé se rádi poslouchají. Zpravidla je příliš nezajímá výsledek diskuse jako forma jejich vystoupení. Umění říci nic mnoha slovy je v našich podmínkách dodnes docela rozšířené.

Image přepracovanosti

Určitě je znáte. Na poradu přibíhají takřka pravidelně pozdě, s oroseným čelem, ustaraným výrazem ve tváři a hromadou papírů v podpaždí. Většinou ani neznají program jednání a omlouvají se, že „toho mají moc". Ostatní zpravidla s uznáním pokyvují hlavami a málem se stydí, že oni nejsou tak důležití a nepostradatelní pro tuto firmu, že mohli přijít včas a připravení. Mít moc práce je samozřejmě věc velice relativní a pokud ji někdo „nestíhá", měl by být nahrazen někým, kdo ji zvládnout je schopen. Rozhodně je pak velice „neférˮ řešit si svou neschopnost na úkor času ostatních.

Vyřizování si účtů

Někteří lidé s potěšením využívají (správněji „zneužívajíˮ) porad k vyřizování osobních účtů. Obětí takových útoků nemusí být jen kolega, ale samozřejmě i předsedající šéf. Někdy se tak děje i s tichým souhlasem či podporou ostatních. Porada by však neměla být arénou, ale společným pracovištěm sloužícím naplnění zájmu celku.

Vlastní zájmy

Intriky, lobování, zákulisní dohody, nátlak i vydírání jsou rovněž jevy, které se objevují na poradách. Vždy za nimi stojí něčí zájmy, nikdy to ale nejsou zájmy toho, kdo to všechno platí, totiž firmy, která je dějištěm a v tomto případě ve svém důsledku i obětí.

Chyby a nedostatky porad

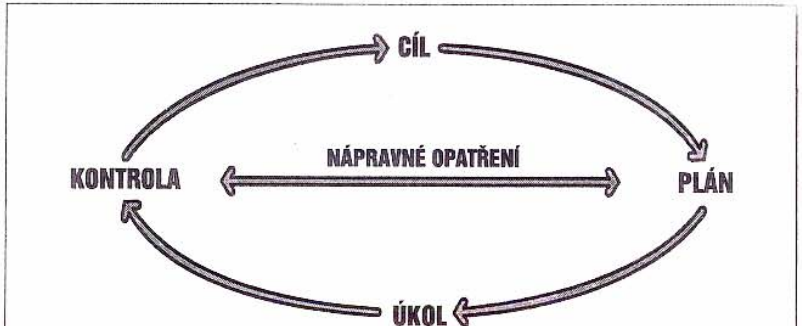
organizace porad	vedení porad	účastníci
• nesystematičnost • chybějící programy • nedělají se zápisy • zbytečně obšírné zápisy • nejsou stanovovány cíle porad • nepodstatné záležitosti • zbavování se odpovědnosti • body týkající se malého počtu účastníků • chybějící podklady	• pozdní začátky • nepřítomnost klíčových lidí • zahájení bez úvodu nebo návaznosti • odbíhání od tématu • monolog • neefektivní diskuse • nekázeň • neřešení konfliktů • odkládání nepopulárních rozhodnutí • nepřijímání rozhodnutí • vyrušování • opakování probraného opozdilcům • není dán prostor všem účastníkům • chybějící shrnutí • negativní závěr	• nepřipravenost • rozvláčné příspěvky • image přepracovanosti • vyřizování si účtů • vlastní zájmy

tab. 5.2 Chyby a nedostatky porad

Příprava porady

Každá lidská činnost, aby byla efektivní, by se měla pohybovat podle tzv. ***základního konceptu řízení***, který začíná stanovením cíle (viz obr. 5.2 na následující straně).

Pokud nemáme ***cíl***, někde se v budoucnu ocitneme. Stěží to ale bude tam, kde bychom si skutečně přáli být. Při promýšlení každé činnosti, poradu nevyjímaje, bychom si v prvé řadě měli uvědomit, proč tuto činnost chceme uskutečnit, čeho jí chceme dosáhnout, jak poznáme, že byla úspěšná.



obr. 5.2 Základní koncept řízení

Teprve když máme jasno o našich cílech, můžeme začít plánovat způsob jejich dosažení. ***Plán*** by měl dávat odpovědi na otázky:

Co? (body jednání, podklady atd.),
Proč? (výsledek, rozhodnutí apod.),
Jak? (způsob projednání, pořadí, atd.),
Kdo? (účastníci, předsedající apod.),
Kdy? (datum konání, denní doba atd.),
Kolik? (čas, náklady, vybavení atd.)

K převedení našeho plánu do skutečnosti potřebujeme stanovit ***úkoly***, vymezující odpovědnosti a pravomoci. Dobře stanovený úkol by opět měl být **SMART** (**S**pecifický v množství, kvalitě a čase, **M**ěřitelný, **A**kceptovaný, **R**eálný a **T**rasovaný – viz rovněž *Manažerské techniky I*). V případě naší porady bude pravděpodobně většina těchto cílů směřovat na nás samotné, některé úkoly ale jistě bude možné delegovat buď našim podřízeným nebo jiným účastníkům porady.

Kontrola se nesmí omezovat jen na výsledek naší činnosti. Aby totiž byla činnost skutečně efektivní, musíme si už předem promyslet způsob kontroly v jejím průběhu. U každého bodu jednání bychom se porovnáním s naším plánem měli ujistit, zda skutečně naplňujeme účel zařazení tohoto bodu do programu, příp. zda jsme na správné cestě ke splnění našeho cíle. Pokud zjistíme, že se tak neděje, musíme okamžitě přistoupit k nápravnému opatření, které nás opět navede na trasu vedoucí k cíli.

Sestavení programu porady

Při přípravě programu bychom měli mít na mysli následující zásady:

1. Návrhy účastníků

Dejte účastníkům porady příležitost ovlivnit program. Do určitého času mohou například své návrhy na zařazení určitého bodu do programu jednání podávat na dohodnutém místě, například sekretariátě.

2. Distribuce předem

Program připravte před konáním porady. Ideální je nechat jej kolovat mezi účastníky porady 2 až 3 dny před jejím konáním. Účastníci se tak budou moci připravit a nachystat potřebné údaje.

3. Logické seřazení bodů

Probíraná témata seřaďte v logickém pořadí tak, aby nebylo v průběhu porady nutné se vracet k předcházejícím tématům a nesnažili jste se vyřešit některý bod dříve než je to možné.

4. Taktické pořadí

Lidé nejsou schopni hned od samého začátku podávat plný výkon. Na začátek proto zařaďte bod, který je možno rychle a snadno vyřešit. Účastníci porady si vyzkoušejí týmovou práci a získají hned na počátku dobrý pocit, že to dnes půjde rychle a dobře, když během několika minut už vyřešili jeden bod programu.

Po této rozcvičce zařaďte bod nejnáročnější na kreativitu a soustředění. Po projednání tohoto bodu se dostanou účastníci do prvního lehkého útlumu. Využijte toho k zařazení bodu konfliktního. Jednak otupíte ostří agresivity, jednak adrenalin v krvi pomůže účastníkům překonat únavu.

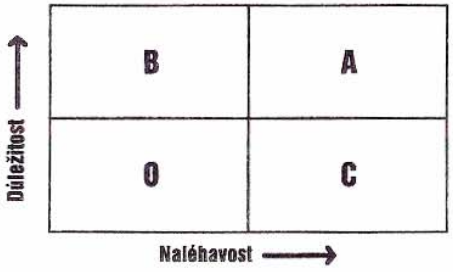
Nejrozsáhlejší bod, ke kterému budou všichni chtít hovořit, zařaďte až k závěru porady. Lidé se sami začnou vzájemně kontrolovat, aby neodbíhali od tématu a jednali věcně a stručně.

Na samotný závěr zařaďte, pokud možno, nějaký sjednocující bod, který způsobí, že účastníci budou z porady odcházet s pocitem sounáležitosti, „týmového ducha".

5. Priority a dílčí cíle

U každého bodu v programu jasně uveďte, jaká je jeho priorita, k čemu je do programu zařazen. Mohou u nich být poznámky ***k informaci***, ***k prodiskutování*** nebo ***k rozhodnutí***.

K rozhodování o prioritách můžete použít například ***Eisenhowerův princip***. Jedná se o jednoduchou pomůcku pro rychlé rozhodování o prioritách, jejíž autorem je americký generál Dwight Eisenhower. Priority se stanoví podle dvou kritérií: naléhavosti a důležitosti.



obr. 5.3 Eisenhowerův princip

Podle stupně naléhavosti a důležitosti lze rozlišit čtyři sektory:

A – ***vysoce naléhavé i důležité!***
Tento bod jednání má nejvyšší prioritu. Jeho projednání a rozhodnutí by mělo být věnována největší pozornost a největší množství času.

B – ***důležité ale méně naléhavé***
Tento bod by se měl přinejmenším prodiskutovat a připravit k rozhodnutí, jinak se z něj časem stane priorita A. Měli bychom se snažit vyhnout tomu, aby jsme jej posléze museli rozhodnout v časovém tlaku.

C – ***velice naléhavé ale méně důležité***
Tyto body musíme sice na poradě vyřešit, musíme ale dbát, aby jim nebylo věnováno příliš mnoho času! Většinou se jedná o body k informaci, mohou to být ale také body k rozhodnutí. V tom případě ale musíme u něj uvést přiměřený časový údaj (např. 5 minut).

O – ***málo důležité i málo naléhavé***
Těmto záležitostem bychom zřejmě neměli věnovat pozornost a čas. Dwight Eisenhower pro ně měl jediné místo určení – odpadkový koš!

6. Dostatečná podrobnost

Zvolte raději podrobnější, popisnější formu programu, abyste zabránili tomu, že někdo správně nepochopí, o čem se bude vlastně jednat a vynaloží zbytečné úsilí a čas na přípravu něčeho, co nemá být smyslem jednání. Pokud uvedete v programu bod *Zlepšení komunikace*, může si pod tím jeden představit vyřešení nové telefonní ústředny, jiný počítačovou síť a třetí podnikový zpravodaj.

7. Časový harmonogram

Vymezte čas pro každé téma. Nezapomeňte, že porada je nejefektivnější po dobu 45 minut až 1 hodiny. Potom lidé začínají „vypínat" a efektivita porady klesá. Zařaďte jen takový počet témat, který je ve vymezeném čase možné prodiskutovat.

Příprava porady	
plán porady	**sestavení programu**
• proč? (úkol, cíl) • kdo? (účastníci) • kdy? • jaká témata? • kolik času? • vybavení? • podklady? • předsedající?	• návrhy účastníků • distribuce předem • logické seřazení bodů • taktické pořadí • priority • dostatečná podrobnost • časový harmonogram

Tab. 5.3 Příprava porady

Zásady vedení porady

1. Začínejte včas

O různých metodách eliminování časových ztrát způsobených pozdními začátky jsme hovořili už v *Manažerských technikách I.* Z vlastní dobré zkušenosti a zkušeností řady českých manažerů, se kterými jsem měl v posledních letech možnost spolupracovat, bych vám chtěl navíc doporučit následující radu:

Porady nesvolávejte na celé hodiny nebo půlhodiny (např. v 7 hod nebo v půl jedenácté), ale na minutu přesně (např. 7:11 nebo 10:37). O takovém časovém údaji nelze moc diskutovat – minuta má jen 60 sekund. Navíc tím dáváte najevo, že vám záleží na skutečně včasném začátku.

2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady

Přijít nepřipravený na poradu je vlastně porušením dohodnutých pravidel a nefér vůči ostatním. Takovému účastníkovi porady je třeba dát najevo, že se vlastně sám vyřadil z týmu. V létech už dávno minulých posadil učitel nepřipraveného žáka do „oslovské lavice". Vykázáním do takové „oslovské lavice" na poradě může být příkaz nezasahovat do diskuse a zapisovat návrhy ostatních.

3. Určete zapisovatele

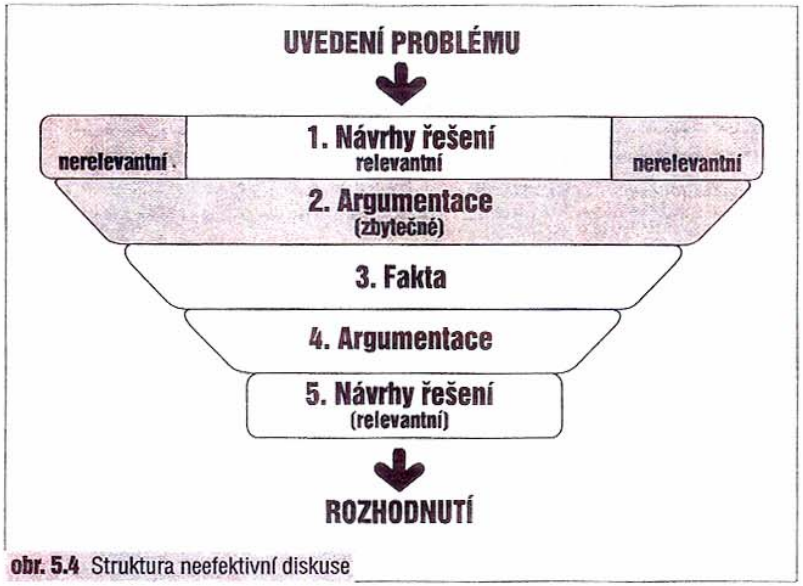
Předsedající zpravidla má dost práce s udržením porady v efektivních mezích a nemůže proto ještě i vést zápis. Pořizováním zápisu by měl být pověřen váš nejbližší spolupracovník (asistent), který vám může pomoci i při dodržování časového harmonogramu.

4. Dodržujte strukturu diskuse

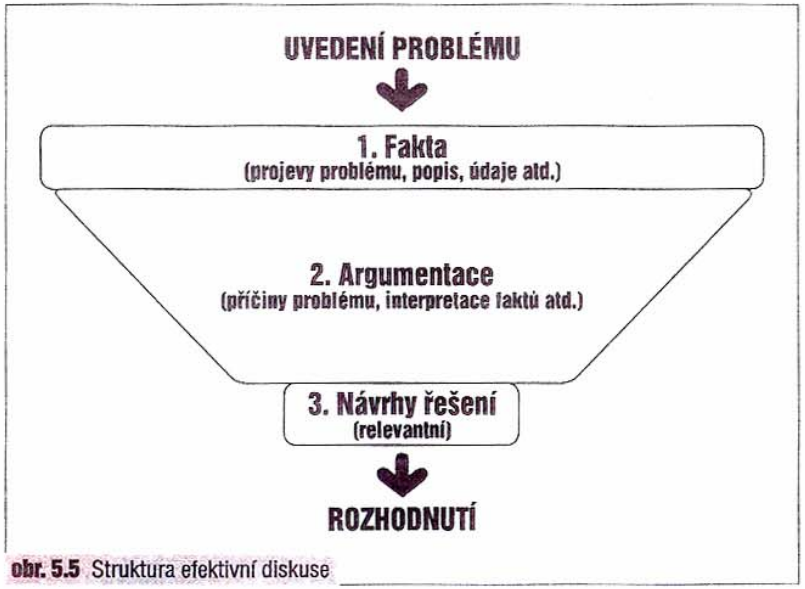
Nenechte účastníky porady po uvedení problému hned navrhovat řešení. Donutte je, aby se nejdříve pokusili shromáždit všechna ***fakta***, tj. popis problému, jeho projevy, veškeré dostupné údaje. Tato část diskuse může být velice rozsáhlá a pro někoho i otravná, je ale důležitá pro další efektivní postup.

Teprve potom požádejte účastníky porady o ***argumenty***, tj. o hledání příčin vzniku problému, interpretaci uvedených faktů, co jednotlivá fakta dokazují nebo vyvracejí. Argumentací dojde ke zužování diskuse, která začne dospívat k určitému omezenému počtu možných závěrů.

Až po vyslechnutí všech argumentů můžete účastníky požádat o ***návrhy řešení***. Pokud byla diskuse správně strukturovaná, zazní jich podstatně méně, než pokud byste je nechali návrhy uvádět hned zpočátku. Už totiž nezazní návrhy, které na začátku měli účastníci na jazyku a teprve v průběhu shromažďování faktů a následné argumentace si uvědomili, že nejsou právě nejvhodnější. Vyhnete se tak tomu, že některý účastník tvrdošíjně trvá na svém návrhu jen z důvodu vlastní ješitnosti. Mnohem efektivnější je, když takové návrhy vůbec nezazní.



obr. 5.4 Struktura neefektivní diskuse



obr. 5.5 Struktura efektivní diskuse

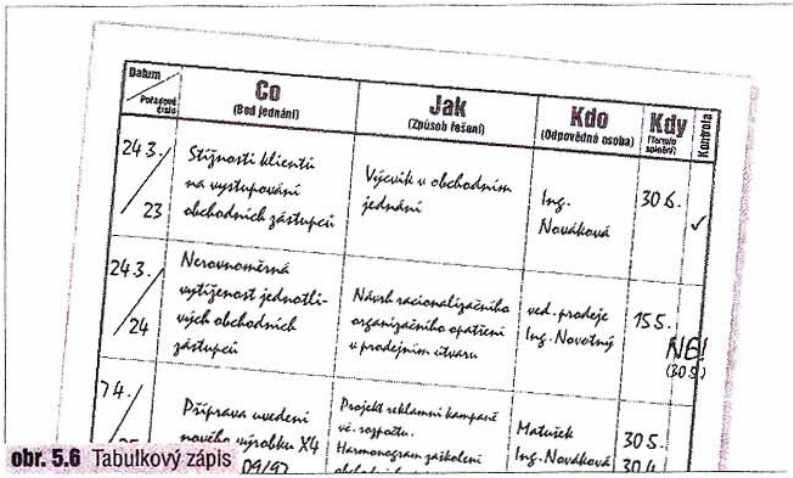
5. Přijímejte rozhodnutí

Dbejte, abyste každý bod programu dovedli až k jednoznačnému a jasnému rozhodnutí. Pamatujte, že porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas.

Pokud možno, vyhýbejte se hlasování. Jednak byste museli být ochotni nechat se přehlasovat, tj. podrobit se většině, a tento způsob rozhodování z vás stejně nemůže sejmout vaši odpovědnost. Navíc, proč by většina měla mít pravdu?

6. Shrnujte a zaznamenávejte

Každý bod jednání po jeho vyčerpání uzavřete krátkým shrnutím. Rozhodnutí srozumitelně zaznamenejte společně se jménem odpovědné osoby a termínem splnění. Zápisy dělejte co nejkratší. V anglosaských zemích se běžně používají zápisy v podobě přehledné tabulky, ve které je vedle pořadového čísla projednávaného bodu resp. data projednání uveden stručně problém, který byl řešen, ve vedlejším sloupci způsob jeho řešení, v dalším jméno odpovědné osoby, dále termín splnění a poslední sloupec slouží vyznačení výsledku kontroly (viz uvedený příklad na obr. 5.6):



Datum / Pořadové číslo	Co (Bod jednání)	Jak (Způsob řešení)	Kdo (Odpovědná osoba)	Kdy (Termín splnění)	Kontrola
24.3. / 23	Stížnosti klientů na vystupování obchodních zástupců	Výcvik v obchodním jednání	Ing. Nováková	30.6.	✓
24.3. / 24	Nerovnoměrná vytíženost jednotlivých obchodních zástupců	Návrh racionalizačního organizačního opatření v prodejním útvaru	ved. prodeje Ing. Novotný	15.5.	NE! (30.9.)
14./	Příprava uvedení nového výrobku X4 09/97	Projekt reklamní kampaně vč. rozpočtu. Harmonogram zaškolení	Matušek Ing. Nováková	30.5. 30.6.	

obr. 5.6 Tabulkový zápis

7. Dodržujte program a čas

Dávejte pozor na irelevatní poznámky účastníků, které by diskusi mohly odvést od tématu. Pokud tak někdo udělá, musíte ihned zareagovat a zasáhnout i za cenu toho, že někoho kategoricky přerušíte. Vystoupení některých účastníků nemusí být ve všem jasná. Máte-li pocit, že možná dobře řečníkovi nerozumíte nebo nerozumí někdo další, zeptejte se jej, co tím myslel, případně se pokuste jeho myšlenku vyjádřit jinými slovy. Dosáhnete tak toho, že se pozornost celé skupiny bude soustředit na skutečné téma diskuse.

8. Zvládejte agresi a konflikty.

Pocity účastníků nemůžete nechat stranou. Je důležité, aby je dali najevo, ať už jsou pozitivní nebo negativní. Jinak hrozí nebezpečí, že přerostou do iracionálního jednání. Mnohem lepší je nespokojeného člověka se trpělivě vyptávat, dokud ze sebe příčinu své nespokojenosti nedostane. Zpravidla se tím uvolní a bude přístupnější logické diskusi.

V konfliktu se, pokud možno, osobně neangažujte. Pokud ztratíte trpělivost a „ujedou vám nervy", ztratíte i respekt účastníků porady.

Spor dvou účastníků porady se snažte držet vždy jen u faktů. Je mnohem efektivnější nesouhlasit s fakty než s člověkem. Pokud nemáte po ruce dostatek faktů, ptejte se na ně ostatních, v konfliktu nezúčastněných členů porady.

9. Vtáhněte do aktivní účasti všechny.

Snažte se zabránit tomu, aby diskusím dominovali jen „hlasití" účastníci. Nejlepší nápady neříká vždy ten nejsilnější hlas. Snažte se umožnit vyjádřit se i těm, kteří nejsou natolik asertivní nebo dominantní a nedokáží si vzít slovo sami. V žádném případě nedovolte skákání si do řeči, přerušování projevů a snahu ostatní ukřičet.

Vždy před tím, než se budete snažit udělat závěry, požádejte všechny, aby se jeden po druhém k problému vyjádřili a návrhy zaznamenejte, nejlépe tak, aby je měli všichni na očích. Návrhy nenechte kritizovat, dokud je neshromáždíte od všech účastníků. Oceňujte rozdílné návrhy, aby se účastníci neobávali přijít s novým, originálním nápadem. Teprve potom můžete začít návrhy porovnávat a vybírat nejvhodnější.

10. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

Je vždy vynikající, pokud se vám podaří splnit celý program a poradu skončit v naplánovanou dobu. Ke konci je dobré ještě stručně zrekapitulovat, k čemu jsme dospěli. Všichni účastníci by to měli považovat za výsledek své práce, za svůj úspěch. Z porady by měli odcházet s pocitem „kusu odvedené práce".

Deset zásad vedení porady

1. Začínejte včas
2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program
3. Určete zapisovatele
4. Dodržujte strukturu diskuse
5. Přijímejte rozhodnutí
6. Shrnujte a zaznamenávejte
7. Dodržujte program a čas
8. Zvládejte agresi a konflikty
9. Vtáhněte do aktivní účasti všechny
10. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

tab. 5.4 Deset zásad vedení porady

Typy předsedajících

Jistě máte sami různé zkušenosti s různými předsedajícími. Na každého z nich většinou „platilo" trochu jiné jednání. Zpravidla jsme po čase schopni u každého z těchto lidí nalézt ten nejoptimálnější způsob jednání, který působí jako onen *„stříbrný talíř"*, ze kterého je dotyčný ochoten „vzít" náš návrh.

Direktivní (autokrat)

Mezi přednosti jeho porad patří disciplína, důslednost v dodržování programu a času, většinou solidní příprava a zápisy. Zejména pak na poradách takového předsedajícího nechybí zcela precizně formulovaná rozhodnutí včetně způsobu řešení, odpovědné osoby a termínu splnění.

Horší je to ovšem s diskusí. Tento šéf zpravidla vychází z předpokladu, že pravdu může mít stejně jen on, tak jakápak diskuse. Jeho porada se většinou omezuje na monolog či lépe přikazování, případně kázání. V nejlepším případě se autokrat zeptá, zda má někdo nějaké připomínky. Můžete zkusit je mít. O nějakém vtažení účastníků do hledání řešení zpravidla nemůže být ani řeč. Potenciál přítomných využívá direktivní předsedající jen podle svých předem připravených představ, které rozhodně nemíní měnit. Často ješitně trvá na svých rozhodnutích (návrzích, postojích), i když si už sám uvědomuje, že nejsou správná. Porady s oblibou zakončuje řádným „provětráním" přítomných.

Ovlivnit jako účastník-podřízený rozhodnutí takového manažera bývá obtížné. Jedinou možností je nechat tohoto předsedajícího, aby to bylo rozhodnutí jeho (v žádném případě ne vaše!). Nikdy nesmíme přijít s hotovým, připraveným rozhodnutím. Nejlepší je přednést dvě varianty (tzn. že musíte vymyslet ještě jednu o něco horší) a zeptat se například: *„Co máme udělat, to nebo to?"* Tento šéf miluje zcela konkrétní a přesné otázky typu „Co?", protože mu umožňují dělat to, co dělá nejraději, totiž rozhodovat.

Pokud s jeho rozhodnutím nesouhlasíme, nikdy to nesmíme vyjádřit jako nesouhlas s ním jako osobou! Vždy musíme nesouhlasit jen s fakty a to tak, aby měl možnost „ústupu se ctí". Nejúspěšnější bývá taktika: *„Ano, to by bylo samozřejmě správné, ale vy nemůžete vědět, že...* (případně: *„...já jsem vám zapomněl říci, že..."*) Tehdy může autokrat zareagovat slovy: *„No, v tom případě jistě..."* a své chybné rozhodnutí se ctí změnit. Pokud bychom však řekli, že podle našeho názoru nemá pravdu, dočkali bychom se zřejmě velice tvrdého protiútoku.

Nezapomeňte rovněž, že takový předsedající nemá rád rozvláčné, zdlouhavé, mlhavé vyjadřování. Nejvíce ocení jasný, stručný, promyšlený projev, který je zaměřen zcela konkrétně.

Přátelský (demokrat)

Tento předsedající je tak trochu pravým opakem direktivního. Mezi přednosti porad demokrata patří zejména schopnost otevřené obousměrné komunikace, snaha vtáhnout do hledání řešení všechny přítomné nebo aspoň stejná příležitost pro všechny ovlivnit závěry porady.

Podstatně horší je to s dodržováním času, disciplínou a strukturou diskuse. Diskusi na poradě s takovým předsedajícím často ovládnou ti dominantní účastníci s nejsilnějším hlasem, kteří přátelského vedoucího doženou k nějakému „únikovému řešení". Rozhodování je vůbec největší slabinou tohoto předsedajícího. Rozhoduje se velice dlouho a těžko, protože se obává, že by se svým rozhodnutím mohl někoho dotknout. Na jeho poradách se proto často diskutuje o stále stejných záležitostech, aniž by se došlo k nějakému jednoznačnému závěru.

Pokud chceme ovlivnit přijímané rozhodnutí, měli bychom v našem návrhu, pokud možno, zdůraznit lidskou stránku (*„Zlepší to pracovní podmínky"*, *„Lidem to ulehčí práci"*, *„Zaměstnanci si budou moci více vydělat"*, *„Lidé budou spokojenější"* atd.) Rovněž je nutné předsedajícího ujistit, že to není riskantní, nejlépe „nic proti ničemu". Rozhodně nemůžeme předkládat varianty a chtít, aby mezi nimi rozhodl. Nejraději má otázky směřující na jeho názor typu „Jak?". Z jeho sáhodlouhé odpovědi pak můžete vybrat tu část, která vás zajímá a převést ji do podoby rozhodnutí s tím, že to je to, to co sám říkal.

Nezapomeňte, že přátelský vedoucí má raději neformální „kamarádskou" diskusi s osobními poznámkami a „lidským zájmem".

Detailista (puntičkář)

Porady takového předsedajícího bývají detailně připraveny a každému bodu programu je věnována pečlivá pozornost. Zápisy jsou zpracovány do nejmenších podrobností, někdy až na úkor přehlednosti.

Začátky porad bývají sice přesně dodržovány, konce jsou však zpravidla v nedohlednu. Významu jednotlivých probíraných bodů totiž neodpovídá délka vymezeného času. Detailista totiž není schopen rozlišovat priority, a tak je např. záležitosti několika stokorun věnována stejná (ne-li delší) doba jako záležitosti mnoha miliónů. Diskuse je

sice připouštěna, ale nejvíce slov stejně vzejde z úst předsedajícího, který je natolik detailně připraven, že je velice těžké jej ovlivnit. Přijmutí rozhodnutí je věc velice zdlouhavá a vyčerpávající.

Rozhodnutí detailisty můžeme ovlivnit jen pečlivě připraveným vystoupením sledujícím předmět diskuse od obecného ke konkrétnímu s promyšlenými detaily. Puntičkářský předsedající vždy velice ocení, pokud k našemu projevu budeme mít připraveny i písemné podklady (samozřejmě úhledně a přehledně zpracované!).

Ambiciózní

Tento předsedající mívá promyšlený cíl a plán porady, program je sestaven s ohledem na logickou návaznost jednotlivých bodů i taktiku postupu jednání. Každý bod bývá naplánován i z hlediska vymezeného času. Rozhodnutí jsou přijímána rychle a formulována jasně a srozumitelně. Dílčí výsledky jednání pravidelně shrnuje a zaznamenává. Zápisy jsou stručné, výstižné a přehledné.

S ambiciózním předsedajícím nebývá jednoduchá diskuse. Snaží se totiž vždy „zvítězit", protože je to člověk velice soutěživý. Rád se pře, považuje to za „prubířský kámen" svých ambicí a v diskusi dokáže být někdy značně nevybíravý. Pokud se diskuse neubírá směrem, který by si přál, stávají se jeho reakce nervózními a může se sám stát zdrojem agrese. Potenciálu účastníků využívá jen s ohledem na dosahování svých vlastních cílů. Přínos jiných má tendenci podceňovat a neoceňovat.

Pokud chceme ovlivnit rozhodnutí, musí náš návrh být jasný, logický a musí zdůrazňovat výsledek. Je ideální, pokud se nám podaří výsledek vztáhnout k cílům ambiciózního předsedajícího. V takovém případě se nerozpakuje náš návrh převzít a osvojit si jej. Při nesouhlasu není až tak důležité, zda jej vyjadřujeme jako nesouhlas s ním nebo s fakty. Nutné však je uvést jasně konkrétní výhody (lepší výsledky) protinávrhu.

Kliďas (flegmatik)

Tento předsedající vyznává zásadu „jen tolik, kolik je nezbytně nutné". Nicméně, porady tohoto člověka se často vyznačují nadhledem, díky kterému se vyhýbají unáhleným nebo krátkozrakým rozhodnutím. Mívá totiž silně vyvinutý smysl pro podstatné (priority) a „čich" na nejméně riskantní jednání. V jeho diskusi má každý příležitost říci svůj názor nebo návrh a rozhodně se nemusí obávat nějakých negativních reakcí. Případné konflikty nebo agresi zvládá většinou pomocí ironizujících poznámek a absurdních návrhů.

Flegmatický předsedající si vůbec neláme hlavu s časem, což se týká nejen délky trvání porady, ale i jejího začátku. Programy, ale i zápisy, často chybí. Diskusi neřídí. Rád při ní přenechává iniciativu jiným a ovlivňuje ji jen svými vtipnými, někdy zlehčujícími, poznámkami. Rozhodnutí dělá nerad, často je odkládá až na skutečně nezbytnou dobu.

Pokud chceme ovlivnit jeho rozhodnutí, musíme počítat s tím, že je budeme muset sami připravit. Nepokoušejte se jej ale k něčemu „přinutit", snahu o manipulaci nemá rád. V takovém případě dokáže být překvapivě tvrdohlavý. Náš návrh nesmí být v žádném případě riskantní. Překvapivě užitečnou odpověď od něj získáme, pokud jej požádáme o radu, jakým způsobem to či ono vyřešit. Nepočítejte ale s tím, že vám problém vyřeší. Nepodceňujte také jeho inteligenci a znalosti. Bývá často velice chytrý a vzdělaný. Nemá rád formální a příliš strukturovanou komunikaci, naopak miluje „filosofické" a těžko zodpověditelné otázky.

Technokrat (analytik)

Porady této analytické osobnosti se vyznačují perfektní přípravou, organizovaností, dodržováním časového harmonogramu a logickými promyšlenými rozhodnutími, které se vyznačují smyslem pro celek i pro detail.

V diskusi s takovým vedoucím bývá neobyčejně těžké zvrátit jím předem promyšlené (a už připravené) rozhodnutí. Bývá v tom doslova „umíněný". Protože si vše předem do detailu promyslel, je přesvědčen o zbytečnosti dlouhých diskusí. Spolupracovníky (podřízenými, kolegy i nadřízenými) většinou nebývá příliš oblíben. Nebere totiž v úvahu jejich emoce a v diskusích dokáže být nepříjemně otevřený a kritický.

