

**MASARYKOVA UNIVERZITA**  
**Ekonomicko-správní fakulta**

-  
**Institut veřejné správy**

# **Komunikace ve správních činnostech ÚSC**

**Průběžné vzdělávání úředníků ÚSC**  
**učební text**

**Růžena Lukášová**

# Obsah

<b>1. Komunikační proces a základní komunikační dovednosti</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Komunikační proces a jeho zákonitosti</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Formy komunikace – jak spolu lidé komunikují .....	6
1.1.2 Významové roviny komunikace - co si lidé sdělují.....	7
1.1.3 Významová struktura rozhovoru.....	8
<b>1.2 Účinná slovní komunikace</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Obecné zásady účinné slovní komunikace.....	10
1.2.2 Základní komunikační dovednosti .....	12
1.2.2.1 <i>Naslouchání</i> .....	12
1.2.2.2 <i>Kladení otázek</i> .....	13
1.2.2.3 <i>Účinná argumentace</i> .....	14
<b>1.3 Účinná mimoslovní komunikace</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 Asertivita</b> .....	<b>19</b>
1.4.1 Asertivní, agresivní a pasivní jednání .....	19
1.4.2 Asertivní práva a jejich význam.....	21
1.4.3 Asertivní techniky .....	24
<b>1.5 Komunikační typy osobnosti</b> .....	<b>26</b>
<b>2. Vybrané manažerské dovednosti</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 Hodnotící rozhovor</b> .....	<b>29</b>
2.1.1 Druhy rozhovorů se spolupracovníky .....	29
2.1.2 Účel hodnotícího rozhovoru.....	29
2.1.3 Příprava na hodnotící rozhovor .....	30
2.1.4 Obecná struktura hodnotícího rozhovoru .....	30
<b>2.2 Pracovní tým a týmová práce</b> .....	<b>31</b>
2.2.1 Charakteristiky týmu.....	31
2.2.2 Typy týmů.....	32
2.2.3 Výběr členů týmu.....	32

2.2.4	Týmové role.....	33
2.2.5	Rozvoj týmu.....	34
<b>2.3</b>	<b>Účinná prezentace .....</b>	<b>35</b>
2.3.1	Stanovení cíle prezentace.....	36
2.3.2	Analýza posluchačů .....	36
2.3.3	Příprava prostředí prezentace .....	37
2.3.4	Příprava obsahu prezentace .....	37
2.3.5	Vizuální pomůcky .....	38
2.3.6	Technické pomůcky.....	39
<b>2.4</b>	<b>Konflikty a jejich řešení .....</b>	<b>40</b>
2.4.1	Pojem konflikt .....	40
2.4.2	Důsledky organizačních konfliktů .....	41
2.4.3	Zdroje organizačních konfliktů .....	42
2.4.4	Organizační intervence za účelem řešení konfliktů .....	43
2.4.5	Individuální styly řešení interpersonálních konfliktů.....	43

## Úvod

Kvalitní komunikace uvnitř organizací veřejné správy je důležitým předpokladem efektivnosti těchto organizací. Rozvoj schopnosti pracovníků účinně komunikovat snižuje množství nedorozumění a konfliktů uvnitř organizací, zlepšuje atmosféru v organizacích a vytváří podmínky pro věcné plnění úkolů. Tím napomáhá účinnému dosahování cílů organizací a zvyšování kvality služeb poskytovaných občanům.

Klíčovou roli hrají v procesu komunikace v organizaci vedoucí pracovníci. Ti v rozhodující míře poskytují a zprostředkovávají informace, organizují a koordinují aktivity pracovníků, vedou své podřízené, motivují je a ovlivňují atmosféru v útvech, které řídí. Účinností své vzájemné komunikace pak významně determinují směřování, pružnost a míru rozvoje organizací, charakter spolupráce mezi organizačními útvary a celkovou kulturu organizací. Vedoucí úředníci ÚSC tak prostřednictvím kvality své komunikace se spolupracovníky a podřízenými výrazně ovlivňují rovněž kvalitu správních činností, zabezpečovaných ÚSC (viz příloha).

Předložený studijní text byl připraven jako doplňkový studijní materiál pro vzdělávací program „Komunikace ve správních činnostech ÚSC“. Tento program byl akreditován v souladu s § 20 zákona č. 312/2002 Sb. jako program průběžného (specializačního) vzdělávání pro vedoucí úředníky územních samosprávních celků.

Rozvoj komunikačních dovedností, na něž je vzdělávací program zaměřen, klade specifické nároky na charakter vzdělávacího programu. Kvalita komunikace není totiž ovlivňována pouze kvalitou slovního vyjadřování. Je rovněž záležitostí vzájemných interakcí v mezilidském styku, do nichž vstupují osobnostní vlivy, zažitá vzorce chování a momentální pocity. Rozvoj komunikačních dovedností proto vyžaduje nejen získání potřebných znalostí, ale také poznání sebe sama a nácvik nových způsobů chování. Výuka je proto (vedle předání základních poznatků o efektivní komunikaci v organizaci) zaměřena především na rozvoj dovedností, realizovaný prostřednictvím moderních výcvikových metod. Součástí výukových metod je rovněž využití výukových videofilmů, poskytujícím účastníkům kurzu zprostředkovanou zkušenost vztahující se k vybraným tématům vzdělávacího programu.

Podnětem pro přípravu vzdělávacího programu byl především zájem, který o danou problematiku projevovali účastníci obecné části vzdělávání vedoucích úředníků územních samosprávních celků, realizovaného Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity v Brně. Přáním lektorů je, aby program naplnil očekávání účastníků a přinesl jim poznatky a dovednosti, které pro svou praxi potřebují.

*Růžena Lukášová*

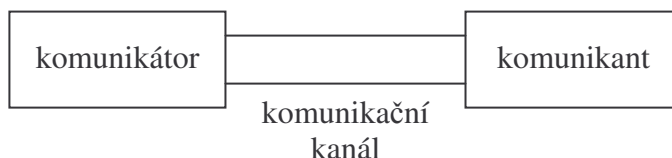


# 1. Komunikační proces a základní komunikační dovednosti

## 1.1 Komunikační proces a jeho zákonitosti

**Komunikace** je obvykle definována jako **proces sdělování a přijímání informací**. Účastníkem tohoto procesu je zdroj informací, tedy ten, kdo informace sděluje (**komunikátor**), a příjemce informací (**komunikant**).

Komunikátor **zakóduje** sdělení (**komuniké**) do určitého kódu a **komunikačním kanálem**, jímž může být fyzikální, biologické či sociální prostředí organismu, je sdělení přeneseno k příjemci. Nejobvyklejším kódem je v mezilidské komunikaci jazyk. Využívány však bývají i jiné kódy, nesoucí určitý význam – např. barvy (viz semafor), obrázky (viz piktogramy) apod.



Obr. 1 Obecný model komunikačního procesu

Komunikant obsah sdělení, které od komunikátora obdržel, **dekóduje**, a nějak mu porozumí.

Je-li komunikace jednosměrná, obě osoby zůstávají ve své roli, tj. v roli komunikátora či komunikanta. Je-li komunikace obousměrná, tj. jde-li o dialog, role účastníků komunikačního procesu se mění – z komunikátora se stává komunikant a naopak.

### 1.1.1 Formy komunikace – jak spolu lidé komunikují

Prostřednictvím slov a jejich spojení člověk jiným lidem **něco** říká. Ovšem to, co vyslovuje, také **nějak** říká – hovoří určitou rychlostí, určitým tónem, s úsměvem či bez úsměvu apod. Mimoslovními projevy, které vyřčená slova doprovázejí, tak člověk vkládá do sdělení další informaci. Ta pak významně ovlivňuje to, jak bude příjemce vyřčená slova interpretovat, tj. jaký významový obsah (smysl) jim bude přiřkládat.

Lidé tedy - jak vyplývá z výše uvedeného – komunikují dvěma způsoby:

- **slovně** (verbální komunikace)
- **mimoslovně** (nonverbální komunikace)

Člověk však ostatním nesděluje pouze prostřednictvím slovních a mimoslovních projevů. Určité informace sděluje i tím, jak se chová (zda odpoví či neodpoví na dotaz, zda pozdraví či nepozdraví, ...) a jak vypadá (jak se obléká či jak se oblékl pro určitou

konkrétní příležitost, ...). Z širšího hlediska tedy komunikuje i svým chováním a svým vzhledem.

Slovní a mimoslovní složka sdělení spolu mohou být ve vzájemném souladu, tj. mohou se vzájemně doplňovat a potvrzovat, ale mohou být rovněž v nesouladu či dokonce v rozporu.

Sděluje-li člověk něco jiného slovy a něco jiného mimoslovnímí projevy (např. slovy říká „postarám se o to rád/a“, ale tón sdělení radost a ochotu nenaznačuje), způsobuje tím příjemci informace komplikaci – vyřčené sdělení vnímá příjemce jako nedůvěryhodné, matoucí a nesrozumitelné. Je-li pak příjemce vystavován rozporným sdělením ze strany určitého zdroje opakovaně, je pro něj komunikace s daným člověkem značně frustrující.

### **Mezilidská komunikace jako proces sociální interakce**

Zatímco při sdělování informací mezi technickými prostředky zůstávají zdroj i příjemce zcela neutrální, lidé se při komunikaci vzájemně ovlivňují. Kromě přenosu obsahu sdělení dochází totiž také k utváření vzájemných dojmů a ke vzájemnému působení (interakci) účastníků komunikace. Vzájemná interakce ovlivňuje jak samotný průběh komunikačního procesu, tak interpretaci sdělení.

Způsob komunikace a interpretaci přijatých sdělení ovlivňují ovšem také další okolnosti:

- co o sobě komunikující vědí, co spolu dříve prožili apod.
- osobnostní charakteristiky aktérů komunikace, jejich způsob vnímání a prožívání
- momentální nálada účastníků komunikačního procesu
- vnější kontext komunikace (situace, ve které se komunikace odehrává, přítomnost jiných osob, ...).

Komunikace mezi lidmi tedy nepředstavuje pouhý proces přenosu informací. Je především procesem **sociální interakce**, jehož se aktivně účastní osoba sdělující určitý obsah a osoba přijímající určitý obsah sdělení.

#### **1.1.2 Významové roviny komunikace - co si lidé sdělují**

Komunikace mezi lidmi má **dvě významové roviny**: rovinu věcnou a rovinu vztahovou.

V **rovině věcné** si lidé sdělují informace vyjádřené slovy, tj. věcný obsah sdělení.

V **rovině vztahové** si sdělují především:

- postoj k věci, o níž hovoří
- postoj k člověku, s nímž hovoří
- své momentální pocity
- své sebepojetí (jak si věří, za koho se považují).

Všechna výše uvedená vztahová sdělení mohou lidé vyjádřit explicitně – tím, že je vysloví. K tomu však dochází málokdy a v pracovní komunikaci to často ani není možné. Vztahová sdělení jsou proto obvykle sdělována nepřímou, prostřednictvím neverbálních projevů.

I když věcná stránka sdělení by měla být v pracovním procesu primární, vztahy jsou něčím, co nelze ani na pracovišti opomíjet. Atmosféra na pracovišti výrazně ovlivňuje kvalitu pracovního života pracovníků i efektivnost organizace. Funguje-li pak komunikace v rovině vztahové, funguje obvykle i v rovině věcné.

Nepřímá sdělení, která bychom měli v rámci organizace sdělovat:

Postoj k věci:

„Věřím tomu, co říkám.“

Postoj k člověku, s nímž hovoříme:

„Jsi člověk, který je mi sympatický, se kterým rád spolupracuji.“

„Respektuji tě, vážím si tě.“

Své momentální pocity:

„Cítím se s tebou dobře.“

Své sebepojetí:

„Jsem odborník.“

„Jsem člověk, kterému se dá důvěřovat.“

„Jsem tu od toho, abych spolupracoval.“

### 1.1.3 Významová struktura rozhovoru

Je-li vymezeno, kdo je v daném okamžiku rozhovoru v roli hovořícího a kdo v roli naslouchajícího, lze analyzovat, co se mezi účastníky hovoru děje. Vyslovená slova, která je možno zaregistrovat, představují, jak bylo naznačeno, jen jednu složku probíhajícího procesu. Významová struktura sdělení však ve skutečnosti zahrnuje **pět základních složek**:

1. **Záměr, cíl sdělení** - ten, kdo promluvil, má nějaký záměr. Tím, co sděluje, chce něčeho dosáhnout, i když někdy ne zcela vědomě.
2. **Smysl sdělení pro mluvčího** - co chce hovořící sdělit, jak chápe význam jednotlivých slov a celého svého sdělení.
3. **Věcný obsah sdělení**
4. **Smysl sdělení pro příjemce** - jak tomu, co bylo řečeno, rozumí ten, kdo ho poslouchá, jak chápe význam jednotlivých slov a celého sdělení
5. **Efekt sdělení pro příjemce zprávy** - jaký je výsledek či důsledek řečeného.