Pokud chceme ovlivnit rozhodnutí, musíme být ve svém vystoupení maximálně přesní, realističtí, držet se věci, postupovat systematicky a uvádět klady i zápory každého návrhu.

Byrokrat

Porady tohoto předsedajícího se odehrávají v pravidelných intervalech, vyznačují se „pevným" programem, který je vždy důsledně dodržen. Rozhodnutí bývají vždy v souladu s opatřeními vyšší úrovně řízení a v souladu s platnými firemními řídícími akty.

Tento vedoucí se tvrdošíjně drží programu jednání, i kdyby už byl bezpředmětný a bylo logické jej změnit. Protože při rozhodování vychází z platných opatření, případně nepsaných ale užívaných zásad,

je velice obtížné jej přimět k otevření diskuse a přijetí něčeho nekonformního. Potřebu využívat potenciál účastníků nepociťuje. Zápis z porady mívá často připraven už předem.

K ovlivnění přijatého rozhodnutí potřebujete nalézt oporu v některé z autorit, kterým se byrokrat bezvýhradně podřizuje (zákon, vyhláška, nařízení, norma, podnikový řídící akt, příkaz vyššího manažera apod.). Nejvhodnější bývá formální „úřední" styl komunikace.

Dezorganizovaný (chaotik)

Porady pod vedením tohoto manažera se vyznačují uvolněným pružným průběhem, při kterém se probere spousta zajímavých nápadů a myšlenek. Předsedající dokáže přítomné inspirovat a vyvolat v nich vysokou kreativitu. Většinou dobře mluví a dokáže účastníky přesvědčit a získat.

Porady nikdy nezačínají včas a nikdo netuší, kdy skončí. Málokdo (včetně předsedajícího) také tuší, proč se vlastně porada pořádá a co se bude probírat. Často se nepořizuje zápis, případně je velice nepřehledný, nekonkrétní nebo dokonce matoucí. Diskuse je nepřehledná až chaotická, chybí ji jakákoliv struktura a zpravidla odbočí k úplně jinému tématu, než u kterého začala. V diskusi se musí každý prosadit sám. Kdo není dostatečně asertivní, má smůlu. Přijímaná rozhodnutí bývají vždy silně ovlivněná předsedajícím. Většinou jsou výsledkem jeho impulzivního jednání, opomíjejí detaily, občas jsou vzájemně protichůdná a často se mění.

Abychom dokázali ovlivnit přijímaná rozhodnutí, musíme svůj návrh vztáhnout k vizím předsedajícího. Ten totiž bývá poněkud expresivní, mírně do sebe zahleděnou, osobností, která ráda cítí uznání a ochotně přednáší své názory a myšlenky. Musíme se vyhýbat detailům, které jej nezajímají a dogmatům, které jej provokují. Pokud v našem návrhu rozpozná osobní výhodu nebo zvláštní podíl, máme vyhráno. Musí být ovšem jasné, že se nebude muset sám zabývat jeho realizací.

Tento výčet typů a rad je, samozřejmě, velice omezený a zjednodušený. Dalo by se říci, že na světě je tolik typů předsedajících, kolik je lidí řídících porady. Každý je trochu odlišný, každý má sklon k jinému jednání. Na tomto omezeném vzorku jsme se pokusili popsat jen některé nejvýraznější. V zásadě bychom mohli říci, že čím lépe budeme schopni rozpoznávat motivy jejich chování, tím snáze budeme nalézat efektivní způsob komunikace s nimi, pozitivně je ovlivňovat a získávat pro naše návrhy a nápady.

Otázky

1. Co by mělo být důsledkem zápisu ze skutečně efektivní porady?
2. „Naše schůze jsou krátké. Řeknu lidem výsledky, rozdám úkoly a případně jim řeknu některé důležité informace." O jaké možné přínosy se takový vedoucí připravuje?
3. „Protože jsme se u prvního bodu zdrželi celou hodinu, máme teď na zbývající tři už jen třicet minut. Takže ať nám to trochu odsejpá!" ukončil první bod jednání porady poněkud otráveně její předsedající. Jaké chyby se asi dopustil?

Případová studie

To bylo naposledy!

Generální ředitel vypadal ustaraně. Právě se vrátil ze zasedání nového představenstva, kterému měl vysvětlit příčiny vytrvalého poklesu objemu prodeje. Nový majitel jeho „standardní" zprávu zamítl, a tak se mu ze strany představenstva dostalo řady důrazných doporučení.

Jedním z „doporučení" bylo změnit dosavadní styl řízení podniku, začít více využívat principů týmové práce, participativním vedením vtáhnout do řešení firemních problémů co největší počet zaměstnanců a využívat tak lépe jejich potenciálu. Jako příklad jeho chybného řízení pak představenstvo uvedlo porady vrcholového vedení, na kterých nedává účastníkům prostor k vyjádření vlastních návrhů a názorů. Není pak divu, že ředitelé závodů jsou naprosto pasivní a jen odevzdaně vyčkávají, co jim generální ředitel nařídí.

Generální ředitel skutečně byl typický autoritativní šéf, který ve firmě vládl tvrdou rukou již druhou desítku roků víceméně stále stejným způsobem. Řeči představenstva se mu sice vůbec nelíbily, ale za ta léta „ředitelování" se naučil pragmatismu a vždy byl schopen se přizpůsobit novým požadavkům. „Nakonec, zkusit se to může. Pořád se snažím něco vymyslet jenom já, tak ať si mozečky namáhají taky jiní!", prohlásil, když si následující den chystal poradu vrcholového vedení.

Po úvodu porady, ve kterém přítomné manažery seznámil s nespokojeností představenstva se současnými výsledky, prohlásil, že je nutné změnit dosavadní způsob řízení. „Nepočítejte už s tím, že já budu za vás řešit všechny problémy fabriky! Musíte se konečně už naučit týmové práci a začít být více iniciativní!" ukončil proslov k překvapeným účastníkům porady.

„A teď k našemu současnému největšímu problému, katastrofálnímu propadu prodeje. Musíme urychleně najít způsob, jak tento negativní trend zastavit a dostat se z červených čísel. Takže teď otevírám diskusi a očekávám od vás vaše návrhy. Jsem zvědavý, kolik z vás ukáže, že má na to, aby zůstalo ve svých funkcích!" ušklíbl se sarkasticky generální a rozhlédl po poněkud zaražených přítomných. „No, čekám."

První se z překvapení, že šéf nezačal předkládat svou představu opatření a rozdělovat úkoly, vzpamatoval zkušený ředitel závodu 1: „Podle mne bychom měli ze všeho nejdřív zastavit provoz trojky. Všichni víme, že je to ztrátová výroba."

„Tak počkat, počkat!" vzpamatoval se ředitel závodu 3. „Vám se to dělá, když máte skoro nové linky. Ale co já mám podle vás dělat s tím šrotem? Já říkal už dávno, že se to má vybagrovat z haly a instalovat novou linku!"

„Kde bychom na to měli jako podle tebe vzít?" přidal se ředitel závodu 4 a zatímco jeho kolega z „dvojky" vehementně přikyvuje, pokračuje: „Vždyť tě všichni živíme!" Ředitel závodu 3 nenávistně probodl pohledem řečníka a nasupeně si založil ruce na prsou: „Tak tohle tady poslouchat nemusím."

„Ale já..." začal nesměle ekonomický, když do diskuse rozhodně zasáhl personální ředitel: „Neblázněte, víte, kolik bychom museli propustit lidí? Tohle nám odbory nikdy nedovolí. Maximálně bychom tak mohli zavřít nejstarší linku A a půlku lidí převést do jiných závodů."

„Počkejte, vy asi..." pokusil se do debaty vstoupit opět ekonomický. „Já žádné lidi brát nebudu," ozval se výhružně ředitel závodu 4. „Jasně, my taky nikoho brát nebudem!" sborově volali ředitelé „jedničky" a „dvojky". Ekonomický zatím změnil taktiku a začal se hlásit.

„Tak moment," zapojil se nazlobeně do diskuse dosud pobaveně vyhlížející generální ředitel, „laskavě si uvědomte, že jste všichni zaměstnanci jednoho podniku a tak se nebudete ohlížet jen na své vlastní zájmy. Když bude nutné vzít lidi z jiného závodu, tak je zkrátka vezmete!"

Po chvilce ticha se osmělil ekonomický ředitel: „Já bych chtěl...", ale generální jej rázně umlčel: „Moment, teď dost dalších návrhů nebo k ničemu nedojdeme. Musíme nejdříve uzavřít jedno. Já jsem už před časem říkal, že závod 3 je pro nás přítěž. Takže tu máme dva protinávrhy. Uzavřít celý závod 3 nebo zavřít jen linku A. Já osobně jsem pro to, zavřít jen áčko. Má někdo nějakou připomínku?"

„Já bych..." začal zase ekonomický, ale ředitel závodu 1 do toho začal volat: „Hlasovat! Hlasovat!" „Jasně, co budeme kolem toho pořád okolkovat. Už je třeba s tím něco udělat!" přidali se ředitelé závodů 2 a 4 a hned zvedali ruce. Ředitel závodu 3 se zmohl jen na nevěřícné kroucení hlavou, ale ekonomický už nevydržel, postavil se a zvedl ruce: „Tak počkejte přece!" Generální ředitel se na něj otráveně obořil: „Co ty pořád máš? Většina je pro, tak co tu vyskakuješ?!"

„Ale já jsem jen chtěl upozornit, že na současném propadu hospodářského výsledku se trojka vlastně ani nepodílí. Spíše naopak, od ledna se začali dostávat nahoru a dneska to vypadá, že budou plusoví," dostal se konečně ke slovu ekonomický ředitel. Do chvilky nastalého ticha zařval generální ředitel: „A to jsi nám to nemohl říct dříve!?" Vyděšený ekonom začal koktat: „Ale já... já..."

„Co já... já...," parodoval ekonomického generální ředitel, „tak už se přece vymáčkni!" „Vždyť jste mě nepustili ke slovu!" naštval se už ekonomický ředitel. „Každý tu jen huláká a skáče druhému do řeči! Já se dokonce hlásil, ale nikdo si toho nevšímal."

Všichni se provinile dívali na ekonomického a mlčeli, jen ředitel závodu 3 se uchechtl: „Tak vidíte a mě jste chtěli zavírat! Ale já bych vám řekl, co je třeba udělat!"

„Tak nám to teda řekni, když jsi tak chytrej!" vyjel na ředitele „trojky" generální.

„Měli bychom vyrazit tu neschopnou bandu prodejců!" vyhrkl ředitel závodu 3. „Je jich tam jak psů, ale prodat nic neumí!"

„To je pravda," přidali se svorně ředitelé ostatních výrobních závodů, „vždyť vidíme, co tam je za lidi. Jak mají prodávat, když ani pořádně nerozumí tomu, co vyrábíme." Obchodní ředitel, který byl až do tohoto okamžiku dosavadním vývojem diskuse docela spokojen, se naježil: „A kde mám podle vás ty schopné prodejce vzít? Vždyť to byli všechno jenom odbytáři!" dokončil s despektem. „To je tvoje starost, my taky nemáme jen samé pracanty, co si myslíš," oponovali mu výrobní ředitelé.

„To, že nemáme dost schopných prodejců, je fakt," pokusil se debatu dovést k závěru generální ředitel, „myslím, že skutečně musíme najít nové schopnější lidi do prodejního útvaru. Takže obchodní ředitel připraví souhrn požadavků na vhodné kandidáty a personální zajistí inzeráty k výběrovému řízení."

„Proboha, neblázněte!" vyděsil se opět personální. „Kde bychom asi ty prodejce měli vzít? Zkuste si přečíst někdy noviny. Všichni hledají jenom prodejce. Copak spadnou z nebe?"

Generální ředitel zaúpěl a ostatní se bezradně po sobě podívali. „No já bych věděl, jak zvednout prodej," vytáhl trumf obchodní ředitel, „začít vyrábět tohle." Obchodní vytáhl z tašky očividně konkurenční výrobek. „Dělají to Němci, je po tom obrovská poptávka. Všichni naši zákazníci se nás ptají, kdy na to taky najedeme. To víte, Němci neví, co za to chtít. Přitom je to postavené na stejné technologii, jako máme my a určitě bychom to vyrobili levněji", dokončil spokojeně obchodní.

„Ukaž, ukaž," sápali se na výrobek výrobní ředitelé. „A co suroviny? Dají se sehnat?" Obchodní ředitel triumfoval: „Už jsme to s nákupem zjišťovali. Slováci nám je mohou začít dodávat třeba od příštího týdne a cena je přímo fantastická!"

„Moment," řekl trochu nevěřícně a současně s nadějí v hlase generální ředitel, „dokážeme to skutečně vyrobit?" a obrátil se na technického ředitele, který si zatím po celou poradu jen nezúčastněně maloval do sešitu. Technický si posunul brýle na čelo, pečlivě výrobek prohlédl a pak klidně prohlásil: „Tak na tohle, pánové, klidně zapomeňte. S takovými parametry to v tomhle muzeu nikdy nevyrobíte."

„K....!" vybuchl generální ředitel a obrátil se na obchodního: „Co s tím tady vůbec lezeš!?"

Chvilku nasupeně přejížděl zrakem rozpačité ředitele, než ze sebe vyrazil: „Teď už toho mám akorát tak dost! To bylo naposledy, co jsem vám dal šanci do toho mluvit. Ode dneška tady žádné diskuse nebudou. Stejně se umíte jen dohadovat jak báby na trhu! Vy budete od teďka držet hubu a krok!"

Otázky k případové studii „To bylo naposledy!":

1. Popište nedostatky v organizaci popsané porady.
2. Vyjmenujte chyby ve vedení porady.

Shrnutí

Efektivní porada by měla mít přínos pro účastníka porady, předsedajícího i organizaci.

Účastníkovi může přinést potřebné informace, odstranění překážek v jeho práci, zjištění očekávání nadřízeného, možnost podílet se na rozhodnutích, zpětnou vazbu, zkušenosti kolegů a možnost předvést své schopnosti.

Předsedající může získat motivaci podřízených, informovanost shora dolů i zdola nahoru, vytvoření týmového ducha, přesvědčení lidí, poznání jejich schopností a autoritu.

Přínosem pro firmu může být porada tím, že zaměřuje pozornost a úsilí na to nejpodstatnější, identifikuje a analyzuje firemní problémy, systematicky odstraňuje překážky ve fungování firmy, koordinuje součinnost, může pomáhat překonávat odpor ke změnám a vytvářet pocit sounáležitosti s firmou.

Chyby a nedostatky porad se objevují jak v jejich organizaci, tak v jejich vedení a i na straně účastníků porad.

Mezi nedostatky v organizaci patří nesystematičnost, chybějící cíle, programy a zápisy, případně zbytečně obšírné zápisy, probírání nepodstatných záležitostí nebo záležitostí týkajících se jen malého počtu přítomných, zbavování se odpovědnosti a chybějící podklady k jednání.

Ve vedení jsou běžné pozdní začátky, nepřítomnost klíčových pracovníků, chybějící úvody a návaznost na předchozí zasedání, odbíhání od tématu, monology, neefektivní diskuse, nekázeň, neřešení konfliktů, odkládání nebo vůbec nepřijímání rozhodnutí, vyrušování, opakování probraného opozdilcům, nedávání stejné příležitosti všem přítomným, chybějící shrnutí a negativní závěry.

Účastníci porad pak bývají nepřipravení, jejich příspěvky jsou zbytečně rozvláčné, okrádají o čas ostatní, využívají porad k vyřizování si osobních účtů a k prosazování vlastních zájmů.

Porada jako každá efektivní činnost by měla mít cíl, připravený plán, zadány úkoly a kontrolu.

Program porady by měl brát v úvahu návrhy účastníků, měl by být distribuován před konáním porady, probíraná témata by měla být seřazena v pořadí logickém ale také s ohledem na průběh křivky pozornosti a taktiku týmové práce. U každého bodu by měla být vyjádřena jeho priorita a případně dílčí cíl a program by měl být dostatečně podrobný a doplněný časovým harmonogramem.

Porady by měly začínat včas, účastníci by měli znát cíl porady a být připraveni, měl by být určen zapisovatel, diskuse strukturována, přijímána rozhodnutí, každý bod shrnován a zaznamenáván, dodržován program a čas, agrese a konflikty efektivně zvládány, do aktivní účasti by měli být vtaženi všichni účastníci a porada by měla končit včas, celkovým shrnutím a pozitivně.

HAYES, N. Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu. Praha : Portál, 2005. str. 72-105, 175-180. ISBN 80-7178-983-6

Tabulka 3.1 Kategorie pro analýzu interpersonálních procesů

Kategorie	Příklady
Poskytuje podporu	pomáhá, odměňuje, využívá návrhů, zvyšuje sebeúctu ostatních, otevřeně přijímá ostatní
Přichází s návrhy	vytváří návrhy, navrhuje směr, nabízí ostatním příležitosti se uplatnit
Vyjadřuje názory	hodnotí či analyzuje nápady, vyjadřuje pocity či přání, interpretuje, prosazuje vlastní nápady
Poskytuje informace	přináší nová fakta, opakuje či nově formuluje předchozí příspěvky, objasňuje, potvrzuje
Vyžaduje informace	zjišťuje fakta či informace, žádá o zopakování či objasnění
Vyžaduje názory	zjišťuje pocity a přání, vyžaduje interpretaci či hodnocení ostatních
Vyžaduje návrhy	zjišťuje nápady, směřování či návrhy, hledá způsob, jak jednat
Vyjadřuje nesouhlas	vyjadřuje odpor či odmítá, odmítá pomoc, brání se, znepřáteluje si a napadá ostatní

Jiný tým může za typické označit to, že při diskusi nikdo nepodporuje vznesené návrhy. Někdy je to samozřejmě externí konzultant, kdo plní roli pozorovatele a poskytuje zpětnou vazbu, ale obvykle platí, že tato metoda je účinnější, jsou-li do pozorování přímo zapojeni členové týmu.

Úloha konzultanta v takovýchto teambuildingových cvičeních je však důležitá, protože umět se oprostit od obsahu diskuse a zaměřit se na interpersonální procesy není snadné a vyžaduje to školení a pomoc zkušeného instruktora. Úlohou konzultanta je také pomoci týmu diskutovat o tom, co jejich zjištění znamenají, a ukázat jim, jak je mohou využít ke zlepšení týmu.

Některé teambuildingové intervence, o kterých tu hovoříme, jako své východisko místo Balesových kategorií interpersonálních procesů využívají soubor týmových rolí, které popsal Belbin (1981). Tyto role jsou popsány v tabulce 2.3 a v minulé kapitole jsme viděli, že jsou více zaměřené na úkol než předchozí modely. Belbin svůj model vyvinul na základě analýzy úspěšných a neúspěšných týmů a dospěl k závěru, že existuje pět principů budování efektivního týmu. Tyto principy uvádí tabulka 3.2. Další model, který si získal oblibu konzultantů v oblasti teambuildingu, je tzv. Kruhový model týmového managementu popsaný ve druhé kapitole na obrázku 2.1.

Další metodou tohoto přístupu je využití vysoce aktivních outdoorových programů. Členové týmu jsou vyvezeni mimo každodenní pracovní prostředí, aby podstoupili náročné fyzické aktivity, jako je horolezectví, jízda na kánoi nebo rozvoj dovedností potřebných k přežití. Tyto činnosti jsou navrženy tak, aby se při nich projevily vůdčí a týmové schopnosti, a jsou velmi oblíbenou formou školení manažerů, i když empirická studie Ibbetsona a Newella

Tabulka 3.2 Principy budování týmu

1. Každý člen se podílí jak funkční, tak týmovou rolí.
2. V týmu by měla být optimální rovnováha mezi funkčními a týmovými rolemi v závislosti na úkolu.
3. Úspěšnost týmu závisí na tom, jak dalece jsou jeho členové schopni rozpoznat silné stránky týmu a přizpůsobit se jim.
4. Někteří členové týmu plní některé týmové role lépe než jiné podle své osobnosti a duševních schopností.
5. Tým je schopen maximálně využít svých technických zdrojů tehdy, je-li v něm zastoupena dostatečně široká a vyrovnaná škála týmových rolí.

Zdroj: upraveno podle Belbina (1981)

(1995) zkoumající jejich efektivitu ukázala na poněkud nejednoznačné výsledky těchto programů.

I když se použité konkrétní modely mohou lišit, základní principy budování týmu podle tohoto přístupu jsou velmi podobné. Hlavní předností přístupu definování rolí je to, že dává členům týmu příležitost podívat se na sebe jaksi „s odstupem". Tak se mohou členové týmu zamyslet nad vlastními styly interakce a naučit se svůj osobní styl upravit tak, aby mohl tým fungovat lépe jako celek.

Hodnotový přístup

Podle Westa (1994) je úkolem budování týmu dosáhnout konsenzu mezi členy týmu týkajícího se sdílených hodnot a principů řídících jejich práci. Sdílení společné vize je podle tohoto modelu rozhodujícím rysem týmu – bez ní je to jen skupina jednotlivců. Pouze mají-li lidé společný cíl, který je drží pohromadě, mají možnost vzájemně spolupracovat a vytvořit si vědomí „my a oni".

Podle tohoto modelu je proto jedním z hlavních úkolů budování efektivního týmu konsenzuální vytvoření vize. Budování týmu začíná diskusí a zkoumáním názorů na to, čím je podle členů týmu důležitá práce, kterou dělají, a jak by měl samotný tým fungovat. Je třeba začít takto, uvádí West, protože se tak minimalizují pozdější problémy či konflikty pramenící z neslučitelných cílů jednotlivých členů týmu. Při rozvoji sdílené vize je třeba postupovat obezřetně. West označil pět dimenzí týmové vize, které uvádí tabulka 3.3.

Tato metoda budování týmu se zvlášť osvědčuje v situacích, kdy jde o dlouhodobou týmovou práci, a ne jen o splnění konkrétního úkolu, a kdy má tým velkou nezávislost v rozhodování. V takovýchto dlouhodobých týmech je třeba vysoká míra vzájemného porozumění, protože tu existuje velká pravděpodob-

Tabulka 3.3	Dimenze týmové vize
Jasnost	Cíle, hodnoty a směřování týmu musí být jasně stanoveny, což někdy vyžaduje dlouhou diskusi.
Motivující hodnota	Vize musí být něco, v co členové týmu věří, a jsou připraveni pracovat na jejím dosažení.
Dosažitelnost	Vize týmu musí být taková, aby ji tým skutečně mohl dosáhnout – nemá smysl stanovovat nerealistické či nedosažitelné cíle, protože tak mají lidé mnohem spíš sklony se vzdát.
Sdílení	Je nezbytné, aby členové týmu vizi sdíleli, protože jinak se může stát, že budou pracovat s jinými cíli a nebudou schopni vyřešit základní konflikty.
Otevřená budoucnost	Vize musí obsahovat možnost dalšího rozvoje v budoucnosti. Nemá smysl propagovat týmovou vizi, která je daná a neměnná, protože lidé, podniky i povaha práce se mění. Týmovou vizi je třeba pravidelně revidovat, abychom zaručili, že je v nových situacích a podmínkách stále platná.

Zdroj: upraveno podle Westa (1994)

nost, že se smýšlení a jednání jednotlivých členů dostane do konfliktu. Je také zvlášť užitečné, když členové týmu zastávají různé profese. Například tým pečující o děti může zahrnovat sociální pracovnici, zdravotní sestru, speciálního pedagoga, pediatra, školního psychologa a další. Každý z nich přijde s různými nápady a profesními názory na práci týmu a tým tak bude potřebovat dost času na diskusi, než bude schopen dohodnout se na jasně formulovaných týmových hodnotách.

Takovéto týmy se mohou skládat ze zástupců různých podniků či organizací. Důraz na sdílené hodnoty a vizi týmu však odráží také rostoucí význam sdílení hodnot v pracovním prostředí. Výzkumní pracovníci v oblasti psychologie práce a organizace se shodují na tom, jak důležité je sdílení přesvědčení a předpokladů, které silně ovlivňují jak náš postoj k práci, tak naši interakci s ostatními. V šesté a sedmé kapitole se podíváme na to, jak tyto myšlenky navazují na výzkum organizační kultury a jak mohou tým a podnik či organizace úspěšně spolupracovat.

Udržování týmu

Budování týmu je jedna věc: zajistit, aby tým zůstal týmem a nerozpadl se nebo neztratil svou účinnost, je něco docela jiného. West (1994) klade důraz na význam systematického rozvoje mechanismů hodnocení týmové práce. Ty lze využít k hodnocení podílu jednotlivých členů týmu, výkonu týmu jako celku nebo k zajištění časté komunikace a sledování pokroku v týmu. Jinými slovy, začleněním pravidelných mechanismů sledujících a hodnotících výkon týmu lze poskytovat zpětnou vazbu jednotlivcům i týmu jako celku. Pomáhá

to také nastolit vědomí vzájemné interakce a společného působení, které je nutné pro zachování sociální identifikace v týmu.

West (1994) uvádí, že pro tým je zvlášť užitečné udělat si přestávku: vyjet na jednodenní školení budování týmu, které dá možnost ohodnotit jednotlivé členy a jejich jednání v jiném světle. Nová situace umožňuje lidem podívat se novýma očima na to, co dělají, aniž by zabředávali do detailů, a tak si mohou členové týmu znovu připomenout společnou vizi. Mohou si tak rovněž ověřit, nakolik jsou jejich nedávné činy v souladu se sdílenými cíli a vizí týmu, přijít s novými nápady a možnostmi ve vzájemné interakci. Jednodenní výjezdy mohou být podle Westa příležitostí pro tým znovu se nabít energií v případě, že ji začal ztrácet. I když tým funguje dobře, může být takový výjezd prospěšným „osvěžením".

Přístup zaměřený na úkol

Metoda budování týmu zaměřená na úkol zdůrazňuje úkol, který má tým splnit. V rámci tohoto přístupu si týmy mají uvědomit výzvu, kterou úkol přináší, a otevřeně zkoumat možné důsledky takové výzvy. Obvykle to obnáší zážitková cvičení, která jim pomohou identifikovat a upřesnit konkrétní dovednosti potřebné ke splnění úkolu, a stanovení konkrétních cílů, které jim umožní sledovat pokrok v plnění týmového úkolu.

V tomto přístupu se za prvořadý považuje úkol, který má tým v podniku splnit, a předpokládá se, že všichni členové týmu se na tom shodují. Osobní pocity, „skryté agendy" a podobně se nepovažují za podstatnou součást činnosti týmu: jediné, na čem záleží, je splnění úkolu. Proto i teambuildingové aktivity zdůrazňují konkrétní kroky, které pomáhají týmu k dosažení jeho cílů: vytvoření časového plánu a rozfázování úkolu, nácvik rozhodovacích dovedností a rozvoj strategií na překonání překážek.

Tento přístup se zvlášť cení ve vysoce výkonných týmech, jež popisují Katzenbach a Smith (1993). Tyto týmy se dost liší od těch, které popisuje například West (1994). Westův výzkum se zabývá převážně dlouhodobými týmy s průběžnými, nekončícími úkoly, jako je zdravotní péče, zatímco Katzenbachův výzkum se věnuje vysoce výkonným týmům vedoucích pracovníků, které se scházejí ve stejně vysoce výkonných podnicích, aby splnily jednorázový, složitý úkol, jako je restrukturalizace pracovních postupů v nově vzniklých podmínkách. Stejně jako Westovy výzkumné týmy i týmy vedoucích pracovníků se skládají z jedinců, jejichž dovednosti a schopnosti se vzájemně doplňují; na rozdíl od Westových týmů však mají velmi jasně stanovený úkol, po jehož splnění se týmy rozcházejí.

Právě to je důvod, proč mohou vysoce výkonné týmy vedoucích pracovníků předpokládat, že všichni členové týmu sdílejí stejné hodnoty, a tato oblast se tedy nestává jejich stěžejní teambuildingovou aktivitou. Co se týče samotné

Tabulka 3.4 Budování týmů zaměřené na úkol

1. Určit priority a směr
2. Vybrat členy týmu na základě dovedností a schopnosti si potřebné dovednosti osvojit, ne na základě osobnosti
3. Dát si zvlášť záležet na prvních setkáních a krocích
4. Určit základní pravidla chování
5. Stanovit několik okamžitých, na výkon orientovaných úkolů a cílů a chopit se jich
6. Pravidelně přinášet do skupiny nová fakta a informace
7. Trávit mnoho času pohromadě
8. Využívat pozitivní zpětné vazby, uznání a odměn

Zdroj: Kaztenbach a Smith (1993)

práce, skutečně sdílejí podobné hodnoty, protože přežít na nejvyšších úrovních ve vysoce výkonných podnicích, které popisují Katzenbach a Smith, plně závisí na prokazatelných výsledcích. Jejich profesní zkušenost se bude nutně velmi lišit od týmu působícího v primární zdravotní péči. Vysoce výkonné týmy vedoucích pracovníků často netolerují aktivity, které považují za ztrátu času, a nejlépe reagují na aktivity, které jim mohou pomoci pracovat efektivněji.

Katzenbach a Smith označili osm základních principů účinného budování týmu v reálném pracovním prostředí. Jsou uvedeny v tabulce 3.4. Předností otevřených strategií budování týmu podle tohoto modelu je skutečnost, že tento přístup pomáhá vynést na povrch problémy v komunikaci či interakci, což by jinak mohlo narušovat jasnou představu o tom, jak jednotliví členové týmu pracují. Jinými slovy, teambuildingové aktivity slouží jako diagnostické nástroje, které pomáhají týmu jako celku lépe fungovat.

Metoda stanovování cílů

Konkrétní úkoly budování týmu, v nichž se tento přístup uplatňuje, spadají obvykle do dvou skupin. Podle první z nich, kterou snad nejlépe formulovali Locke, Shaw, Saari a Latham (1982), je nejdůležitější, aby měl tým zcela jasno v tom, co dělá a jak daleko je na cestě ke svému cíli. Tento přístup klade důraz na stanovování cílů a celkový úkol je rozdělen na dlouhodobé a krátkodobé cíle. Tým společně vytvoří časový harmonogram, který jasně určuje, kdy by měly být jednotlivé podcíle splněny, často v kombinaci se strukturovanou zpětnou vazbou a hodnocením výkonu.

Locke a kol. (1982) uvedli, že se tento přístup osvědčil v mnoha soukromých společnostech. K jeho mnoha kladným rysům patří i to, že poskytuje zvládnutelné cíle jako kroky na cestě k hlavnímu cíli, a tak udržuje tým ve správném směru. Ještě důležitější však je vědomí, že tým někam skutečně postupuje: že svých cílů skutečně dosahuje. Pravidelné hodnocení a zpětná

vazba, která je součástí této metody budování týmů, umožňuje pozitivně motivovat a podporovat členy týmu a projevit jim uznání za dosažené úspěchy. Je to nesmírně cenný nástroj, který dává lidem možnost identifikovat se s týmem a být hrdý na to, že k němu náleží.

Metoda řešení problémů

Druhým typem teambuildingové intervence, který spadá do této kategorie, je řešení problémů. Členové týmu absolvují cvičení, která mají za úkol simulovat pracovní problémy a upozornit na potíže, kterým tým čelí. Tato cvičení mají členům týmu pomoci formulovat a uvědomit si problémy, s nimiž se setkávají. Poté se zvlášť věnují každému problému, který se objevil. Tým přitom hledá řešení každého problému a cesty, jak toto řešení uplatnit v kontextu dané firmy či instituce včetně omezení, na která tým naráží. S použitím tohoto přístupu se tým učí vnímat problémy jako zvladatelné a hledat jejich řešení (Buller a Bell, 1986).

I když může být strukturovaná zkušenost užitečná, nevyrovná se realitě. Právě zkušenost z reálného života pomáhá pracovnímu týmu plně se rozvíjet. Podle Katzenbacha a Smithe s každou výzvou, kterou tým úspěšně zdolal, a s každým problémem, který vyřešil, roste jeho kompetence a vědomí vlastních schopností, což je možná ještě důležitější. Vysoce výkonný tým se v tomto modelu učí vynikat tím, jak zvládá náročné úkoly. Zvládáním problémů, překážek a nových nároků získává tým nové dovednosti a kompetence. Díky této zkušenosti sdílejí členové týmu společný příběh, uvědomují si vzájemně své úspěchy a potenciál a důkladně se mezi sebou poznávají a učí se rozumět si, což je snad nejdůležitější. Právě to jsou nejpevnější pouta utvářející tým.