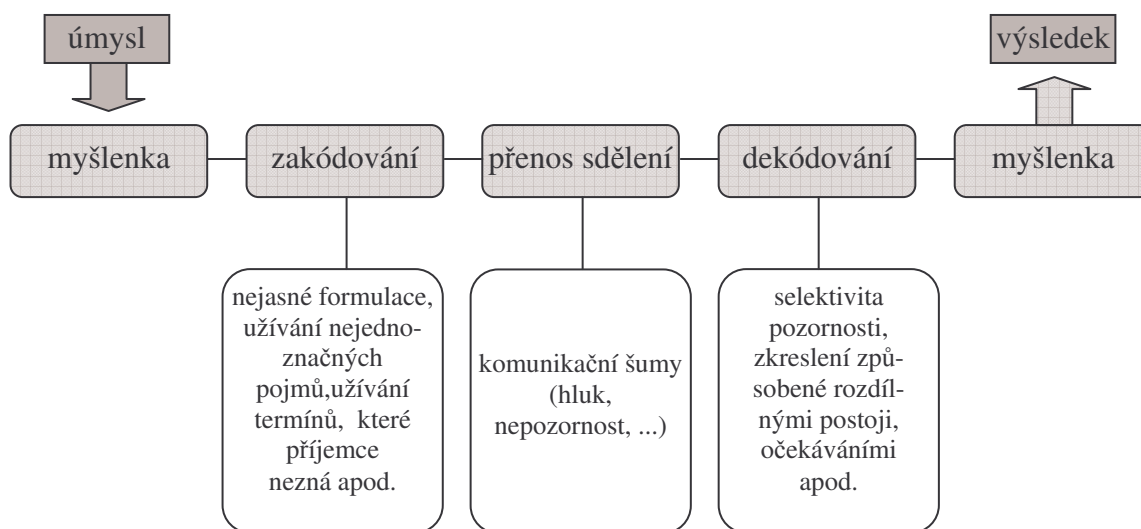
V rozhovoru nemá žádný účastník naprosto pevně "v rukou" všech pět složek významové struktury. Hovořící si může ujasnit svou motivaci, tj. oč mu jde, ví, jak chápe význam jednotlivých slov a vět, které používá, nemůže však zcela přesně určit význam sdělení pro příjemce a výsledný efekt svého sdělení u příjemce. Ten může pouze předpokládat. Příjemce naopak slyší, co mu bylo sdělováno, ovšem význam slov a vět použitých ve sdělení si vykládá podle svého. Tento výklad, tj. jak jednotlivým slovům a větám rozumí, se ovšem nemusí krýt s tím, jak jim rozuměl ten, kdo je vyslovil.



Jsme-li v roli naslouchajícího, můžeme si vliv vyslechnutého sdělení na sebe uvědomovat. Často si ho však neuvědomíme ihned. Někdy se určitý efekt nastřádá a teprve po nahromadění řady sdělení nesoucích obdobný náboj si uvědomíme, jaký vliv na nás sdělení má, "co to s námi dělá". Úmysl hovořícího a přesný význam sdělených slov pro hovořícího nemusí tedy naslouchající přesně rozpoznat či odhadnout. Ani on nemá tyto složky rozhovoru "pevně v ruce", pouze se domýšlí a interpretuje sdělení podle svého.

Jestliže příjemce pochopí obsah sdělení tak, jak mu rozuměl zdroj sdělení, došlo mezi oběma aktéry komunikace k **dorozumění**. Pokud tomu ovšem tak není, tj. příjemce pochopí sdělení jinak, než jak ho myslel zdroj sdělení, k dorozumění nedošlo.

Skutečnost, že chápání významu sdělení komunikátorem a komunikantem (tedy zdrojem a příjemcem sdělení) může být odlišné, může být zapříčiněna řadou okolností. V každé fázi komunikačního procesu se totiž mohou objevit rozmanité zdroje úbytku a zkreslení sdělované informace (viz obr. 2).



Obr. 2 Komunikační proces a zdroje zkreslení obsahu sdělení

Chtějí-li zdroj a příjemce „přezkoumat“ kvalitu svého dorozumění, může příjemce sdělení sdělit zdroji, jak jeho sdělení porozuměl a jak na něj sdělení zapůsobilo. Díky poskytnutí **zpětné vazby** ze strany příjemce si tak komunikátor ověří, zda jeho sdělení bylo pochopeno tak, jak ho myslel, a zda přineslo výsledek odpovídající zamýšlenému záměru.



Obr. 3 Komunikační proces zahrnující zpětnou vazbu

## Kontrolní otázky

1. Popište a vysvětlete model komunikačního procesu.
2. Vyjmenujte a charakterizujte formy mezilidské komunikace.
3. Vysvětlete pojem sociální interakce.
4. Vyjmenujte významové roviny komunikace. Co si lidé v jednotlivých rovinách sdělují?
5. Co je to významová struktura rozhovoru – popište a vysvětlete.
6. Uveďte možné příčiny komunikačních nedorozumění. Jak jim lze předcházet?

## Použitá a doporučená literatura

ADAIR, J. E. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-84-6.

SCHULTZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme ? Překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0832-9.

## 1.2 Účinná slovní komunikace

Verbální dovednosti, tedy dovednosti vztahující se ke slovní komunikaci, jsou důležitým předpokladem úspěšnosti práce ve veřejné správě. Nelze je však ztotožňovat s mnohmluvností. Jde spíše o celou řadu dílčích vyjadřovacích dovedností, které umožňují pracovníkům organizací veřejné správy, aby efektivně získávali a předávali informace, aby uměli srozumitelně poradit a v případě potřeby přesvědčit, aby si dokázali vzájemně porozumět a efektivně se dorozumět.

Způsob slovního vyjadřování má dopad především ve věcné rovině komunikace, neboť determinuje efektivnost vzájemných jednání a tím i efektivnost celé organizace. Svě důsledky má však i pro rovinu vztahovou – ovlivňuje totiž nejen to, jak příjemce informací zdroji informací porozumí, ale také to, nakolik bude daný pracovník příjemci informací sympatický, nakolik pro něj bude důvěryhodný, jak dobře se mu s ním bude spolupracovat.

### 1.2.1 Obecné zásady účinné slovní komunikace

Pro účinnost slovní komunikace v pracovních jednáních lze v obecné rovině doporučit následující zásady:

#### Vyjadřujte se jasně

Vyjadřujte se jasně, používejte jednoznačné výrazy a výroky. Nepoužívejte mlhavá slova. Zabráníte tak nedorozumění, zvýšíte účinnost svého sdělení a podpoříte seriózní dojem z vašeho jednání.

## **Vyjadřujte se stručně**

Nezahrnujte své partnery v komunikaci velkým množstvím slov ani záplavou informací. Nepoužívejte dlouhá souvětí. Mluvte spíše v krátkých větách a informace sděľujte po částech. Vaše řeč tím získá na věcnosti, výstižnosti a srozumitelnosti a naslouchající vás bude snáze sledovat a chápat.

## **Informace sděľujte v logickém sledu**

Informace, které sděľujete, sděľujte strukturovaně a v logickém sledu. Logický sled však nemusí být z vašeho pohledu a z pohledu kolegy, který pracuje např. v jiném oddělení, totožný. Snažte se proto vcítit do situace, myšlení a potřeb spolupracovníků a při sděľování informací se přizpůsobte jejich pohledu a způsobu uvažování.

## **Neopomíejte podstatné**

Říkejte vše, co je podstatné a potřebné k pochopení smyslu vašeho sdělení. Nezapomeňte, že vaši kolegové z jiných oddělení / podřízení / partneři nebývají tak informováni jako jste vy a často také nemají takové znalosti jako vy. To, co vy považujete za naprosto samozřejmé (a nezdá se vám proto potřebné na to upozorňovat), může být pro jiné zásadní informace, bez níž nemusí jasně pochopit obsah a smysl vašeho sdělení.

## **Zdůrazňujte podstatné**

Odlišujte hlavní informace od detailů a méně důležitých částí sdělení, zdůrazňujte podstatné. Pro příjemce sdělení bude vaše řeč jasnější a přehlednější, snáze vaše sdělení pochopí a zapamatuje si ho. Také jeho dojem z rozhovoru bude lepší .

## **Buďte korektní**

Buďte korektní, důsledně rozlišujte fakta, názory a domněnky. Fakta sděľujte jako fakta, svoje názory jako svoje názory („*podle mého názoru ...*“) a domněnky jako domněnky („*domnívám se, že ...*“).

## **Přizpůsobujte se**

Volba slov může zásadním způsobem ovlivnit to, zda vám druzí rozumějí nebo ne. Velmi pregnantním a přesným jazykem bývá v pracovních záležitostech odborná terminologie. Efektivní však bude jen tehdy, má-li váš partner v komunikaci patřičné znalosti odborných výrazů. Není-li tomu tak, je třeba zvolit jazyk běžného uživatele. Platí tedy důležitá zásada - cílevědomě se přizpůsobit příjemci informace a komunikovat s ním jazykem, kterému rozumí.

Příjemci sdělení přizpůsobujte rovněž tempo své řeči. Lidé nejraději naslouchají hovoru v takovém tempu, jakým sami hovoří. Bude-li vaše tempo výrazně odlišné od tempa vašeho komunikačního partnera, bude tento rozdíl pociťovat nepříjemně. Navíc - pokud osobní tempo příjemce sdělení bude pomalé a váš hovor bude rychlý, nejenže nebudete partnerovi sympatický/sympatická, ale nebude vás ani stačit vnímat.

## Klad'te otázky, ověřujte porozumění

Chcete-li si být jisti tím, že váš posluchač pochopil vaše sdělení tak, jak jste je mínili, ověřujte jeho porozumění. Potřebné je to zejména tehdy, zadáváte-li úkol, delegujete-li určitou pravomoc apod. Nestačí však zeptat se "rozumíte?". Může se vám totiž dostat odpovědi „ano“, i když si váš spolupracovník vyložil vaše sdělení mylně či nepřesně. Otázky musí být zcela konkrétní, případně můžete vašeho kolegu či podřízeného vyzvat, aby vám naznačil, co následně udělá, či aby zopakoval, na čem jste se dohodli.

Nepředpokládejte, že pokud váš spolupracovník nepochopil, sám se zeptá. Někdy k tomu není motivován, někdy má zábrany se zeptat, aby se „neztrapnil“, někdy ani neví, že sdělení nepřesně pochopil či že mu nějaká podstatná informace unikla.

Jasnost pochopení je však na místě ověřovat i v případě, že posluchačem sdělení jste vy. Ne všichni umějí komunikovat jasně a srozumitelně a chcete-li předejít problémům, je na vás, abyste jasnost a srozumitelnost zajistili. K tomu vám mohou posloužit kontrolní otázky či parafráze - např. *"Porozuměl(a) jsem vám dobře, že máte na mysli ...?"* nebo *"Vy jste tedy názoru, že nejvhodnějším řešením by bylo ..."* apod. Odpovědi na kontrolní otázku bývá potvrzení či upřesnění řečeného.

## 1.2.2 Základní komunikační dovednosti

### 1.2.2.1 Naslouchání

Umění efektivně komunikovat neznamená jen umění mluvit. Znamená také umění naslouchat. Efektivní naslouchání je ovšem něčím více, než zběžným registrováním řečeného doplněným občasným přikývnutím.

Partnerovi v komunikaci je třeba **skutečně naslouchat**, to znamená **cíleně a soustředěně ho vnímat a snažit se mu porozumět**. Pro vedoucího pracovníka je realizace této dovednosti důležitá přinejmenším ze čtyř důvodů:

- umožňuje mu předcházet komunikačním nedorozuměním, pramenícím z přeslechnutí důležitých informací
- umožňuje mu pochopit potřeby a problémy spolupracovníků, zjistit jejich názory, zkušenosti a postoje, tj. získat důležité informace
- pomáhá mu budovat vztah se spolupracovníkem či spolupracovnicí
- umožňuje mu odhadnout osobnost a momentální psychický stav člověka, s nímž jedná, a následně zvolit efektivní způsob jednání.

Pro budování vztahu ovšem nestačí jen pozorně poslouchat. Je třeba také **dát** svému spolupracovníkovi **najevo, že mu nasloucháte**. To od vás vyžaduje:

- **dát najevo zájem a zaujetí** (slovními i mimoslovními projevy)
- **reagovat na slyšené**.

Verbálním nástrojem k tomu, jak dát vašemu komunikačnímu partnerovi najevo, že jej posloucháte, je:

- občasné zopakování toho, co řekl
- *"vy tedy říkáte, že ..."*, *"vám tedy jde, jestli jsem to správně pochopil, především o ..."*

- občasné shrnutí toho, co řekl  
*"vy tedy, jestli dobře rozumím, potřebujete ten materiál především rychle, tj. nejpozději do týdne, záleží vám ovšem také na jeho úplnosti a na přehlednosti zpracování"*
- reakce na pocity, příp. mínění vašeho partnera v komunikaci  
*"vidím, že to nemáte jednoduché", "chápu vaši situaci".*

V mimoslovní rovině pak naslouchání naznačuje:

- oční kontakt s posluchačem
- výraz obličeje
- příklon (pokud při komunikaci sedíte), tj. vstřícná pozice
- příkyvování apod.

Jestliže vedoucí pracovník poslouchá svého spolupracovníka opravdově, chce jej pochopit a pomoci mu, pak většinu výše uvedených zásad realizuje zcela přirozeně. Jeho mimoslovní projevy a jeho reakce na slyšené jsou zcela nevědomé a automatické. Občasné zopakování a shrnutí toho, co partner řekl, někdy označované jako parafrázování, je však už určitou speciální komunikační dovedností, kterou je dobré si osvojit a cíleně jí při jednání se svými spolupracovníky využívat.

Zopakujeme či shrneme-li vhodným způsobem to, co náš partner v komunikaci řekl, přinese nám to hned několik užitků:

- **ověření vzájemného porozumění** - partner může zareagovat tím, že vyřčená slova potvrdí (*"ano, přesně to jsem měl na mysli", "ano, právě v tom spočívá problém"*) nebo nás poopraví (*"ne, když jsem říkal..., měl jsem na mysli..."*) či třeba doplní (*"ano, záleží mi na tom, abychom ..., ale jde mi také o to, aby..."*)
- **budování vztahu se spolupracovníkem**

Jestliže zopakujeme, co náš spolupracovník řekl, náš partner cítí:

- poslouchal/a mě
- rozuměl/a mi
- zajímá ho/ji můj problém, chce mi pomoci.

Prostým zopakováním partnerových slov tak získáme velmi mnoho.

### 1.2.2.2 Kladení otázek

Slovní dotazy se obvykle dělí do dvou základních skupin, a to na dotazy otevřené a uzavřené.