3.3 Využití několika přístupů

Tady můžeme vidět, že existuje několik různých přístupů využívaných jako metody budování týmů. Protože se všechny týmy v reálném životě liší a potýkají se s různými omezeními, není vhodné příliš tyto metody srovnávat. Každý z těchto modelů je sám o sobě „správný" a hodí se v určité konkrétní situaci. Každý z nich se však zaměřuje na různé stránky teambuildingu a má svůj význam pro určitý typ týmu v určitém kontextu, který se může lišit. Konzultanti a odborníci v oblasti organizace práce a vývoje podniků či organizací při svých teambuildingových aktivitách obvykle používají tyto různé modely v kombinaci, nedrží se nutně jen jednoho z nich.

Sundstrom, de Meuse a Futrell (1990) ve své významné studii srovnávali 13 různých výzkumných studií na téma budování týmu a sledovali účinnost různých strategií. Výzkumníci zjistili, že většina výzkumných projektů použila směsici různých přístupů k teambuildingu. Zjistili také, že úspěšnost různých

intervencí kolísala, převážně proto, že většina z nich sledovala, co se v týmu děje, a ne vnější kontext firmy či instituce, v níž tým fungoval. A takový kontext může být rozhodující.

Podle Sundstroma, de Meuse a Futrella je důležité, aby použitý přístup odpovídal kontextu, v němž tým funguje. Týmy v kontextu podniků a institucí budeme sledovat v šesté a sedmé kapitole, ale již nyní můžeme vyvodit dva obecné závěry. Zatímco všechny týmy musí mít jasné hodnoty, Westův přístup, který klade důraz na otevřenou diskusi o těchto hodnotách od samého začátku, má uplatnění především ve veřejném sektoru, kde může plnění úkolů trvat několik let a mezi členy týmu mohou být zastoupeny různé profese. To samozřejmě neznamená, že je tento přístup vhodný pouze pro veřejný sektor. West ukázal, že může stejně tak dobře fungovat v soukromých firmách. Neúčinnější však bude právě ve veřejné sféře.

Katzenbachův přístup na druhé straně nachází největší uplatnění ve vysoce výkonných, na úkol orientovaných komerčních subjektech, kde dostal tým jednoznačný úkol, po jehož úspěšném splnění se rozejde. I když i tady je důležité, aby tým vyznával jasné a konzistentní hodnoty, mohou se hodnoty týmu měnit a v průběhu existence týmu se o nich může diskutovat. Nemusí být nutně pevně stanoveny na samém začátku. Členové takového týmu však již v úvodu často sdílejí hodnoty, na rozdíl od multidisciplinárních týmů ve veřejném sektoru, kde tomu tak nebývá.

Pro různé typy týmu se pak využívají různé přístupy k jeho budování. A většině týmů svědčí kombinace různých přístupů, ne jeden jediný přístup s vyloučením všech ostatních možností. Ať již se však použije jakákoli strategie budování týmu, mají všechny jedno společné. Nakonec totiž musí být členové týmu schopni dobře spolupracovat v atmosféře vzájemné důvěry. Musí být schopni vidět ostatní lidi v týmu jako „my", a ne jako „oni".

Přístup k teambuildingu zaměřený na přijetí sociální identity

Přístup k teambuildingu zaměřený na přijetí sociální identity vychází ze všech čtyř přístupů, o kterých jsme právě hovořili. Má tři hlavní cíle: za prvé, vytvořit mezi členy týmu silné vědomí jednoty a sounáležitosti, které je bude motivovat ke spolupráci za účelem dosažení týmových cílů; za druhé, vytvořit atmosféru vzájemného porozumění tak, aby každý člen týmu věděl, čím přispěli ostatní, a aby viděl, jak jejich různé dovednosti, schopnosti a činnosti přispívají k tomu, aby tým uspěl jako celek; a za třetí, zdůraznit, jak a proč mohou být lidé hrdí na to, že náleží právě k tomuto týmu, a v čem spočívá přínos tohoto týmu celé společnosti. Tyto tři cíle vyjadřují psychologické mechanismy, které jsou základem sociální identifikace a vybudování silného a soudržného týmu.

Vytváření vědomí jednoty

Vytvořit silné vědomí jednoty mezi lidmi, z nichž se tým skládá, znamená najít způsob, jak se tým může vnímat jako výjimečný. Pro lidskou psychiku je přirozené dělit lidi a sebe sama na vlastní skupiny (in-groups) a cizí skupiny (out-groups). Tato klasifikace skupin může probíhat různými způsoby: „my" mohou být technici a „oni" lidé z administrativy. Nebo „my" může znamenat „my, kteří pracujeme v této části místnosti", zatímco „oni" jsou „ti, kteří pracují támhle" atd. Při budování týmu však musíme dbát na to, aby rozhodujícím pojítkem byl tým, a ne jiné skupinové vazby.

Existují také důkazy, že procesy kategorizace lidí nebo čehokoli jiného do skupin vedou automaticky ke zveličování podobností těch, kteří patří do skupiny, a zveličování rozdílů mezi členy a nečleny skupiny. V rané studii ukázali Tajfel a Wilkes, že i ty nejjednodušší úkony, jako je posuzování délky čar, mohou být ovlivněny tím, zda jsou čáry označené jako A či B. Neoznačené čáry byly vnímány správně, ale vnímaná délka čar v rámci jedné kategorie byla podobnější než vnímaná délka čar v různých kategoriích – i když byly ve skutečnosti stejně dlouhé. Zveličování v sociálním usuzování je také ovlivňováno tím, že věci klasifikujeme. Téměř veškerá pracovní zkušenost svědčí o tom, jak jsou různá oddělení či pracovní jednotky schopné zveličovat rozdíly mezi sebou a ignorovat to, co mají společné. Výsledná rivalita může být někdy ku prospěchu věci tím, že povzbuzuje obě oddělení k vyšším výkonům. Častěji je však na škodu, protože jednotlivá oddělení tráví čas vzájemným haštěřením mezi sebou a malichernými půtkami, místo aby se věnovala své práci. Psychologický výzkum ukázal, že pozitivní či negativní vliv takové rivality závisí především na tom, zda mezi sebou skupiny bojují o zdroje. Nejsou-li přímými soupeři, pak může mezi jednotlivými skupinami panovat atmosféra jednoty, přátelství a vzájemné pomoci. Pokud však mezi sebou soupeří o tytéž zdroje nebo pokud věří, že to tak je, pak je pravděpodobné, že mezi skupinami zavládne nepřátelství (Mummendey a Schreiber, 1984).

Důležitou součástí budování týmu je tedy jasná definice týmu a jeho odlišení od ostatních skupin. Je však také nezbytné, aby byl tým schopen pracovat se zbytkem podniku či instituce, aby mohl efektivně dělat svou práci a nemusel marnit čas vyjednáváním s ostatními, nepřátelskými odděleními či týmy a účastnit se malicherného politikaření. Další součástí budování týmu je tedy jasné vymezení zdrojů týmu, které tým nezíská na úkor nějaké jiné skupiny.

Rozvoj kvalitní komunikace

Stanovení hranic je jen jednou součástí vytváření skupiny. Lidé také potřebují jasně vidět, jak oni a ostatní členové týmu zapadají do týmu jako celku. Tým má být soudržná skupina. To však neznamená, že si jednotliví členové týmu

mají být podobní. Marques a Yzerbyt (1988) ukázali, že lidé jsou schopní tolerovat výrazně odlišné chování od „černé ovce" vlastní skupiny, zatímco k nečlenovi skupiny jsou daleko méně tolerantní. Také lidé pracující v týmu jsou většinou hrdí na své odlišnosti a různé dovednosti. To spíš ti, kteří stojí mimo skupinu, mohou vypadat „všichni stejně".

Komunikace je nejúčinnější faktor vytvoření skupinové kohéze. Má-li tým dobře fungovat, je nezbytné, aby každý člen skupiny věděl, čím se ostatní podílejí na celku. Sdílení informací o práci, o schopnostech a dovednostech lidí a informace o úspěších umožňuje každému vytvořit si jasný obrázek a uvědomit si vlastní přínos i přínos ostatních. Komunikace přitom musí probíhat i na vyšších úrovních. Lidé, kteří vyznávají odlišné hodnoty, nebudou schopni mezi sebou jasně komunikovat, protože za samozřejmé budou považovat různé závěry. Má-li tedy tým dobře fungovat, potřebuje sdílet stejné hodnoty. Bez ohledu na typ týmu je dobré určit způsob, jak může tým formulovat své hodnoty, a dohodnout se na nich formou konsenzu.

Každý, kdo pracoval ve velké firmě či instituci ví, že komunikace neprobíhá jen formálně prostřednictvím oznámení a oficiálních zpravodajů a na teambuildingových školeních. Dochází k ní v přátelských či neformálních rozhovorech. Proto aktivity, během nichž se lidé společensky setkávají, pomáhají vytvářet soudržnost. Nemohou samozřejmě nahradit oficiální informace, ale společenské a neformální aktivity upevňují sociální pouta a jsou příležitostí k vytváření neformálních přátelství, díky nimž může vzájemná spolupráce probíhat snadněji a v lepší atmosféře. Proto jsou firemní večírky či společné výlety týmu pro každou firmu tak cenné. Tím, že mohou lidé ukázat svou „lidskou" tvář, budují základy sdílené zkušenosti a (s trochou štěstí) i osobního přátelství, které je nedocenitelné, kdykoli je třeba něco udělat.

Hrdost na vlastní tým

Třetí stránkou sociální identifikace, která je při budování týmu tak důležitá, je pocit hrdosti na tým, díky níž mohou mít členové týmu dobrý pocit z toho, že k němu patří. Tajfel a Turner (1979) ukázali, že možnost čerpat sebeúctu z náležení ke skupině je základem sociální identifikace. Nemáme-li dobrý pocit z toho, že patříme ke své sociální skupině, pak se budeme snažit se od ní distancovat („nejsem jako ostatní") nebo ji zcela opustit. Kromě sdílení informací o schopnostech a dovednostech je proto důležité i to, aby členové týmu pravidelně hodnotili úspěchy týmu. A úkolem vedoucího týmu je, aby také ostatní v podniku či instituci věděli, čeho tým dosáhl. V tomto ohledu je přístup zaměřený na sociální identitu blízký systému zaměřenému na úkol podle Katzenbacha a Smithe (1993): hrdost na práci týmu a identifikace s ním je výsledkem vědomí, že tým odvedl dobrou práci a dál ji odvádí.

Rámeček 3.3 Budování týmu: varovný příklad

Ať už se pouštíme do jakéhokoli teambuildingového cvičení, musíme si předem ujasnit, čeho chceme dosáhnout. Zvlášť důležité je při budování týmu využít přirozené tendence lidí dělit se na skupiny „my a oni" jako podstatné součásti efektivní týmové práce. Když v průběhu teambuildingového cvičení nezjišťujeme, kde se nacházejí hranice sociální identity, mohou být výsledky kontraproduktivní, a dokonce katastrofální.

Velmi patrné to bylo v případě jednoho prestižního výzkumného oddělení v oblasti zdravotnictví. Pracovali v něm různí odborníci – rentgenologové, fyzioterapeuti, chiropraktici a další, kteří spolupracovali na stejném projektu. Postupně se začala komunikace mezi různými účastníky projektu zhoršovat: začínali se mezi sebou hašteřit a vytvářet různé frakce. Manager týmu se pokusil situaci změnit a povzbudit členy týmu, aby spolupracovali, avšak bez valného efektu. Nakonec se rozhodl vyslat tým na teambuildingové cvičení v naději, že pak budou schopní lépe spolupracovat.

Kurz měl však naneštěstí opačný účinek. Když se skupina vrátila, bylo zřejmé, že její soudržnost a loajalita týmu skutečně vzrostly. Místo chaotické skupiny s několika frakcemi však nyní proti sobě nesmiřitelně stály dva zcela oddělené a nepřátelské tábory. Školení skutečně týmy posílilo v tom, že každý z členů byl schopen lépe spolupracovat s některými ostatními účastníky projektu, ale skupinu jako celek to nestmelilo. Nakonec byli někteří jedinci natolik neschopní spolupracovat s ostatními, že musel být projekt zrušen.

Robinson a Hayesová (1994) pojednávají o situaci s velmi podobným rizikem, ve kterém lékaři a počítačoví experti měli spolupracovat na vytvoření programu pro provoz rušné ordinace všeobecných lékařů. Projekt tedy vyžadoval častou interakci mezi vývojovými pracovníky, tedy počítačovými experty, a lékaři. Postupně začalo být zřejmé, že obě skupiny mezi sebou příliš dobře nekomunikují a že projektu hrozí vlivem rigidního dělení na „my a oni", že bude zastaven.

V tomto okamžiku vstoupila do hry třetí skupina. Byli to psychologové, jejichž úkolem bylo zprostředkovávat komunikaci a povzbudit obě skupiny, aby spolupracovaly jako tým. To pomohlo rozptýlit rostoucí polarizaci obou profesních skupin a psychologům se dařilo předcházet střetům. Projekt se pak vrátil do správných kolejí a mohl pokračovat. V tomto případě intervence vedla k posílení spolupráce mezi skupinami, pěstování tolerance a snahy porozumět odlišnému pohledu různých odborníků a zmenšit rozdíly dané identifikací jednotlivců s tou kterou profesní skupinou. Běžné profesní odlišnosti tak nepřerostly do nepřekonatelných bariér a projekt byl včas zachráněn.

Zdroj: Robinson a Hayes, 1994

Další cestou, jak lze posilovat pocit hrdosti, je zvyšovat profesionalitu jednotlivých členů týmu. Školení v pracovním prostředí má dvojí pozitivní efekt. Prvním z nich je pochopitelně skutečnost, že se školená osoba naučí něco nového. Stejně důležitým pozitivem je však i to, že si lidé díky školení začnou sami sebe víc vážit a věřit si, protože se tak rozšiřují jejich schopnosti a protože jde o projev důvěry ze strany firmy, která do jejich školení investuje své finance. Školení členů týmu v dovednostech, kterými mohou prospět celému týmu, má tedy mnohem větší přínos, než se na první pohled zdá.

Další známé strategie v oblasti lidských zdrojů, jako je „zaměstnanec měsíce", mají podobný účinek na jedince, který je takto ohodnocen. Mluvíme-li tu však o týmu, pak je evidentně důležité, aby byl stejně oceněn i tým: ocenění „tým měsíce" má větší účinek ve firmě, která se snaží rozvíjet týmovou práci, než tam, kde se oceňují pouze úspěchy jednotlivce. Oficiální pochvala, která upozorňuje na dobře vykonanou práci či úspěch týmu, může značně přispět ke stmelení týmu stejně jako zprávy o tom, jak se tým podílí na úspěchu společnosti.

Nestačí spoléhat se na neformální komunikaci, chceme-li sdělit něco o úspěchu týmu či společnosti. Je pravda, že informace se ve společnosti přenášejí velkou rychlostí, ale mohou být ve výsledku značně zkreslené. Místo u fotokopírky nebo závodní jídelna je jako „vesnická studna", kde lidé hovoří s přáteli, dovídají se fámy a předávají je dál. Stejně naivní je domnívat se, že zaměstnanci něco nevědí jen proto, že jim to nikdo oficiálně nesdělil (i když je překvapující, kolik manažerů tomu věří). Na fámy se však nevyhnutelně nabalují i obavy, žárlivost a naděje lidí, které je tak často překrucují. I když se zdá, že se pozitivní informace dostala ke všem, je třeba ji sdělit oficiální cestou, má-li mít skutečně pozitivní dopad.

Hrdost týmu lze rozvíjet i jinak, například informováním o úspěších uvnitř firmy i navenek, aby její zaměstnanci mohli jasně vidět, čeho společnost dosáhla a jak sami k jejímu úspěchu přispěli. To není nic nového: v jedné z raných hawthornských studií je zmínka o zvlášť úspěšném neformálním vůdci, který prováděl nové zaměstnance po továrně, aby viděli, jaké místo zaujímá jejich vlastní práce ve výrobě konečného produktu. Pracovníci tohoto oddělení byli pyšní na svou práci a fluktuace tu byla mnohem nižší než v jiných odděleních.

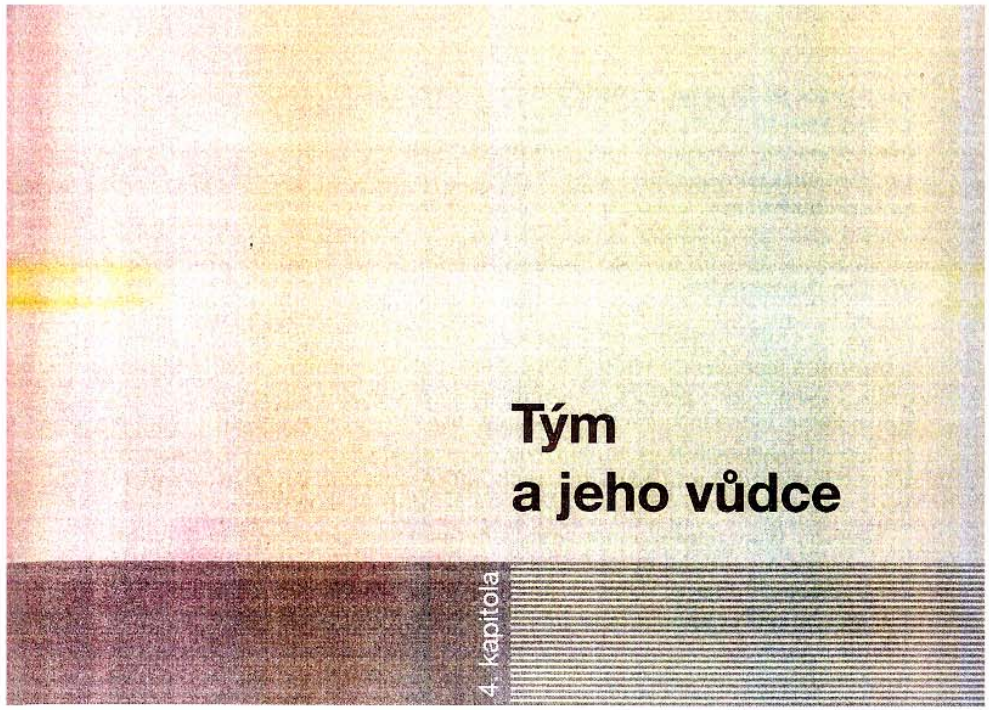
Můžeme tak vidět, že každý z různých přístupů k budování týmu nám dává porozumět různým stránkám úspěšné týmové práce. Každý z nich nám může pomoci vybudovat úspěšný pracovní tým, který je schopen reagovat v situacích, do nichž se dostane, a úspěšně se vypořádat s novými výzvami. Účinné budování týmu téměř nevyhnutelně staví na směsici různých přístupů a technik. Tím, že porozumíme základním principům, z nichž vycházejí psychické procesy náležení ke skupině a funkční skupinové práce, máme šanci stát se úspěšnými týmovými manažery.

SHRNUTÍ

1. Budování týmu probíhá v kontextu celé firmy či organizace a vytváří tak pro členy týmu takové prostředí, v němž jsou schopni efektivně pracovat a uplatnit strategie, které jsou pro jejich úkol vhodné.
2. V literatuře psychologie práce můžeme zaznamenat čtyři metody budování týmu: interpersonální přístup, přístup definování rolí, hodnotový přístup a přístup zaměřený na úkol.
3. Interpersonální přístup vychází z práce psychologů Rogerse a Berneho. Jeho cílem je zajistit, aby byli členové týmu schopni čestné a osobní vzájemné interakce.
4. Přístup definování rolí vychází z různých typologií rolí a skupinových procesů a dává jednotlivcům příležitost uvědomit si, jakým stylem přispívají v diskusích, a týmu dává příležitost uvědomit si, jaký typ role v něm chybí.
5. Hodnotový přístup klade důraz na jasné formulování hodnot, které všichni členové týmu sdílejí a díky nimž jednají jednotně a koordinovaně.
6. Přístup zaměřený na úkol se soustředí na dovednosti a zdroje, které tým potřebuje k úspěšnému zvládnutí úkolu. Interpersonální vztahy a stanovení společných cílů a týmových hodnot patří mezi nástroje potřebné k úspěšnému dosažení cíle.
7. Přístup k teambuildingu zaměřený na přijetí sociální identity zahrnuje rozvoj silné týmové identifikace cestou funkční komunikace a podpory pocitu hrdosti na tým s důrazem na dosažené úspěchy a profesionalizaci.

Rámeček 3.4 Doporučení pro manažery

- Vytvořte jednoznačné osnovy a jasně formulujte účel týmu, aby členové týmu věděli, co přesně mají dělat a jaké zdroje k tomu mají k dispozici.
- Dbejte na to, aby měl nový tým čas se sejít a určit, jak se dostane k cíli, jaké má cíle a hodnoty. To může znamenat „výjezd" mimo podnik do jiného prostředí.
- Vytvořte ve vaší firmě komunikační kanály, jimiž se bude moci tým podělit o své výsledky, poznatky či zkušenost s ostatními kolegy.
- Dbejte na to, aby se týmu dostalo pozitivní zpětné vazby a povzbuzení z vyšších úrovní podniku a aby věděl, že jeho úspěchy byly zaznamenány.



Tým a jeho vůdce

4.1 Úvod

Vztah mezi týmem a jeho vůdcem je zajímavý a je předmětem mnoha diskusí. V plně funkčním týmu přispívá každý jeho člen k celku a vyčleňování vůdce jako osoby zodpovědné za úspěch týmu by bylo zkreslení, kterým bychom opomíjeli význam každého člena týmu. Na druhé straně je však pravda, že tým může bez vůdce snadno ztratit směr a odchýlit se od hlavních cílů.

Stejně jako v jiných oblastech společenského života nelze ani tady hledat řešení v jednoduchých vysvětleních. Úspěchy týmu jsou výsledkem kombinace různých faktorů. Tým by nemohl dobře fungovat bez schopných a oddaných členů, ať jsou takto vybavení od začátku nebo se jejich schopnosti a loajalita rozvíjejí během týmové práce. A bez podpory managementu by neměl tým velkou šanci uspět stejně jako tým pracující v nepřátelském a obstrukčním prostředí organizace, i když to nemusí být nepřekonatelná překážka, zvlášť mají-li již členové týmu ve společnosti určitou moc.

Úspěch týmu závisí také do značné míry na jeho vůdci. Apatický, neúspěšný vůdce, který neskrývá svůj cynismus nebo je k lidem nepřátelský, nejspíš neudrží pohromadě pozitivní a perspektivní tým. Ani vůdce, který je příliš panovačný a dominantní, nebude příliš úspěšný. Podstatou pozitivní tý-

mové práce je, že se na ní podílejí všichni, a tým tak může těžit z dovedností a schopností všech svých členů. Vůdce týmu, který je schopen vytvořit takovouto pracovní atmosféru, i když to někdy znamená stáhnout se do pozadí a nechat občas odpovědnost na ostatních, má šanci se velkou měrou podílet na úspěchu týmu.

Vůdce a manažer

Možná bych měla na tomto místě upozornit, že ve své knize rozlišuji mezi vůdcem týmu a manažerem týmu. Vůdce týmu je jeho součástí a pracuje uvnitř týmu. Takový vůdce přebírá odpovědnost za směrování týmu a jeho vizi a, je-li to nutné, jedná jménem týmu se zbytkem podniku či organizace. Týmy se pochopitelně budou lišit v tom, zda jeho vůdce převezme i tuto funkci, protože některé týmy raději určí jako „diplomata" někoho jiného. Většinou je však na vůdci, aby zajistil dobré fungování týmu a byl přitom platným členem týmu.

Manažer týmu naproti tomu nese celkovou odpovědnost za tým a možná i několik týmů v celkové organizační struktuře. Ve společnostech, které prosazují týmovou práci, je úlohou manažera především facilitovat práci týmu, tj. zajišťovat mu přístup ke zdrojům, které potřebuje, vytvářet a vyjednávat v rámci podniku cíle a časové harmonogramy jak ve spolupráci s týmem, tak s ostatními sekcemi společnosti, a v neposlední řadě bedlivě sledovat pokroky týmu.

Podíváme-li se však na zavedené modely vůdcovství a jeho vztah k týmům a týmové práci, nebudou hranice mezi vůdcem a manažerem týmu tak ostré. V teoriích není vždy zcela jasné, zda se hovoří o obecných vůdcích – jako je výkonný ředitel (CEO) podniku, nebo jestli jde o manažery, tedy osoby, které nesou odpovědnost za konkrétní oddělení či pracovní sekci podniku, anebo jestli se mluví o týmovém vůdci, který je součástí konkrétního týmu a udává jeho směr a hodnoty.

Toto nejasné rozlišování nás nemusí příliš znepokojovat, protože tato kniha se zabývá velmi specifickým tématem. Je však třeba se alespoň stručně seznámit s různými teoriemi vůdcovství a vybrat z nich ty postřehy, které nám mohou pomoci pochopit řízení týmů, a nechat stranou ty, které se vztahují spíš k ostatním typům vůdcovství. Detailní a vyčerpávající diskusi o různých teoriích vůdcovství podává Viv Shackletonová ve své knize *Business Leadership* (Routledge, 1995), kterou mohu doporučit všem zájemcům o toto téma. Na tomto místě uvedu pouze velmi obecný výčet některých hlavních trendů v teorii vůdcovství, které se během let objevily, a pak se podíváme na postřehy, které mohou být užitečné pro naše chápání týmové práce.

4.2 Vývoj přístupu k vůdcovství

Ve druhé kapitole jsme viděli, že se velká část výzkumu v oblasti organizace práce v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století zaměřovala na skupinové struktury a odpovědnost v přesvědčení, že to je nejlepší cesta k pochopení sociální motivace lidí. Převládala představa, že soudržností skupiny se řeší problémy pracovní motivace a produktivity. Každá pracovní skupina se bude sama regulovat, určovat si vlastní normy a vše půjde jako po drátku.

Součástí tohoto přístupu však byla poněkud naivní představa pracovní skupiny. Potvrdilo se sice, že lidé, kteří spolu pracují, mají tendenci vnímat se jako skupina, to však ještě neznamená, že normy a přesvědčení takové skupiny budou podporovat zájmy firmy. Ani to nutně neznamená pozitivní přístup skupiny k inovacím a změnám, které začaly být nedílnou součástí konkurenčního trhu v sedmdesátých a osmdesátých letech.

Přístup zaměřený na skupinu také vedl k závažným dilematům v řízení. Ve třicátých letech se Mayo a kol. v Hawthornových továrnách zajímali spíš o pracovníky ve výrobě než o management. Přenášet však tak extrémní míru odpovědnosti na pracovníky ve výrobě bylo v naprostém rozporu s hierarchickým uspořádáním západního managementu. Kromě jedné či dvou pozoruhodných výjimek, jako byla společnost Volvo ve Švédsku nebo IBM v Americe (a pochopitelně tu necháváme stranou zkušenosti z Japonska), se převážně věřilo, že autonomie v rukách dělníků musí nutně vyvolat katastrofu. Věřilo se, že pracovníci ve výrobě nejsou schopni jednat v nejlepším zájmu společnosti bez bedlivé a přísné kontroly.

Výsledkem bylo, že snahy zavést tyto nové struktury většinou selhávaly, částečně v důsledku **sebenaplňujícího proroctví** (viz rámeček 4.1). Manažeři, kteří byli přesvědčeni, že dělníky je skutečně nutné důkladně kontrolovat a nelze jim věřit, že budou jednat odpovědně, dávali svým pracovníkům nevědomě najevo svůj skepticismus k novým přístupům. Pracovníci vědomi si této nedůvěry se na oplátku nesnažili jednat důvěryhodně a jejich chování se tak bralo za „důkaz" jejich nedůvěryhodnosti. Byl to začarovaný kruh. Manažeři, kteří věřili v nové přístupy, byli často schopní zavést je ve svém oddělení, ale narazili na problémy při interakci jejich oddělení se zbytkem podniku.

Sebenaplňující proroctví je v pracovním prostředí všudypřítomné a silně ovlivňuje způsob, jakým lidé pracují. Tento vliv je však skrytý a ti, kteří ho šíří, si toho často nejsou vůbec vědomi. Vezměme si například manažera, který věří, že konkrétní projekt nemá smysl a ničeho se jím nedosáhne. Nevědomě takový manažer nebude poskytovat podporu těm, kteří na projektu pracují, a bude svým postojem vytvářet dojem, že celá záležitost je ztrátou času. Ostatní lidé zapojení do projektu tento vzkaz zachytí a nebudou se sami příliš snažit. Provedení projektu je tedy chabé a nakonec projekt selhává. Původní přesvědčení manažera se stává sebenaplňujícím proroctvím.

Rámeček 4.1 Sebenaplňující proroctví

Sebenaplňující proroctví jsou prohlášení či přesvědčení, která se uskuteční jen díky své existenci. Myšlenka sebenaplňujících proroctví se poprvé objevila v sérii experimentů, které se uskutečnily v šedesátých letech 20. století. Autoři jedné z těchto studií Rosenthal a Fode v roce 1963 ukázali, že studenti psychologie, kteří věřili, že používají „chytré" myši v bludišti, přicházeli s lepšími výsledky než studenti, kteří věřili, že jejich myši jsou geneticky „hloupé", i když skupiny myší byly vyrovnané. Studenti, kteří věřili, že jejich myši jsou „chytré", je však častěji a opatrněji brali do rukou a také je pozorněji sledovali. I když věřili, že postupují podle předem stanovených požadavků a samotné postupy byly stejné, způsob, kterým studenti s oběma typy zvířat zacházeli, se velmi lišil.

V šedesátých letech ukázali Rosenthal a Jacobsen, že přesvědčení učitelů mají přímý vliv na školní úspěchy dětí. S použitím IQ testu vybrali průměrné děti a vedli učitele k tomu, aby věřili, že test označil ty děti, které v průběhu příštího roku ve škole „vyniknou". Když se po roce vrátili, děti, které takto označili, měly lepší průměr známek a polepšily si mezi spolužáky. Předpověď ovlivnila život dětí ve škole natolik, že změnily svůj přístup ke studiu a výsledky, a přitom výzkumníci s dětmi vůbec nepromluvili. Pouze změnili očekávání učitelů (Rosenthal a Jacobsen, 1968).

Jak se dalo čekat, Rosenthal s Jacobsenem způsobili ve vzdělávacích kruzích značný poprask a na jejich metodologii se snesla kritika. Kritici tvrdili, že použitý test IQ nebyl pro tuto věkovou skupinu standardizován, že skóry vykazovaly značnou interindividuální variabilitu a že statistická analýza nebyla správná. Některá opakování tohoto experimentu nálezy potvrdila, avšak jiná měla mnohem méně jednoznačné výsledky (i když v těch se tak docela neopakovala původní situace).

To však nejsou jediné důkazy sebenaplňujícího proroctví. Rosenthal se svými kolegy uskutečnili 94 studií na téma účinku očekávání v sedmi různých oblastech psychologie: učení zvířat, lidské učení a schopnosti, psychofyzické usuzování, reakční čas, projektivní techniky, laboratorní rozhovory a vnímání osob (Silverman, 1977). Ve všech oblastech došli k závěru, že nevědomá očekávání zkoumaných osob ovlivnila výsledky prostřednictvím jemných a nevědomých neverbálních signálů. Po zveřejnění těchto studií se síla očekávání začala v odborných kruzích uznávat, a to natolik, že nové léky se automaticky testují metodou dvojitě slepé kontroly (angl. double blind control), kdy ani lékař neví, zda pacient dostal lék, nebo placebo. Stejně tak v pracovním prostředí reagují lidé na nevědomé signály, které zachycují v očekáváních manažera, takže vliv sebenaplňujícího proroctví v pracovním prostředí by se neměl opomíjet.

Lidé jsou velmi vnímaví k neverbálním signálům v každodenní interakci. Jsou součástí naší psychologické výbavy společenských bytostí a učíme se jim od dětství. Když dospějeme, je naše schopnost číst nevědomě neverbální signály velmi dobře vyvinutá. Školení v neverbální komunikaci nám může pomoci si některé jemné neverbální signály lépe uvědomit, ale nadále budou skrytou a všudypřítomnou součástí naší komunikace. Můžeme se domyslet,

co od nás někdo druhý očekává, z mnoha jemných signálů, jako je tón hlasu, držení těla, načasování toho, co řekne či udělá, apod.