**Otevřené dotazy** začínají slovy "co", "jak", "jaký", "proč". Tím, jak jsou formulovány, nevedou partnera k jednoslovné odpovědi, ale vybízejí jej k podrobnějšímu vysvětlení. Jejich užitek spočívá v tom, že podněcují rozhovor (či skupinovou diskusi) a přinášejí vysokou míru informací. Otevřeným dotazem je např. dotaz *„Jaká je vaše představa o tom, jak bychom v dané záležitosti měli postupovat?“* *„Jak byste si představoval naši spolupráci?“* *„Co si myslíte o tomto návrhu?“* *„Proč by podle vás neměl být tento návrh přijat?“*

**Uzavřené dotazy** naopak dovolují pouze jednoslovné nebo máloslovné odpovědi, např. alternativní *„ano – ne“* či sdělení konkrétního údaje. Jsou zaměřeny na upřesnění nebo získání specifických informací. Nedávají prostor k rozvedení hovoru, jsou však užitečné

při upřesňování představ o řešení problému, při ověřování informací, při formulaci konkrétních podmínek v závěrečné fázi různých jednání apod. Uzavřeným dotazem je např. dotaz „*Dokdy musí být návrhy shromážděny?*“ „*Jste schopni dodat nám ten materiál do příštího pátku?*“ „*Kolik času budete na zpracování závěrů z provedené analýzy potřebovat?*“

Oba typy dotazů mají své výhody i nevýhody, a to podle toho, zda jsou užity ve správné chvíli a ke správnému účelu. Otevřené dotazy jsou vysoce potřebné tehdy, když:

- potřebujete získat maximum informací, zejména pak o předmětu hovoru, ve kterém se sami dobře neorientujete
- když potřebujete vytvořit dobrou atmosféru a navázat kontakt
- když vašeho komunikačního partnera neznáte a pro úspěch vašeho jednání potřebujete alespoň v rámci možností odhadnout jeho osobnost .

Obecně jsou tedy otevřené dotazy vhodné především na začátku různých jednání, neboť nastolují přátelskou atmosféru, podněcují rozhovor a otevírají prostor pro diskusi. Málo vhodné naopak bývají ke konci jednání, protože nesměřují ke konkrétním závěrům a ubírají dané fázi jednání na efektivnosti.

Uzavřené dotazy jsou naproti tomu na začátku většiny jednání nevhodné, protože v úvodu jednání působí nezdvořile (váš partner může získat dojem výslechu), nenastolují příjemnou atmosféru, nepodněcují rozhovor a omezují možnost získávání informací. Při uzavřeném dotazu totiž partner odpoví pouze na zcela konkrétní dotaz, který jste položili, a svou odpověď nemá obvykle potřebu rozvíjet. Naopak ke konci jednání plní uzavřené dotazy velmi užitečnou úlohu, neboť ověřují vzájemné porozumění a usměrňují rozhovor směrem k uzavření jednání .

Otázky mají ovšem pro průběh jednání ještě další význam:

- vhodnou volbou otázek můžeme usměrnit hovor upovídáného či málomluvného komunikačního partnera
- otázky budují vztah, neboť jsou výrazem zájmu
- pomocí otázek nenásilně řídíme a kontrolujeme jednání (o čem se bude mluvit nerozhoduje ten, kdo odpovídá, ale ten, kdo se ptá).

### **1.2.2.3 Účinná argumentace**

Chcete-li ve své organizaci prosadit nějaký návrh (na řešení nějakého problému, koupi nového vybavení, změnu zaběhnutých postupů, ...) či obhájit své stanovisko k určité záležitosti, potřebujete své spolupracovníky přesvědčit. Nástrojem k tomu, abyste své kolegy přesvědčili, jsou pro vás argumenty.

Cílem argumentace je zdůvodnit váš návrh či přimět druhou stranu k pochopení oprávněnosti vašich požadavků či vašeho stanoviska. Dosáhnout tohoto účinku svých argumentů však často není jednoduché.

Třemi základními aspekty, nad kterými je dobré se při přípravě na nějaké jednání (při němž předpokládáte nutnost argumentace) připravit, jsou:

- výběr argumentů
- formulace argumentů
- výstavba argumentace.



## Výběr argumentů

Výběr vhodných argumentů je předpokladem toho, zda argumenty druhou stranu osloví nebo neosloví.

Zamyslíte-li se nad tím, proč by váš návrh měl být přijat či proč by vaše stanovisko měli ostatní uznat, najdete k tomu jistě řadu dobrých důvodů. Ne všechny důvody, které jsou důležité pro vás, jsou však stejně důležité pro jiné. Chcete-li je přesvědčit, vybírejte takové argumenty, které **odpovídají jejich potřebám a zájmům**. Takovým argumentům budou totiž vaši partneři ochotni naslouchat a takové argumenty na ně zapůsobí. Nezdůrazňujte tedy to, co je důležité pro vás, a nesnižujte důležitost toho, co zajímá druhou stranu. Naopak, z toho, co zajímá druhou stranu, při své argumentaci vycházejte. Argumenty, které apelují na potřeby, které ostatní lidé nemají, budou totiž nejen neúčinné, ale mohou být dokonce i kontraproduktivní.

## Formulace argumentů

Účinnost argumentů nezávisí pouze na tom, zda odpovídají potřebám a zájmům druhé strany, ale také na tom, jakým způsobem jsou formulovány.

Hovoříte-li např. o tom, jaké výhody bude mít pro vaši organizaci pořízení nějakého nového zařízení a zdůrazňujete vlastnosti a výhody tohoto nového zařízení, i při dobrém výběru vlastností, které zdůrazňujete, nemusí být vaše argumentace působivá.

Řeknete-li např. „tento nový kopírovací stroj pracuje rychlostí x kopií za minutu“, je to pro vaše spolupracovníky sice určitá informace, ale nemusí mít pocit, že se jich vůbec týká. Vy touto větou ale máte na mysli, že doba kopírování se tím oproti starému zařízení zkrátí na polovinu, což např. při kopírování materiálů na poradu znamená úsporu 45 minut. Pokud však tento užitek, který plyne z rychlosti kopírování nového stroje, svým spolupracovníkům nezdůrazníte, nemusí si ho uvědomit. Řekněte proto raději: „*Tento kopírovací stroj pracuje rychlostí x kopií za minutu, což pro nás znamená, že např. při kopírování materiálů na poradu ušetříme 45 minut času*“.

Sděluje-li pouze vlastnosti produktů, služeb či navrhovaných řešení, pak:

- příjemci informací nemusí pochopit, jaký užitek pro ně z těchto vlastností plyne
- příjemci informací si nemusí uvědomit všechny užítky, které z vlastností, které zdůrazňujete, plynou
- příjemci informací si mohou váš argument vyložit zcela odlišným způsobem, než jste zamýšleli
- spolupracovníky nepřesvědčujete, pouze informujete.

Chcete-li tedy spolupracovníky skutečně přesvědčit, říkejte jim, jaké užítky jim navrhované řešení přinese, „co z toho budou mít“. Druhou stranu totiž obvykle nezajímá, jaké vlastnosti navrhované řešení má, ale co to pro ně znamená, jaké zlepšení jim to přinese, co tím získají oni sami a co to přinese organizaci, pro kterou pracují.

## Výstavba argumentace

Předpokládáme-li, že jste argumenty dobře vybrali, tj. nebudete používat neúčinné či dokonce kontraproduktivní argumenty, pro působivost argumentace je dobré argumenty ještě vhodným způsobem uspořádat.

I když všechny zvolené argumenty jsou „dobrými“ argumenty, obvykle mezi nimi lze vybrat ještě argumenty, které jsou „silnější“ a působivější než ostatní. S těmi je pak nutno dobře „hospodařit“. Zahájíte-li vaši argumentaci svým nejsilnějším argumentem, upoutáte sice pozornost svého posluchače či svých posluchačů, ale nebudete mít čím jejich zájem gradovat.

Na zahájení je proto sice vhodné vybrat dobrý argument, ale ne ten, který je vaším „trumfem“. Stejně tak není dobré uvést nejsilnější argument na závěr a nenechat si nějaký dobrý argument v zásobě. Pokud jste totiž svým nejsilnějším argumentem „zviklali“ dosavadní protikladné stanovisko vašeho partnera, nemáte účinný prostředek, jak své přesvědčování dokončit.

Kvalita argumentace je, jak vyplývá z výše uvedeného, důležitým předpokladem účinnosti vašeho přesvědčování. Dobré argumentace je však obtížné dosáhnout bez přípravy. Připravenost na jednání a promyšlenost argumentů (a tedy i předchozí zamyšlení se nad potřebami, zájmy a způsobem uvažování druhé strany) je proto v pracovních jednáních důležitým klíčem k účinnosti přesvědčování.

## Kontrolní otázky

1. Vyjmenujte obecné zásady účinné slovní komunikace. U každé zásady vysvětlete její význam.
2. Uveďte znaky aktivního naslouchání (jak se naslouchání projevuje).
3. Jaký přínos má naslouchání pro vedoucího pracovníka?
4. Vysvětlete význam kladení otázek v mezilidské komunikaci.
5. Vyjmenujte hlavní typy otázek, uveďte přínos jednotlivých typů otázek a kdy je vhodné je při jednání s jinými lidmi používat.
6. Uveďte hlavní zásady výběru a formulace argumentů, které je třeba dodržovat při přesvědčování (má-li být účinné).

## Použitá a doporučená literatura

- GODEFROY, CH., H. *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Alternativa, 1994.
- KHELEROVÁ, V. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-039-2.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-84-6.
- LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace v práci vedoucího pracovníka. In NĚMEČEK, P. a kol. *VEDOUcí PODNIKU - podnik v kostce*. Praha: Verlag Dashöfer, 1998. ISBN 80-901859-5-9. Část 14, díl 8.



### 1.3 Účinná mimoslovní komunikace

**Mimoslovní** (neverbální, nonverbální) **komunikace** je **sdělování jinými komunikačními prostředky než slovy**. Je to tedy sdělování pomocí lidského těla, označované v populárnější literatuře často jako "řeč lidského těla" (body language), a sdělování řečovými projevy mimo vlastní slovní obsah (tón, intonace, rychlost řeči, ...).

Neverbální projevy mohou mít dvojí účel:

- mohou nahrazovat slova (v situaci, kdy z nějakých důvodů nelze komunikovat slovně,
- či v situaci, kdy se slovní komunikace z nějakých důvodů ani nepředpokládá a pro niž byl „zaveden“ určitý systém neverbálních signálů – viz např. signalizace policisty na rušné křižovatce)
- mohou doprovázet slova.

Pokud neverbální projevy doprovázejí slova, pak zprostředkovávají především vztahovou část sdělení, naznačující a odhalující naše postoje, náladu, pocity.

#### **Původ mimoslovních signálů**

Mimoslovní komunikace je historicky starší než komunikace slovní. Naši předkové se původně dorozumívali mimoslovně a řeč jako nástroj dorozumívání byla vytvořena postupně.

Mimoslovní projevy člověka jsou vázány na pocity a jsou z větší části nevědomé. Proto je lze považovat za přirozenější a také "pravdivější" než projevy slovní.

Mimoslovní projevy jsou kulturně podmíněny. Určité základní pocity (radost, smutek, ...) jsou sice na celém světě vyjadřovány stejně, některé projevy jsou však u různých národů či v různých zeměpisných oblastech rozdílné. Na tuto skutečnost je třeba brát ohled při jednání s cizinci, neboť odlišné vnímání významu mimoslovních projevů u příslušníků různých národů může vést k nepříjemným nedorozuměním.

#### **Formy mimoslovního sdělování**

Formy mimoslovního sdělování můžeme obecně rozčlenit na<sup>1</sup>:

- sdělování pomocí výrazů obličeje (mimika)
- sdělování prostřednictvím očí (řeč pohledů)
- sdělování pomocí tělesných pohybů a poloh (gestika, gestikulace)
- sdělování prostřednictvím tělesných postojů, držení těla a polohových konfigurací, tj. vzájemných tělesných poloh (posturika, posturologie)
- sdělování pomocí zmenšování či zvětšování tělesné vzdálenosti, tj. přiblížení či oddálení (proxemika)
- sdělování pomocí tělesného kontaktu (haptika, např. při podání ruky)
- sdělování pomocí akustických projevů řeči, tj. hlasitosti, rychlosti řeči, intonace atd. (extralingvistika, mimolingvistika).

Míra účinku neverbálních projevů na interpretaci sdělení a výsledný efekt sdělení je, jak se shodují badatelé zabývající se výzkumy v dané oblasti, velmi výrazná - více než 2/3

---

<sup>1</sup> Dle Křivohlavý, J., 1988

významu jsou předávány prostřednictvím neverbálních projevů. Nejsilněji jsou přítomní příjemci informace vnímány, jak bylo prokázáno, projevy mimolingvistické (tón řeči, ...). Jednotlivé formy mimoslovního sdělování však nelze chápat izolovaně, protože při konkrétní komunikaci se uplatňují v součinnosti.

### **Význam schopnosti porozumět neverbálním projevům v organizační praxi**

Rozumí-li člověk významu neverbálních projevů, umožňuje mu to:

- lépe vnímat a odhadovat své partnery v komunikaci (na základě neverbálních projevů lze usuzovat např. na míru jistoty či nejistoty člověka při jednání, na míru jeho přátelskosti či nepřátelskosti, ...)
- lépe vnímat a odhadovat momentální pocity partnerů v komunikaci, jejich postoje k věci, ...
- lépe vnímat celkovou atmosféru v organizaci či v organizační jednotce, vzájemné vztahy mezi lidmi apod.

Vedle **cíleného vnímání** a odhadu lidí a situace umožňuje znalost zákonitostí neverbální komunikace na druhé straně také **cíleně působit** na své okolí a vytvářet dojem, který potřebujeme vytvářet. Vedoucí pracovník tak může být účinnější jak při dyadické komunikaci (např. při vyjednávání, vedení hodnotícího pohovoru, ...), tak při prezentacích před skupinou lidí apod. Cílené vytváření dojmu by však nemělo vést k přetvářce a zneužívání mimoslovních projevů k manipulaci s lidmi. Jde naopak o to, aby vedoucí pracovník uměl vytvořit příznivou atmosféru pro vedení hodnotícího pohovoru (aby se hodnocený pracovník necítil v dané situaci špatně), aby i při nespokojenosti s prací jiných dokázal sdělit kritiku tak, aby zachoval atmosféru věcnosti a konstruktivnosti apod.

Adekvátní vnímání a interpretace neverbálních signálů není ovšem jednoduchou záležitostí. Východiskem této dovednosti jsou – vedle schopnosti empatie (vcítění se) – znalosti. Jednotlivé neverbální projevy však nelze vnímat izolovaně, neboť např. jedno a totéž gesto či tělesný postoj nemusí za každé situace vyjadřovat totéž. Mimoslovní projevy je proto třeba vnímat v souvislostech, tj. s ohledem na další doprovodné projevy, a v kontextu dané situace.