To znamená, že sebenaplňující proroctví se může projevit na všech úrovních podniku či instituce: ve vztazích mezi oddděleními, ve stylu vedení podřízených a v rozhodnutích výkonného ředitele nebo představenstva společnosti. Sebenaplňující proroctví mohou být také pozitivní. Manažer, který je skutečně přesvědčen, že projekt může uspět, bude povzbuzovat lidi, kteří na něm pracují, a pomáhat jim v těžkých okamžicích, což může dovést projekt ke zdárnému cíli. Vůdce, který od svých pracovníků očekává to nejlepší, přenáší nevědomě toto očekávání tónem svého hlasu, stylem interakce a cíli a pracovními standardy, které stanovuje. **Charismatickými vůdci** jsou často lidé, kteří takto pracují, aniž by si toho byli vědomi: jednoduše je podle nich samozřejmé, že všichni chtějí odvést co nejlepší práci. Jejich podřízení se hrdě hlásí k tomuto očekávání a nevědomé proroctví těchto vůdců se tak naplňuje.

Přesvědčení vážící se k vůdcovství a styly vedení

McGregor shrnul tento problém, když popsal obecné teorie lidské povahy zastávané manažery a jejich důsledky pro praxi. Jak jsme viděli v první kapitole, McGregor tvrdil, že teorie zastávané manažery se dělí do dvou skupin. Manažeři zastávající teorii X věří, že lidé jsou ve své podstatě líní, neradi pracují a je nutné je důkladně kontrolovat, aby pracovali naplno. Manažeři zastávající teorii Y na druhé straně věří, že lidé jsou vnitřně motivováni, chtějí pracovat, a je-li jejich práce oceňována, pracují tvrdě a bez donucení.

Tato přesvědčení se samozřejmě neomezují jen na lidi v pracovním prostředí, ale jsou součástí mnohem širší diskuse o lidské povaze, která je základem politických, vzdělávacích a sociálních praktik v západní společnosti. V práci se však tato přesvědčení mění v sebenaplňující proroctví. Pracovníci jednají v souladu s přesvědčeními, která zastávají jejich vedoucí pracovníci, a ti zas jejich chování považují za důkaz, že jsou jejich přesvědčení správná.

Ve třicátých letech 20. století Lewin, Lippitt a White ukázali, jak odlišné účinky měly různé styly vedení – autoritativní, demokratický a liberální styl – na chování chlapců docházejících do zájmového kroužku. Když se vedoucí choval autoritativně, chlapci tvrdě pracovali, dokud byl s nimi, ale přestali, jakmile zůstali bez dozoru. Výsledkem liberálního stylu vedení byla nemotivovaná, špatně pracující skupina, ale demokraticky vedená skupina byla vnitřně motivovaná a její pracovní výkon byl stabilní. Střídáním vedoucích ve třech skupinách Lewin, Lippitt a White ukázali, že chování chlapců nemá nic společného s jejich osobností, ale je čistě produktem stylu vedení.

Stejně se interakce manažerů s jejich podřízenými odvíjí od toho, zda dotyčný manažer zastává teorii X, nebo teorii Y. To totiž znamená, že jejich

podřízení jednají v souladu s očekáváními, které vůči nim má jejich vedoucí. Výsledkem je, že zastánci teorie X pracují s lidmi, kteří jsou nemotivovaní a potřebují přísný dozor, a tudíž nevěří, že jsou jejich zaměstnanci schopní jednat zodpovědně. Zastánci teorie Y naproti tomu zjišťují, že jejich pracovníci jsou zodpovědní, vnitřně motivovaní a tvrdě pracují.

Každý pochopitelně považuje svou zkušenost za důkaz platnosti svých přesvědčení. A protože se v pracovním prostředí obvykle mísí manažeři zastávající teorie X a Y, jsou snahy převést organizační strukturu na autonomní skupinové uspořádání jen zčásti úspěšné a jsou obvykle přerušeny, když manažer zastávající teorii X ve vyšší funkci převezme za danou část podniku odpovědnost.

Mimochodem, Lewin, Lippitt a White obdrželi kritiku i za kulturní předpojatost. Argument zněl tak, že chlapci ve studii byli již navyklí na určitý styl vedení – na styl demokratický, protože pocházeli z rodin, které patřily ke střední třídě, kde šlo o typický styl rodičovské výchovy. Výsledkem bylo, tvrdili kritici, že všichni chlapci pracovali lépe pod demokratickým a hůř pod přísně autoritativním vedením, protože na něj byli zvyklí, a ne kvůli charakteristikám samotného stylu. Kdyby do své studie zahrnuli chlapce z přísných, autoritativních rodin (které nebyly ve třicátých letech 20. století nijak vzácné), byly by jejich nálezy mnohem méně dramatické.

I když měla tato kritika studie Lewina a kol. a jejích závěrů své opodstatnění, nenajdeme příliš velké rozdíly, převedeme-li poznatky této studie do devadesátých let 20. století. Přísně autoritativní systémy jsou dnes mnohem méně časté než ve třicátých letech 20. století a lidé považují své právo na vlastní názor za samozřejmost, i když vědí, že nemusí mít velký vliv. Celá společnost směřuje k demokratickému stylu vedení, což znamená, že obecné závěry Lewinovy studie mají nadále svou platnost. Studovaný vzorek možná nebyl na svou dobu zcela typický, ale rozhodně ho můžeme za typický považovat dnes.

4.3 Přehled teorií vůdcovství

Tyto poznatky vzbudily velký zájem o povahu samého vůdcovství. V začátcích 20. století se za samozřejmost považoval názor, že vůdcovství je čistě rysem osobnosti pravděpodobně dědičného základu, který je kombinací několika charakteristických **vlastností** osobnosti. Vůdcovství je člověku vrozené a uplatňuje se v nejrůznějších situacích. „Rozený vůdce" byl v té době někdo s charakteristickými rysy vůdce a nic víc se k tomu nedalo říci.

Ve čtyřicátých letech se proti této teorii „velkého muže" jako vůdce postavil tzv. **situační** přístup, který vůdcovství posuzoval z hlediska situace, v níž vůdce působil. Různé situace vyžadují od vůdce různé vlastnosti, což znamená, že vůdce s určitým typem rysů může být velmi úspěšný v jedné situaci, ale naprosto selhat v jiné. Výzkum v oblasti psychologie práce, který zkoumá právě tyto rozměry vůdcovství, odhalil několik různých situačních faktorů, které by se mohly podílet na tom, zda bude vůdce úspěšný či nikoli. K těmto faktorům patřil druh práce, vývoj této činnosti v podniku, jaké lidské či další zdroje měl vůdce k dispozici a povaha vztahů mezi vůdcem a vedenými osobami.

Postupně si výzkumníci začínali uvědomovat, že dalším důležitým faktorem úspěšného vůdcovství je to, jak pracovníci vnímají své nadřízené. Jejich představa určuje povahu jejich interakce s vůdcem: zda budou spolupracovat s nasazením, zda budou poslouchat, ale nedělat víc, než je nutné, a tak podobně. Osobní vlastnosti vůdce hrály samozřejmě v představách podřízených velkou roli, ale podstatné bylo ještě něco. Podřízení byli například ovlivněni i vlastním vnímáním dané situace a tím, jak rozuměli motivaci vůdce.

Tento nový zájem o kognitivní stránky vztahu vůdce–vedený narůstal a nakonec se pozornost stočila k tomu, jaké motivy podřízení svému vůdci **přisuzují**. (Proč to udělal? Mohl se zachovat jinak?) Teorie vůdcovství se tak začaly zabývat očekáváními vedených osob a tím, jak vůdce a vedení chápou svou roli a roli druhého.

Výzkum se rozvíjel a spolu s ním i teorie, které kombinovaly studie vůdcovských vlastností s představami vedených osob a situačních podmínek. Tyto teorie razily názor, že úspěšnost vůdce závisí na kombinaci vůdčích schopností a nároků dané situace. Zdůrazňovaly skutečnost, že vlastnosti vůdce jsou plně dané (kontingentní) situací, ve které vůdce působí. Proto jsou tyto modely často nazývány **kontingenčními** modely.

Kontingenční modely pak daly vzniknout nové řadě teorií vůdcovských modelů známé jako **transakční** teorie. Transakční teorie vůdcovství se rozvíjely koncem sedmdesátých let 20. století a začátkem let osmdesátých a jejich stěžejní myšlenkou bylo, že vůdcovství pramení z určité výměny, která probíhá mezi vůdcem a těmi, jež vede. Výzkumní pracovníci začali zkoumat neformální společenské dohody či „smlouvy", které se vytvářejí v pracovním prostředí, a důkladněji se zabývali povahou interpersonální interakce mezi vůdcem a těmi, kteří ho následují.

Nedávno se díky hlubšímu porozumění organizačním faktorům a zejména organizační kultuře začal výzkum v oblasti vůdcovství věnovat otázce, jak se některým vůdcům daří měnit (transformovat) očekávání a dohady těch, které vedou. **Transformační** vůdci tato očekávání a dohady nejen zaznamenávají, ale aktivně je mění tak, aby si jejich podřízení osvojili pozitivní přístup v měnící se firmě či organizaci. Mnohé moderní teorie úspěšného vedení týmů staví na transformačním přístupu, i když jde spíš o implicitní než explicitní odkaz.

Jak tedy můžeme vidět, výzkum v oblasti vůdcovství nám pomáhá pochopit některé rysy úspěšného vedení týmů. Různí teoretici se zaměřují na

různé stránky vůdcovství – někteří se věnují interpersonálním interakcím, jiní motivaci, další očekáváním anebo změně. Každá z těchto teorií může přispět k všeobecnému poznání toho, co se v podnicích či institucích děje – nepodávají sice vyčerpávající výklad, ale jsou to jednotlivé části skládanky. Ne ve všech však najdeme rozlišení mezi úspěšným vedením týmu a řízením společnosti.

4.4 Vůdcovství a zplnomocnění

Další důležitou stránkou úspěšného vůdcovství je otázka, jakým typem moci vůdce týmu disponuje a jak s touto mocí skutečně nakládá. Hlavní typy moci v podnicích a institucích bývají klasifikovány různě. Nejčastěji se používá klasifikace Frenche a Ravena z roku 1959, která je zastoupena prvními pěti kategoriemi v tabulce 4.1.

V roce 1991 však Yukl a Falbe navrhli další tři typy moci, s nimiž se setkáváme v pracovním prostředí, které jsou uvedeny jako poslední tři kategorie v tabulce 4.1. Tito výzkumníci tvrdili, že všech osm kategorií lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří typy moci, které závisí na pozici jednotlivce

Tabulka 4.1 Typy moci

Odměňovací moc (reward power)	moc, která pramení ze schopnosti ovládat zdroje a odměny podniku či organizace, jako jsou platy a prémie
Nátlaková moc (coercive power)	moc, která pramení z ovládání postihů či trestů, jako jsou různé důtky či zproštění funkce
Legitimní moc (legitimate power)	moc, která pramení z postavení dané osoby v rámci organizace a která ji staví do pozice autority
Referenční moc	moc, která pramení z oblíbenosti u podřízených či jejich respektu vůči dané osobě
Expertní moc	moc, kterou získává člověk jako uznávaný odborník na určitou oblast či dovednost
Informační moc	moc, která pramení z kontroly nad zdroji informací a pohybem informací v organizaci
Přesvědčovací moc	moc, která pramení ze schopnosti přesvědčit ostatní o určitém průběhu činnosti či rozhodnutí
Charisma	moc, která pramení z osobní přitažlivosti a schopnosti přenášet určitou dynamiku na ostatní lidi tak, že s danou osobou rádi spolupracují a pomáhají jí k dosažení jejích cílů

Zdroj: Shackleton (1995; otištěno se svolením Thomson Learning)

v podniku či instituci, a patří sem moc odměňovat, moc legitimní, nátlaková a informační. Druhou skupinu tvoří typy moci, které pramení z osobnostních rysů jednotlivce, a patří sem moc expertní, referenční, přesvědčovací a charisma.

Tyto typy moci mají různé účinky na chování lidí na pracovišti a jejich pracovní spokojenost. Podsakoff a Schriesheim (1985) zrevidovali velký počet studií věnovaných moci na pracovišti s použitím prvních pěti kategorií z této tabulky a zjistili, že moc odměňovací, legitimní a nátlaková jsou nejméně účinné: buď nemají žádný vliv, nebo je jejich vliv na chování lidí v práci či jejich spokojenost negativní. Moc expertní a referenční vede obvykle k pozitivním výsledkům, lidé se více zapojují do pracovního procesu a mají tendenci buď odejít, nebo se stáhnout.

Moc a systémy odměňování

Způsob finančního ohodnocování zaměstnanců má velký vliv na to, jak vnímají působnost moci ve svém pracovním životě. Greene a Podsakoff (1981) zkoumali výsledky změn v systému odměňování v jedné papírně. Papírna dříve fungovala na bázi plánu pobídek, který vycházel převážně z výrobních kvót. Z různých důvodů se však vedení rozhodlo přejít od tohoto systému k systému založenému na pracovním zařazení, který odměňoval zaměstnance na základě délky pracovního poměru. Podobná papírna, kterou výzkumníci rovněž studovali, dál beze změn fungovala na bázi plánu pobídek, a tak mohli výzkumní pracovníci provést přímá srovnání v několika parametrech.

Když zkoumali, jak je v obou papírnách vnímána otázka moci, zjistili pozoruhodné rozdíly. Ve druhé papírně, která zůstala u zavedených praktik, nedošlo k žádným změnám, zatímco v první papírně vnímali pracovníci u svých nadřízených výrazně větší míru nátlaku. Zároveň vnímali menší využití odměňovací, vztažné a legitimní moci, vnímaná míra odborné moci se u pracovníků nezměnila.

Je to zajímavá studie, protože ukazuje, že přechod na odměňovací systém založený na dlouhodobosti pracovního poměru je spojený s negativnějším obrazem osob v pozici autority. Z pohledu pracovníků byli nadřízení mnohem méně nakloněni využití „pozitivních" typů moci. Naproti tomu k systému pobídek se pojila představa managementu a vedoucích pracovníků, kteří nevyužívají tolik nátlaku a jejich moc plyne víc z povzbuzování či legitimní autority.

I když se ve skutečnosti změnil pouze faktor odměňovací moci, naznačují souběžné změny ve vztažné a legitimní moci, že existuje složitý vztah mezi tím, jak sami podřízení utvářejí různé typy moci – stejně jako ve všem, co se týká skutečných lidí, tu nejde jen o jednoduché proměnné bez vzájemného vztahu.

Tři typy moci

Existují různé klasifikace moci, které se na věc dívají z poněkud jiného úhlu. Hollander a Offerman (1990) například rozlišují mezi třemi typy moci, kterými může vůdce disponovat: „moc nad" někým, „moc k" něčemu a „moc od" něčeho.

Podstatou „moci nad" je dominance, ať už je to dominance implicitní či explicitní. Je to moc založená na autoritě a naznačuje, že člověk, který tuto moc má, může ostatní lidi a především své podřízené k něčemu přimět. V úspěšném vedení týmu se však tento typ moci příliš neosvědčil. Jak ukázala řada výzkumů, závislost na tomto druhu moci podemílá vztahy s ostatními členy týmu a nepomáhá nijak týmu dosáhnout společných cílů (Kipnis, 1976).

„Moc k" je pro týmového vůdce mnohem užitečnější, protože její podstatou je umožnit lidem něco dělat – mít moc věci uskutečňovat. Pomáhá vůdci jednat mnohem svobodněji a rozhodovat se tak, jak vyžaduje měnící se situace. „Moc k" také umožňuje vůdci ostatní zplnomocnit tím, že se s ostatními členy týmu o moc dělí, je-li to na místě. Tento typ moci je pro vůdce týmu mnohem užitečnější, protože mu pomáhá rozvíjet identifikaci s týmovými cíli a soudržnost týmu.

Třetí typ moci – „moc od" – může být pro vůdce týmu také užitečná. Dává mu možnost odsunout nechtěné požadavky a odolat zásahům ostatních zaměstnanců podniku. Schopnost držet se týmových cílů, i když se vás od nich ostatní snaží odvést, je také důležitá a vůdce týmu hraje v jejím rozvoji důležitou úlohu.

Zplnomocnění a týmová práce

Tradiční organizační modely samozřejmě předpokládají, že moc mají ti, kteří zastávají vyšší pozice – taková je nakonec podstata tradičních systémů řízení. Dnešní důraz na týmovou práci však staví na něčem jiném – na konceptu zplnomocnění. Zplnomocnění (empowerment) znamená přesun moci a autority v podniku či instituci tím způsobem, že lidé, kteří práci vykonávají, za ni mohou převzít odpovědnost a rozhodovat se tak, jak je potřeba pro úspěšné provedení jejich úkolů.

Zplnomocnění zaměstnanců není totéž, co delegování úkolů. Je to spíš manažerská filozofie, jejímž základem je důvěra v lidi, které podnik či organizace zaměstnává, v jejich schopnosti, dovednosti a motivaci dělat, co je potřeba, nebo v jejich schopnost si tyto dovednosti osvojit, poskytne-li se jim k tomu vhodné prostředí a mají-li pocit, že to není nadarmo. Zplnomocnění tedy znamená skutečnou odpovědnost a možnost se rozhodovat. I tady pochopitelně existují určité meze, protože lidé mohou převzít odpovědnost pouze za svou práci, ne za celou společnost, a je nadále na vyšším managementu,

Rámeček 4.2 Zplnomocnění (empowerment)

Pro mnoho začínajících manažerů je nejtěžší naučit se delegovat. Kdykoli převedou nějaký úkol na svého podřízeného, sžírají je starosti a pochyby, jestli to proběhlo „správně". A končí to tím, že neustále kontrolují, jak plnění úkolu pokračuje, a když něco neběží přesně podle jejich představ, tak znovu převezmou odpovědnost. Z dlouhodobého hlediska jsou pochopitelně tito manažeři neúspěšní v obou sférách: zaměstnanci nejsou schopni zdokonalit se ve své práci v pozitivní atmosféře, protože mají pocit, že jsou neustále sledováni a kritizováni a jejich výkon neodpovídá jejich schopnostem, zatímco manažer má nakonec stejně práce jako předtím, ne-li více.

Dobří manažeři se naproti tomu naučili překonat úzkostné pocity, které je na počátku delegování doprovázejí. Uvědomují si, že žádní dva lidé nikdy nejednají stejně, a tak se necítí ohroženi, když se zaměstnanec vypořádá s úkolem jinak než oni. Místo toho se zaměří na konečný výsledek: byl úkol splněn a měl konečný výsledek odpovídající úroveň? Pokud ano, pak je vše v pořádku, pokud lidé pracují způsobem, který je pro podnik či instituci přijatelný (např. pokud obchodní zástupci dodržují etický kodex společnosti). Pokud nebylo přijatelného výsledku dosaženo, pak si o tom může takový manažer se zaměstnancem promluvit a analyzovat situaci, aby zjistili, jaké další dovednosti si tato osoba potřebuje osvojit, aby se mu v budoucnu práce dařila.

Zplnomocnění je klíčem úspěšného delegování. Nemá smysl čekat, že lidé budou jednat z vlastní iniciativy, pokud každý jejich krok musí prověřit a schválit někdo ve vyšším postavení. Lidé se chovají podle toho, co se od nich očekává: čeká-li se od nich špatné chování (což je informace obsažená v neustálém kontrolování jejich práce), pak budou jejich výsledky špatné. Pokud dostanou odpovědnost a možnost samostatně se rozhodovat, pak se chopí příležitosti a budou pracovat dobře. Dokud mají jasné cíle a uplatňují ve své práci jasné hodnoty, pak lidé pracují nejlépe, mohou-li o vlastní práci samostatně rozhodovat.

Jednou jsem působila jako konzultant v malé firmě na marketinkový průzkum, kterou pojmenuji NewImage. Tato společnost stavěla výhradně na schopnostech svého zvlášť nadaného ředitele. Ten však měl další povinnosti, a tak nemohl ve firmě pracovat na plný úvazek. Když jsem do firmy přišla poprvé, zaměstnanci byli namačkáni do malých kanceláří, které nebyly daleko od ředitelovy kanceláře. Protože to byli mladí lidé, kteří ho v jistém smyslu uctívali, naučili se s každým rozhodnutím chodit za ním. A protože byl schopen se rychle rozhodovat, snadno se s nimi vypořádal. Postupně se však práce nahromadila a tlak, který se na něj hrnul, byl příliš velký: jeho zdraví se zhoršovalo a stejně tak se zhoršovala i jeho a jejich práce.

Prvním úkolem bylo přemístit zaměstnance do lepších prostor, kde by mohli jednat profesionálněji. Výhodou bylo i to, že se tak fyzicky trochu vzdálili od šéfa, takže setkat se s ním trvalo déle a nestačilo jen zajít do vedlejší místnosti. Druhým úkolem bylo přesvědčit ředitele, že se mu vyplatí vyškolit některé pracovníky, aby mohli převzít odpovědnost za určitou část činnosti firmy, a převést na ně některé drobnější rozhodovací pravomoci v této oblasti. Dělo se tak postupně a jak se každý krok pomalu osvědčoval, ředitel byl schopen převádět stále větší díl odpovědnosti.

Takovéto zplnomocnění zaměstnanců mělo obrovský účinek. Ve společnosti zavládla velmi profesionální atmosféra: lidé tvrdě pracovali a v plnění každodenních úkolů vyvíjeli osobní iniciativu, i když s důležitými rozhodnutími dál chodili k řediteli. Fluktuace se výrazně snížila a celková kvalita práce vzrostla.
Navíc zaměstnanci začali věřit ve vlastní schopnost účinně jednat. Začali víc přemýšlet o dlouhodobém působení ve firmě, diskutovali o dalším školení a rozvoji a společně s ředitelem zkoumali nové obchodní příležitosti. Okamžitým důsledkem pro ředitele bylo, že měl víc času na rozvoj dalších projektů a na další povinnosti. Těžil také z vědomí, že jeho tým je schopen se více méně sám řídit a že se na něj může spolehnout, místo aby měl pod sebou skupinu závislých zaměstnanců.

aby určoval celkový směr a pravidla. V těchto mezích však lidé, kteří práci vykonávají, o ní také rozhodují.

Siegal a Gardner (2000) sledovali, jaký skutečný vliv má zplnomocnění na zaměstnance a jak funguje v týmu, a zjistili, že k týmové práci se zvlášť vztahují ty stránky zplnomocnění, které mají pro zaměstnance osobní význam, a ty, které přímo ovlivňují jejich práci. Další faktory, jako samotné kompetence zaměstnance či jeho sebeurčení, měly mnohem menší váhu.

Koncept zplnomocnění je jádrem týmové práce. Úspěšný tým je schopen převzít odpovědnost za to, co se od něj očekává, samostatně se rozhodovat a rozšiřovat své zdroje či schopnosti potřebné ke splnění úkolu. Jak jsme viděli, úkolem manažera týmu je toto v rámci širší firmy umožnit, ale nakonec je to sám tým, který si svou práci organizuje tak, aby ji provedl co nejefektivněji, a k tomu potřebuje samostatnost v každodenním rozhodování.

Jak postupovat při zplnomocnění

Shackleton (1995) označil šest aspektů úlohy vůdce při zplnomocnění. Všechny jsou stejně důležité, ať jde o zplnomocnění jednotlivých pracovníků nebo týmu. V tomto případě se však o vůdci hovoří jako o výše postavené osobě v organizaci, která tým zplnomocňuje – je to spíš manažer týmu než vůdce týmu, který je jeho součástí.

Prvními charakteristikami vůdce, který zplnomocňuje své podřízené, jsou podle Shackletona **úcta a důvěra**. Je zcela nesmyslné pokoušet se o zplnomocnění zaměstnanců, pokud dotyční manažeři nemají ke svým pracovníkům žádnou úctu a nevěří, že jsou schopni smysluplných rozhodnutí. Z hlediska zplnomocnění týmů jsou úspěšnými manažery týmu ti, kteří věří v potenciál týmu, jsou schopni rozpoznat silné i slabé stránky lidí a na tomto poznání stavět.

Druhou důležitou vlastností, kterou Shackleton označil, je vlastní **sebedůvěra** manažera. Manažer, který má pocit, že jeho osobní přínos společnosti

spočívá v nařizování a přikazování lidem, bude nejspíš vnímat zplnomocnění jako ohrožení vlastní osoby. Zejména tehdy, obává-li se o vlastní pozici, protože má strach, že zplnomocněný tým bude schopen se sám řídit a nebude již manažera potřebovat. V nejúspěšnějších případech zplnomocnění je však podle Shackletona toto riziko minimální. Vůdce pro sebe objevuje nové role tím, jak podporuje pracovníky v přijímání nových výzev a otevírá nové cesty a směřování jejich práce. Sebevědomí vůdci vědí, že jsou pro podnik či instituci přínosem nejen tím, že by lidem říkali, co mají dělat.

Třetí stránka vůdcovství a zplnomocnění je spojena se **školením**. Zplnomocňující vůdce by měl citlivě vnímat rovnováhu mezi respektem ke stávajícím schopnostem zaměstnanců a vytvářením nových příležitostí k rozvoji jejich potenciálu. Nejúčinnější je podle Shackletona, zahrne-li vůdce do tohoto procesu samotné pracovníky, vyzývá je, aby sami určovali, v čem se potřebují zdokonalit, a zároveň v nich pěstuje sebedůvěru a schopnost uvědomit si a uplatnit své současné dovednosti.

Zplnomocnění zaměstnanců vyžaduje také stanovení jasných **mezí**, aby všichni – zaměstnanci i manažeři – věděli, v čem konkrétně zplnomocnění spočívá a které stránky pracovního procesu jsou nadále pod kontrolou vyššího vedení. I když se může tým na některých rozhodnutích podílet, není příliš praktické, aby ve vztahu ke své práci rozhodoval o všem: stanovy společnosti a ekonomické strategie musí být vždy ponechány v rukou vedení podniku, i když zasahují do cílů a časového harmonogramu týmu. Stejně tak může být mimo pravomoc týmu design, marketink a další oblasti. Jinými slovy, zplnomocnění může být široké nebo může mít mnohem užší rozsah: tým může nést odpovědnost za otevření celého nového tržního sektoru nebo pouze za konkrétní výrobní jednotku či produkt. Důležité však je, aby manažer týmu stanovil jasné a jednoznačné hranice odpovědnosti týmu.

Zplnomocnění týmu nebo skupiny zaměstnanců téměř vždy znamená, že tým či pracovní skupina budou potřebovat více **informací**, než měly dosud. Rozhodování a přebírání odpovědnosti vyžaduje znalost příslušných faktorů: děláme-li, co nám kdo řekne, nepotřebujeme zdaleka všechno vědět. V tomto ohledu je klíčem k úspěšnému zplnomocnění podle Shackletona to, aby byl tým schopen formulovat, jaké informace potřebuje, kdy je potřebuje a kteří z jeho členů je mají mít k dispozici. Úlohou manažera je usnadnit přísun těchto informací a zajistit, aby tým dostal, co potřebuje.

Šestým faktorem zplnomocnění, který Shackleton označil, je **rychlost**, s níž tým postupuje. Úkolem manažera je udržovat rovnováhu mezi tím, jak tým hledá svou vlastní půdu pod nohama a určuje svou vlastní rychlost, a potřebou dodržování termínů společnosti. Manažer potřebuje těsně spolupracovat s vůdcem týmu, aby se ujistil, že má tým realistické pracovní cíle, které pomohou členům týmu posoudit, zda pracují podle časového plánu či nikoli.

Jak vidno, model založený na těchto šesti faktorech se bude poněkud lišit od teorií zastávajících model shora–dolů. Zplnomocnění představuje model

vůdcovství, jehož podstatou je schopnost naslouchat pracovníkům, povzbuzovat je, koučovat je v případě potřeby a pěstovat v nich sebedůvěru zdůrazňováním a stanovováním malých úspěchů dosažených na cestě k cíli. Manažer se stává spíš „facilitátorem", který týmu pomáhá ke splnění jeho úkolu, než „šéfem", který každému říká, co a kdy má dělat.

Potřebuje autonomní tým vůdce?

Toto všechno samozřejmě vyvolává otázku, zda vůbec tým potřebuje vůdce. Pokud v podniku bez výjimky platí manažerské zásady zplnomocňování týmů a autonomie týmů, pak tým téměř vůdce nepotřebuje, tvrdí někteří výzkumníci. Jednotliví členové týmu si sami organizují svou práci, samostatně se rozhodují a spolupracují mezi sebou, aniž by jim někdo musel říkat, co mají dělat.

V poslední době se dokonce vede živá diskuse o tom, zda hrají vůdci vůbec nějakou důležitou úlohu. V roce 1987 přišli Meindl a Ehrlich s názorem, že celý koncept vůdcovství v podnikání se příliš romantizuje a lidé přisuzují úspěch podniku vůdčím osobnostem tam, kde se na výsledku podílely jiné faktory, zejména kvalitní pracovní skupiny, které tyto osobnosti vedly. Meindl s Ehrlichem tvrdili, že představa dynamického, charismatického vůdce je natolik přitažlivý model, že výzkum se díky ní neobjektivně zaměřuje na charakteristiky vůdce, a tak to vypadá, že je jejich význam větší, než ve skutečnosti je.

Meindl to dál rozvedl v roce 1992, kdy prohlásil, že neobjektivní zaměření na vůdcovství vede ve výzkumu psychologie práce k opomíjení témat, jako je kvalita a vliv podřízených a pracovních skupin. Celý koncept vůdcovství je třeba přetvořit, tvrdí Meindl, tak aby zahrnoval poznatky o způsobu práce vedených osob a vztah mezi nimi a vůdcem. Rámeček 4.3 uvádí příklad z reálného života, ve kterém se po nástupu nového vůdce čekaly dramatické změny, ale po nějaké době se zaměstnanci postupně vrátili ke starým osvědčeným způsobům.

Samozřejmě nikdo, ani Meindl, nepochybuje o tom, že existují vůdci, kteří jsou schopní výrazně změnit způsob práce ostatních. Stále znovu se ukazuje, že vůdce může proměnit neproduktivní, negativně naladěnou pracovní skupinu, či dokonce celou společnost ve vysoce profesionální, kompetentní a efektivní skupinu či společnost. Jakmile se však lidé naučili takto pracovat, je otázka, nakolik je vůdce nadále potřebný. Meindlova snaha zahájit tuto diskusi vyvolala silný nesouhlas ze strany výzkumníků v oblasti psychologie práce a organizace, ale přesto se má smysl takto ptát, a to i v případě, že nakonec dospějeme k názoru, že vůdci týmu přeci jen hrají důležitou úlohu.

VŮDCOVSKÉ RYSY PŘI ZPLNOMOCNĚNÍ:

- respekt;
- důvěra;
- školení;
- stanovení hranic;
- informace;
- důvěra v pokrok.

Rámeček 4.3 Jsou vůdci potřební?

Zajímavá je otázka, zda jsou vůdci vůbec potřební. Je zřejmé, že vůdci jsou potřeba k nastolení nového směru a nových způsobů práce. Ale pozitivní management dnes znamená především podporu vnitřní motivace a zplnomocnění jednotlivců. Z toho vyplývá, že jakmile se ustavil způsob práce, skupina by měla být schopná pracovat bez vůdce, i když ten si může uchovat důležitou roli především z dlouhodobého hlediska.

Poměrně jasně to ilustruje tým plně vytížených sekretářek, které se staraly každá o jinou katedru pedagogické fakulty jedné velké univerzity. Tým sestavil jeden velmi schopný administrativní pracovník, který takto zkoordinoval pracovní síly původně roztroušené po různých katedrách. Každá sekretářka měla na starosti svou katedru, případně zastupovala některou ze svých kolegyň v její nepřítomnosti. V průběhu roku bylo několik období, kdy byla jejich práce velmi náročná a stresující.

Vedoucí byl do práce týmu plně zapojen a své podřízené podporoval, vedl je k vytvoření systematického přístupu k práci a vyčlenil i nějakou dobu na nutnou reorganizaci. Podstatu své práce vnímal spíš jako poskytování podpory a zplnomocnění svých podřízených než diktování toho, co mají dělat. Pod jeho vedením pracovaly sekretářky uspořádaně, kompetentně a vcelku bez problémů. Po třech letech však musel v souladu s řádem společnosti přejít jako administrativní pracovník na jinou pozici.

Nový vedoucí měl velmi odlišný přístup k práci. Nadřízeným podlézal, odbornému a technickému personálu, který spadal mimo jeho kompetence, stavěl do cesty překážky a ke svým podřízeným, především k týmu sekretářek, se choval despoticky. Tam, kde dříve byla podpora a povzbuzování, se tým setkal s vyhrožováním a nepříjemnostmi, a tak pracovní morálka v týmu rychle klesla.