### **Kontrolní otázky**

1. Vyjmenujte formy mimoslovního sdělování a charakterizujte je.
2. Vysvětlete původ a význam mimoslovních projevů v mezilidské komunikaci.
3. Charakterizujte přínos znalosti významu mimoslovních projevů pro praxi vedoucího pracovníka.

### **Použitá a doporučená literatura**

- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.
- KHELEROVÁ, V. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-039-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace v práci vedoucího pracovníka. In NĚMEČEK, P. a kol. *VEDOUcí PODNIKU - podnik v kostce*. Praha: Verlag Dashöfer, 1998. ISBN 80 - 901859 - 5 - 9. Část 14, díl 8 .
- PEASE, A. *Řeč těla. Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

## 1.4 Asertivita

Výraz asertivita má svůj původ v latině: *assere* znamená tvrdit, ujišťovat, osobovat si, zdůrazňovat. Do češtiny je proto tento výraz nejčastěji překládán jako "zdravé, přímé sebezprosažení".

Slovo sebezprosažení, užívané v překladu pojmu asertivita, vyvolává ovšem někdy v lidech představu, že asertivita je hlavně umění dosáhnout svého. Ve skutečnosti je to jen jedna z dílčích dovedností asertivně jednajícího člověka. Být asertivní znamená mnohem více – znamená to především být odpovědný za sebe sama, respektovat druhé, naslouchat jim a spolupracovat s nimi. V určitých situacích sice asertivita představuje např. dovednost vyslovit jasné "ne" či dovednost nepodléhat nátlaku, stát si na svém a prosadit oprávněný požadavek. Ve většině případů však jednat asertivně znamená především snažit se pochopit jiné, jednat přátelsky a kooperativně, hledat dohodu.

Máme-li tedy blíže definovat, co je to asertivita, pak můžeme konstatovat, že **asertivní jednání** je takové jednání, kdy člověk (1.) **dosahuje svých cílů**, přičemž (2.) **nejedná na úkor druhého** a současně (3.) **nenechá druhého jednat na úkor svůj**.

### 1.4.1 Asertivní, agresivní a pasivní jednání

Vydeme-li z výše uvedené definice asertivity, můžeme jasně vymežit, jaké jednání naopak není asertivní:

1. asertivní jednání není takové jednání, kdy člověk nedosahuje svých cílů a nechává druhé jednat na svůj úkor – takové jednání bývá označováno jako **jednání pasivní**
2. asertivní jednání není takové jednání, kdy člověk sice dosahuje svých cílů, ale dosahuje jich na úkor druhých - takové jednání je **jednání agresivní**.

Zatímco pasivně jednající člověk potlačuje a nebere v úvahu svoje vlastní přání, zájmy a potřeby (kromě potřeby být zadobře s jinými lidmi), podléhá nátlaku jiných, přizpůsobuje se jejich požadavkům a nechává je jednat na svůj úkor, agresivně jednající člověk nebere naopak myšlenky, potřeby a pocity jiných v úvahu a svoje přání, zájmy a potřeby prosazuje na jejich úkor. Asertivně jednající člověk dokáže svá přání, zájmy a potřeby jasně formulovat, ovšem formuluje je přátelsky, přičemž se snaží porozumět rovněž přáním, zájmům a potřebám jiných, aniž by přitom podléhal jejich nátlaku. Má úctu k sobě i k druhým (blíže viz tabulka na této straně).

ZNAKY	CHOVÁNÍ		
	pasivní	agresivní	asertivní
<b>Způsob myšlení a jeho projevy v komunikaci</b>	Máš pravdu. Nezáleží na tom, co si myslím. Nezáleží na tom, co cítím. Ty jsi důležitý.	Mám pravdu. Jestli si myslíš něco jiného, myslíš špatně. Na tvých pocitech nezáleží.	Takhle vidím situaci. Toto si myslím. Toto cítím. Toto chci a toto nechci. (Co ty na to?)
<b>Účel</b>	vyhnout se konfliktu	dosáhnout svého, vyhrát	komunikovat, najít řešení
<b>Důsledky</b>	nedosahování cílů, nenaplněné potřeby, pocity zranění, snížený seberepekt	dosahování cílů (ovšem často jen krátkodobých), nepřátelství ze strany ostatních, narušené vztahy, pochybný seberepekt	často dosahuje svých cílů, účinné vztahy, respekt ze strany ostatních, přiměřená sebedůvěra a seberepekt

**Pasivní** člověk ve své komunikaci nevyjadřuje, co chce, nevyjadřuje své myšlenky a pocity. Pokud ano, tak většinou nepřiměřeně. V komunikaci ustupuje, je nejistý. Omlouvá se, vysvětluje. Jeho věty bývají dlouhé, málokdy je v nich užito přímého vyjádření v 1. osobě j. č. (chci, myslím, ...), spíše se objevuje "měl bych", "měli bychom". U ostatních vyvolává toto chování pocity viny nebo naopak podrážděnost.

**Agresivní** člověk ve svém slovním projevu vyjadřuje, co chce, sděluje své myšlenky a pocity přímo, často však na úkor ostatních. Nemá chuť a není ochoten naslouchat. Netrpělivě partnera přerušuje, je neústupný, provokuje hádku a konflikt. Požadavky formuluje jako pokyny či hrozby, názory formuluje jako fakta, obviňuje, vyčítá. Věty často začíná slovy "ty", "oni", zdůrazňuje "já". U ostatních svým chováním vyvolává pocity ohrožení, zlosti, rozčilení, někdy až pomstychtivosti.

Uvedené agresivní projevy jsou známkou především **agresivity přímé**, otevřeně ventilované. Ve styku s některými osobami se ovšem můžeme setkat také s **nepřímými projevy agresivity** (někdy bývají označovány jako pasivní agresivita), které jsou obtížněji rozeznatelné. Patří k nim např. jízlivé vyjadřování, rozladěnost, různé druhy citového vydírání, rozpornost sdělení, vytváření neklidné atmosféry a šíření špatné nálady. Daný člověk vysílá nejasná, nepřímá sdělení, kterými chce dosáhnout svého. V ostatních vyvolává takové jednání napětí, nejistotu, dezorientaci, rozpaky, pocity rozhořčenosti, ublíženosti a vzdoru.

**Asertivní** člověk své myšlenky sděluje přímo a otevřeně, ovšem s přiměřeným ohledem na druhého. Jeho výroky jsou jasné, věcné, zdůrazňuje podstatné. Rozlišuje fakta a názory, hovoří konstruktivně. Užívá slov "rád bych", "podle mě". Ptá se, zajímá se o názory, myšlenky a přání druhých a naslouchá jim. Hodnotící soudy vyslovuje sám za sebe. Je schopen odmítnout nepřijatelný požadavek, dokáže prosadit svůj oprávněný požadavek i požádat o laskavost, je-li to na místě. Na odmítnutí reaguje klidně a přátelsky.

### **Přínos asertivního způsobu jednání**

Pokud je asertivita relativně stálou tendencí v interakci s jinými lidmi, má pro člověka **přínos**:

- **intrapersonální** ( pro něj samotného)
- **interpersonální** (pro vztahy s jinými lidmi).

Znamená-li asertivita dosahování svých cílů, pak člověku, který tímto způsobem se svými spolupracovníky jedná, přináší efektivnost a dosahování výsledků, a tedy i dobrý pocit ze sebe samého a udržování a posilování sebedůvěry. Na druhé straně jasný, přátelský a konstruktivní způsob komunikace znamená budování dobrých vztahů s ostatními (nebo alespoň získávání respektu ze strany ostatních), předcházení konfliktům a vytváření dobré atmosféry na pracovišti. Obě skupiny přínosů osobních pak mají samozřejmě přínos také pro organizaci, tj. pro efektivnost organizace a kvalitu pracovního života členů organizace.

## 1.4.2 Asertivní práva a jejich význam

Východiskem osvojení si a posilování asertivního přístupu k ostatním může být pro toho, kdo se chce v tomto směru rozvíjet a zdokonalovat, seznámení se (a ztotožnění se) s asertivními právy.

Asertivními právy se rozumí jakési zásady, vodítka myšlení a jednání, které vymezují asertivní způsob myšlení v situacích, pro které nám rodiče, učitelé, lidé kolem nás v minulosti vštěpovali neasertivní kulturní vzorce myšlení a cítění (tzv. neasertivní pověry). Asertivní práva jsou protipólem těchto typických neasertivních pověr.

Znalost asertivních práv a jejich zabudování do našeho způsobu uvažování je předpokladem k tomu, abychom se uměli asertivně projevat a nenechali sebou manipulovat. Manipulovat s našimi emocemi a chováním může totiž jen ten, komu to sami „dovolíme“, tedy komu se podaří vyvolat v nás pocit viny pramenící ze zažitých pověr v nás.

### Asertivní práva

#### 1. **Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být za ně a za jejich důsledky sám odpovědný.**

*Pověra: Neměl bys posuzovat sám sebe. Musíš být posuzován vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší.*

První asertivní právo je nejobecnější – vyjadřuje skutečnost, že my sami jsme soudci svého vlastního chování, autory svých rozhodnutí a my sami také za ně neseme odpovědnost.

#### 2. **Mám právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující mé chování.**

*Pověra: Veškeré své chování bys měl umět nějak vysvětlit. Za svoje chování jsi odpovědný jiným lidem.*

Pokud by manažer podléhal uvedené pověře, bude mít např. kvůli pocitu viny a odpovědnosti vůči svému podřízenému tendenci vysvětlovat mu, proč zadává úkol právě jemu, a omlouvat se mu za to. Bude-li mu zadávat práci navíc či bude-li mít k zadání úkolu danému konkrétnímu člověku nějaký speciální důvod, může to svému podřízenému samozřejmě sdělit. Pokud tomu tak není, omluvy za přidělování úkolu (které je v souladu s pravomocemi vedoucího pracovníka) představují neasertivní, v dané situaci „sebeponižující“ chování.

#### 3. **Mám právo dělat chyby (a neztrácím přitom za ně odpovědnost).**

*Pověra: Neměl bys dělat chyby. Pokud je děláš, měl bys mít pocit viny.*

Pocit člověka, že nesmí dělat chyby, vypěstovaný tím, že ho v dětství kárali a hodnotili, udělal-li chybu, vede k neochotě přiznávat chyby. Přiznání chyby je díky pověře spojeno se špatnými pocity ze sebe sama, se strachem z negativního hodnocení okolí. Osvojení uvedeného asertivního práva člověka těchto špatných pocitů zbavuje a manažerovi umožňuje např. přiznat chybné rozhodnutí a zvládnout toto přiznání bez negativních emocí. Vědomí odpovědnosti pak vede k hledání nápravy a řešení.



4. **Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů druhých lidí.**

*Pověra: Vůči některým věcem a lidem máš větší závazky než vůči sobě samému a měl bys, ať chceš či nechceš, zapřít sám sebe.*

Příkladem manipulace, vycházející z uvedené pověry, je např. výrok: "Víte, pane řediteli, jak se na mě bude manžel zlobit, když budu muset jít v sobotu do práce? Nemohl by jít někdo jiný?" Asertivní vedoucí posoudí, do jaké míry nese odpovědnost za vztahy své podřízené s jejím mužem. Shledá-li v duchu asertivního smýšlení, že za ně odpovědný není a že jde z její strany o manipulaci, umožní mu to bez špatných pocitů odpovědět: "Nikoho jiného, paní Dvořáková, o to bohužel požádat nemohu. Paní Juříčková je dlouhodobě nemocná, slečna Plachá se v sobotu vdává a paní Sehnalová měla službu již čtyři soboty po sobě. Tuto sobotu proto prosím přijďte vy." Osvojení výše uvedeného práva má pro "zdravou" komunikaci značný význam – umožňuje člověku zbavit se tendencí řešit vše za jiné a zbavit se pocitů viny, pokud se rozhodne jinak.

5. **Mám právo změnit svůj názor.**

*Pověra: Neměl bys měnit svůj názor. Pokud jej změníš, jsi bezcharakterní.*

Zatímco pověra v nás říká, že změna názoru je nemorální, uvedené asertivní právo naznačuje, že člověk může změnit názor pod vlivem argumentů, pod vlivem nových informací, dokonce i tehdy, když se mu nějaká věc jednoduše přestane líbit. Na změnu názoru má tedy člověk právo. Nemorální je „změna názoru“ jen tehdy, když někdo pouze předstírá, že změnil názor, protože je to pro něj z nějakých důvodů výhodné. Ztotožnění se s obsahem uvedeného asertivního práva tak člověku umožňuje, aby např. v diskusi změnil názor, když uzná argumenty partnera za oprávněné, aniž by měl pocit ztráty sebeúcty. Nebude tedy prosazovat "svou původní pravdu", protože asertivita mu dá možnost a odvalu "nemít pravdu."

6. **Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.**

*Pověra: Všechno, co děláš, musí mít logiku.*

Uvedené šesté asertivní právo zbavuje člověka pocitu, že všechno, co dělá, musí mít pro jiné lidi logiku, a dává mu možnost chovat se nelogicky (a to jak pro své okolí, tak dokonce i pro sebe sama). Současně mu umožňuje bránit se manipulacím logiku vyžadujícím. Příkladem manipulace, vycházející z pověry, že všechno naše konání musí mít logiku, je např. výrok v následujícím rozhovoru: "Pavle, pojedeš s námi příští sobotu na chalupu." "Ano, pojedu, až budu mít napsanou seminární práci, kterou mám odevzdat v rámci svého postgraduálního studia." Pavel má práci hotovou a odevzdánu, ale cítí se unaven. "Pavle, pojeděš s námi tento víkend na tu chalupu?" "Ne, nepojedu, cítím se unavený." "Ale říkal jsi, že až budeš mít hotovou tu seminární práci, že se námi pojeděš" (logika: říkal jsi to, z toho vyplývá, že musíš jet). Asertivní Pavel však nepodlehne pocitu viny a odpoví: "Ano, říkal jsem to. Ale teď se cítím unavený a chci se vyspat a odpočinout si. Nezlobte se." Přímou a jednoznačně tedy sdělí své stanovisko a pocity a neudělá, co nechce udělat.