Navzdory tomu se však týmová práce a autonomní přístup zavedené předchozím vedoucím staly součástí pracovních návyků týmu a zůstaly tedy zčásti zachovány. V běžném provozu pracovaly sekretářky stejně efektivně jako dřív, a když byl vedoucí pryč, pracovaly s větším nasazením než kdy předtím. (Když byl přítomen, bylo to těžší, protože se snažil narušovat jejich práci nejrůznějšími příkazy, kterými dával najevo svou nadřazenost.) Rozdíl byl v tom, že je vedoucí často citově vyváděl z míry, a tak

neměly tolik sil na některé nárazové administrativní úkony, které přicházely z kateder, i když tu stále panovala ochota pomoci, jak to bylo možné.
Na první pohled tedy změna vedoucího nijak zvlášť neovlivnila způsob práce týmu sekretářek. Dál efektivně, důkladně a spolehlivě vykonávaly svou práci a navzájem si pomáhaly. Z dlouhodobého hlediska však utrpěla jejich iniciativa a pracovní morálka, stres vzrostl a snad nejdůležitější bylo, že si řada z nich začala hledat novou práci. Změna vedoucího pracovníka tedy neovlivnila způsob, kterým vykonávaly svou každodenní práci, ale měla závažné dlouhodobé důsledky.

Skutečně se autonomní týmy samy řídí?

Otázka nutnosti vůdce se ozývá i v souvislosti se řízením týmu, i když tentokrát v jiném kontextu. Vede se debata o autonomních týmech, o nichž jsme hovořili, které jsou z velké míry schopné určovat vlastní způsob práce a samostatně se rozhodovat. Manz (1992) tvrdí, že to, co se obvykle nazývá autonomním týmem, ve skutečnosti tak autonomní není. Ve skutečnosti jsou tyto týmy na manažerských postupech a vůči podniku mnohem méně nezávislé, než by se mohlo zdát. Manz tvrdí, že podniky a organizace by mohly v tomto procesu jít mnohem dál a přejít od autonomních týmů z hlediska řízení k týmům, které samy sebe vedou. Takové týmy by byly schopné nejen rozhodovat o své práci, ale měly by moc ovlivňovat strategické otázky typu co a proč by mělo být náplní jejich práce.

Shipper a Manz (1992) popsali velký podnik, kde byl tento přístup zaveden. Tato společnost přešla na strukturu složenou z celého konglomerátu autonomních týmů bez manažerů či šéfů. Přesto v ní vládla velmi silná organizační kultura, kterou všichni sdíleli včetně mnoha částečně nezávislých spolupracovníků. Společnost, kterou popsali, ve skutečnosti dovedla týmovou práci do extrému a zdálo se, že to funguje. Rozhodně se o ní však nedalo hovořit jako o typickém podniku.

Ve většině společností však takový extrémní přístup není nutně žádoucí a je tu také otázka, jak by takový podnik fungoval po určité době. Manz se drží názoru, že sebeřízení by mělo znamenat úplnou autonomii, ale mnoho dalších výzkumníků a psychologů práce a organizace pochybuje o tom, že něco takového má skutečně smysl. Mnoho lidí pracuje raději s jasně danou strukturou, kdy mají určitou autonomii ve svém konkrétním sektoru, než v takto otevřeném prostoru vyžadujícím různé úrovně strategie.

Není také zcela jasné, zda je pro efektivní týmovou práci vždy nutné dovádět zplnomocnění členů týmu do krajnosti. Rees (1999) například zjistil, že zaměstnanci rádi a s pozitivním naladěním pracují v týmu, i když jsou jejich pravomoci omezené. Nemají potřebu o všem samostatně rozhodovat, ale vítají skutečnost, že se při týmové práci mohou na řešení problémů a rozhodování podílet.

A je tu i otázka, jak se dostat z bodu A do bodu B. Laiken (1994) popsal autonomní týmy, které mají fungovat bez manažera a vůdce. Tyto týmy často tápou, váznou v malicherných konfliktech, ztrácejí směr a jsou nevýkonné. Takové týmy najdeme v podnicích, kde manažeři dovedli myšlenku týmové práce do extrému, aniž by zvážili, že takový extrém nemusí být optimální řešení. Vytvářejí týmy a čekají, že samy najdou směr, ale neposkytují týmům žádnou podporu, která by jim pomohla se rozvíjet.

Laiken tvrdil, že tým bez vůdce by měl být případnou cílovou stanicí, a ne odrazovým můstkem. Na počátku budou lidé v organizaci, která přechází na práci v autonomních týmech, potřebovat strukturu a podporu. Budou také potřebovat jasné vedení a podporu odpovědného manažera. V takto ohraničeném prostoru mohou týmy dobře fungovat a ve většině případů nebudou žádné další změny potřeba. Podniky, které chtějí jít dál, by měly nejprve vytvořit takovéto autonomní týmy a poté postupně stavět na dovednostech lidí rozšiřováním jejich odpovědnosti. Takový proces vývoje a směřování vyžaduje čas a nelze ho uskutečnit ze dne na den.

4.5 Vedení týmu

Podíváme-li se na výzkum v oblasti vůdcovství a na roli vůdce v autonomních týmech, uvidíme, že dnešní přístupy k vedení týmů vycházejí z různých předpokladů starších teorií vedení. Dnešní přístup předpokládá, že tým se skládá z autonomních jedinců, kteří mohou, ale nemusí spolupracovat v závislosti na vlastní volbě, kteří však rozhodně nebudou spolupracovat, pokud k tomu nebudou mít dobrý důvod. I když tedy dnešní přístupy vycházejí z poznatků obsažených v tradičních teoriích vůdcovství, najdeme v nich také nové principy, které jsou sloučením tradičních poznatků a praktických zkušeností v této oblasti a nových psychologických poznatků.

Jeden z nejsrozumitelnějších příkladů dnešního přístupu k vedení týmů předložili Katzenbach a Smith (1993), kteří označili šest principů dobrého vedení týmu nebo přesněji šest věcí, které by měl vůdce týmu dělat. Tyto principy jsou uvedeny v tabulce 4.2 a na tomto místě se na každou z nich zaměříme podrobněji. První zásadou vůdce při vedení týmu podle tohoto modelu je zajistit, aby účel, cíle a přístup týmu byly stále relevantní a dávaly smysl. Jinými slovy, vůdce pomáhá týmu stanovit jasné cíle a hodnoty a dává pozor na to, aby se tým neuchýlil k činnostem, které ho od těchto cílů a hodnot budou odvádět.

Je tu také otázka, jak to má dobrý vůdce týmu provést. Katzenbach a Smith rozlišují mezi hierarchicky orientovanými vůdci, kteří se snaží svou pracovní

Tabulka 4.2 Principy vedení týmu

Dobří vůdci týmů:

1. zajišťují, aby účel, cíle a přístup týmu byly stále relevantní a dávaly smysl;
2. pěstuje v členech týmu oddanost a sebedůvěru;
3. usiluje o stále rozmanitější zastoupení dovedností v týmu a jejich zdokonalování;
4. udržuje vztahy s okolím a odstraňuje týmu překážky z cesty;
5. vytváří příležitosti pro ostatní;
6. odvádí skutečnou práci.

skupinu a tým ovládat. I když vůdce týmu udává týmu směr a cíle, nesnaží se ho řídit. Katzenbach a Smith tvrdí, že vůdci, kteří příliš pevně stanovují účel, cíle a přístup týmu, zejména v jeho raných fázích, ohrožují osobní zapojení členů týmu a podceňují tak schopnost týmu samostatně se rozhodovat a převzít odpovědnost. Dobrý vůdce týmu věří v podstatu týmu a je schopen odolat pokušení do činnosti týmu zasahovat a všechno řídit. Umí být trpělivý, je schopen zůstat v pozadí a nechat tým řešit problémy.

Druhou zásadou je, že dobrý vůdce týmu v každém členovi týmu a v týmu jako celku pěstuje oddanost a sebedůvěru. Využívá příležitostí ukázat týmu, že se mu něco podařilo, vede členy týmu k tomu, aby si vzájemně cenili svých schopností a dovedností, a dává najevo spokojenost, když členové týmu jednají z vlastní iniciativy. Tak pomáhá členům týmu vytvářet a udržovat si pevný vztah k týmu, rozvíjet odpovědnost a autonomii.

Dalším úkolem dobrého vůdce týmu je neustále věnovat pozornost dovednostem týmu. Vůdce týmu usiluje o stále rozmanitější zastoupení dovedností v týmu, protože žádný tým nemůže uspět, když nemá dovednosti, které ke splnění úkolu potřebuje. Je proto důležité, aby vůdce týmu neustále hodnotil, jaké mají členové týmu schopnosti, a sledoval nové příležitosti k rozvoji. Nestačí zhodnotit dovednosti týmu při jeho vytvoření, protože činnost týmu se neustále mění a ruku v ruce s těmito změnami potřebuje tým rozvíjet své dovednosti.

Schopní vůdci týmu umějí odhadnout, jaké dovednosti bude tým v budoucnu potřebovat, a snaží se je na to připravit, takže když se nová výzva objeví, tým je na ni připraven. Mohou to dělat tak, že dají někomu příležitost vyzkoušet si nějakou roli, aby si v ní ověřil své znalosti a získal nové. Mohou přesouvat jednotlivé úkoly či role, aby si jednotliví členové měli možnost osvojit nové dovednosti v nových oblastech. Nebo mohou stavět na osobních zájmech členů týmu a dál je rozvíjet. Pokud však nelze chybějící dovednosti doplnit ani touto cestou, mohou do týmu přivést další lidi, kteří potřebné dovednosti mají.

Čtvrtým úkolem dobrého vůdce týmu je udržovat vztahy s okolím a odstraňovat týmu překážky z cesty. Obecné pravidlo zní, že zodpovědnost za vztahy mezi týmem a okolím nese vůdce týmu, ať už jsou tímto „okolím" míněni ostatní pracovníci společnosti, široká veřejnost nebo jiné organizace. I když se i tady členové týmu dělí o odpovědnost, lidé z okolí týmu se většinou obracejí na jeho vůdce s očekáváním, že právě tato osoba má na starosti vnější kontakty. Důležitým úkolem vůdce týmu je tedy urovnat cestu tak, aby tým mohl nerušeně pokračovat v práci.

Toto urovnávání cesty může mít několik podob. Někdy to znamená, že vůdce týmu chrání členy týmu před nezaslouženou kritikou či tlakem managementu, který by snižoval kvalitu jejich práce. Jindy to znamená přimluvit se za tým u vyššího managementu, staví-li podnik týmu do cesty nepřekonatelné překážky. Někdy jde o jasné předávání informací o hodnotách a cílech týmu, aby ostatní pracovníci lépe porozuměli, co tým dělá a proč.

Úspěšný vůdce týmu také vytváří příležitosti pro ostatní. Jeden z rozdílů mezi vůdcem týmu a manažerem pracovní skupiny je podle Katzenbacha a Smithe skutečnost, že vůdce týmu klade tým nad své vlastní ego a nedere se o nejlepší příležitosti a uznání. Tím, že zůstává v pozadí, přenechává odpovědnost ostatním členům týmu a dává jim příležitost k novým úkolům, vytváří vůdce týmu pro ostatní příležitost k rozvoji. Tak také zvyšuje oddanost jednotlivých členů týmu.

Podle šesté zásady vedení týmu, které Katzenbach a Smith popsali, vůdce týmu odvádí skutečnou práci. Dbá na to, aby všichni členové týmu včetně něj odvedli přibližně stejný díl práce. Navíc nutně nedeleguje obtížné či nepříjemné úkoly na ostatní, ale jde příkladem ostatním tím, že se jich zhostí sám. Tak vyjadřuje svým jednáním, které je nejdůraznějším přesvědčovacím prostředkem, že v tým skutečně věří a je připraven udělat co nejvíc pro to, aby fungoval. S takovým příkladem je pro ostatní členy týmu těžké pracovat s menším nasazením.

Co vůdce týmu nedělá

Katzenbach a Smith upozornili také na dvě věci, které dobří vůdci týmu nikdy nedělají. První z nich je ta, že nikoho neobviňují a uvědomují si, že lidé občas chybují. Když tedy k chybám dojde, dobří vůdci týmu se s nimi vypořádají, aniž by vyvíjeli tlak na dotyčného jedince. To neznamená, že chybu jen tak přejdou: naopak, vedou tým a dotyčné jedince k tomu, aby se z chyb poučili, aby k nim znovu nedocházelo. Dotyčnou osobu však neobviňují ani netrestají. Koneckonců, v oddaném týmu je jak úspěch, tak neúspěch týmovou záležitostí, ne jen věcí jednotlivce.

Dobrý vůdce týmu využívá chyby jako způsob, jak situaci vnímat jako lekci, z níž se lze něčemu naučit. Hledá konstruktivní způsoby překonávání

překážek. Může se přitom zaměřit na jednotlivce formou doplňujícího školení nebo zadání nějakého jiného úkolu, který by dotyčný mohl úspěšně splnit, aby jeho sebevědomí příliš neutrpělo. Nebo může jít o zapojení celého týmu: jak se může tým jako celek vypořádat s chybějícími dovednostmi, které chyba odhalila, nebo odpovědět si na otázku, zda není potřeba přejít v týmu na nový způsob práce či komunikace, aby se slabina systému (ne jedince) odstranila.

Za druhé, podle Katzenbacha a Smithe, dobrý vůdce týmu nikdy nezastírá nesplnění úkolu. Místo toho přizná, že tým nedosáhl svého cíle, a hledá konstruktivní cesty, jak problém napravit. Velmi se tak liší od „normální" praxe v pracovním prostředí, kde se neúspěch obvykle trestá a tak se ospravedlňuje. Tím, že vůdce týmu přebírá odpovědnost za selhání i úspěchy týmu, upevňuje oddanost členů týmu a dává každému příležitost svobodně pracovat podle svých nejlepších schopností. Také tím podporuje konstruktivní přístup k řešení problémů na rozdíl od situace, kdy se problém jednoduše ignoruje.

4.6 Vedení týmu a sociální identifikace

Z Katzenbachových principů můžeme vyčíst, že dnešní vůdce týmu kombinuje transakční i transformační prvky. Zásady, které se zabývají vytvářením příležitostí pro ostatní členy týmu, účast na práci týmu a zajišťování komunikace s okolím zdůrazňují transakční povahu vůdcovství, zatímco ty, které se zaměřují na pěstování oddanosti a sebedůvěry, nutnost nezapomínat na cíle a rozšiřovat a prohlubovat dovednosti týmu, zdůrazňují transformační prvky.

Jedná-li vůdce týmu v souladu s těmito principy, udržuje tým ve správném směru na cestě k cíli a zabraňuje tak podkopávání morálky a vybočení z cesty. To není všechno. Tyto principy také umožňují vůdci týmu budovat a udržet silnou **sociální identifikaci** jednotlivých členů týmu. Vůdce týmu svými činy i slovy vytváří vědomí týmu jako specifické jednotky s jedinečnými schopnostmi a dovednostmi, která se od ostatních lidí v podniku či instituci odlišuje.

Navíc vůdce týmu, který se drží těchto zásad, podporuje **soudržnost** mezi členy. Tím, že vytváří příležitosti pro každého a dbá na to, aby měl tým potřebné dovednosti, a především tím, že se osobně zapojuje, dává vůdce členům týmu pocítit, že tato skupina spolupracuje jako zvláštní jednotka a každý v ní má své místo.

A samozřejmě, vůdce týmu, který takto postupuje, vytváří atmosféru, která dává členům týmu možnost být hrdý na své členství v něm. Urovnávání konfliktů s okolím a odstraňování překážek omezuje případné negativní či rušivé interakce s ostatními, zatímco pěstování oddanosti a důvěry ve členech týmu a zvyšování jejich profesionality rozvojem dovedností zvyšuje jejich sebedůvěru. Díky způsobu, kterým vůdce týmu plní svůj vlastní úkol, se náležení k týmu stává výsadou, pojícím prvkem a zvyšuje sebeúctu, což jsou ideální podmínky pozitivní sociální identifikace.

SHRNUTÍ

1. Vůdce týmu působí v rámci týmu a jeho úkolem je zajistit přesnost a správný směr fungování týmu. Manažer týmu pracuje mimo tým a usnadňuje týmu práci tím, že mu umožňuje přístup ke zdrojům a stanovuje cíle. Obě tyto funkce nesou prvky role vůdce.
2. Přesvědčení vážící se k vůdcovství se mohou stát sebenaplňujícím proroctvím, což má vliv na chování zaměstnanců. K teoriím vůdcovství patří teorie vlastností, situační teorie, atribuční přístup, kontingenční modely, transakční teorie a transformační přístup.
3. V pracovním prostředí působí různé typy moci. Lze je zhruba rozdělit na moc, která pochází z pozice osoby v podniku, a moc, která pramení z osobních charakteristik jedince.
4. Zplnomocnění je důležitou součástí týmové práce. Staví na myšlence, že v každodenním rozhodování týkajícím se konkrétní práce nejlépe obstojí ti, kteří tuto práci vykonávají.
5. Probíhá diskuse o tom, nakolik jsou vůdci skutečně potřební, ale konsenzus je takový, že i když jsou týmy z velké části autonomní, vůdce jim stále ukazuje směr a udržuje je na cestě k cíli.
6. K principům vedení týmu patří jasnost cílů, rozvoj sebedůvěry, oddanosti a dovedností, zajišťování kontaktu s okolím, vytváření příležitostí pro členy týmu a odvádění skutečné práce.
7. Principy vedení týmu staví na psychologických mechanismech sociální identifikace, podporují soudržnost mezi členy skupiny, napomáhají vytvářet profesionální a kompetentní prostředí, a tím dávají lidem možnost se s týmem identifikovat a být hrdý na členství v něm.

Rámeček 4.4 Doporučení pro manažery

- Popřemýšlejte o každém z šesti Shackletonových principů zplnomocnění a podívejte se, jak se podílejí na zavedení a řízení týmové práce.
- Dbejte na to, aby cíle týmu byly srozumitelné, aby všichni členové týmu věděli, čeho má tým dosáhnout a v jaké době. Rozdělte konečný cíl na několik menších, zvladatelných podcílů.
- Zformulujte několik podcílů, které napoví, v čem se tým potřebuje dál školit, a které zvyšují oddanost členů týmu konečnému cíli.
- Vytvářejte příležitosti pro každého člena týmu, při nichž bude moci převzít odpovědnost a přispět ke splnění společného úkolu. Využijte jich k posílení sebevědomí, které je základem profesionality a oddanosti.
- Odstraňte překážky ve firemních procesech, které zpomalují tok informací či zavedení změn.

Shrnutí a závěry

8. kapitola

8.1 Shrnutí

Úspěšné řízení týmu stejně jako každá jiná forma managementu je složité. Neexistují jednoduchá pravidla zaručující úspěch ani žádná kouzla, kterými lze dosáhnout sociální harmonie a vysoké produktivity. Lidé prostě nejsou tak jednoduší. Existuje však několik zásad a konceptů, které manažerovi dávají relativně dobrou šanci uspět. A právě ty jsme v této knize zkoumali. Možná nebude na škodu, když si shrneme základní body každé kapitoly, než se pokusíme dojít k nějakým závěrům.

Kapitola 1: Proč pracovat v týmu?

Týmy mají velký potenciál podílet se na moderním životě organizace. Tento potenciál spočívá zčásti v jejich rozmanitosti a skrytých lidských zdrojích, které může týmová práce odhalit. Pracovní týmy podporují flexibilitu, zapojení a efektivitu do té míry, že zavedení týmové práce se ukazuje jako cesta transformace celých společností.

Existuje mnoho různých typů týmu a každý typ nese specifické rysy a vyžaduje něco jiného. Navíc se každý tým skládá z jednotlivců a těch jsou miliony.

A proto bývá jakékoli mechanické, automatické zavádění týmové práce většinou neúspěšné. Lidé obvykle nemají rádi, když se s nimi zachází jako se stroji, a silnou stránkou a hodnotou týmové práce je její schopnost dotknout se hlubších vrstev poznání a jedinečnosti každého člověka. Jak japonské, tak západní firmy vytvářejí kultury, v nichž je zapojení zaměstnanců podporováno, protože osobní poznání může společnost obohatit. Tento proces však vyžaduje určitý respekt k individuálním odlišnostem a také víru v hodnotu procesu týmové práce.

Mechanismy sociální identifikace a sociálních reprezentací jsou aktivní psychologické procesy, které jsou základem úspěšné týmové práce. Sociální identifikace se týká „náležení" ke skupině a sociální reprezentace se týká sdílení základních předpokladů či přesvědčení skupiny. Pociťovat hrdost na vlastní tým či oddělení a vnímat jeho jedinečnost lidi vnitřně motivuje a není k tomu potřeba konflikt či soupeření s ostatními skupinami. Přesvědčení manažerů i organizační kulturu lze vnímat jako sociální reprezentace, které mají na život ve firmě značný vliv, nemluvě o moci.

Kapitola 2: Tým a skupina

Tým se od pracovní skupiny podstatně liší. Týmy jsou zaměřené na úkol a skládají se z lidí s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi. Přesto mají týmy s pracovními skupinami mnoho společného, například vývoj skupinových norem, které pomáhají tým definovat a zajišťují jeho hladké a správné fungování. Týmové normy však bývají více zaměřené na úkol než normy běžné pracovní skupiny. Skupinová koheze je důležitým faktorem týmové práce a lze ji vnímat jako důsledek lidské tendence k sociální identifikaci, přičemž důležitou roli v utváření soudržnosti hraje jak formální, tak neformální komunikace.

Členství v některých týmech a pracovních skupinách je signalizováno viditelnými znaky, jako je například pracovní uniforma. Jejich vliv se však týká především toho, jak členy týmu vnímá jeho okolí, a příliš neovlivňují pocit náležení u samotných členů. Nejsilnějším faktorem udržujícím skupinovou soudržnost je účinná komunikace, ale může se z ní stát problém v případě, že se osobní konstrukty členů týmu velmi liší. Osobní konstrukty jsou jedinečné a osobní způsoby, kterými interpretujeme informace a dáváme jim význam, a rozdíly mezi osobními konstrukty mohou vést k nedorozuměním či k selhání komunikace.

Mnoho výzkumů organizace práce se zaměřuje na týmové role a odráží tak silnější důraz na úkol než dřívější výzkum skupinových rolí. Obecně je však slabinou rolového přístupu to, že opomíjí transakční a interakční rozměr lidského chování. Jiní výzkumníci se zaměřili na týmové dovednosti, které spadají do tří oblastí: technická či funkční expertíza, účinné řešení problémů

a interpersonální interakce a sociální harmonie. V mnoha případech jsou však týmové role méně důležité než rigidní rozlišování formálního postavení ve společnosti, které může být vážnou překážkou účinné týmové práce. Firmy a instituce, které přešly na týmovou práci, se proto často snaží omezit známky formálního postavení.

Kapitola 3: Budování týmu

Budování týmu musí probíhat v kontextu celé organizace, kdy je třeba vytvořit takové prostředí, ve kterém mohou členové týmu účinně jednat. V literatuře můžeme zaznamenat čtyři přístupy k budování týmu: interpersonální přístup, přístup definování rolí, hodnotový přístup a přístup zaměřený na úkol. V závěru kapitoly je pak navržen pátý přístup, zaměřený na přijetí sociální identity.

Interpersonální přístup zdůrazňuje způsob interakce mezi členy týmu. Budování týmu, které využívá tohoto modelu, usiluje o to, aby členové týmu mezi sebou jednali čestně a na osobní úrovni. Přístup definování rolí vychází z různých typologií rolí a skupinových procesů a jeho cílem je přivést jednotlivce k tomu, aby si uvědomili styl, kterým přispívají do diskuse. Týmy si tak rovněž uvědomují konkrétní styly, které v jejich práci chybí. Hodnotový přístup zdůrazňuje potřebu týmu jasně formulovat své hodnoty. Je třeba, aby tyto hodnoty sdíleli všichni členové týmu, aby se jimi důsledně a systematicky řídilo jednání všech jednotlivců.

Přístup k budování týmu se zaměřením na úkol klade důraz na dovednosti a zdroje, které tým potřebuje rozvíjet či získat, aby mohl úkol splnit. Interpersonální vztahy, stanovení společných cílů a týmových hodnot patří mezi nástroje úspěšného splnění úkolu. Přístup k budování týmu se zaměřením na sociální identitu zahrnuje mnohé poznatky ostatních přístupů a nesnaží se jim odporovat. Místo toho se zaměřuje na rozvinutí silné týmové identifikace vytvořením jasných hranic týmu, podporou soudržnosti cestou účinné komunikace a povzbuzováním pocitu hrdosti na tým cestou dosahování výsledků a profesionalizace.

Kapitola 4: Tým a jeho vůdce

Vůdce týmu je součástí týmu a zajišťuje jasné a cílené fungování týmu, zatímco manažer týmu je mimo tým, ale usnadňuje fungování týmu tím, že mu umožňuje přístup ke zdrojům, a stanovováním cílů. Jak vůdce, tak manažer týmu zastávají určité aspekty role vůdce.

Přesvědčení, která se váží k vůdcovství, mohou vyústit v sebenaplňující se proroctví, která mohou ovlivnit chování zaměstnanců. Mezi teoriemi vůdcov-

ství najdeme teorie vlastností, situační teorie, atribuční přístup, kontingenční modely, transakční teorie a transformační přístup. Navíc ve společnosti působí různé typy moci, jež lze zhruba rozdělit na moc, která pramení z postavení osoby ve společnosti, a moc, která vyplývá z osobnostních rysů jedince. Pochopit působení moci ve společnosti je důležité pro úspěšné řízení týmu, protože zplnomocnění je důležitým konceptem týmové práce a vyžaduje takovou filozofii řízení, podle níž nejlepší každodenní rozhodnutí o určité práci dělají ti lidé, kteří danou práci vykonávají.

Diskutuje se i o tom, nakolik jsou vůdci skutečně potřební, ale obecný konsenzus je takový, že týmy, i když mohou být velmi autonomní, potřebují vůdce, který určuje směr a udržuje tým na cestě k cíli. K hlavním zásadám vůdcovství týmu patří jasné cíle, budování důvěry, oddanost a dovednosti, udržování vztahů s okolím, vytváření příležitostí pro členy týmu a odvádění skutečné práce. Tyto zásady staví na psychologickém mechanismu sociální identifikace tím, že podporují soudržnost mezi členy týmu, budují vědomí profesionality či kompetentnosti a umožňují lidem identifikovat se s týmem a být hrdý na to, že k němu náleží.

Kapitola 5: Hodnocení týmového výkonu

Psychometrické přístupy k hodnocení týmu zahrnují Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí (BTRSPI) a specializované systémy měření 16PF a OPQ. Ozývají se však hlasy, že hodnocení týmových rolí nemusí brát v úvahu jemnější odstíny fungování týmu. Inventář týmové atmosféry zachycuje fungování týmu v kontextu organizace a sleduje vztahy mezi novátorstvím organizace a týmovou prací z hlediska čtyř dimenzí: participativní bezpečí, podpora inovací, vize a zaměření na úkol. Naproti tomu Katzenbach a Smith navrhli hodnocení týmového výkonu s použitím kategorií motivy a identita, nadšení a energie, společné události, osobní zapojení a výsledky, které označují místo týmu na výkonnostní křivce.

Psychologický výzkum kognitivních stránek skupinového rozhodování zdůraznil dva důležité kognitivní mechanismy, které mohou narušit kvalitu rozhodnutí týmů. Jedním z nich je skupinová polarizace, což je tendence skupiny přijímat extrémnější rozhodnutí, než by přijali stejní lidé, kdyby jednali sami za sebe. Druhým je skupinové myšlení, což je tendence vysoce soudržných skupin přijímat nerealistická a někdy katastrofální rozhodnutí, jimž lze zabránit pouze kultivací opozice. Některé týmy však skupinovému myšlení odolávají rozvíjením týmového myšlení, které zahrnuje pozitivní styly myšlení a je ovlivněno zejména přesvědčením o vlastní zdatnosti členů týmu.

Sociální zpohodlnění je dalším procesem, který může vést ke snížení týmového výkonu, a je třeba se s ním vypořádat oceňováním přínosu jednotlivců. Systémy odměňování týmů, které nezahrnují rovněž ocenění přínosu jednotlivců, tak mohou být kontraproduktivní, i když současné odměňování týmu může posílit sociální identifikaci s týmem. Ve snaze podpořit pozitivní podíl na týmové práci se (opět) ukázalo, že sankce, ať už vůči jednotlivcům či týmu, jsou méně účinné než odměny.

Kapitola 6: Pozice týmu v organizaci

Výzkumy ukázaly, že způsob interakce týmu s organizací může být důležitým faktorem jeho efektivity či úspěchu. Tato interakce může mít mnoho různých podob a netýká se pouze vůdce týmu. Stejně tak je důležitá i podpora týmové práce ze strany organizace. Společnosti, které podporují týmovou práci, mají často relativně „horizontální" strukturu a jejich kultura se vyznačuje důvěrou v zaměstnance – mnohem obtížnější je úspěšné zplnomocnění členů týmu v hierarchicky strukturovaných společnostech.

Mezi teorie organizační kultury patří různé typologie, sémiotická a systémová analýza či pohled na kulturu jako sdílení základních přesvědčení. Současný model je mnohovrstevný se zjevnou vrstvou symbolů a dalších znaků, strategickou úrovní typických postupů a centrální úrovní hluboce zastávaných přesvědčení a předpokladů. Organizační kulturu lze vnímat také jako síť pracovních skupin, týmů a oddělení, z nichž všichni více či méně tuto kulturu sdílejí. Tento přístup zdůrazňuje význam sociální identifikace jako základního psychologického procesu a také úlohu týmů a pracovních skupin v udržení organizační kultury.

Soupeření mezi týmy je třeba pečlivě kontrolovat, tak aby týmy mezi sebou nesoupeřily o zdroje organizace, ale spíše o výsledky. První možnost podporuje politické manévrování a nepřátelství mezi skupinami, zatímco druhá podporuje pozitivní, přátelskou rivalitu. Týmy mohou mít značný vliv na změny v organizaci, především proto, že jejich vlastní přístup a hodnoty představují pozitivní směřování ke změnám, a zčásti i díky způsobu jejich interakce s celou společností. Má-li však být jejich působení účinné, potřebují týmy podporu organizace ve formě jasných cílů, odpovídajících zdrojů, spolehlivých informací, školení a vzdělávání, pravidelné zpětné vazby a technické či procesuální podpory.

Kapitola 7: Zavedení týmové práce

Týmy mohou výrazně přispět k inovacím v organizaci. Faktory podporující tuto pozici jsou: vize, participativní bezpečí, atmosféra vysokého standardu a organizační podpora inovací. I když je tým jen malou částí společnosti, psychologický výzkum ukázal, že menšina může mít značný vliv, pokud je důsledná a autonomní. Týmy však potřebují jasnou vizi, účinnou komuni-

kaci, flexibilitu, vytrvalost a oddanost věci, mají-li přispět k inovaci ve své společnosti.

Někdy se setkáme s organizační rezistencí vůči týmům, která může pramenit ze tří zdrojů: z nedostatečného pochopení konceptu týmové práce, osobních zábran vůči sdílení odpovědnosti či z neochoty organizace něco měnit. Hackman tvrdí, že proces změny může narušovat několik pastí či „nástrah", které společnosti brání přejít na týmovou práci. Patří sem nátlak společnosti, která chce jednat se členy týmu jako s jednotlivci, a ne jako s týmem, nebo přílišná či nedostatečná kontrola týmu ze strany organizace.

Základní faktory úspěchu týmu lze shrnout jako odpovědnost, příležitost a oddanost věci: tým musí být odpovědný své společnosti, potřebuje dostat příležitost jednat efektivně a musí být oddaný tomu, co dělá. Výkon týmu však bude snižovat nedostatečná autonomie, příliš velký počet členů týmu, nedostačující podpora týmu, oddanost či zdroje, chybějící hodnotící systémy podporující soutěživost a rovněž neschopnost poskytnout týmu zpětnou vazbu či ocenit ho.

Použitá literatura

West, M. A. Effective Teamwork. Leicester: BPS Books, 1994.
Locke, E. A.; Shaw, K. N.; Saari, L. M.; Latham, G. P. Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. Psychological Bulletin, 1982, 90, str. 125-152.
Sundstrom, E.; de Meuse, K. P.; Futrell, D. Work teams: applications and effectiveness. American Psychologist, 1990, 45, str. 120-133.
Mummendey, A.; Schreiber, H. J. Social comparison, similarity and ingroup favouritism: A replication. European Journal of Social Psychology, 1984, 14, str. 231-233.
Marques, J. M.; Yzerbyt, V. Y. The black sheep effect: judgemental extremity towards ingroup members in inter and intra group situations. European Journal of Social Psychology, 1988, 18, str. 287-292.
Tajfel, H.; Turner, J. C., An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In The Social Psychology of Intergroup Relations (eds W. G. Austina S. Worchel) Monterey : Brooks/Cole, 1979.
Siegall, M.; Gardner, S. Contextual factors in psychological empowerment. Personell Review, 2000, 29, str. 703-722.
Manz, C. C. Self-leading work teams: moving beyond self-management myths. Human Relations, 1992, 45(11), str. 1119-1140.
Shipper, F.; Manz, C. C. Emloyee self-management without formally designated teams: an alternative road to empowerment. Organizational Dynamics, 1992, 20(3), str. 48-61.
Rees, C. Teamworking and service quality: the limits of emloyeeinvolvement. Personnel Review, 1999, 28, str 455-473.
Laiken, M. E. The myth of the self-managing team. Organizational Development Journal, 1994, 12(2), str. 29-34.
Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization. Harvard Business School Press. Boston: Maas, 1993.

5. téma: Vybraná aktuální témata

Následující texty jsou doplněním k publikaci:

BUCHTOVÁ, B, ŠMAJS, J., KULHAVÝ, V. Rozvoj manažerských dovedností. I. část. Distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3858-6

Trh práce a nezaměstnanost

Vybrané texty:

1. REICHEL, W. *Jak si hledat zaměstnání*. Praha : Ikar, 1997. str. 6-9, 12-14, 25, 35-36, 39, 45-48. ISBN 80-85944-86-3
2. Inzertní nabídka (s využitím podkladů zpracovala Božena Buchtová)
3. Jak psát kontaktní dopis (s využitím podkladů zpracovala Božena Buchtová)
4. Písemná žádost – vizitka uchazeče (s využitím podkladů zpracovala Božena Buchtová)
5. Jak psát životopis (s využitím podkladů zpracovala Božena Buchtová)

Ekologické aspekty v práci manažera

Vybrané texty:

1. SENGE, P. M.; CARSTED, G.; PORTER, P. L. Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. *MIT Sloan Management Review*, 2001, roč. 42, čís. 2. str. 24-38.

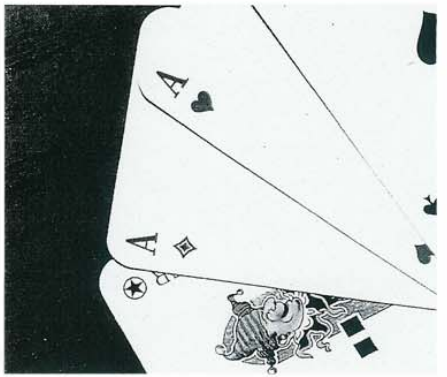
Upozornění: Studijní materiály obsažené v této publikaci jsou citacemi ve smyslu §31 zákona o právu autorském 121/2000 Sb. Uveřejněné citace jsou použity jako součást vyučovacího díla k účelům vědeckým a vzdělávacím. Přístup k těmto studijním materiálům mají výhradně studenti řádně zapsaní ve studijních programech Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zneužití citací podléhá výše zmíněnému zákonu.

REICHEL, W. Jak si hledat zaměstnání. Praha : Ikar, 1997. str. 6-9, 12-14, 25, 35-36, 39, 45-48. ISBN 80-85944-86-3

Soupis vlastních schopností

Co byste měli o sobě vědět

Cesta k novému zaměstnání začíná u sebe sama. Kdo chce o svých kvalitách přesvědčit jiné, musí si nejdříve dobře prohlédnout vlastní karty a vědět, jaká esa drží v ruce. Osobní kvality a profesní úspěchy představují důležité konkurenční přednosti v pokeru o nové pracovní místo. Kdo navíc může obraz sebe sama podpořit názorem někoho jiného, může si být jist, že v rozhodující chvíli jeho trumfy přebíjejí.



Přesvědčivě působí uchazeč o místo zvlášť tehdy, když ví, co umí a co chce. Proto než se začnete ucházet o místo, měli byste se zabývat sami sebou a udělat si jasno v těchto dvou bodech:

1. Jaké schopnosti můžete nabídnout a jak si jich ceníte?
2. Jak vypadají vaše cílové představy o povolání?

Začněte s rozborem vašich kvalifikačních předpokladů, abyste věděli, co vůbec můžete nabídnout. K tomuto účelu sepište systematicky své schopnosti, dovednosti, znalosti a vlastnosti. Výsledkem této inventury bude váš kvalifikační profil. Takto budete moci lépe odhadnout svou způsobilost a hodnotu pro budoucího zaměstnavatele a získáte argumenty, které potřebujete k tomu, abyste měli při hledání zaměstnání úspěch.

Když přesně znáte vlastní schopnosti a osobní přednosti, můžete lépe reagovat na požadavky inzerovaných volných míst. V přijímacím rozhovoru se vám sebeanalýza může hodit při takových typických otázkách jako: Proč si myslíte, že jste pro toto místo vhodný kandidát? Proč bychom měli zaměstnat zrovna vás? Jaké jsou vaše osobní přednosti a slabosti? Jaké byly dosud vaše největší pracovní úspěchy?

Jak smysluplná je inventura a analýza vlastních schopností, zjistíte, když se pokusíte někoho spontánně přesvědčit o tom, co umíte. Pravděpodobně vám přijde zatěžko se napoprvé přiměřeně představit a dobře prodat

TIP EXPERTŮ

MYSLETE NA TO, že úspěch žádosti o zaměstnání závisí na tom, jak ostatní hodnotí vaši odbornou i osobní kvalifikaci. Obraz, který personalista získá o vašich schopnostech a vaší osobnosti, se za určitých okolností může podstatně lišit od vašeho hodnocení sebe sama. Pokuste se proto zjistit, jaký dojem děláte na ostatní a jak se na vás dívají vaši bližní.

vlastní schopnosti. To vyplývá z toho, že se vcelku jen velmi málo zabýváme sami sebou a zřídka analyzujeme své vlastnosti, klady a nedostatky.

S trochou systematičnosti se vám inventura podaří určitě snadněji. Využijte proto k sepsání svých kvalifikačních předpokladů poznámkové bloky otištěné níže. Postupujte přitom pečlivě, aby vám neunikl žádný argument, který mluví ve váš prospěch a který by mohl být při personálním výběru rozhodující. Je rovněž velmi důležité, abyste byli čestní a sebekritičtí.

Odborné znalosti a schopnosti

Vyjmenujte všechny odborné znalosti a schopnosti, které jste získali svým vzděláním a dosavadní praxí. Označte křížkem jako „velmi dobré" to, co zvlášť dobře umíte a znáte.
Také si rozvažte, v jakých oblastech máte slabá místa nebo nedostatky. Kde vám chybějí znalosti a zkušenosti. Kde byste museli své odborné dovednosti zlepšit anebo si doplnit kvalifikaci. Plánovali jste už něco v tomto směru?

Poznámkový blok

Moje odborné znalosti a schopnosti

Odborné znalosti a schopnosti	Jak byly získány	Sebe-hodnocení
		☐ dobré ☐ velmi dobré
		☐ dobré ☐ velmi dobré
		☐ dobré ☐ velmi dobré
		☐ dobré ☐ velmi dobré
		☐ dobré ☐ velmi dobré
		☐ dobré ☐ velmi dobré

Poznámkový blok

Moje dosavadní úspěchy

Uveďte ze svého povolání až tři události, kdy jste byl(a) obzvláště úspěšný(á), nebo výsledky, na které jste pyšný(á) a které vzbudily uznání ostatních

1.

2.

3.

Osobnostní rysy a přednosti

Vedle odborné kvalifikace hraje pro přijetí do práce významnou roli osobnost uchazeče. K vyhodnocení své osobnosti využijte následující poznámkový blok. Obsahuje 30 osobnostních charakteristik, které jsou v povolání důležité.

Každý rys je pro lepší pochopení doplněn krátkým vysvětlením. Pročtěte si celý soupis a zakřížkujte, jak se vy hodnotíte.

Můžete si vybrat ze škály od 1 (slabé) do 5 (silné). Buďte při známkování čestní sami k sobě. Nejde totiž o vysněný obraz sebe sama. Jestliže váháte, zvažte, zda přece jen nepřipadá v úvahu „spíše silné" nebo „spíše slabé".

Propojením křížků získáte svůj osobnostní profil. Vlastnosti, které se projevily jako silné, jsou pro vás charakteristické a představují vaše osobnostní přednosti.

Nechte se rovněž zhodnotit přáteli nebo známými, které dobře znáte. Získáte tak přehled o tom, jak vás vidí ostatní a jak na ně působíte. Srovnejte své hodnocení s hodnocením ostatních a vyhledejte všechny shody a rozdíly. Objevíte-li výrazné rozdíly, pokuste se najít jejich důvody.

Mé osobní přednosti

Jmenujte tři až pět svých podstatných vlastností. Přesně si rozvažte, jak každý rys zdůvodníte a jakými příklady ho můžete doložit. Zeptejte se sebe sama, v jakých situacích se tato vlastnost projevuje a jak potom zcela konkrétně vypadá vaše jednání.

S pouhým tvrzením, že máte žádanou vlastnost, se žádný personalista nespokojí. Bude do vás dál vrtat a ptát se po přesvědčivých důkazech. Zároveň se zamyslete nad svými slabostmi. Jak se projevují ve vašem povolání? Jak byste mohli nepříznivé způsoby svého chování změnit?

Poznámkový blok

Mé osobní přednosti

Osobní přednosti	Zdůvodnění/příklady
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Stanovení vlastních cílů

Úspěch v povolání spočívá jednoznačně v jasném stanovení profesních cílů. Proto se v dalším kroku zamyslete nad svými profesními možnostmi a stanovte si své cíle. Nejde totiž o to najít jakékoli zaměstnání, ale získat takové místo, v němž byste mohli plně využít své schopnosti, mít z práce radost a být osobně spokojeni. Teprve když znáte své cíle, můžete rozvinout vhodnou strategii k získání pracovního místa.

Na profesní cíle a důvody vašeho zájmu o místo se vás budou zcela určitě ptát i při přijímacím rozhovoru. A uchazeči, kteří nevědí, co chtějí, nevzbuzují zájem. Ten, kdo ví, co chce, a jde důsledně za svým cílem, má obvykle lepší šance. Pro hledání vhodného místa mají jasné cíle následující výhody:

1. Motivují a stupňují vůli k aktivitě.
2. Získáváte tak dodatečné argumenty k žádosti o místo a k přijímacímu rozhovoru.
3. Dodávají vám sebejistotu.

S dobrým vzděláním nebo vynikajícím vysvědčením toho moc nenaděláte, jestliže vás nezajímá vaše profesní dráha. „Kdo neví, kam chce, nemůže se divit, že se dostane někam jinam."

Situace přirozeně vypadá jinak pro začátečníky nebo nezaměstnané než pro toho, kdo se uchází o novou práci ze zajištěného postavení. Měli byste vždy dbát na to, aby místo, o které usilujete, nevedlo do profesně slepé uličky. Vždyť nejde o to najít lecjaké zaměstnání, ale o práci, v níž byste mohli dobře využít své schopnosti, měli z ní radost a sami se cítili spokojeni. V dalším kroku se proto zamyslete nad svými profesními možnostmi a stanovte si cíle. Teprve když znáte své cíle, můžete rozvinout vhodnou strategii k získání místa.

Při stanovení a analýze cílů postupujte následovně:

- Ujasněte si, co je pro vaši spokojenost v zaměstnání důležité.
- Shromážděte dostatečné informace o trhu práce a možnostech zaměstnání.
- Na tomto základě si stanovte cílové představy o svém povolání.
- Ověřte si, zda je možné stanovené cíle s vašimi schopnostmi a přednostmi v zásadě dosáhnout.
- Nakonec si promyslete vhodnou strategii pro realizaci svých profesních plánů.

Poznámkový blok

Plánování profese

Co je důležité pro vaši spokojenost v povolání?

Jakých profesních cílů byste chtěl(a) v příštích letech dosáhnout (úkoly, postavení, plat)?

Proč jsou pro vás tyto cíle důležité?

Jak hodnotíte šance, že na základě vlastních schopností svých cílů skutečně dosáhnete?

Jaké nové dovednosti a znalosti byste si musel(a) v nejbližší době osvojit, abyste mohl(a) realizovat své plány?

Jaké těžkosti by vás mohly potkat? Na čem mohou vaše plány ztroskotat?

Jak vypadají vaše soukromé plány?

8. Dají se vaše soukromé a profesní
Dají se vaše soukromé a profesní plány sladit?

Jaké alternativy máte, jestliže nedosáhnete svého cíle?

10. Čeho chcete jako uchazeč(ka) o místo
Čeho chcete jako uchazeč(ka) o místo dosáhnout? Co od nového místa očekáváte?

Při přípravě inzerátu věnujte pozornost těmto radám:

1 Z inzerátu musí co možná nejjasněji vystupovat váš profil způsobilosti. Vyjmenujte své podstatné schopnosti a znalosti s ohledem na činnost, kterou chcete vykonávat.

2 Neuvádějte mnoho různých údajů. Červená nit musí být vidět, jinak čtenář neví, k čemu jste skutečně způsobilí.

3 Pokuste se přenést do situace čtenáře. Zeptejte se sami sebe: Co je pro oslovené firmy nejdůležitější?

4 Zvolte obsažný nadpis. V první řadě je pro něj vhodné označení vašeho povolání nebo činnosti, kterou chcete vykonávat. Například: sekretářka, truhlář, prodavač průmyslového zboží, inženýr ekonom.

5 Titulek opticky zdůrazněte, například tučně.

6 Vyhněte se „světovým" termínům a nicneříkajícím formulacím jako „topman, všestranný obchodník, bohatá osobnost".

7 Nevhodné jsou titulky s otazníkem nebo apely na soucit: „Kdo nabídne ...? Kde najdu ...? Kdo mi dá šanci?"

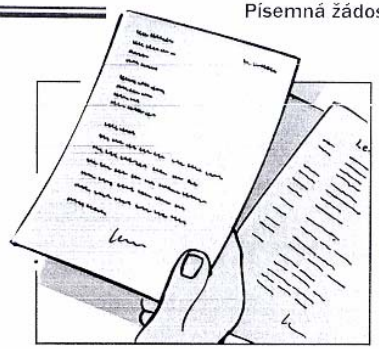
8 Také se vyhněte nejasným formulacím jako „hledá vhodný okruh působnosti" nebo „hledá vhodnou práci". Žádanou náplň práce udávejte co možná nejpřesněji. V inzerátu rovněž nenechávejte možnost volby mezi několika pracovními místy.

9 Se zkratkami zacházejte úsporně, aby text zůstal srozumitelný. Přesně si rozvažte, jakých údajů se to týká a kde můžete nadbytečné údaje vypustit.

10 Dbejte na to, aby byl text dobře členěný a snadno čitelný.

11 Zvolte takovou velikost, aby inzerát odpovídal významu hledaného místa. Pro méně kvalifikované činnosti stačí jednosloupkový inzerát, pro vyšší funkce lze využít i více než dva sloupce.

Průvodní dopis



Průvodní dopis

Průvodní dopis leží u vašich podkladů vždy zcela nahoře. Je to tedy první list, který adresát drží v ruce. Proto musí udělat zvlášť dobrý dojem, aby hned zpočátku vyvolala vaše žádost o místo pozitivní postoj. Vykazuje-li průvodní dopis na první pohled větší nedostatky, ušetří si mnozí personalisté práci s dalším prohlížením materiálů a odloží vaši žádost stranou.

Smyslem průvodního dopisu je shrnout detailní informace z vašich podkladů a vyzvednout z nich to podstatné. Má přiblížit vaši profesní dráhu a podat základní informace o vašich schopnostech, znalostech a zkušenostech, které mají význam pro místo, o něž se ucházíte. Průvodním dopisem musíte v čtenáři vzbudit zvědavost a zájem o to, co obsahují další podklady.

Myslete na to, že v průvodním dopise děláte reklamu sami sobě. Několik krátkých vět s odkazem na přiložené podklady proto nestačí. Musíte jasně charakterizovat svou kvalifikaci a ozřejmit, co můžete podniku přinést. Přesně zdůvodněte, proč jste vhodným kandidátem na dané místo a jaké motivy vás k tomuto přesvědčení vedou. Využijte průvodního dopisu k tomu, abyste se dobrou prezentací svých schopností a předností odlišili od ostatních uchazečů.

Několik rad k průvodnímu dopisu:

1 Ucházíte-li se o místo na základě inzerátu, pak si prosím pečlivě pročtěte, jaké schopnosti, znalosti a vlastnosti se požadují.

2 Doložte stručně a přesně bod za bodem, že vaše kvalifikace odpovídá jednotlivým požadavkům obsaženým v inzerátu.

3 Nevyjmenovávejte všechny své znalosti, ale uveďte jen ty, které jsou pro práci, o niž se ucházíte, důležité.

4 Popište požadovanou praxi v oboru, znalosti a schopnosti co nejpřesněji, aby jasně vynikla vaše způsobilost.

5 Buďte sebevědomí, ale moc nepřehánějte.

6 Vyhněte se sebechvále používáním takových pojmů jako „dynamický(á)", „perfektní", „vyhraněný(á)".

7 Opomiňte nepříznivé údaje a soustřeďte se na své pozitivní stránky a přednosti. Nesnažte se ale přitom adresáta klamat.

8 Vyvarujte se všeobecných soudů o profesním životě nebo o vypsaném místě.

9 Nepoužívejte nicneříkající fráze, všeobecné stylistické obraty a rozvleklé popisy.

10 Pište tak krátce a precizně, jak to jen jde, ale podrobně, aby si čtenář mohl udělat obrázek o vaší způsobilosti.

11 Neopisujte vzorové žádosti z knih. Zkušeného personálního šéfa to hned udeří do očí. Pokuste se vlastním stylem odlišit od masy standardních žádostí.

12 Vaším cílem musí být shrnout na jedné straně formátu A-4 všechno podstatné.

Kontrolní seznam

Průvodní dopis

Průvodní dopis obsahuje vždy následující údaje:

- Odesílatel ☐
- Místo a datum ☐
- Adresát ☐
- Věc ☐
- Oslovení ☐
- Text žádosti: ☐
  - odkaz na podnět žádosti o místo ☐
  - údaje o profesní dráze ☐
  - schopnosti a znalosti důležité pro místo ☐
  - důvod vašeho zájmu o místo ☐
  - možný termín nástupu ☐
  - případně: zmínka o platu ☐
  - žádost o osobní rozhovor ☐
- Zdvořilostní formulace ☐
- Podpis ☐
- Odkaz na přílohy ☐

Poznámky k obsahu

ODESÍLATEL

Dbejte na přesné uvedení své adresy se jménem, ulicí, místem bydliště a připojte rovněž telefonní číslo. Personalisté tak s vámi mohou termín přijímacího pohovoru sjednat telefonicky.

ADRESÁT

Dodržte přesně údaje v inzerátu. Žádost adresujte na uvedeného odpovědného pracovníka, v ostatních případech na personální oddělení u větších firem, na majitele u menších podniků.

PŘÍKLADY

Univerzální banka
personální oddělení
poštovní schránka 1234

60111 Brno

Meditronic, spol. s r. o.
Paní Klasová
Zikova 30

442 85 Jihlava

VĚC

Krátce uveďte obsah dopisu. Příklady:
„Váš inzerát ze dne ... v ... novinách"
„Žádost o místo vedoucího pobočky"
„Žádost o místo instruktora"

OSLOVENÍ

Znáte-li jméno příjemce, obraťte se přímo na něj. Jinak použijte všeobecné oslovení „Vážená paní, vážený pane". Podle současného úzu se za oslovením dělá čárka a po vynechaném řádku se pokračuje malým písmenem.

Vzor dopisu

Julia Schulteová
Mozartova ul. 12
80223 Pardubice
Tel. 089/123456

Pardubice 28.4.19..

Advokátní kancelář a notářství
JUDr. Nolte a spol.
Jižní 2
80123 Pardubice

Žádost o místo pracovnice notářství

Vážený pane doktore Nolte,

příští měsíc ukončím odbornou stáž v kanceláři Berger & partneři. Protože bych z osobních důvodů ráda změnila zaměstnání, ucházím se u Vás o místo.

Během své stáže jsem poznala a vykonávala všechny příslušné práce jako plánování návštěv, vedení spisů, korespondenci podle diktátu, zhotovování smluv a listin, vedení účtu výdajů a poplatků. Umím samozřejmě zacházet s PC a jsem obeznámena s moderními komunikačními prostředky. Při jednání s mandanty jsem přátelská a vstřícná a i při stresu si zachovávám jasnou hlavu.

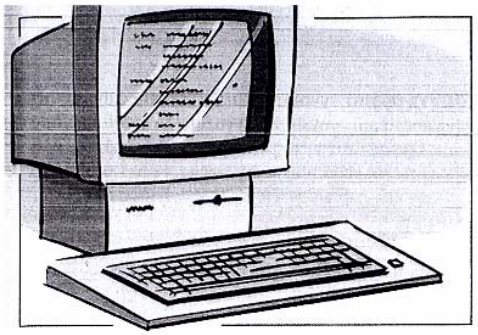
Další informace k mé osobě a dosavadní odborné dráze najdete v přiložených podkladech.

Těším se na pozvání k osobnímu rozhovoru.

S přátelskými pozdravy

Julia Schulte

Přílohy
Životopis
Fotografie
Kopie vysvědčení



Životopis

Podstatnou součástí žádosti o místo je obsažný životopis. Má informovat čtenáře o osobních údajích, vzdělání, odborném růstu a zejména o schopnostech uchazeče.

Forma životopisu je dnes heslovitá. Životopis se píše na psacím stroji nebo na počítači s textovým editorem. Taková úprava směřuje k jasnému členění a srozumitelnosti, takže příjemce může údaje přehlédnout na první pohled.

Životopis ve formě „kompozice" se píše jen na výslovné přání zadavatele. Požaduje-li firma ručně psaný životopis, musíte počítat s tím, že si nechá udělat grafologickou expertizu.

Životopis by měl být stručný, ale úplný. Má zachytit vzdělanostní a profesní dráhu v přesné časové posloupnosti. Aby si příjemce mohl udělat odpovídající obraz o uchazečově odborné způsobilosti, musí být životopis sepsán heslovitě a obsahovat všechny podstatné údaje o jeho schopnostech a znalostech.

Vykazuje-li mezery, nesnažte se čtenáře klamat. Zkušení personalisté obvykle velmi rychle nepřesnosti a nepravdivosti postřehnou.

Při psaní životopisu berte v úvahu, u kterého zaměstnavatele se o práci ucházíte. Jen velmi zřídka je vhodné posílat jeden a tentýž životopis. Obsah by měl být vždy uzpůsoben vypsanému místu a obsahovat všechny údaje, které jsou z tohoto hlediska důležité.

Obsah a členění životopisu

Pro zachycení dat a členění heslovitého životopisu se můžete orientovat podle následujících zásad:

Obsahové členění životopisu

1. OSOBNÍ DATA
   - Jméno a příjmení
   - Adresa
   - Datum narození, místo narození
   - Stav, počet a věk dětí
   - Státní příslušnost
2. ŠKOLNÍ VZDĚLÁNÍ
   - Časové údaje
   - Druh školy, místo školy
   - Ukončení
3. VYUČENÍ/ZAUČENÍ
   - Časové údaje
   - Obor vyučení/zaučení
   - Místo/podnik
   - Ukončení
4. STUDIUM
   - Časové údaje
   - Zaměření/obor
   - Vysoká škola
   - Ukončení
5. ODBORNÁ PRAXE
   - Časové údaje
   - Označení profese
   - Podnik, místo
   - Pracovní náplň
6. DALŠÍ VZDĚLÁNÍ
   (pokud je nutné pro výkon povolání)
   - Délka, trvání
   - Označení kursu
   - Pořadatel
   - Charakteristika obsahu
7. ZVLÁŠTNÍ ZNALOSTI A SCHOPNOSTI
   - Cizí jazyky (se stupněm znalosti, například základní znalosti, školní znalosti, plynně, aktivně, pasivně)
   - Práce s počítačem (programy, systémy)
   - Jiné údaje, například řidičský průkaz, pilotní průkaz apod.

8. VOJENSKÁ SLUŽBA/NÁHRADNÍ VOJENSKÁ SLUŽBA

9. ZÁJMY
   - Hobby/sociální aktivity (jen pokud mají vztah k zaměstnání)
   - Publikační činnost
   - Vysvětlení mezer v životopise, údaje o nemocích, zahraniční pobyty apod.

10. MÍSTO, DATUM A PODPIS
    Údaje, které nepatří do životopisu:
   - Jméno a povolání rodičů (mimo uchazečů o místa týkající se výchovy a vzdělávání)
   - Údaje o manželce, manželovi nebo sourozencích
   - Náboženské vyznání
   - Hobby, která se nevztahují k zaměstnání
   - Stranická nebo odborářská příslušnost
   - Zdravotní stav

Časové údaje o ukončení školní docházky musí obsahovat měsíc a rok.

Při grafické úpravě životopisu ponechte u horního okraje strany místo, abyste tam případně mohli nalepit fotografii.

Životopis má být vždy originál. Jeho rozsah by neměl být nikdy větší než dvě strany.

Mezery v životopise nebo jiná slabá místa

V případě, že máte ve svém životopise mezery nebo jiná slabá místa (například přerušené vzdělání, častá změna zaměstnání během krátké doby), budou se vás na to u přijímacího rozhovoru ptát. Nesnažte se adresáta klamat vynechávkami nebo nepřesnými formulacemi. Rozpory v textu vzbudí u zkušeného personalisty pozornost.

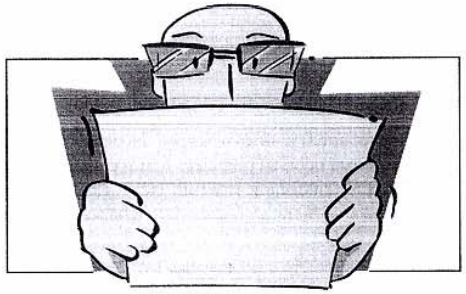
Udejte po pravdě delší dobu nezaměstnanosti. Abyste předešli pozdějším dotazům, měli byste objasnit příčinu nezaměstnanosti, zvlášť nenesete-li na ní vinu, abyste se neukázali v negativním světle.

Příznivý dojem vyvolá, jestliže jste dobu, kdy jste nebyli zaměstnaní, smysluplně využili a neseděli nečinně doma. Dalším vzděláváním projevíte svou snahu se učit a dokážete, že se odborně udržujete „v obraze".

PŘÍKLAD

Špatně:
01. 06. 19.. - 31. 03. 19.. nezaměstnaný(á)

Správně:
01. 06. 19.. - 31. 03. 19.. nezaměstnaný(á) v důsledku bankrotu podniku. Během této doby návštěva ... kursu při Institutu ... v ...



Analýza životopisu

Personalisté si při vyhodnocování životopisu všímají zejména následujících bodů:

1 Vnější forma
Je vnější forma působivá, tzn. životopis přehledně členěný, takže personalista rychle najde, co hledá, je písmo úhledné a okraj dostatečně široký? Nedbalá vnější úprava obvykle svědčí o nedostatečném zájmu o nabízené místo.

2 Vyhodnocení časových údajů
Při vyhodnocování časových údajů se personalisté zaměřují na vzdělanostní a profesní (odbornou) dráhu z hlediska mezer, délky vzdělání, fluktuace a neobvyklých výpovědních lhůt.

3 Průběh povolání
U průběhu povolání se sleduje, zda a nakolik byl cílevědomý. Nepříznivě působí přerušené vzdělání, stejně jako chaotické změny zaměstnání nebo oboru, pro něž neexistuje přijatelné vysvětlení.

Kontrolní seznam

Rozbor životopisu

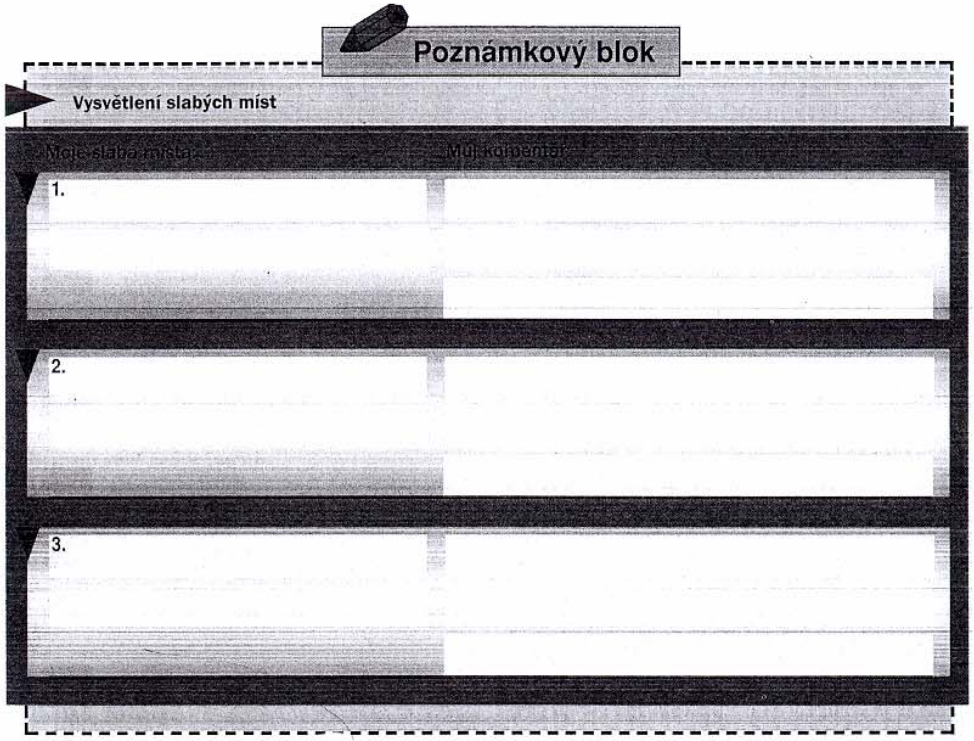
ne ano

Tento kontrolní blok obsahuje základní body analýzy životopisu.
Podle následujících otázek si ověříte, zda váš životopis nemá slabá místa.

- Má životopis působivou vnější formu? (například přehledné členění, úhledný typ písma, čitelnost) ..... ■
- Souhlasí časové údaje životopisu s údaji na vašich vysvědčeních? ..... ■
- Jsou přiloženy všechny doklady týkající se důležitých údajů o vzdělání a povolání? ..... ■
- Jestliže jste přerušil(a) nebo neukončil(a) určité vzdělání: Můžete pro to uvést přijatelné důvody? ■
- V případě, že jste studoval(a) nadměrně dlouho: Můžete to odůvodnit? ..... ■
- Uvádíte neobvyklé výpovědní lhůty, byl pracovní poměr ukončen během zkušební doby? ..... ■
- Dokážete pro to uvést přijatelné důvody? ..... ■
- Navazují na sebe vaše jednotlivá zaměstnání? ..... ■
- Můžete vysvětlit časové mezery ve svém životopise? ..... ■
- Byl(a) jste delší dobu nezaměstnaný(á)? Využil(a) jste toto období účelně? ..... ■
- Přerušil(a) jste práci v zaměstnání například kvůli nemoci, následkům nehody, pobytům v zahraničí? Jste schopen(schopna) tato přerušení dostatečně vysvětlit? ..... ■
- Měnil(a) jste často zaměstnání? Můžete vyjmenovat důvody? ..... ■
- Měnil(a) jste často zaměstnavatele, povolání nebo obor bez zřetelné souvislosti? ..... ■
- Polepšil(a) jste si změnou zaměstnání, nebo pohoršil(a)? Při pohoršení: Můžete tuto změnu přesto objasnit? ..... ■
- Zúčastnil(a) jste se dalšího vzdělávání/ získal(a) jste nějakou doplňující kvalifikaci? ..... ■
- Obsahuje životopis neúplné údaje, nejasné formulace nebo rozpory? Dokážete je objasnit? ..... ■

Slabá místa v životopise

Poznamenejte si slabá místa a rozvažte si, jak je u přijímacího pohovoru přesvědčivě objasníte. Snad najdete přijatelné vysvětlení, čímž se situace ukáže v příznivějším světle. Když tomu tak není, přemýšlejte, jak partnera při rozhovoru přesvědčíte, že jste se poučili a vyvodili z toho důsledky.
Své vysvětlení si zformulujte písemně a naučte se je nazpamět. Čím jistěji budete odpovídat, tím větší důvěru vzbudíte.