**7. Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí.**

*Pověra: Lidé, se kterými přicházíš do styku, k tobě musí mít kladný vztah. Je důležité, aby tě měli rádi. Pokud tě nemají rádi, asi si to nezasloužíš. Měl by ses cítit vinným.*

Pověra, která je protipólem sedmého asertivního práva, vede neasertivní jedince k zavděčování se jiným a k závislosti na vztazích s nimi. Člověk, který se ztotožňuje s výše uvedeným asertivním právem, ovšem ví, že nemusí být se všemi lidmi ve shodě a v dobrém vztahu. V životě (i v tom pracovním) nastávají situace, kdy naše zájmy či názory jsou v protikladu se zájmy či názory jiných. Nemáme se kvůli tomu vzájemně rádi, ale to ještě neznamená, že bychom se měli cítit špatně, že bychom měli mít špatný pocit ze sebe sama. Respektování uvedeného asertivního práva umožňuje člověku bránit se manipulacím typu: "Vy jste mi dala, paní vedoucí, menší odměnu než Janě ? To si tedy budu pamatovat." Asertivní vedoucí v tomto případě ví, že měla důvod k tomu, aby dotyčné pracovníci dala menší odměnu. Jejimi manipulativními výroky se proto nenechá zneklidnit.

**8. Mám právo říci "já nevím".**

*Pověra: Měl bys znát všechny odpovědi na dotazy týkající se důsledků tvého chování.*

Má-li člověk pocit, že musí být schopen odpovědět na jakýkoliv dotaz, který se týká jeho chování, že musí znát a umět vysvětlit všechny pohnutky svého chování, a zejména že je musí ostatním vysvětlit, jestliže se jej na to zeptají, podléhá výše uvedené pověře. Formulace daného asertivního práva ovšem neznamená, že by měl člověk za každé takové situace odpovědět „Já nevím“. Naznačuje pouze, že člověk má právo nevědět, tj. odpovědí na manipulace související s uvedenou pověrou se vůbec nezabývat.

**9. Mám právo říci "já ti nerozumím".**

*Pověra: Měl bys rozumět tomu, co lidé chtějí, i když ti to jasně neřeknou. Měl bys je chápat, jinak jsi necitlivý člověk.*

Je dobré být empatický(á), umět se vcítit do druhých a snažit se poznat, co asi prožívají. Ne vždy to však lze. A také není naší povinností dělat to stále. Kolegyně vám např. řekne: "No, to se ti tedy včera povedlo na tom jednání". Vy nevíte, co má na mysli. Zeptáte se: "Co myslíš ?" Ona odpoví: " Kdybys byla kamarádka, věděla bys." Uvedený výrok je manipulací typu "kamarádce bys měla rozumět, jinak jsi ...". Asertivní člověk nepodlehne této manipulaci a řekne např. : "Jsem tvoje kamarádka, ale v tomto okamžiku nevím, co máš na mysli."

**10. Mám právo říci "je mi to jedno".**

*Pověra: Musíš se snažit být lepší, stále lepší, dokud nebudeš dokonalý. Jestliže ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost to udělat. Jinak si nezasloužíš úctu a respekt.*

Jestliže někomu jiní lidé říkají či naznačují, jak by se měl změnit, je pouze na něm jako na soudci svého chování, aby sám posoudil, v čem se změnit chce a v čem ne. Na manipulativní "rady" svého okolí může odpovědět např.: "To je možné, já to ale

vidím jinak", „Chápu, ale mně to tak vyhovuje...". Je tedy na každém z nás, abychom posoudili, kdy jde ze strany jiného člověka o konstruktivní informaci a pomoc a kdy jde o manipulaci „opřenu“ o výše uvedenou pověru.

### 1.4.3 Asertivní techniky

Pro nácvik asertivního chování má asertivita ve svém repertoáru speciální techniky, jejichž zvládnutí na úrovni chování a pocitů umožní člověku asertivní reakce v běžných životních situacích. Jsou to především:

- **techniky obranné**, které umožňují bránit se manipulativnímu nátlaku a pacifikovat agresi (zejména v reakci na kritiku)
- **techniky sebesazovací**, podporující rozvoj schopnosti sebesazování.

Technikami obrannými, vhodnými pro nácvik chování v některých pracovních situacích vztahujících se ke správné činnosti ÚSC, jsou techniky nazvané „otevřené dveře“ a „negativní dotazování“, průpravnou sebesazovací technikou je pak technika „pokažená gramofonová deska“. Velmi užitečnou však bude v pracovním kontextu také technika přijatelného kompromisu, která ovšem nepatří jednoznačně ani mezi techniky obranné, ani sebesazovací.

#### Otevřené dveře

Jde o techniku, která učí odpovídat na kritiku tak, že člověk souhlasí s každou pravdou, která je v kritice obsažena, a to klidným a přátelským způsobem („*Ano, jdu pozdě*“, „*Ano, měl jsem to odevzdat již včera*“, „*Ano, ten materiál není úplný*“). Cvičením této techniky se člověk naučí přijímat kritiku klidně, bez protiútoků či obran, a zároveň neposkytovat kritikovi žádné posílení jeho kritického přístupu. Název "otevřené dveře" je odvozen od představy, že kritik očekává protiútok či obranu, zkrátka překážku, kterou bude překonávat (tj. zavřené dveře). Místo toho se mu ale dostane souhlasu s každou pravdou (či každou pravděpodobnou pravdou), tj. dveře najde „otevřené“.

#### Negativní dotazování

Technika negativního dotazování je technikou, která podporuje kritiku dalšími dotazy. Kritizovaný člověk žádá od kritika další kritiku svého chování či žádá detaily kritiky, která byla vyslovena., čímž otevírá další komunikaci („*Dnes nemáte svůj den.*“ „*Co tím konkrétně myslíte?*“ „*Že vám dnes nejde práce od ruky.*“ „*Nerozumím dobře, jak to myslíte. Děláte chyby?*“ „*Nebo se vám zdá že pracujete pomalu?*“ „*Nebo ...?*“). Účelem použití této techniky je využít informací, které jsou touto cestou získány, pokud jsou konstruktivní, nebo je vyčerpány, jsou-li manipulativní.

#### Pokažená gramofonová deska

Technika pokažené gramofonové desky je určena k prosazování oprávněných požadavků. Spočívá v klidném, vytrvalém, přátelském, tj. neagresivním opakování požadavku (Např. „...žádám Vás, abyste mi vadný výrobek vyměnili“). Aby technika fungovala, vyžaduje nevysvětlovat, neargumentovat, neomlouvat se, nereagovat na manipulativní otázky, nenechat se „zatáhnout“ do argumentace, která nesouvisí s prosazovaným požadavkem.



Pokažená gramofonová deska je technikou sebezprosazovací, určenou výhradně pro situace, kdy se můžeme opřít o zákonnou normu či předpis (tj. když jsme jednoznačně v právu a když nejsme na partnerovi v komunikaci nijak závislí). Touto technikou totiž, umíme-li ji používat, vysoce pravděpodobně dosáhneme svého, ovšem často za nepříznivých pocitů druhé strany. V práci úřadu je proto vhodná v takových situacích, jako je např. reklamace provedení nějaké práce (např. nekvalitní práce řemeslníků apod.), není však vhodná pro komunikaci se spolupracovníky, přáteli či blízkými lidmi.

Technika pokažené gramofonové desky je sice především technikou sebezprosazovací, ale dá se použít i jako technika obranná.

Příklad:

*"Dobrý den. Přišel jsem vám nabídnout kopírovací stroje značky XY."*

*"Děkujeme za nabídku, ale my nemáme o kopírku zájem."*

*"Nemáte zájem, protože ještě nevíte, co naše nové kopírky umějí. Mají vynikající výkon a možnosti."*

*"To je možné, ale my skutečně nemáme zájem." atd. atd.*

### **Přijatelný kompromis**

Technika přijatelného kompromisu znamená, že v zájmu dohody každá strana částečně ustoupí ze svých požadavků. O kompromis se ovšem jedná pouze v případě, že žádná ze stran nemá pocit prohry, že kompromisní řešení se nedotýká její sebeúcty. Asertivita pak znamená jak schopnost kompromis nabídnout, tak schopnost kompromis přijmout.

Asertivní techniky, které jsme výběrově uvedli, slouží k nácviku asertivních dovedností. Nácvik asertivního chování, založený na asertivních technikách, by ovšem měl být prováděn pod odborným vedením. Pro samostudium je vhodnější spíše se snažit pochopit asertivní myšlení a pokusit se racionálně uvažovat nad svými naučenými způsoby chování a nad možnostmi jejich korekce či zdokonalení. Stále je přitom ovšem třeba mít na mysli, že pro účinnou aplikaci asertivního přístupu (nejsme-li přirozeně asertivní a studiem si pak především účinně roztřídíme své poznatky a zkušenosti) racionální pochopení nestačí. Důležité je nejen "mít náhled" na svoje chování, ale zvládnout také svoje prožívání a osvojit si nové vzorce chování.

### **Kontrolní otázky**

1. Vysvětlíte pojem asertivita.
2. Charakterizujte základní typy sociálního jednání – jejich znaky, účel, důsledky.
3. Vysvětlíte přínos asertivního způsobu myšlení a jednání pro vedoucího pracovníka.
4. Vysvětlíte pojem asertivní právo a jednotlivá asertivní práva charakterizujte.
5. Uveďte asertivní techniky obranné a asertivní techniky sebezprosazovací. Jednotlivé techniky charakterizujte a uveďte, za jaké situace jsou vhodné (k nácviku jakých dovedností se užívají).

### **Použitá a doporučená literatura**

BISHOP, S. *Jste asertivní ?* Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-325-0.

LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace v práci vedoucího pracovníka. In Němeček, P. a kol. *VEDOUČÍ PODNIKU - podnik v kostce*. Praha: Verlag Dashöfer, 1998. ISBN 80 - 901859 - 5 - 9. Část 14, díl 8 .

- MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- NOVÁK, T., POKORNÁ, A. *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-354-X.
- O'BRIENOVÁ, P. *Asertivita*. Pracovní sešit. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-012-0.
- O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. Praha: management Press, 1992. ISBN 80-85603-98-5.
- PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

## 1.5 Komunikační typy osobnosti

Snaha o systematický, vědecky podložený popis tendencí v mezilidském chování vedla řadu psychologů k vytvoření typologií interpersonálního chování. Jednou z nejnámějších je typologie T. Learyho, která mapuje typické projevy lidí ve vztahu k jiným lidem, a to prostřednictvím dvou bipolárních dimenzí: dominance x submise a hostility x afilience<sup>2</sup>.

Máme-li charakterizovat typické projevy lidí, kteří se nacházejí na krajních pólech jednotlivých dimenzí, pak:

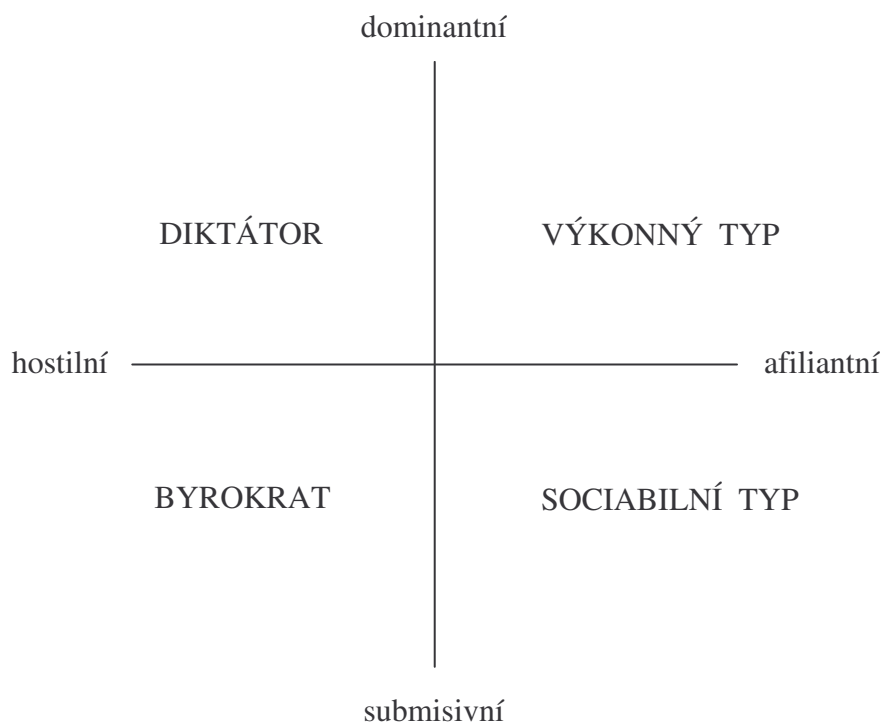
- **dominantní** člověk je takový člověk, který chce mít moc, chce rozhodovat, chce vést
- **submisivní** člověk je opakem dominantního člověka – je ochoten se podřídit, nechat se vést, má tendenci přenechávat rozhodování a odpovědnost jiným lidem
- **hostilní** (nepřátelský) člověk je v jednání s jinými lidmi orientován především na sebe, na své potřeby a myšlenky, při komunikaci s jinými lidmi je nevstřícný a nespolupracuje
- **afiliantní** (přátelský) člověk je naopak vstřícný člověk, orientovaný na druhé, na jejich potřeby, myšlenky a na spolupráci s nimi.

Vzhledem k tomu, že tendence v mezilidském chování se projevují především tendencemi v komunikaci s jinými lidmi, bývá někdy typologie, založená na výše uvedených dimenzích, označována jako typologie komunikační. Následovníci Learyho, kteří aplikují danou typologii v oblasti managementu, pak na základě Learym vymezených dimenzí<sup>3</sup> rozlišují čtyři základní komunikační typy osobnosti, označené populárně jako „diktátor“, „byrokrat“, „sociabilní typ“ a „výkonný typ“.

<sup>2</sup> Pojmem dimenze se rozumí kontinuum se dvěma krajními póly (projevy protikladného charakteru), na němž lze „umístit“ každého jednotlivého člověka.

<sup>3</sup> Learyho typologie, která byla vytvořena pro účely psychologického poznání a praxe, rozlišuje 8 základních tendencí v chování k jiným.

## Charakteristika jednotlivých komunikačních typů a účinné strategie jednání s jednotlivými typy



Obr. 3 Komunikační typologie

**Diktátor** je člověk dominantní, tj. chtějící mít moc, chtějící rozhodovat, a přitom nepřátelský a nevstřícný. Vyjadřuje se přímo a bez obalu, mluví „nadřazeně“ a své výroky předkládá jako nezvratnou pravdu. Při jednání vás přerušuje a často vás nenechá domluvit. Hojně používá slova „já“, „já sám“.

Chcete-li se s „diktátorem“ dohodnout a přesvědčit jej, je třeba:

- nezaleknout se jeho způsobu jednání a zůstat klidný/klidná a přátelský/přátelská
- neodporovat mu, nebojovat s ním, ale zůstat ve věcné rovině – zajímat se o jeho potřeby, o jeho názory, řešit jeho problém
- poskytnout mu uznání (ne lichocením, ale respektováním jeho názorů, zájmem o jeho potřeby) a nechat ho rozhodnout.

**Byrokrat** je člověk, který nechce rozhodovat, nechce nést odpovědnost, ale přitom je nedůvěřivý, nevstřícný, nespolupracuje. Jeho vyjadřování je vyhýbavé a neutrální. Nevěří ničemu novému, chce jistotu a bezpečí. To, co mu vyhovuje, jsou předpisy, vyhlášky, nařízení.

Jednání s „byrokratem“ vyžaduje značnou trpělivost a dobrou připravenost. Je třeba mít k dispozici všechny materiály a být schopna/schopen doložit své údaje a tvrzení. Jestliže byrokratovi vyhovují předpisy, tak na něj ovšem také „platí“ – cestou k dohodě je tedy odvolávání se na předpisy, vyhlášky, atesty, zdůrazňování osvědčenosti.

**Sociabilním komunikačním typem** je člověk podřídivý, mající tendenci přenechávat odpovědnost a rozhodování jiným lidem, ovšem člověk spolupracující a vstřícný. Při jednání bývá poměrně mnohomluvný, doplňuje vaše informace svými zkušenostmi a sám poskytuje množství informací. To, na čem mu záleží, je dobrý vztah, a proto má tendenci jej také budovat. Je pro něj důležité, aby jej ostatní měli rádi. Důvěřuje vám, ovšem je nejistý a bojí se rozhodnout. Svě rozhodnutí často odkládá, aby se mohl ještě rozmyslet. Obvykle je tomu tak proto, že se chce ještě s někým poradit.

Chcete-li sociabilní typ přesvědčit, je třeba pomoci mu řešit jeho problém, vést jej v jeho uvažování a rozhodování, podporovat jej. Argument, který na něj platí, je oblíbenost - jestliže jiní řeší problém tímto způsobem, „nemůže přece udělat chybu“. Oblíbenost daného způsobu řešení mu dodává klid a ochotu rozhodnout se.

**Výkonný typ člověka** je rozhodný a nezávislý, ovšem přátelský a vstřícný. V jednání je zdvořilý a věcný. Zajímají ho výhody a nevýhody navrhovaných řešení, co to jemu či organizaci přinese, jak to pomůže, co tím v budoucnu on či organizace získá. Je totiž výkonný – chce dosahovat cílů a řešit problémy.

Chcete-li člověka výkonného typu přesvědčit, spolupracujte s ním. Poskytněte mu informace, které od vás potřebuje, řekněte mu výhody řešení, které navrhujete. Nebojte se mu ovšem říci i nevýhody. Rozhoduje se a názory si vytváří sám – od ostatních k tomu chce kompetentní podklady či odborné názory.

Výše popsané komunikační typy osobnosti představují typické varianty tendencí v interpersonálním chování, s nimiž se lze v organizacích (a nejen v nich) setkat. Každá typologie je ovšem pouze zjednodušením, neboť vymezuje krajní a „typické“ projevy, a ne každý je také vyhraněným typem. Většina lidí je typem smíšeným, tj. jejich chování odpovídá částečně dvěma i více typům, jsou „někde mezi“. I v tomto případě lze však alespoň rámcově využít základních dimenzí a pokusit se odhadnout, zda jde o člověka spíše přátelského či nepřátelského a spíše dominantního či podřídivého. I taková informace může být pro jednání s ním užitečná.

### **Kontrolní otázky**

1. Vyjmenujte dimenze Learyho typologie interpersonálního chování a každou dimenzi charakterizujte.
2. Vyjmenujte jednotlivé typy interpersonálního chování - u každého typu charakterizujte způsob jeho chování a vhodnou strategii jednání s tímto typem.
3. Jaký je přínos znalosti této typologie pro vedoucího pracovníka?

### **Použitá a doporučená literatura**

GRETZ, K. F., DROZDECK, S. R. *Psychologie prodeje*. Praha: Victoria Publishing 1990. ISBN 80-85605-03-1.

## 2. Vybrané manažerské dovednosti

### 2.1 Hodnotící rozhovor

#### 2.1.1 Druhy rozhovorů se spolupracovníky

Rozhovory se spolupracovníky se v organizační praxi rozumí příležitostné či pravidelné rozhovory, které v rámci své řídicí činnosti vede nadřízený se svými podřízenými. Nejde o náhodné rozhovory, ale o rozhovory cílené, které mají určitý účel a tomu odpovídající věcný obsah.

Mezi **příležitostné rozhovory** patří výběrový rozhovor, zaškolovací rozhovor, motivační rozhovor, kritický rozhovor, disciplinární rozhovor či výstupní rozhovor, **pravidelným rozhovorem** pak je rozhovor hodnotící. Všechny uvedené rozhovory se za běžných okolností odehrávají mezi čtyřma očima, pouze k disciplinárnímu rozhovoru jsou obvykle zvány další osoby.

Mají-li rozhovory se spolupracovníky naplnit svůj účel, tj. mají-li vést k efektivní a konstruktivní výměně názorů na určité téma, je důležité, aby byly dobře připraveny a vedeny. Pro vedoucího pracovníka to znamená jednak si osvojit obecné zásady efektivního vedení rozhovorů, jednak se pečlivě připravit na každý konkrétní rozhovor. Zvláště důležitý pak je rozvoj dovednosti vedení hodnotícího rozhovoru. Efektivní a pravidelné vedení hodnotících rozhovorů má totiž přínos nejen pro úspěšnost vedoucího pracovníka, ale především pro výkonnost a rozvoj organizace a v neposlední řadě rovněž pro spokojenost a motivaci pracovníků.

#### 2.1.2 Účel hodnotícího rozhovoru

Pravidelné vedení hodnotících rozhovorů je důležitou součástí personální práce vedoucích pracovníků. Účelem hodnotících rozhovorů je:

- **zhodnotit výkonnost pracovníků**, a to s cílem
  - a) odstranit nedostatky ve výkonnosti, poskytnout pracovníkům zpětnou vazbu a usměrnit jejich činnost
  - b) stanovit spravedlivou mzdu a odměny
  - c) zvážit využití potenciálu daného pracovníka
  - d) vtypovat personální zálohy
- **motivovat pracovníky k dosahování vyšších výkonů**, a to
  - a) oceněním jejich výsledků a výkonnosti
  - b) stanovením a dohodnutím nových cílů
  - c) poskytnutím možnosti vyjádřit jejich osobní potřeby, přání a zájmy, týkající se jejich pracovní náplně a pozice v organizaci
  - d) poskytnutím možnosti vyjádřit jejich osobní potřeby, přání a zájmy týkající se jejich vzdělávání a rozvoje
  - e) projevením zájmu o pracovníky a jejich spokojenost

- **rozvíjet pracovníky**
  - a) plánováním rozvojových aktivit
  - b) umožněním uplatnění jejich předností
- **komunikovat s podřízenými pracovníky**, a to především s cílem
  - a) získat informace, pochopit příčiny problémů apod.
  - b) získávat pracovníky pro naplňování organizačních cílů
  - c) budovat vztahy a vytvářet žádoucí organizační klima.

### 2.1.3 Příprava na hodnotící rozhovor

Příprava na hodnotící rozhovor by měla zahrnovat přípravu organizační a přípravu věcnou.

**Organizační příprava** hodnotícího rozhovoru znamená:

- stanovit čas a vybrat vhodné místo (zajistit klid a příjemné podmínky )
- připravit potřebné materiály
- pozvat hodnoceného pracovníka (s dostatečným časovým předstihem, nejlépe 14 dní) a v pozvánce ho seznámit s účelem rozhovoru a body jednání (i hodnocený pracovník se potřebuje připravit).

**Věcná příprava** rozhovoru by měla zahrnovat:

- prostudování závěrů z posledního hodnotícího rozhovoru
- opatření příslušných údajů a informací, a to v souladu se stanovenými kritérii hodnocení (např. objektivní výsledky, plnění úkolů, chování ke klientům, ...)
- příprava hlavních bodů jednání.

### 2.1.4 Obecná struktura hodnotícího rozhovoru

Obecně by hodnotící rozhovor se spolupracovníkem měl zahrnovat následující fáze:

- **úvod jednání** – pozdravení, posazení, navázání osobního kontaktu, vytvoření příjemné atmosféry
- **zopakování účelu rozhovoru** – nastínění cílů rozhovoru, postupu rozhovoru, vymezení doby trvání rozhovoru
- **pohled podřízeného (sebehodnocení pracovníka)** – poskytnutí prostoru pro podřízeného, aby mohl vyjádřit svoje stanovisko, svůj pohled
- **pohled nadřízeného (hodnocení vedoucího pracovníka)** – vyjádření názoru nadřízeného, doplnění či poopravení sebehodnocení podřízeného, zdůvodnění hodnocení pomocí údajů a fakt atd.
- **příležitost pro emoce pracovníka** – poskytnutí možnosti reakce, možnosti vyjádření potěšení či zklamání apod. (v dané fázi rozhovoru nejde o věcnou stránku rozhovoru, ale o vyjádření emocí, o využití možnosti pochopit pocity podřízeného apod.)
- **identifikace shodných a rozdílných názorů** – hledání případných příčin rozdílného náhledu, **hledání řešení**, včetně shrnování mezivýsledků
- **závěr rozhovoru** – shrnutí důležitých bodů, **dohoda** o budoucích výsledcích, o způsobu kontroly, zápis výsledků rozhovoru.



Po ukončení rozhovoru by mělo následovat **vyhodnocení rozhovoru** – zvážení, jaká opatření je třeba iniciovat apod.

Hodnocení výkonnosti pracovníka přispěje ke zvýšení výkonnosti a žádoucí změně chování pracovníka pouze tehdy, když podřízený chápe, proč jeho nadřízený hodnotí jeho chování jako dobré či špatné, když si oba aktéři vzájemně vymění své názory a když vzájemně poznají a pochopí svá očekávání. Výše uvedená struktura rozhovoru a správná realizace příslušných komunikačních dovedností (zejména kladení otázek a aktivního naslouchání) by dosažení daného cíle měly napomoci.

### Kontrolní otázky

1. Vyjmenujte typické rozhovory, které vede vedoucí pracovník v rámci své řídicí činnosti se svými podřízenými.
2. Vysvětlete účel hodnotícího rozhovoru.
3. Vysvětlete, co by měla zahrnovat příprava hodnotícího rozhovoru.
4. Popište doporučenou strukturu hodnotícího rozhovoru a vysvětlete účel jednotlivých fází rozhovoru.

### Použitá a doporučená literatura

- MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky. Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0408-0.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

## 2. 2 Pracovní tým a týmová práce

V běžném jazyce je pojem tým často užíván jako synonymum pro slovo skupina. Z odborného hlediska mají však uvedené pojmy odlišný obsah. Tým je sice rovněž skupinou lidí, ale jde o skupinu, která má určité specifické kvalitativní charakteristiky.

### 2.2.1 Charakteristiky týmu

Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe vzájemně účelně a plynule navazují<sup>4</sup>.

Pracovní týmy se od pracovních skupin odlišují především následujícími charakteristikami<sup>5</sup>:

- **vysokou mírou pocitovaného „závazku“ vůči společným cílům a postupům jejich naplňování**
- **vzájemnou odpovědností** (spojenou s ochotou spolupracovat, dělat potřebné kompromisy, řešit konflikty, ...)
- **sdíleným vedením** (zatímco skupiny mají jednoho dosazeného vedoucího, v týmu sdílí často vedení všichni členové)
- **dosahováním synergie.**

<sup>4</sup> Volně dle B. B. Smithe, in Adair, 1994, str. 97.

<sup>5</sup> Dle Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., 1999, str. 267.

Důležitým kvalitativním rysem efektivního týmu je vzájemná **souhra a součinnost**. Dochází-li mezi členy týmu ke skutečné součinnosti, pak platí, že  $1 + 1 + 1 > 3$ . Znamená to, že výkon efektivního týmu převyšuje sumu možností jednotlivých členů (dochází k tzv. synergickému efektu, tj. ke vzniku nové kvality). Jestliže totiž lidé spolu efektivně spolupracují, jsou nedostatky jedněch doplňovány přednostmi jiných, nápady jedněch stimulují myšlenky jiných atd., což vede k tomu, že týmové řešení problému či úkolu je kvalitnější než součet možností jednotlivců.

Dosažení výše uvedených charakteristik týmu není záležitostí rozhodnutí pracovat jako tým. Je to výsledek postupného zrání a rozvoje týmu, budování týmových charakteristik. Všechny týmy začínají jako skupiny, ne všechny skupiny se ale stanou týmem.

## 2.2.2 Typy týmů

Týmy mohou být klasifikovány z různých hledisek.

Z hlediska délky trvání jsou týmy obvykle členěny na týmy:

- **přechodné** (ad hoc), ustavované k vyřešení určitého přechodného úkolu
- **trvalé**, budované tam, kde je zapotřebí trvalé synergie (např. vrcholový management).