Na dalších stranách naleznete dva příklady životopisu.

Inzertní nabídka

Ujasnit si:

- Chci dále pracovat výhradně ve stejném oboru nebo úplně změnit své povolání ?
- Hledám místo v okolí svého bydliště nebo jsem ochotný za prací dojíždět či se dokonce přestěhovat
  (dle toho pak inzeruji buď v celostátním periodiku, nebo v regionálním či místním tisku)

Důležité údaje: věk uchazeče, délka praxe v oboru, užitečné znalosti a vlastní ambice

Příklad: A) „Projektant betonových mostů, 34 let, s 10 letou praxí a aktivní znalostí němčiny hledá uplatnění v oboru, které by mu umožnilo podílet se na zajímavém projektu v okolí Prahy a kde by uplatnil pohotovost a vysoké pracovní nasazení".

B) „Inženýr, absolvent oboru konstrukce a dopravní stavby s 10 letou praxí, hledá zajímavé zaměstnání".

Varianta A - inzerát je konkrétnější, jde o člověka s jasným cílem, jemuž je inzerent ochoten leccos obětovat.

Varianta B - inzerát je neurčitý, postrádá údaj o tom, zda se zájemce chce uplatnit v oboru, anebo by přijal například místo obchodního zástupce. Není jasné zda hledá místo v projekci, nebo by se rád uplatnil přímo na staveništi jako stavbyvedoucí či mistr. Chybí informace o věku zájemce.

Inzertní nabídka má být **jasná** a **konkrétní** a měla by obsahovat i termín možného nástupu a kontakt, na němž zadavatel očekává nabídky. Spěchá-li, je dobré uvést telefonní číslo a být na něm alespoň 5 dní po uveřejnění inzerátu přítomen. Telefonní záznamník není vhodný. Solidní firma nebude diktovat konkrétní nabídku "plechové sekretářce", ale potřebuje jednat s inzerentem přímo, aby si obě strany upřesnily některé detaily a případně si domluvily schůzku.

Grafická úprava:

- Inzerát musí zaujmout. Upozornit lze například tím, že profese či celý první řádek budou vytištěné tučně. Další možností je dát inzerát do rámečku.

Při inzertní nabídce nepoužíváme zkratky - inzerát je nepřehledný a mnohdy nesrozumitelný. Navíc tento přístup je projevem neúcty k potencionálnímu zaměstnavateli. Člověk, který hledá uplatnění by si měl být vědom toho, že jde o životní krok, při němž je jakékoliv šetření nemístné.

Inzertní nabídka (s využitím podkladových materiálů zpracovala Božena Buchtová)

Jak psát kontaktní dopis

První kontakt navážete nejčastěji písemně, a to pomocí kontaktního dopisu, jehož obsah a forma o Vás mnoho vypoví. Tento dopis může skončit „v koši" a nebo naopak vyvolat zájem osobně Vás poznat. Jde Vám samozřejmě o pozvání k pohovoru (interview) a proto:

- adresujte dopis na personální útvar jedině tehdy, když Vás k tomu vyzývá inzerát, jinak jej pošlete konkrétnímu člověku;
- buďte struční, věcní a zdvořilí;
- zmiňte se o těch Vašich silných stránkách, pro které by Vás mohli potřebovat;
- neopomeňte uvést, kde a jak jste se o volném místě dozvěděli;
- požádejte o osobní setkání;
- nerozepisujte se o svém životě;
- nikdy neuvádějte, že jste tou osobou, kterou potřebují;
- nezmiňujte se o platových podmínkách;
- dopis zakončete „S úctou" nebo „S pozdravem";
- k dopisu přiložte životopis a fotografii.

Jak psát kontaktní dopis (s využitím podkladových materiálů zpracovala Božena Buchtová)

Písemná žádost - vizitka uchazeče

Písemnou odpovědí na inzerát v rubrice zaměstnání se zájemce obvykle poprvé představuje potencionálnímu zaměstnavateli. Důležitá je grafická úprava a logičnost obsahu žádosti.

- Piště vždy na stroji, nebo ještě lépe na počítači.
- Na každé straně papíru ponechte alespoň dvoucentimetrové okraje, mezi odstavci je lépe dělat mezeru.
- Žádost by neměla překročit jednu stránku formátu A4, jinak odradí už jen svou délkou.
- I když používáte počítačový program na zpracování textu, zkontrolujte si pravopis sami - hrubá gramatická chyba z vás může rázem udělat outsidera.
- Překlepy nikdy neopravujte, ale text znovu přepište.
- Žádost vytiskněte zřetelným typem písma na kvalitní bílý papír. Stejnou barvu zvolte také pro obálku a papír na průvodní dopis.
- Nepřikládejte k žádosti svou fotografii, pokud ovšem nežádáte o práci moderátora, herečky, fotomodelky ...

- Svá sdělení zásadně formulujte v krátkých výstižných větách.
- Hned v záhlaví uveďte jméno, adresu a telefonní číslo.
- Upřesněte jaké dovednosti chcete v pozici, o niž se zajímáte, využít.
- Do výčtu vzdělání nezahrnujte školu základní, ale informace o délce a oboru studia, vlastnictví vysokoškolského diplomu, maturitního vysvědčení a o státní zkoušce z cizího jazyka.
- Údaje o vaší předchozí pracovní kariéře musí doprovázet letopočet. Modernější a praktičtější zároveň je začít současným zaměstnáním a pokračovat směrem k tomu prvnímu.
- Při charakteristice své práce používejte aktivní slovesa, například zorganizoval jsem, zrekonstruoval jsem, projektoval jsem. Podstatné úspěchy a výsledky podpořte fakty. Přílišná skromnost není namístě, výčet však nesmí působit samolibě.
- Stručný výčet osobních zálib by neměl mít více než čtyři položky. Nebuďte příliš osobní ani detailní: že vyšíváte nebo sbíráte vláčky, zřejmě nikoho nezaujme.
- Nezapomeňte na základní informace o rodinném stavu. Pokud některá skutečnost může zapůsobit ve váš prospěch (zajímáte-li se třeba o místo spojené s častým cestováním, je výhodou, že jste svobodní), uveďte to.

Jak psát životopis (curriculum vitae)

Životopis je velmi důležitým dokumentem v přijímacím řízení. Měli byste v něm stručně a jasně charakterizovat Vaše schopnosti, vzdělání a případné pracovní zkušenosti s cílem přesvědčit zaměstnavatele, že jste tím nejlepším kandidátem. Neexistuje sice univerzální model životopisu, nicméně jeho obsah by měl mít tuto strukturu:

- základní osobní údaje (jméno, adresa, telefon, data narození, rodinný stav);
- informace o ukončeném vzdělání v pořadí od nejvýše dosaženého (typ školy, studijní zaměření, typ státních závěrečných zkoušek - včetně tématu diplomové práce);
- přehled o absolvování důležitých odborných kurzů, studijních pobytů a stáží kdy, kde, jak dlouho;
- formulace kariérových cílů;
- přehled o důležitých praktických aktivitách v pořadí od nejčerstvějších (studentské praxe, zaměstnání během studia na vysoké škole, členství a výkon funkcí v zájmových a profesionálních organizacích);
- přehled o důležitých dovednostech (znalost cizích jazyků, práce s počítačem, řidičský průkaz);
- stručný výčet osobních zálib;
- základní údaje o rodinném stavu.

Forma životopisu je neméně důležitá a proto věnujte formální a jazykové úpravě životopisu maximální pozornost !

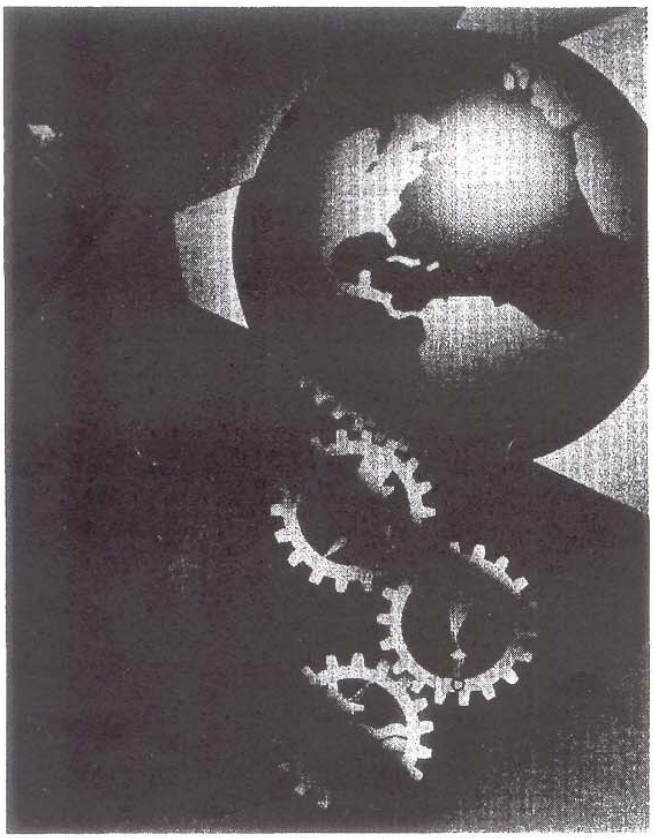
Při zpracování životopisu je třeba ctít tyto formální zásady:
- psát věcně a krátce,
- použít kvalitní bílý papír A4,
- kvalitní psací stroj, resp. počítač s vyspělým editorem a kvalitní tiskárnou,
- nešetřit místem a rozvrhnout stránku tak, aby bylo jednoduché a přehledné ji číst,
- dodržovat větší okraj na levé straně pro založení,
- odstavce a řádkování 1,5 až 2,
- aplikovat spisovnou češtinu s terminologií vhodnou pro daný obor a nepoužívat trpný rod (ale zorganizoval jsem, projektoval jsem, zrekonstruoval jsem),
- nepoužívat otřepané fráze (např. „v kolektivu oblíbený"), nenechat nic na představivosti čtenáře; podstatné úspěchy a výsledky podpořit fakty,
- nechat si svoji verzi posoudit nezaujatou osobou, jíž důvěřujete,
- zaměstnavateli předložit originál nebo kvalitní fotokopii, nikdy průpis.

Jak psát životopis (s využitím podkladových materiálů zpracovala Božena Buchtová)

SENGE, P., M., CARSTED, G., PORTER, P., L. Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. MIT Sloan Management Review, 2001, roč. 42, čís. 2, str. 24-38.

innovating our way to the next industrial revolution
Peter M Senge; Goran Carstedt; Patrick L Porter
MIT Sloan Management Review; Winter 2001; 42, 2; ABI/INFORM Global
p3. 24

Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution



What's so new about the New Economy? Our real future lies in building sustainable enterprises and an economic reality that connects industry, society and the environment.

Peter M. Senge and Goran Carstedt

Much of what is being said about the New Economy is not all that new. Waves of discontinuous technological change have occurred before in the industrial age, sparked by innovations such as the steam engine in the 18th century; railroads, steel, electrification and telecommunications in the 19th century; and auto and air transport, synthetic fibers and television in the first half of the 20th century. Each of those technologies led to what economist Joseph Schumpeter called "creative destruction," in which old industries died and new ones were born. Far from signaling the end of the industrial era, these waves of disruptive technologies accelerated and extended it.

What would constitute the beginnings of a truly postindustrial age? Only fundamental shifts in how the economic system affects the larger systems within which it resides – namely, society and nature. In many ways, the industrial age has been an era of harvesting natural and social capital in order to create financial and productive capital. So far there is little evidence that the New Economy is changing that.

The industrial-age assault on natural capital continues. Vague hopes about "bits for atoms" and "demassification" are naive at best, echoes of talk about "paperless offices" 20 years ago. The rate of losing species has not slowed.

***Peter Senge** is a senior lecturer at MIT Sloan School of Management and founding chair of the Society for Organizational Learning (SoL). **Goran Carstedt** is a former Volvo and IKEA senior executive. Contact Senge at psenge@mit.edu or jeanmac@mit.edu and Carstedt at carstedt@swipenet.se.*

Illustration: John Matos

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Most New Economy products end up where Old Economy products do: in increasingly scarce landfills. Globalization is destroying the last remnants of stewardship for natural resources in industries such as forest products: Today, buy-and-sell decisions are executed by faceless agents living on the other side of the world from the people and ecosystems whose futures they decide. Moreover, New Economy growth stimulates related growth in Old Economy industries — along with the familiar pattern of suburban sprawl, pollution, loss of habitat and competition for natural resources.

The New Economy's effects on social capital are more complex but no less disturbing.[1] Industrial progress has tended to destroy cultural as well as biological diversity, despite the protests of marginalized groups like the Provençal farmers who oppose the globalization of food production. Likewise, although changes in traditional family and community structures have brought greater freedom for women and many ethnic groups, the past decade also has brought worldwide increases in divorce rates, single-parent families and "street" children. Global markets, capital flows and e-commerce open up new opportunities for emerging economies, but they also create new generations of technological haves and have-nots. According to the World Bank, the poorest quartile of humankind has seen its share of global income fall from 2.5% to 1.25% over the past 25 years. More immediately, eroding social capital manifests in the isolation, violence and frenzy of modern living. Individuals and small circles of friends carve out increasingly private lives amidst increasingly distrustful strangers, preferring to "bowl alone." We almost take for granted road rage, deaths of spectators at sporting matches and kids shooting kids at school.[2] The "24-7" job has become the norm in many industries, the latest step in subjugating our lives to the clock, a process begun with the mechanization of work at the outset of the industrial era.

Judged by its impact on natural and social capital, so far th New Economy looks more like the next wave of the industri era than a truly postindustrial era. Why should we care? Because the basic development patterns of the industrial era are not sustainable. As U.S. National Academy of Sciences home secretary Peter Raven says, quoting the Wildlife Conservation Society's George Schaller, "We cannot afford another century like the last one." Plus, there are other possibilities.

Corporate Heretics

"Is genuine progress still possible? Is development sustainable? Or is one strand of progress — industrialization — now doing such damage to the environment that the next generation won't have a world worth living in?"[3]

Those are not the words of the Sierra Club or Greenpeace, but of BP chairman John Browne. In 1997, Browne broke rank with the oil industry to declare, "There is now an effective consensus among the world's leading scientists and serious and well-informed people outside the scientific community that there is a discernible human influence on the climate." Moreover, he argued that "the time to consider the policy dimensions of climate change is not when the link between greenhouse gases and climate change is conclusively proven, but when the possibility cannot be discounted."[4]

Equally important, BP looks at the situation as a business opportunity. "There are good commercial reasons for being ahead of the pack when it comes to issues to do with the environment," says Browne. Since 1997, the company has become active in public forums on global climate, has begun to reduce emissions in exploration and production, has started to market cleaner fuels and has invested significantly in alternative sources of energy (such as photovoltaic power and hydrogen). All the while, Browne has led an effort to build a more performance-oriented culture, and company profits have been at an all-time high.

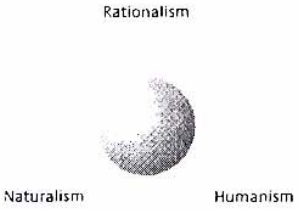
The challenge today is to develop sustainable businesses that are compatible with the current economic reality. Innovative business models and products must work financially, or it won't matter how good they are ecologically and socially.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

The Dimensions of Sustainability

Rationalism, the belief in reason, has dominated society throughout modern times. It remains the dominant perspective in business and education. Yet it has limits. It cannot explain the passion that motivates entrepreneurs committed to a new product idea nor the imagination of scientists testing an intuition. Nor does it explain why a quiet walk on a beach or a hike into the mountains may inspire both. These can only be understood by seeing how naturalism, humanism and rationalism infuse one another. Naturalism arises from our innate sense of being part of nature. Humanism arises from the rich interior life that connects reason, emotion and awareness — and ultimately allows us to connect with one another. Epochs in human history that have nurtured all three have stood out as golden ages.

Three Worldviews Required for Building Sustainable Enterprises



BP is but one example of the shift in thinking that is becoming evident in many companies and industries. Appliance maker Electrolux uses water- and powder-based paints (rather than hazardous solvent-based paints), prioritizes the use of recycled materials, and has introduced the world's first family of refrigerators and freezers free of the chlorofluorocarbons that contribute to ozone depletion. In 1999, Toyota and Honda began selling hybrid cars that combine internal combustion and electric propulsion, perform comparably to competitors — and can achieve up to 70 miles per gallon today, with prospects for two to three times that mileage in a few years.[5] In 1998, Xerox introduced its first fully digitized copier, the Document Centre 265, which is more than 90% remanufacturable and 97% recyclable. The product has only about 200 parts, an order of magnitude less than its predecessor. Its sales have exceeded forecasts. According to Fortune, remanufacturing and waste reduction saved Xerox $250 million in 1998. Some firms, such as Interface Inc., a $1.3 billion manufacturer of commercial carpet tiles, which saved about $140 million in sustainable waste reductions from 1995 to 1999, are even rethinking their basic business model. Interface's goal is to stop selling product altogether. Instead, it will provide floor-covering services, leasing products and later taking them back for 100% recycling. Assessing the environmental impact of the carpeting industry, chairman Ray Anderson says bluntly, "In the future, people like me will go to jail."[6]

These examples are all just initial steps, as each of these companies would readily admit. Ultimately, sustainability is a challenge to society as a whole. Nonetheless, business can play a legitimate leadership role as a catalyst for larger changes. We believe that a new environmentalism is emerging, driven by innovation, not regulation — radical new technologies, products, processes *and* business models. More and more businesses are recognizing the opportunities this creates. "Sustainability not only helps improve the world, but also energizes the company," says ABB's CEO Goran Lindahl.

The good news is that change through market-driven innovation is the type of change our society understands best. The problem is that much in today's business climate appears to run in the opposite direction. Short-term financial pressures, the free-agent work force, dramatic opportunities to start new companies and get rich quickly, often cynical mass media, and industrializing countries aspiring to catch up to the industrialized world's consumption standards — these hardly seem like the conditions for increasing stewardship of the earth.

The challenge today is to develop sustainable businesses that are compatible with the current economic reality. Innovative business models and products must work financially, or it won't matter how good they are ecologically and socially. To explore how to achieve this, the SoL Sustainability Consortium was formed to bring together like-minded corporate executives experienced in organizational learning who also see sustainability becoming a cornerstone of their business strategy.[7] Together, we are asking: Can organizations committed to sustainability work with the forces propelling most of the New Economy in the opposite direction? And, can organizational-learning principles and tools help in realizing the changes that this will require?

Between Two Stories

The first reality confronting businesses that are serious about sustainability is ambiguity, starting with the question: What do we mean by *sustainability*? The ambiguity inherent in sustainability has deep cultural roots.

"We are in trouble just now because we do not have a good

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

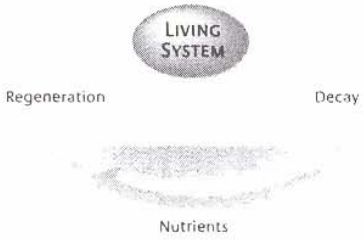
story," says cultural historian Thomas Berry. "We are in between stories. The old story, the account of how the world came to be and how we fit into it...sustained us for a long period of time. It shaped our emotional attitudes, provided us with life purposes and energized our actions. It consecrated our suffering and integrated our knowledge. We awoke in the morning and knew where we were. We could answer the questions of our children."[8] In a sense, sustainability requires letting go of the story of the supremacy of the human in nature, the story that the natural world exists as mere "resources" to serve human "progress." But most of us grew up with this story, and it is still shared by the vast majority of modern society. It is not easy to let it go, especially when we are uncertain about what the new story will be. Businesses seeking sustainability can easily feel like a trapeze artist suspended in the air. They have let go of a secure worldview without knowing what they can hang on to.

Yet the dim outlines of a new story are emerging. At its root are two elements: a new picture of the universe and a new sense of human possibility. "We are just beginning to explore what it means to be part of a universe that is alive...not just cosmos but cosmogenesis," in the words of Barry and physicist Brian Swimme. Moreover, the new universe story "carries with it a psychic-spiritual dimension as well as a physical-materialistic dimension. Otherwise, human consciousness emerges out of nowhere...an addendum [with] no real place in the story of the universe."[9] Echoing Barry, Roger Saillant, former Ford executive and now Visteon vice president, says, "The new story will have to do with personal accountability...new communities in business and elsewhere based on knowing that there is no parent to take care of us and that we have a stewardship responsibility for future generations." Saillant adds that gradually "a larger intelligence will emerge. Those special moments when we glimpse that our actions are informed by a larger whole will become more frequent." Interface marketing vice president Joyce LaValle foresees a similar shift: "I think this will actually get easier as we proceed. But first we must go through a kind of eye of the needle."

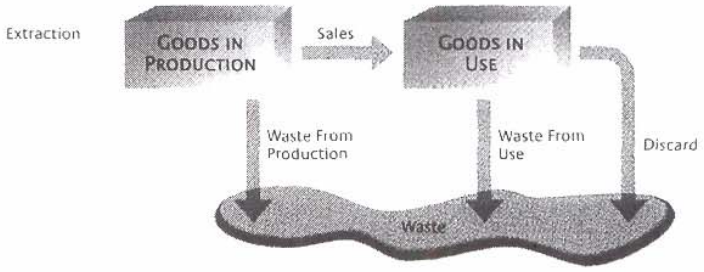
According to John Ehrenfeld, president of the International Society for Industrial Ecology, the challenge arises because sustainability "is a radical concept that stretches our current ideas about rationality. It has often been framed as environmentalists against business. But this generates polarization and misses the three very different worldviews needed to move forward: rationalism, naturalism and humanism." Only by embracing all three can we begin to understand what sustainability actually means. (See "The Dimensions of Sustainability.")

Why Industry Produces Waste

LIVING SYSTEMS FOLLOW CYCLES



INDUSTRIAL-AGE SYSTEMS DO NOT



Naturalism: Biomimicry and the Logic of Natural Systems

The diverse innovations that created the first Industrial Revolution sprang from the same guiding image that inspired the preceding scientific revolution — the image of the machine. "My aim," wrote 17th-century scientist Johannes Kepler, "is to show that the celestial machine is to be likened not to a divine organism but rather to a clockwork."[10] The assembly line became the prototypical organization — with managers as controllers and workers operating in rigid routines, all coordinated by bells, whistles and production schedules. The assembly line was so successful it became the model for other types of organizations, including the 19th-century urban school system. Although the machine-age organization achieved previously unimaginable productivity, it also created a mechanized organizational environment that dehumanized and fragmented how people worked together.

If the machine inspired the industrial age, the image of the living system may inspire a genuine postindustrial age. This is what

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Focusing on ecoefficiency may distract companies from pursuing radically different products and business models — changes that require shifts in mental models. This is unlikely to occur without mastering the human dimensions of learning and change.

life-sciences writer Janine Benyus calls "biomimicry," innovation inspired by understanding how living systems work. "What is consistent with life is sustainable," says Benyus. For example, in nature there is no waste. All byproducts of one natural system are nutrients for another. Why should industrial systems be different? We would not ask engineers to build bridges that defy the laws of gravity nor chip designers to violate laws of physics. Why should we expect businesses to violate the law of zero waste?

All living systems follow cycles: produce, recycle, regenerate.

By contrast, industrial-age systems follow a linear flow of extract, produce, sell, use, discard — what "Ecology of Commerce" author Paul Hawken calls "take-make-waste." (See "Why Industry Produces Waste," p. 27.)

Indeed, the primary output of today's production processes is waste. Across all industries, less than 10% of everything extracted from the earth (by weight) becomes usable products. The remaining 90% to 95% becomes waste from production.[11] Moreover, what is sold creates still more waste — from discard and from use (for example, from auto exhaust). So, while businesses obsess over labor and financial capital efficiency, we have created possibly the most inefficient system of production in human history.

What would industrial systems that conform to natural principles look like? First, they would be circular rather than linear, with significant reductions in all waste flows. (See "How Industry Can Reduce Waste.") This implies three specific waste-reduction strategies: resource productivity, clean products, and remanufacturing, recycling and composting."[12]

Strategy 1. Resource productivity reduces waste from production through ecoefficient production technologies and the design of production processes in which wastes from one process become nutrients for another.

Strategy 2. Clean products (say, hybrid cars) reduce waste from goods in use through nonpolluting product technologies.

Strategy 3. Remanufacturing and recycling (creating "technical nutrients") and designing more products that are biodegradable (creating "natural nutrients") reduce waste from discard.

Architect William McDonough and chemist Michael Braungart summarize the three strategies with the simple dictum: "Waste equals food."

Second, companies would invest in nature's regenerative processes. They would do fewer things that compromise regeneration, such as paving over wetlands, and would invest some surpluses in restoring natural capital — for example, companies like Interface plant trees to match business miles traveled because increasing forest cover reduces greenhouse gases.

Third, following Buckminster Fuller's dictum, companies would "learn how to live on our energy income [solar, wind, hydrogen] rather than off our principal [oil and gas]." Living on our income would not only reduce resource extraction, but also eliminate the side effects of using minerals, like auto emissions.

Thinking in more systemic terms may appear simple, but it raises important questions about current corporate environmentalism. For example, ecoefficiency has become a goal for companies worldwide, with many realizing significant cost savings from eliminating waste from production. That is good in some ways, but troubling in others. Thinking about the larger system shows that ecoefficiency innovations alone could actually worsen environmental stresses in the future.

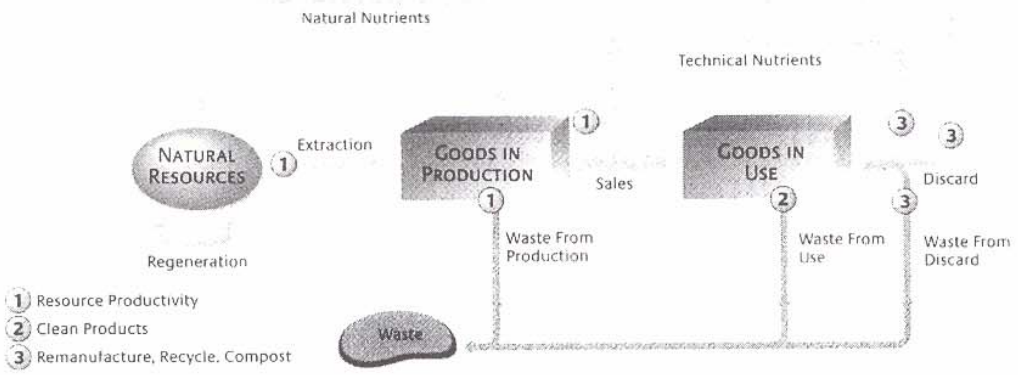
Ecoefficiency innovations reduce waste from production, but this does not alter the number of products produced nor the waste generated from their use and discard. Indeed, most companies investing in cost-reducing ecoefficiency improvements are doing so with the aim of increased profits and growth. Moreover, there is no guarantee that increased economic growth from ecoefficiency will come in similarly ecoefficient ways. In today's global capital markets, greater profits show up as investment capital that could easily be reinvested in old-style eco-inefficient industries.

To put it another way, nature does not care about the industrial system's efficiency. Nature cares about its impact in *absolute terms.* If a vastly more ecoefficient industrial system grows much larger, it conceivably could generate more total waste and destroy more habitat and species than a smaller, less ecoefficient economy.

The answer is not necessarily zero growth. The implications of naturalism are more subtle: We can sustain growth only by reducing total material throughput and total accumulated waste. Ecoefficiency gains are laudable but dangerously incomplete, as is any strategy that fails to consider the industrial-nat-

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

How Industry Can Reduce Waste: A Cyclic Industrial System That Mimics Nature



ural system as a whole. A systemic approach would reduce all sources of waste: from production, use and discard.

Managers' faith in ecoefficiency also illustrates the power of mental models. Industrial-age managerial practice has always been about increasing efficiency. Increased natural-resource productivity that translates directly into lower costs offers a compelling business case, one that does not challenge established thinking deeply. However, focusing on ecoefficiency may distract companies from pursuing radically different products and business models — changes that require shifts in mental models, not just shifting attention within existing mental models.

This is unlikely to happen without mastering the human dimensions of learning and change.

Humanism: The Logic of Learning

"The prevailing system of management has destroyed our people," said total-quality pioneer W. Edwards Deming. "People are born with intrinsic motivation, self-esteem, dignity, curiosity to learn, joy in learning." Echoing Deming, anthropologist Edward Hall declares, "Humans are learning organisms *par excellence*. The drive to learn is as strong as the sexual drive — it begins earlier and lasts longer." The premise of work on learning organizations has been that thriving in today's knowledge-based marketplaces means reversing the destructiveness that Deming speaks about and cultivating people's drive to learn.

In fall 1999 the sustainability consortium was hosted by the Xerox "Lakes" team that had developed the Document Centre 265 copier. Already aware of the team's innovations in design for remanufacture (more than 500 patents came from the Lakes project) and the product's success in the marketplace, we learned about how the team's zero-waste vision translated into a manufacturing facility with virtually no waste and eventually became embraced by many of the team's suppliers. But it still wasn't clear *how* the team had achieved those accomplishments.

Late in the day, Rhonda Staudt, a young engineer who was one of the lead designers, was talking about the team's innovations when she was interrupted by David Berdish, veteran of many organizational-learning projects at Ford. "Rhonda," Berdish said, "I understand what a great opportunity this was for you and how exciting it was. I work with engineers, and I know the excitement of pushing the technological envelope. But what I really want to know is why you did this. What I mean is: 'What was the stand you took and who were you taking that stand for?' "

Rhonda looked at David for a long time in silence and then, in front of many peers and a few superiors, began to cry. "I am a mom," she answered. We had all heard the Lakes motto, "Zero to landfill, for the sake of our children." But now we were in its presence. Roger Saillant of Visteon turned to Peter and whispered, "Seamlessness." Peter knew exactly what he meant: when what we do becomes inseparable from who we are.

We have all spent much of our lives in institutions that force us to be someone we are not. We commit ourselves to the company's agenda. We act professionally. After a while, we have lived so long in the house of mirrors that we mistake the image we are projecting for who we really are. The poet David Whyte quotes an AT&T manager who wrote, "Ten years ago, I turned my face

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

for a moment...and it became my life."

Over the past decade, many companies have attempted to build learning organizations with little grasp of the depth of the changes required. They want to increase imagination and creativity without unleashing the passion that comes from personal vision. They seek to challenge established mental models without building real trust and openness. They espouse systems thinking, without realizing how threatening that can be to established "quick fix" management cultures. There is a difference between building more-sustainable enterprises because there is profit in it and because it is one's life's work. The journey ahead will require both.

If understanding natural systems establishes the guiding ideas for sustainability innovations, then learning provides the means to translate ideas into accomplishments. But, just as the logic of natural systems conflicts with take-make-waste industrial systems, so too does the logic of a learning culture conflict with traditional, control-oriented organizational cultures. To a controlling culture, a learning culture based on passion, curiosity and trust appears to be out of control. But, in fact, it is based on a different type of control. "We are not trying to eliminate control and discipline in our organizations," says retired CEO William O'Brien, formerly with Hanover Insurance Co. "We are trying to substitute top-down discipline based on fear with self-discipline. This does not make life easier for people in organizations. It makes it more demanding — but also more exciting."

These two tensions — between natural systems and industrial systems on the one hand and between learning and controlling on the other — may appear to make sustainable enterprises impossible. However, deeper currents in the New Economy could also cause those tensions to become immutable forces transforming traditional industrial-age management.

A New Business Logic

Kevin Kelly, editor at large of Wired, observes that the "emerging new economic order...has three distinguishing characteristics. It is global. It favors intangibles — ideas, information and relationships. And it is intensely interlinked." Kelly sees electronic networks generating new patterns of "organic behavior in a technological matrix." But he suggests that the real changes are not ultimately about technology but communication. According to Kelly, in the world that is emerging, "Communication is the economy."[13]

Today, perhaps the earth as a living system is communicating to us through increasingly turbulent weather patterns. Perhaps our frayed social structures are communicating to us through increasing acts of child violence. Are we listening? If the New Economy is revolutionizing communication, can it enable

Organizational Learning's Ten-Year March

To attain sustainability, executives should ponder Senge's earlier writings and the experiences of those who have attempted to build learning organizations.