Z hlediska míry komplexnosti řešeného úkolu a míry trvalosti členství v týmu jsou rozlišovány<sup>6</sup>:

- **jednoduché pracovní týmy** – jsou určeny pro výkon každodenní práce, jsou interní, úkol je specifický, jejich fungování nevyžaduje vysokou míru tréninku (např. kroužky kvality)
- **řídící týmy** – jsou složeny z manažerů z různých organizačních jednotek, cílem je zejména koordinace řízení daných jednotek za účelem dosažení cílů organizace, odpovědní jsou za strategické plánování a řízení (tj. úkoly jsou obecnější a abstraktnější oproti jednoduchým pracovním týmům)
- **mezifunkční týmy** - jsou tvořeny členy různých oddělení či funkčních oblastí, lidmi odlišných odborností za účelem řešení specifických problémů týkajících se určité organizační jednotky nebo celé organizace
- **procesní týmy** – jsou komplexní, nezávislé na odděleních a funkcích, zabývají se implementací a změnami procesů, jsou trvalé a mají značnou moc ovlivnit organizaci. Speciálním typem procesních týmů jsou sebeřídící týmy. Jejich existence vyžaduje speciální organizační strukturu a kulturu (mají moc řídit sebe sama – stanovují si cíle, vytvářejí plány, monitorují kvalitu, ..., samy si řídí rozpočet, rozhodují a implementují rozhodnutí atd.).

## 2.2.3 Výběr členů týmu

Má-li být tým efektivní, je třeba členy týmu adekvátně vybrat. Hlavními kritérii výběru by měly být:

- odbornost (členové týmu by měli mít znalosti a dovednosti, které tým potřebuje)
- zkušenosti (členové týmu by měli mít zkušenosti, které tým potřebuje)

---

<sup>6</sup> Dle Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., 1999, str. 272 - 279



- předpoklady pracovat v týmu - členové týmu by měli mít takové osobnostní charakteristiky, které jsou pro týmovou práci žádoucí (pružnost, tolerantnost, ..., nevhodnými kandidáty jsou naopak ti, kteří málo spolupracují a kteří narušují spolupráci), a příslušné komunikační schopnosti a dovednosti (schopnost věcně formulovat svoje názory, schopnost naslouchat a stavět na přínosech jiných atd.)

Jsou-li v organizacích veřejné správy ustavovány týmy přechodné, určené k vyřešení určitých konkrétních úkolů přechodného charakteru, hlavními kritérii výběru bývají obvykle kritéria odborná (neboť uplatňování dalších kritérií často není vzhledem k omezenému výběru apod. často ani možné). Chce-li však organizace využívat týmové práce jako trvalé charakteristiky způsobu řešení problémů či poskytování služeb občanům, pak je třeba, aby při výběru členů týmu byla uplatněna v maximální možné míře i další kritéria. Kromě výše uvedených kritérií je pak třeba brát v úvahu také způsob chování, ke kterému má jedinec při interakci s jinými členy týmu tendenci – je třeba zohledňovat **týmové role** potenciálních členů týmu.

## 2.2.4 Týmové role

Týmovou rolí se rozumí vzorec chování charakteristický pro způsob, jakým se jeden člen týmu chová k ostatním členům týmu má-li jeho výkon sloužit k pokroku týmu jako celku<sup>7</sup>, typický způsob chování člena týmu při řešení problému.

Na základě svého výzkumu definoval R. M. Belbin osm rolí, které by měly být v týmu zastoupeny, aby fungoval efektivně:

### Předseda

- formuluje skupinové cíle
- stanovuje program práce, určuje priority
- koordinuje úsilí všech za účelem dosažení cílů
- vlastní příspěvky formuluje spíše ve formě otázek než tvrzení
- dobře mluví a naslouchá
- shrnuje názory
- je-li třeba rozhodnout, rozhoduje poté, co každý vyjádřil svoje mínění

### Realizátor

- rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly
- snaží se vytvářet harmonogramy a organizační struktury
- pracuje efektivně, systematicky, metodicky, ovšem poněkud nepružně
- má „zdravý rozum“ a organizační schopnosti
- silně se identifikuje s organizací

### Formovač

- snaží se dávat týmovému úsilí nějaký tvar
- snaží se dát diskusi nějaký řád
- snaží se sjednotit praktické úvahy do schůdného projektu
- tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci
- dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu

<sup>7</sup> Belbin, R. M., 2004

### **Myslitel**

- je zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů
- hledá nové přístupy k problému
- nijak zvláště se nezajímá o praktické aspekty svých návrhů
- často je považován za člověka, který má „hlavu v oblacích“

### **Vyhledavatel zdrojů**

- přináší informace, nápady a kontakty zvenčí
- využívá příležitosti, udržuje tým v kontaktu se realitou
- o všechno se zajímá
- zabraňuje stagnaci týmu

### **Kontrolor – vyhodnocovač**

- kritizuje nedostatky v plánu nebo argumentech, a to rozvážně a nezaujatě
- má schopnost analytickým, objektivním způsobem zpracovat velká množství informací
- má dobrý úsudek, obezřetný přístup
- zřídkakdy se mýlí

### **Týmový pracovník**

- stmeluje tým a drží jej pohromadě
- uvědomuje si potřeby a starosti druhých, podporuje ostatní
- povzbuzuje ostatní ke komunikaci
- předchází konfliktům, vyrovnává napětí a střety
- jeho přínos pro tým je zřejmý zejména tehdy, není-li přítomen

### **Finišer**

- má starost o to, co se může zhatit
- prověřuje detaily
- v týmu udržuje pocit povinnosti, popouzí ostatní k činnosti
- úzkostně dodržuje termíny
- má silnou schopnost dotáhnout věci do konce kombinovanou s úsilím o dokonalost
- jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem.

Většina lidí má ve svém repertoáru chování dvě či více rolí, z nichž jednu preferuje více a ostatní méně. Preference ovšem neznamená nutně schopnost. Jde o způsob chování, kterému dává jedinec v týmu přednost, ke kterému má sklon. V každém týmu tedy – má-li být efektivní – nemusí být nutně 8 členů, protože členové týmu mohou zastávat více než jednu roli. Důležité však je, aby výše uvedené role byly v repertoáru chování členů týmu zastoupeny. Žádný jedinec není dokonalý, ale správnou kombinací „nedokonalých“ lidí lze dospět k dokonalému týmu.

## **2.2.5 Rozvoj týmu**

Má-li týmová práce přinášet organizaci žádoucí efekt (tj. kvalitnější řešení úkolů a problémů díky dosahování synergií, úspěšné řešení úkolů a problémů, vyžadujících

interdisciplinární pohled apod.), nestačí pracovníky do týmů pouze dobře vybrat. Je také třeba rozvinout jejich schopnost týmově pracovat<sup>8</sup>.

Obvyklým nástrojem, který bývá v praxi k danému účelu využíván, je trénink prostřednictvím modelových situací. Modelové situace přitom obvykle mívají formu manažerských her, v nichž naplnění cíle vyžaduje týmovou práci a souhru. Tyto hry bývají realizovány buď (1.) vnitřních prostorách či (2.) venku, v přírodě (tzv. outdoor training). Outdoor training je přitom nástrojem budování především vrcholových týmů, od nichž se očekávají vysoké výkony založené na kvalitní souhře (např. vrcholové vedení organizací).

### Kontrolní otázky

1. Jaký je rozdíl mezi pracovní skupinou a pracovním týmem ?
2. Vyjmenujte typy pracovních týmů a uveďte, kdy je vhodné je v organizační praxi využívat.
3. Vyjmenujte žádoucí kritéria výběru členů týmu.
4. Vysvětlete pojem týmová role. Jednotlivé typy rolí charakterizujte.
5. Zamyslete se nad možnostmi využití a přínosem týmové práce pro organizace
6. veřejné správy.

### Použitá a doporučená literatura

- ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- BELBIN, R. M. *Management teams*. Oxford: Elsevier, 2004. ISBN 0-7506-5910-6.
- KRÚGER, W. *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
- NAHAVANDI, A., MALEKZADEH, A. R. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-285982-3.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

## 2.3 Účinná prezentace

Pojmem **prezentace** se obecně rozumí krátké vystoupení, realizované v pracovním, obchodním nebo vědeckém prostředí. V organizacích veřejné správy tedy může jít např. o prezentaci nových informací (na poradě, na setkání s občany), o prezentaci výsledků provedených analýz, o prezentaci návrhů na řešení vzniklých problémů apod.

Má-li být prezentace účinná, tj. má-li prezentující dosáhnout takového účinku, jakého dosáhnout chtěl, pak je třeba, aby prezentace byla dobře promyšlena, připravena a zvládnuta. Účinek prezentace není pouze výsledkem toho, jak hezky člověk umí mluvit. Je výsledkem zohlednění a promyšlení celé řady důležitých aspektů, tedy výsledkem systematické přípravy obsahu vystoupení i formy vystoupení.

---

<sup>8</sup> Rozvoj schopnosti týmové práce bývá v manažerské mluvě často označován anglickým názvem „team building“ (budování, rozvoj týmu).

Nad čím je tedy třeba se při přípravě prezentace zamyslet? Především nad tím,

- **proč** k prezentaci dojde (co bude jejím cílem)
- **komu** bude prezentace určena (kdo budou posluchači)
- **kde** se bude odehrávat (prostředí, vybavenost, ...)
- **jak dlouho** by měla trvat (kolik času budeme mít k dispozici)
- **co** by mělo být obsahem prezentace (co je třeba sdělit a jaká by měla být struktura sdělení, aby prezentace byla účinná)
- **jak** je vhodné podpořit účinnost mluveného projevu (jak posluchače upoutat, jakých vizuálních pomůcek je vhodné využít).

### 2.3.1 Stanovení cíle prezentace

Nezkušení řečníci začínají obvykle přípravu svého vystoupení tím, že začnou přemýšlet nad obsahem svého vystoupení - svou pozornost soustředí na to, co svým posluchačům řeknou či chtějí říci. Přípravu bychom však neměli začít tím, co budeme říkat, ale proč budeme někomu něco říkat. Cíl prezentace, tedy to, čeho chceme dosáhnout, je totiž rozhodujícím kritériem výběru a uspořádání prezentovaných informací či argumentů, výstavby prezentace i formy prezentace.

Cíl prezentace, která se odehrává v pracovním prostředí, může být v zásadě dvojitý:

1. **informovat**
2. **přesvědčit (příp. motivovat).**

Neměl by ovšem být stanoven pouze takto obecně. Má-li být prezentace účinná, je třeba formulovat si cíl zcela konkrétně:

- co by si posluchači měli po prezentaci pamatovat, co by měli vědět (*cílem prezentace je dosáhnout toho, aby si posluchači pamatovali zaprvé..., zadruhé..., zatřetí ...*)
- o čem konkrétně by měli být přesvědčeni, k čemu by měli být motivováni (*cílem prezentace je přesvědčit vedení organizace o nutnosti zvýšit rozpočet na projekt XY o 15%*)

### 2.3.2 Analýza posluchačů

Provést analýzu posluchačů znamená zjistit si potřebné informace a zamyslet se nad tím, kdo jsou lidé, kterým budeme prezentovat:

- co dělají, jaká je jejich profese, náplň práce,...
- jaký je jejich věk, vzdělání
- jaké jsou jejich zkušenosti ve vztahu k tématu prezentace
- jaké mají potřeby, zájmy, jaké argumenty zřejmě přijmou pozitivně, jaké budou odmítat
- jaké jsou jejich postoje k tématu
- jaké jsou jejich postoje k vám (jako řečníkovi)
- jaké jsou vztahy mezi nimi.

Analýza by měla být provedena více či méně detailně v závislosti na tom, zda vaše posluchače znáte. Ovšem i v případě, že jsou to vaši kolegové a že je tedy znáte z každodenního kontaktu, je třeba analýzu provést. Uvědomění si potřeb, zájmů, postojů posluchačů je totiž důležitým východiskem pro dobrou výstavbu prezentace, pro volbu argumentů, pro porozumění námitkám posluchačů apod.

### 2.3.3 Příprava prostředí prezentace

Velikost a uspořádání místnosti, ve které se prezentace koná, výrazným způsobem ovlivňuje atmosféru prezentace a míru kontaktu prezentujícího s posluchači. Je-li tedy možné místo prezentace zvolit, je třeba zvolit přiměřeně velkou místnost s uspořádáním stolů nejlépe ve tvaru „U“. Není-li možné dosáhnout optimálních podmínek, je třeba alespoň v rámci možností uspořádat židle a stoly v místnosti tak, aby se optimálním podmínkám blížily.

Neméně důležité pak je zabezpečit si vhodné technické vybavení a nezapomenout je předem vyzkoušet.

### 2.3.4 Příprava obsahu prezentace

Každá prezentace by měla mít tři části:

1. úvod
2. hlavní část
3. závěr.

#### Úvod prezentace

Funkcí úvodu je:

- seznámit posluchače s osobou řečníka (neznají-li jej) a tématem prezentace
- upoutat pozornost, zaujmout, vyvolat zájem.

Mezi „triky“, které jsou někdy užívány k upoutání pozornosti posluchačů, patří např. úvodní řečnické otázky („*kolik myslíte, že jsme v posledním čtvrtletí obdrželi stížností?*“), šokující prohlášení („*v posledním čtvrtletí podali naši občané třikrát tolik stížností než ve čtvrtletí předchozím*“), vizuální poutače (vhodný obrázek) apod.

I když úvod prezentace je důležitý, příprava obsahu prezentace by neměla začínat od úvodu, ale od hlavní části prezentace. Teprve po přípravě hlavní části je vhodné připravit si úvod a závěr prezentace.

#### Hlavní část prezentace

V hlavní části prezentace přináší řečník informace, prezentuje svá stanoviska, podává návrhy doložené argumenty.

Pro účinnost hlavní části prezentace je důležité, aby byla:

- přiměřeně rozsáhlá (pokud možno stručná) a připravená úměrně času, který je k dispozici
- uspořádaná, organizovaná, systematická
- jednoduchá, logická a srozumitelná.

K uvedeným charakteristikám je při přípravě třeba směřovat především:

- vhodným výběrem informací, které budou prezentovány (u prezentace s cílem informovat)
- pečlivou přípravou struktury.

Při **výběru** informací, které budou posluchačům prezentovány, je dobré postupovat následujícím způsobem:

1. shromáždit a vybrat informace, které by posluchačům **mohly** být k danému tématu sděleny
2. z nich vybrat ty informace, které by posluchačům **měly** být sděleny
3. z nich pak vybrat ty, které posluchačům **musí** být sděleny.