By Patrick L. Porter

Ten years ago Ford Motor Company executive Nick Zeniuk inherited the unenviable task of turning around the company's storied Lincoln Continental franchise. Zeniuk, the business and launch leader for the Continental line, was asked to redesign the product, while cutting costs, improving quality and speeding time to market. Plagued by political infighting and disagreements among 1,000 engineers and managers, the billion-dollar project was four months behind schedule and failing on every measure.

Zeniuk's transformation efforts might have ended then had he not learned about Peter Senge's work on organizational learning. Zeniuk read Senge's then new book, "The Fifth Discipline," as well as a paper Senge had published at about the same time in MIT Sloan Management Review, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations" (fall 1990, pp. 7-23; reprint 3211). "I had an epiphany," recalls Zeniuk. "Everything I needed was there."

A year-long effort ensued in which Zeniuk, program manager Fred Simon and the leadership team practiced the now familiar techniques that foster organizational learning — systems thinking, personal mastery, surfacing and testing mental models, and building shared vision. Slowly, the ideas gained credence among rank-and-file engineers who began to use the learning tools in their work groups. "At first they thought it was a boondoggle," says Zeniuk. "But then they noticed that we were beginning to behave differently. We had started asking them questions. We would stop and actually listen to them. We began to encourage them to do things in a different way."

It took nearly three years, but Zeniuk and his colleagues completely transformed the troubled project. "We saved a couple of hundred million dollars in expenditures, including $60 million of a $92 million launch budget for the 1995 Lincoln," says Zeniuk, who today travels the world teaching others about organizational learning. "We launched the car two weeks ahead of

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

schedule. And we were the first Ford program to produce a prototype that was almost product-ready. Many of the learning practices carried over to the highly successful 1998 Continental."

Stories like Zeniuk's abound. Since Senge's 1990 writings on organizational learning, scores of companies, nonprofits, government agencies — even entire school districts — have used his learning tools to move away from industrial-age, command-and-control work environments to ones founded on individual commitment.

Senge is the first to admit that his work on organizational learning has many antecedents, including Jay Forrester's groundbreaking work on systems dynamics, W. Edwards Deming's half-century evocation of quality management, and the work of Chris Argyris on the impact of mental models on shared work. But it was Senge who pulled these and other threads together and connected them to organizational learning in a way that captured the imagination of business and government leaders.

What have we learned during the past decade about the value of organizational learning? Richard Teerlink, the recently retired chairman and CEO of Harley-Davidson, believes that it is the only way to build a lasting company that can adjust to changing times. "As Eric Hoffer, the longshoreman philosopher said, 'In times of change it is the learners who will inherit the earth, while the dullards are beautifully equipped for a world that no longer exists,' " says Teerlink. "If you believe as I do that people are the only sustainable competitive advantage, then leaders have to view their responsibility differently. They must create an environment in which groups of people voluntarily come together around a shared vision and work toward shared goals. And that's what Peter Senge's learning tools enable you to do."

Dave Meador, treasurer of DTE Energy in Detroit, Michigan, is using Senge's learning tools to help the utility company profit from deregulation. "We're going through a lot of change as the industry transforms," says Meador. "These tools help us avoid getting stuck in an old mind-set. They help us stay open-minded to a changing marketplace, which enables us to build the internal capacity to learn and adapt."

Meador first learned of Senge's work a decade ago at Chrysler Corp., when he used organizational learning to engage line managers in activity-based costing. "We shifted from an environment of compliance to one of commitment, in which people acted because they really believed it would help them accomplish their business objectives," says Meador. "And I went from extreme frustration and fear of failure to really making a contribution and adding value to the enterprise."

Today, Meador cannot imagine working for a company that fails to embrace organizational learning. "At DTE, we're creating an environment in which people can raise questions and recommend alternative ideas, and do that in the spirit of learning and trying to grow the business. But we can engage many more people in solving complex issues, which avoids putting the burden of decision making on a handful of senior executives."

If you were to take the time, you could find hundreds of stories like Dave Meador's. Zeniuk says he knows dozens of teams that have transformed themselves with these methods. "But there aren't a lot of stories about a whole company transforming itself into a learning organization," he adds. "The immune system in big companies tends to resist this work. And the resistance is not necessarily conscious. It's simply the inertia that's naturally there. Ford continues to use these methods. Visteon does so too at very high levels. Shell is building a learning organization. And even the U.S. government is starting to use them. But I can't tell you that a whole company has transformed itself using these tools."

Perhaps someday a large company will institutionalize organizational learning to the point that it becomes part of the companywide cultural fabric. But many obstacles stand in the way, says Senge. Some groups master organizational learning only to backslide, ending up where they began when learning champions retire or move on. At other companies, short-term thinking makes managers and employees unwilling to tackle fundamental change.

Says Senge, "The number one impediment in this work is that it takes time, patience, perseverance and dedication. Most people in most organizations are not geared for that. Most management groups want things to happen quickly, because they're planning to be in the job for only a short time and they tend to think that they'd better reap the benefits on their watch. This has been and continues to be the main reason that Deming's work didn't get applied and that our organizational-learning work still struggles."

***Patrick L. Porter** is a contributing editor to MIT Sloan Management Review.*

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

deeper listening? If so, we may discern a new business logic emerging, one that starts with rethinking how firms create value and continues by redefining "customers," "employees," "suppliers" — and ultimately the company itself.

From Things to the Value Provided by Things "Production is increasingly not where value is created," says Ting Ho, vice president of strategy for global-logistics Internet startup Zoho. "The traditional company produced something that it then had to sell. Today, we must understand a customer and serve a genuine need."

At the heart of the industrial-age growth machine was a kind of mass hypnosis — convincing consumers that happiness meant owning a new thing. A new washing machine. A new computer. A new car. However, people do not want a hunk of steel in the driveway. They want the benefits it provides — whether they are tangible benefits like transport or intangible benefits like freedom or fun.

What does it mean to create new business models on the basis of that understanding? For Interface, it means shifting from selling carpets to providing floor-covering services, automatically taking back worn carpet tiles or replacing entire sections if a customer wants a different color. For Dow Chemical, it means leasing "dissolving services," then reusing the solvents. For Carrier, the world's leading manufacturer of air-conditioning equipment, it means renting cooling services rather than selling air conditioners. For IKEA, according to its published mission statement, it means providing services to help people "make a house or apartment into a home" rather than selling furniture. All these firms believe that "higher profits will come from providing better solutions rather than selling more equipment," in the words of "Natural Capitalism" authors Amory and Hunter Lovins and Paul Hawken.

From the standpoint of sustainability, providing services rather than just selling products creates a potential new alignment between what is sound economically and what is sound environmentally. A company's business model no longer requires designed-in obsolescence to push customers into buying new products. Instead, producers have an incentive to design for longevity, efficient servicing, improved functioning, and product take-back. Such design allows for maintaining relationships with customers by continually ensuring that products are providing the services that people desire — at the lowest cost to the provider.

Providing services rather than just selling products creates a potential new alignment between what is sound economically and what is sound environmentally.

The shift from "the value is in the stuff" to "the value is in the service the stuff provides" also may lead to a radical shift in the concept of ownership. Swiss industry analyst Walter Stahel and chemist Braungart have proposed that, in the future, producers will own what they produce forever and therefore will have strong incentives to design products to be disassembled and remanufactured or recycled, whichever is more economical. Owning products forever would represent a powerful step toward changing companies' attitudes about product discard.

Such ideas signal a radical shift in business models, one that will not come easily. It starts with how a company thinks of itself in relation to its customers: as a producer of things people buy or a provider of services through products made and remade? Marketing strategist Sandra Vandermerwe argues that such a view is essential to true customer focus, providing value *for* customers as well as obtaining value from customers.[14] It also shifts producers' time horizons. As Volvo discovered years ago, when a company is only selling cars, its relationship with the customer ends with the purchase. When it is providing customer satisfaction, it just begins.

From Producers and Consumers to Cocreators of Value Focusing on the services provided by products also shifts the very meaning of "customer." Customers are no longer passive; they are cocreators of value. Thirty years ago, futurist Alvin Toffler coined the term "prosumer," people who actively participate in generating the value they derive from any product.[15] "Today, prosumers are everywhere," says Kelly, "from restaurants where you assemble your own dinner to medical self-care arenas, where you serve as doctor and patient." As Kelly says, the essence of prosumerism today is that "customers have a hand in the creation of the product."[16]

Prosumerism is infiltrating diverse marketplaces, especially those where Internet technology is strong. One of Amazon.com's most popular Web-site features is customer reviews of books, CDs and other products. The five-year-old magazine Fast Company now rivals Business Week, Fortune and Forbes, partly because of its "Company of Friends," a Web-site feature that allows subscribers to get together to discuss common concerns, form support networks for projects, or tell the magazine their interests. "I can go to our Web site and determine which are the 10 most frequently forwarded articles," says editor Alan Webber. "Our readers are no longer just an audience but cocreators of product."

How does that shift to prosumers relate to sustainability? It starts with activist customers who think for themselves. And

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

Most companies respond by trying to rework the old contract. They increase salary and benefits. They offer stock. They invent creative new perks. But in so doing, they miss entirely the change that might make the greatest difference: a mission worthy of people's commitment.

activist customers are organizing themselves. "Thanks largely to the Internet," say C.K. Prahalad and V. Ramaswamy, "consumers have increasingly been engaging themselves in an active and explicit dialogue with manufacturers of products and services."[17] They add, "The market has become a forum." Or, as the popular "Cluetrain Manifesto" puts it, the market is becoming "a community of discourse."[18] With the inmates running the asylum, will they start to change the rules? What if people start talking to one another? What if they talk about the state of the world and how different types of products affect the quality of people's lives?

Leading Web-based companies, because they relate to their customers differently, also gain a different sense of what truly concerns customers. "Without a doubt, sustainability of our current lifestyle — personally and environmentally — matters to a lot of our readers," says Webber. "These were among the concerns that motivated us to start the magazine, and we've seen nothing to persuade us otherwise."

At this stage, it is speculation whether self-organizing networks of customers will unearth the deeper values essential to building sustainable societies. But it is no speculation that shifts in consumer behavior will be essential in creating such societies. One of the most significant concentrations of power in the industrial era has been the growth of a massive advertising industry applying psychological savvy to manipulate consumer preferences. "Soap operas" acquired their name because they were devised by Procter & Gamble and other consumer-goods companies to market soap. Could this be another form of centralized control that becomes history, the victim of the freer flow of information and interaction that allows people to know more and learn faster?

Homo sapiens has been around longer than *Homo consumer.* People still care deeply about the world their children will live in. Building sustainable enterprises will require tapping and harnessing that caring.

Many market-oriented companies sense just such a shift emerging in consumer preferences. For example, Nike has a host of recycled and recyclable products coming to market. For a company that sells the image of fitness, it is not surprising that Darcy Winslow, general manager of sustainable products and services, says: "Corporations in the 21st century cannot be fit if we don't prioritize and neutralize our impact on the environment."

From Compliant Employees to Committed Members of Social Networks

There are few companies today that do not struggle with the implications of the free-agent work force. The traditional employment contract based on good pay and benefits in exchange for loyalty is vanishing in many industries. Entrepreneurial opportunities are enticing, especially to young people. Most companies respond by trying to rework the old contract. They increase salary and benefits. They offer stock. They invent creative new perks. But in so doing, they miss entirely the change that might make the greatest difference: a mission worthy of people's commitment.

In 1991, IKEA faced the daunting challenge of extending its European business success to North America, the "graveyard of European retailers." It was clear from the outset that IKEA managers could not say, 'Here's how we do it in Sweden,' and expect much enthusiasm. Achieving strong returns for a distant corporate office was not enough. Being part of a proud and widely imitated European firm had limited meaning. It became clear that IKEA's North American management team had to find ways to truly engage people.

It turned out that North Americans, like Europeans, were concerned about the environment. Eventually, some 20,000 IKEA employees in North America and Europe participated voluntarily in a two-day training session on "The Natural Step," an intuitive introduction to the system conditions that must be met by a sustainable society. Not only did that engage people in selling the company's environmentally oriented products and creating related product and service ideas, it engaged them in working for IKEA. From 1990 through 1994, North American sales increased 300%.

The free-agent image connotes to many employers lack of commitment, people seeking a purely transactional relationship with a company. Perhaps the opposite is true. It may be a unique opportunity for organizations that truly value commitment. If we actually thought of people as free, we would have to approach them with respect, knowing that they can choose where to work. "It is amazing the commitment that people feel toward our focus on

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

sustainability and the environment," says Vivienne Cox, BP vice president for marketing. "In a very tough business environment, it really matters to people who have many options in their lives."

Most industrial-age companies wanted what *they* regarded as committed employees. Today, the definition of commitment is changing, and paternalism is giving way to more-adult relationships. "People stay with a firm, in many instances, because they see an alignment between their personal values and those they perceive the firm to be committed to," says Ged Davis, who is Shell's vice president for global business environment. If enterprises are not committed to anything beyond making money, why should managers be surprised that workers make transactional commitments?

Can organizations committed to sustainability work with the forces propelling most of the New Economy in the opposite direction?

Kelly also notes that in the competitive labor markets found in fast-growing industries, people change companies but maintain their loyalty "to advancing technology or to the region."[19] And to trusted colleagues. One key person may take groups of people from employer to employer like the Pied Piper.[20] Project teams form, un-form and then re-form like the teams of writers, actors and technical specialists that make movies. Yet larger social networks remain intact. Increasingly, such networks are the keepers of values and commitments and the subtle know-how that makes winners and losers. Longer-term relationships embedded in fluid but enduring social networks are a new phenomenon that most companies have not yet understood.

"Companies have felt that workers needed them more than they needed workers," says Peter Drucker. "This is changing in ways that most companies still do not seem to grasp."[21]

From Separate Businesses to Ecological Communities "The great benefits reaped by the New Economy in the coming decades," says Kelly, "will be due in large part to exploring and exploiting the power of decentralized and autonomous networks," which in many ways now resemble "an ecology of organisms, interlinked and coevolving, constantly in flux, deeply entangled, ever expanding at its edges."

"In traditional businesses, everything was piecework," says Zoho's Ho. "Now we are all part of larger systems, and our success depends on understanding those systems." For example, the traditional relationship between producer and supplier was neat and tidy. Producers wanted reliable supply at the lowest possible cost. Today, cost may be only one of several criteria that shape successful producer-supplier relationships. "Both as a supplier and with our suppliers, we are continually codesigning and co-innovating," says Ho. "There is no other way to keep pace with rapid changes and expanding knowledge."

Paradoxically, the realization that all enterprises are part of complex, evolving systems imparts new meaning to relationships and trust. As Webber has said, "The New Economy starts with technology and ends with trust."[22] People who are co-innovating must know each other and trust each other — in ways unnecessary in traditional relationships between providers and customers. That leads to the question: Can partners in complex supply networks co-innovate more-sustainable practices?

For example, Nike has programs in place with six of its material suppliers to collect 100% of their scrap and recycle it into the next round of products. The goal is to scale this up to all material suppliers. Similarly, all the big steps in design for remanufacture require intense cooperation up and down supply chains. "If you don't have suppliers hooked in, the whole thing will fail," says former Lakes chief engineer John Elter. The Xerox team hosted "supplier symposiums" where "we taught suppliers what remanufacturing means and gave them the basic tools for remanufacture," says Elter. Even more important, they assured suppliers that they would share in the cost savings — because used parts would go back to the suppliers for remanufacture. "The key is that suppliers participate in the economic benefit of remanufacturing because they don't have to make everything new. This is a big deal. Plus, they are developing new expertise they can apply with other customers."

Building the necessary alignment for product take-back among networks of wholesalers, retailers and customers is equally daunting. "Without doubt, one of the biggest challenges with our 'Evergreen Service Contract' [Interface's model for selling floor-covering services rather than carpeting]," says chairman Ray Anderson, "is transforming mental models built up over generations" — such as those of purchasing departments in big companies whose incentives are based purely on cost of purchase, rather than on lifetime costs and aesthetic benefits.

Intense cooperative learning will never occur unless companies view their fates as linked. That is why the shift from seeing a world of suppliers and customers to one in which "we are all part of larger systems" is essential. Companies that do not recognize their interdependence with suppliers, distributors and customers will never build the trust needed to shift established mental models.

"Tennyson had it only half right when he said nature was 'red in tooth and claw,' " writes Janine Benyus. "In mature ecosystems, cooperation seems as important as competition. [Species cooper-

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

ate] in order to diversify and...to fully use the habitat." Companies that see one another only as competitors may likewise find their habitat disappearing as the world around them changes.

From Closed Doors to Transparency The world in which key corporate decisions could be made behind closed doors is disappearing. In 1995, Shell encountered a dramatic and unexpected reaction to its plans to sink in the North Sea its Brent Spar oil platform, which was approaching the end of its productive lifetime. Despite the fact that the company had gone through a three-year process to identify the best environmental option and had the concurrence of the U.K. government, the situation became a public-relations nightmare when other governments objected to the plan. Shell had failed to realize that its private decision had become a public one, a harsh lesson learned by many other companies, from Nike to Ford to Microsoft, in recent years.

The world in which key corporate decisions could be made behind closed doors is disappearing.

There is an old saying in the field of ecology: "There is no 'away.' " The old world of corporate inner sanctums isolated managers from many of their decisions' social and environmental consequences, distant in time and space from those who made the decisions. As transparency increases, these feedback loops are closing, and consequences must be faced. In this sense, transparency is a powerful ally to naturalism and may drive many of the changes needed to implement more-naturalistic, circular business processes and models.

Growing transparency already has led to the inclusion of voices traditionally outside the inner circle. Several years ago, Greenpeace objected to the chlorides IKEA used in the printing of catalogs. Few in the industry thought there was any cost-effective alternative. But working together, Greenpeace and IKEA found a Finnish printing company that could produce catalogs without chlorides. IKEA presented its chloride-free catalog at an environmental conference in Washington and set a new industry standard. This experience showed that Greenpeace and IKEA could work together productively by focusing on tangible problems and by believing that breakthroughs were possible. Such trust can only be built over time.

Growing transparency is also leading to new accounting and performance-management practices. Shell and others are moving toward "triple-bottom-line" accounting — assessing economic, environmental and social performance in a balanced way. The Global Reporting Initiative provides practical guidelines for such changes. "Adopting GRI guidelines and triple-bottom-line practices is an enormously difficult step," says consultant John Elkington. "But companies like Shell, Ford and many others feel they must do this if they want to lead, rather than just react to change."

But the path toward broader accountability is fraught with perils. Last spring, Ford's first "Corporate Citizenship Report," based loosely on GRI guidelines, was greeted with as much cynicism as appreciation. The New York Times ignored most of the report (which included lengthy sections on reducing emissions and radical redesign of manufacturing processes) to announce that "Ford Is Conceding SUV Drawbacks."[23] The article focused on a three-page section of the 98-page report that discussed the dilemma of having a profitable product line that had environmental and safety problems. The Wall Street Journal was more personal, suggesting that chairman William Clay Ford was a hypocrite for both making and criticizing SUVs, a "guilt-ridden rich kid" who should either embrace his customers' preferences or leave the business to those who do.[24]

Ultimately, transparency is about awareness. With increasing awareness will come pressures for greater accountability for social and natural capital as well as financial capital. Gradually, this will lead to innovations in the larger social context as well.

It is impossible to predict the range of social innovations that growing transparency will ultimately foster. Perhaps new collaborative action-research networks will create the right climate of objectivity and compassion, tough standards and fair reporting combined with a spirit of learning together. (See "The New Competencies," p. 36.) Perhaps more-participative media, building on successful experiments such as those of Fast Company, will enable new levels of collaborative innovation. It may even be time to question the traditional limited-liability status of corporations, which uniquely favors owners of financial capital. Today's world of abundant financial capital and limited natural and social capital differs profoundly from the world of a century ago, when there was a need to protect individual investors. "In a world where learning and knowledge generation are the basis for corporate survival and wealth creation, managers must see a company as a living being, a human community," says writer and former Shell executive Arie de Geus. "Yet, today's managers inherit a very different worldview, focused on the optimism of financial capital. Is it not inconsistent to emphasize knowledge creation, on the one hand, and then treat a company as a machine for producing money, which is owned by its financial investors on the other?"

Perhaps when we are able to rediscover "company" (from the Latin *com-panis*, sharing of bread) as "living community," we

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

New Competencies

The challenges of building sustainable enterprises describe a strange new world few firms are equipped to understand, let alone navigate. The members of the SoL Sustainability Consortium came together believing that their preceding work with organizational-learning principles and tools might make a difference in meeting these challenges.

Today, Consortium members are engaged in projects on sustainability frameworks (from which the ideas on naturalism and humanism came), new energy sources, implementing new business models, and nurturing new leadership networks embodying competencies that build upon the leadership skills for learning organizations (published in the MIT Sloan Management Review 10 years ago*):

- building shared vision,
- surfacing and testing mental models, and
- systems thinking.

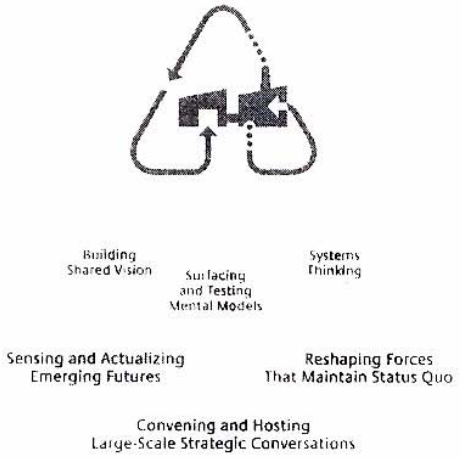
Research on mental models and dialogue† needs to be scaled up to allow strategic conversations that involve hundreds and even thousands of people. As Juanita Brown, founder of Whole Systems Associates, says, "The questions we are facing will require members of organizations to learn together at an unprecedented rate, often on a global scale." Starting in 1999, Brown's colleagues Bo Gyllenpalm and David Isaacs helped several large Swedish organizations convene conversations on "Infocom (information and communications services) and the Environment." Convening and hosting such large-scale conversations require particular methodologies. But Brown believes that the key lies in "questions that challenge current experiences and assumptions, while evoking new possibilities for collective discovery." For example, "How can infocom technology and services support the evolution of a sustainable and renewable environment?"

Most attempts at large-scale change fail because otherwise competent leaders do not understand the complex forces maintaining the status quo. Getting a CEO to support sustainability is not enough. Bottom-up environmental innovations also often fail. Leaders at all levels must understand the multiple "balancing processes" that, on the one hand, make any complex organization viable, but on the other, consistently defeat large-scale change. Leadership strategies must address these balancing forces. For example: relevance (people asking, "What does sustainability have to do with my job?"), believers vs. nonbelievers (the polarization that passionate advocates for social and environmental causes can create), the tyranny of established metrics (most current metrics reflect take-make-waste mental models, and new metrics aimed at life-cycle costs are useless without changes in mental models), and purpose (if the company's core purpose is perceived as making money, people's commitment may be below the threshold required to lead significant change).‡

All meaningful work on shared vision rests on distinguishing "creating" from "problem solving." Problem solving seeks to make things we don't like go away. Creating seeks to make things we care about come into being. This is a vital distinction for innovation. When problem solving dominates an organizational culture, life is about survival rather than about bringing into reality things that people care about. Recent research on leadership among entrepreneurs and scientists reveals a particular creative capacity — sensing and actualizing emerging futures. Successful leaders see the world as "open, dynamic, interconnected and full of possibilities."§ They are both committed and "in a state of surrender," as cognitive scientist Francisco Varela expresses it. Economist W. Brian Arthur adds that "cognizing" in business today follows three stages:

- "Observe, observe, observe: become one with the world."
- "Reflect and retreat: listen from the inner place where knowing comes to the surface."
- "Act in an instant: incubate and bring forth the new into reality."

Core Learning Competencies for Building Sustainable Enterprises



* P.M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations," MIT Sloan Management Review 32 (fall 1990): 7-23.

† W. Isaacs, "Dialogue: The Art of Thinking Together" (New York: Doubleday/Currency, 1999).

‡ These are four of 10 basic challenges to sustaining deep change addressed in P. Senge et al., "The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Learning Organizations" (New York: Doubleday/Currency, 1999).

§ J. Jaworski and O. Scharmer, "Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Future," SoL working paper, www.SoLonline.org/Resources/working_papers.html.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

will also rediscover its place within the larger community of living systems where it rightfully resides.

The Logic of Revolutions

The New Economy is both not new and new. It continues industrial-age patterns, yet it also may hold the seeds for a truly postindustrial world. As such, it brings us to a crossroads. We can either continue moving ever more rapidly in a direction that cannot be sustained, or we can change. Perhaps, no time in history has afforded greater possibilities for a collective change in direction.

"Creative engineers understand the role of constraints," says Elter of his Lakes experience. "Design engineers always deal with constraints: time, weight, operability. These are all real. The extraordinary creativity of [our] team had its source in recognizing a different constraint — the constraint of nature, to produce no waste. Zero to landfill is an uplifting constraint. It's worth going after. It's not manmade." Constraint and creativity are always connected. No artist paints on an infinite canvas. The artist understands that rather than just being limits, constraints can be freeing, especially when those constraints that have genuine meaning are recognized. What if product and business designers everywhere recognized that their constraints came from living systems? What if they adhered to the simple dictums: waste equals food; support nature's regenerative processes; live off energy income, not principal; and, borrowing from Elter's team, do it for the children. As occurred with the Lakes engineers, might this not free everyone's creativity in previously unimaginable ways?

Such rethinking will not happen all at once. It will not arise from any central authority. It will come from everywhere and nowhere in particular. The first Industrial Revolution, according to author Daniel Quinn, was "the product of a million small beginnings. [It] didn't proceed according to any theoretical design [and] was not a utopian undertaking."[25] Likewise, the next Industrial Revolution, if it is to happen, will have no grand plan and no one in charge. It will advance, in Quinn's words, on the basis of "an outpouring of human creativity," innovations not just in the technological but in the human landscape as well — the only way a new story can arise.

ACKNOWLEDGMENTS

Most of the ideas and many of the examples above come from the practitioners, researchers and consultants in the SoL Sustainability Consortium, many of whom are quoted above. In addition, the authors would like to thank other consortium members who read the manuscript and offered helpful suggestions: Bernie Bulkin of BP, Amory and Hunter Lovins of the Rocky Mountain Institute, Otto Scharmer of MIT, Debbie Zemke of Ford, and Sara Schley and Joe Laur of Seed Systems, coordinators for the Consortium.

ADDITIONAL RESOURCES

Several authors have made compelling business cases for environmental stewardship in recent years, including Paul Hawken, "The Ecology of Commerce" (HarperBusiness, 1993); Amory and Hunter Lovins, along with Hawken, "Natural Capitalism" (Little Brown and Co., 1999); and William McDonough and Michael Braungart, "The Next Industrial Revolution" (Atlantic Monthly, October 1998, 82-92; www.theatlantic.com/issues/98oct/industry.htm). For radical ideas on performance management, John Elkington explains triple-bottom-line practices in "Cannibals With Forks" (Oxford: Capstone, 1997), while accounting theorist Tom Johnson, coinventor of activity-based costing, argues in "Profit Beyond Measure" (Free Press, 2000) that companies with outstanding performance, like Toyota, mimic nature in their accounting practices, focusing on complex patterns rather than fragmented metrics. Janine Benyus' "Biomimicry: Innovation Inspired by Nature" (William Morrow, 1998) offers a different slant on naturalism, suggesting that technologies in harmony with nature will arise when biologists work with product designers. Lastly, Arie de Geus' "The Living Company" (Harvard Business School Press, 1997) and Dee Hock's "Birth of the Chaordic Age" (Berrett-Koehler, 1999) examine planning, leading and governing when organizations are seen as living human communities.

To support those interested in building more-sustainable enterprises, there are several Web sites focused on environmental education and planning (The Natural Step at www.naturalstep.org), natural capitalism and hybrid cars (the Rocky Mountain Institute at www.rmi.org), ecoefficiency (the World Business Council for Sustainable Development at WBCSD.org), triple-bottom-line reporting (www.sustainability.co.uk and www.globalreporting.org) and organizational learning (SoL at www.SoLonline.org).

REFERENCES

1. Social capital refers to "connections among individuals — social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise with them." See: R.D. Putnam, "Bowling Alone" (New York: Simon & Schuster, 2000), p. 19. It is also the necessary context for developing human capital — skills and knowledge embedded in people. See: J.S. Coleman, "Social Capital and the Creation of Human Capital," American Journal of Sociology 94 (1988): 95-120.

2. "Why Is Everyone So Short-Tempered?" USA Today, July 18, 2000, sec. A, p. 1.

3. J. Browne, "Respect for the Earth," a 2000 BBC Reith Lecture, available from BP, London.

4. J. Browne, "Rethinking Corporate Responsibility," Reflections 1.4 (summer 2000): 48-53.

5. See www.rmi.org/sitepages/pid175.asp for Rocky Mountain Institute publications about the hypercar.

6. E.P. Gunn, "The Green CEO," Fortune, May 24, 1999, 190-200.

7. The SoL (Society for Organizational Learning) Sustainability Consortium was established by BP and Interface and now includes established SoL members Royal Dutch/Shell, Ford, Xerox, Harley-Davidson, Detroit-Edison, Visteon and the World Bank, along with new members Nike and Northeast Utilities. The group's current projects — on product development, innovation across complex supply networks, new energy sources, and leadership and cultural change — are

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.

described at www.SoLonline.org and are being studied through a National Science Foundation grant.

8. T. Berry, "The Dream of the Earth" (San Francisco: Sierra Club Books, 1990), 123.

9. Ibid., 131-132.

10. D. Boorstin, "The Discoverers: A History of Man's Search To Know His World and Himself" (New York: Random House, 1985), 108-109.

11. See P. Hawken, A.B. Lovins and L.H. Lovins, "Natural Capitalism" (New York: Little Brown and Co., 1999), p. 14; R.U. Ayers, "Industrial Metabolism," in J.S. Ausubel and H.E. Sladovich, eds., "Technology and Environment" (Washington, D.C.: National Academy Press, 1989); and A.B. Lovins, L.H. Lovins and P. Hawken, "A Road Map for Natural Capitalism," Harvard Business Review 77 (May-June 1999): 145-158.

12. These three strategies, in concert with ideas below, relate closely to the four strategies of "natural capitalism," three of the four "system conditions" of "the natural step" described in J. Holmberg and K.-H. Robert, "Backcasting From Nonoverlapping Sustainability Principles — A Framework for Strategic Planning," International Journal of Sustainable Development and World Ecology 7 (2000): 1-18; and William McDonough, "Hannover Principles: Design for Sustainability" (New York: William McDonough Architects, 1992). Available through McDonough Braungart Design Chemistry, Charlottesville, Virginia (info@mbdc.com) or downloadable from www.mcdonough.com/principles.pdf.

13. K. Kelly, "New Rules for the New Economy" (New York: Penguin Books, 1999), 2, 5, 31.

14. S. Vandermerwe, "How Increasing Value to Customers Improves Business Results," MIT Sloan Management Review 42 (fall 2000): 28.

15. A. Toffler, "The Third Wave" (New York: William Morrow, 1980).

16. Kelly, "New Rules," 121-122.

17. C.K. Prahalad and V. Ramaswamy, "Co-Opting Customer Competence," Harvard Business Review 78 (January-February 2000): 79-87.

18. R. Levine, C. Locke, D. Searls and D. Weinberger, "The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual" (Cambridge, Massachusetts: Perseus Press, 2000), xiv.

19. Kelly, "New Rules," 28.

20. B. Wysocki Jr., "Yet Another Hazard of the New Economy: The Pied Piper Effect," Wall Street Journal, March 30, 2000, sec. A, p. 1.

21. P.F. Drucker and P. Senge, "Becoming a Change Leader," video conversations, Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, New York, and SoL (the Society for Organizational Learning), Cambridge, Massachusetts, forthcoming.

22. A. Webber, "What's So New About the New Economy?" Harvard Business Review 71 (January-February 1993): 24-42.

23. K. Bradsher, "Ford Is Conceding SUV Drawbacks," New York Times, May 12, 2000, sec. A, p. 1.

24. B. Yates, "On the Road: Pecksniffs Can't Stop SUV," Wall Street Journal Europe, May 19, 2000, sec. A, p. 26.

25. D. Quinn, "My Ishmael" (New York: Bantam Books, 1997), 200-201.

Reprint 4222
Copyright *©2001 by the Sloan Management Review Association. All rights reserved.*

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.