**Kritérium výběru** informací je přitom jednoznačné - **cíl prezentace**. Je třeba uvědomit si, které informace vaši posluchači musí znát či které argumenty musí slyšet, aby bylo dosaženo cíle prezentace. Ne se vším, co o dané problematice ví řečník, musí být seznámeni také posluchači.

**Hlavních bodů** prezentace by nemělo být mnoho - optimální jsou tři, maximálně by jich však mělo být 5. V prezentaci by měly být zdůrazněny slovně i vizuálně. K jednotlivým hlavním bodům je dobré připravit si případné podbody, tedy to, co chceme k jednotlivým bodům říci. I podbody by ovšem měly být promyšlené a logicky uspořádané a nemělo by jich být mnoho.

**Při prezentaci s cílem přesvědčit** je výhodné použít následující **strukturu**:

1. uvést situaci, vymezit problém („*kvalita práce úřadu se snižuje*“)
2. vysvětlit pozadí problému, uvést fakta („*za uplynulé pololetí vzrostl počet stížností občanů dvojnásobně*“, „*ve zpracování údajů týkajících se... bylo opakovaně zjištěno množství chyb*“, ...)
3. provést interpretaci („*uvedená situace je podle mě zapříčiněna několika příčinami: zaprvé..., zadruhé..., zatřetí ...*“)
4. pronést návrh („*řešení problému by podle mě napomohlo, ..., proto navrhuji...*“)
5. závěr, výzva k jednání („*do příští porady tedy ...*“).

### **Závěr prezentace**

Účelem závěru prezentace je:

- shrnout, zopakovat hlavní myšlenku
- zopakovat výzvu k jednání
- poděkovat posluchačům, rozloučit se s nimi.

Závěr prezentace by však neměl být proveden v duchu „to je asi všechno, co jsem vám chtěl/a říci“ – měl by být výrazný, zapamatovatelný, promyšlený a působivý. A měl by být také pozitivní.

### **2.3.5 Vizuální pomůcky**

Vizuálními pomůckami, které bývají užívány při prezentacích realizovaných v pracovním prostředí, jsou obrázky a grafy. Připraveny a používány by měly být tak, aby podpořily mluvené slovo.

Účelem použití vizuálních pomůcek je:

- vyvolat zájem
- udržet pozornost
- ilustrovat fakta
- objasnit vztahy a souvislosti
- zlepšit zapamatování.

Nezkušení řečníci předpokládají, že lidé si zapamatují všechno, co jim řeknou. Ve skutečnosti si zapamatují asi 10 – 30% z toho, co slyšeli. Zapamatování se ovšem výrazně zvýší, pokud člověk nezapojí pouze sluch, ale také zrak, pokud může být sám aktivní, či pokud obsah prezentace působí na jeho emoce. Lidé si totiž pamatují především:

- dojmy
- příklady
- vizuální podněty.

Účelem **grafů** a diagramů, které bývají v organizační praxi v rámci prezentací často využívány, je ilustrovat (rozdíly, vývoj ...), informovat, doložit (trendy, ...). Grafy tedy spíše vysvětlují, většinou však neovlivňují. Vizuálním nástrojem ovlivňování jsou pro řečníka **obrázky a symboly**. Účinné jsou však pouze tehdy, pokud jsou jednoduché a pokud jasně a jednoznačně vystihují myšlenku, kterou mají podpořit. Není-li tomu tak, mohou naopak efekt prezentace snížit či dokonce „překazit“.

### 2.3.6 Technické pomůcky

Má-li být vizualizace účinná, je třeba zvolit vhodné médium, tj. využít vhodných technických pomůcek, které budou vyhovovat z hlediska prostředí prezentace, prezentované problematice a z hlediska účastníků prezentace.

Technickými pomůckami, obvykle využívanými v pracovním prostředí, jsou především flipchart a zpětný projektor.

**Flipchart** je ideální při prezentacích pro skupiny maximálně 15 lidí. Při jejich využívání se doporučuje aplikovat následující zásady:

- tiskací písmo, ale ne hůlkové
- písmo výraznými barvami (černá, modrá)
- na jednu stranu jedno téma
- na každou stranu nadpis (uvedení tématu)
- 6 – 10 řádků na jedné straně
- při psaní textu na flipchart nemluvit
- při psaní na flipchart stát tak, aby posluchači psaný text viděli.

**Zpětný projektor** se užívá především pro větší skupiny lidí. Pro jeho užívání lze doporučit následující zásady:

- na jednu průsvítku jen jedno téma
- psát heslovitě
- uvádět pouze hlavní body



- velikost písma minimálně 5 mm, písmo ztučněné
- ne více než 8 řádků a ne více než 6 slov na řádku
- vzdát se detailů, mít odvahu k mezerám
- používat výtvarné zpracování (rámečky, kruhy, ...)
- ukazovat na průsvitce, ne na plátnu
- nepromítat příliš mnoho průsvitek za sebou
- při delším hovoru mezi jednotlivými průsvitkami zpětný projektor vypínat.

### Kontrolní otázky

1. Vysvětlete pojem prezentace.
2. Vyjmenujte jednotlivé kroky, které je třeba realizovat při přípravě prezentace. V jaké posloupnosti by měly být realizovány?
3. Uveďte hlavní zásady přípravy obsahu a struktury prezentace.
4. Jaká je funkce úvodu a závěru prezentace? Proč jsou důležité?
5. Co jsou to vizuální pomůcky a jaký je jejich význam pro prezentaci?
6. Které technické prezentační pomůcky jsou nejčastěji využívány v praxi organizací? Uveďte hlavní zásady jejich účinného používání.

### Použitá a doporučená literatura

- EHRENBORG, J., MATTOCK, J. *Přesvědčivé vystupování*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-97-7.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Prezentační dovednosti*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-08-7.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Veřejná prezentace od A do Z*. Praha: Expertis, 1997. ISBN 80-902 446-1-0.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

## 2.4 Konflikty a jejich řešení

### 2.4.1 Pojem konflikt

Pojem konflikt pochází z latinského slova conflictus, což znamená srážka, „střet něčeho s něčím“. Konfliktem tedy rozumíme **proces, ve kterém strany vnímají a prožívají rozpory v potřebách a zájmech**

### Druhy konfliktů

V rámci organizační teorie jsou rozlišovány dva základní druhy konfliktů:

- **organizační konflikt** (konflikt, který vzniká v rámci organizace mezi více lidmi, např. mezi odděleními)
- **interpersonální konflikt** (konflikt mezi dvěma lidmi).

Kromě výše uvedených dvou druhů bývá rozlišován **konflikt intrapersonální**, který je studován v rámci psychologie. Jedná se o vnitřní konflikt člověka (musí-li se např. rozhodnout mezi dvěma těžko přijatelnými variantami řešení nějakého problému).



## Charakter konfliktů

Konflikty mohou mít v zásadě dvojí charakter:

- **věcný**
- **socioemocionální.**

Jde-li o konflikt věcný, může jít např. o rozpor ve stanoviscích či zájmech stran apod., který lidé vnímají jako rozpor, ale neprožívají tento rozpor emocionálně. Pokud však má konflikt charakter socioemocionální, lidé se nesoustředí na věcnou stránku rozporu, ale prožívají negativní pocity spojené se vznikajícím napětím a narušenými, případně zcela nepřátelskými vztahy. Řešení takového konfliktu je pak mnohem obtížnější než řešení věcného konfliktu.

## Míra manifestace konfliktu v organizaci

V souvislosti s charakterem konfliktů a mírou jejich rozvinutosti se odlišuje míra, v jaké je konflikt v organizaci manifestován. Z daného hlediska můžeme rozlišit:

- **vnímaný konflikt** (strany, které jsou v konfliktu, vnímají rozdílnost potřeb a zájmů)
- **prožívaný konflikt** (strany pociťují napětí, nepřátelství, hněv, nedůvěru, trpkost, ...)
- **konflikt projevující se v chování** (strany vyvíjejí aktivity za účelem prosazení a obrany svých potřeb a zájmů).

### 2.4.2 Důsledky organizačních konfliktů

Organizační konflikty mají pro organizaci často velmi negativní důsledky, poškozující spolupráci uvnitř organizace a tím i výkonnost organizace a kvalitu pracovního života lidí v organizaci. Ne vždy ale musí mít organizační konflikty negativní důsledky. Často jsou důsledky konfliktů pro organizaci naopak pozitivní a v zájmu vedoucích pracovníků je, aby takové typy konfliktů byly naopak podněcovány.

#### Pozitivní důsledky organizačních konfliktů :

- **konflikt podněcuje změny**  
(tam, kde není konflikt, není změna - neměnnost znamená stagnaci, konflikt znamená vývoj)
- **konflikt podněcuje tvořivost**  
(a tedy i inovace - konflikty nás nutí myslet, nacházet nová řešení)
- **konflikt zlepšuje kvalitu rozhodování**  
(uplatňujeme více úhlů pohledu, nacházíme více variant řešení, hledáme optimální variantu)
- **konflikt rozvíjí přizpůsobivost**  
(konflikty jsou testem přizpůsobivosti - kdo je není schopen řešit, není schopen adaptovat se na změny)
- **konflikt (otevřený, řešený) uvolňuje napětí.**

### Negativní důsledky organizačních konfliktů:

- **konflikty způsobují stres, frustraci, pracovní nespokojenost**
- **konflikty vedou k nárůstu nemocnosti a fluktuace v organizaci** (v souvislosti se stresem, který díky konfliktům lidé prožívají)
- **konflikty narušují plnění pracovních úkolů a dosahování cílů, tj. snižují efektivnost organizace**
- **konflikty - jsou-li zaznamenány veřejností - poškozují image organizace.**

Skutečnost, zda organizační konflikty mají pro organizaci důsledky pozitivní či negativní (tj. zda jsou pro organizaci „zdravé“ či „nezdravé“), záleží na obsahu konfliktů, charakteru konfliktů a míře rozvinutosti organizačních konfliktů.

### 2.4.3 Zdroje organizačních konfliktů

Organizační konflikty mohou vznikat z mnoha příčin. Mezi nejčastější příčiny, jak bylo výzkumně zjištěno, patří:

- **nekompatibilita cílů** (organizační jednotky mají cíle, které „jdou proti sobě“, individuální cíle jednotlivců nejsou v souladu s organizačními cíli, ...)
- **vzájemná závislost** (např. sdílení vybavení, sekvenční závislost – když výsledek práce jednoho pracovníka se vstává vstupem pro jiného, reciproční závislost – např. úředníci a servisní technici)
- **nejasnost a překrývání pracovních náplní, nejasná pravidla**
- **omezenost zdrojů** (omezenost zdrojů vede pracovníky k tomu, že o ně soupeří)
- **odlišné vnímání pramení z odlišnosti kultur** (odlišnost názorů, postojů a myšlení pramení z odlišnosti profesionálních kultur, organizačních kultur, národních kultur, ...)
- **komunikační problémy.**

**Komunikační problémy** uvnitř organizace jsou patrně nejčastější příčinou konfliktů uvnitř organizace. Obvykle pramení:

- **z nedostatku příležitostí ke komunikaci** (nedochází-li k interakci, strany mají pro sebe méně pochopení, jde o častý problém velkých a složitých organizací, vznikající při oddělenosti budov apod.)
- **pramení z nedostatku schopností komunikovat efektivně** (nedostatek dovedností, přítomnost konfliktních osobností, které se chovají agresivně, mají spíše tendenci k boji spíše než ke spolupráci, ...)
- **pramení z nedostatku motivace komunikovat efektivně**
- **pramení z odlišnosti kultur** (nedorozumění jako zdroj konfliktů).

### Předcházení „nezdravým“ konfliktům na úrovni organizace

Zatímco „zdravé“ konflikty nejsou na závadu činnosti organizace a mnohdy mají i pozitivní efekt, nezdravé konflikty snižují efektivnost organizace a spokojenost

pracovníků, proto je třeba jim předcházet. V souvislosti s nejčastějšími organizačními příčinami konfliktů lze formulovat následující doporučení pro předcházení organizačním konfliktům:

- **harmonizace útvarů a jednotlivců prostřednictvím nadřazených (organizačních) cílů**
- **redukce odlišných pohledů prostřednictvím rotace pracovníků, vzdělávání**
- **redukce vzájemné závislosti**  
(vymezení času přístupu k vybavení při sdílení techniky, rozšíření kompetencí, ...)
- **poskytnutí přiměřených zdrojů – je-li to možné - nebo alespoň stanovení a objasnění pravidel rozdělování zdrojů** (boje o zdroje jsou někdy nákladnější než poskytnutí dalších zdrojů)
- **podpora komunikace, poskytování příležitostí ke komunikaci**
- **rozvoj komunikačních dovedností, interkulturní trénink.**

#### 2.4.4 Organizační intervence za účelem řešení konfliktů

V zájmu organizace a její efektivity je, aby konflikty uvnitř organizace nevznikaly. Bohužel, málokdy je možné konfliktům zcela zabránit. Pokud pak konflikty nastanou, vzniká další problém – konflikty je třeba řešit. Jaké jsou možnosti řešení organizačních konfliktů:

- **řešení konfliktů prostřednictvím vyjednávání**  
(účelem vyjednávání je najít oboustranně přijatelné řešení problému, dospět k dohodě)
- **řešení konfliktů prostřednictvím třetí strany.**

Řešení konfliktů prostřednictvím třetí strany může znamenat:

- **přesun rozhodnutí sporu na nadřízený orgán, soud, ...**
- **zřízení funkce ombudsmana**
- **mediaci konfliktů za pomoci trénovaného facilitátora** (vyjednávání za pomoci neutrální osoby). Cílem činnosti facilitátora (mediátora) je objasnění vzájemných pohledů, hledání shody a rozdílů, depersonifikace konfliktů, tvorba strategie pro překonání neshod. Mediátor je odpovědný za proces řešení konfliktu, strany se proto mohou soustředit na věcnou stránku řešení problému. Hlavním cílem mediace je především zvládnutí konfliktu a emocí, které jej doprovázejí, vedlejším cílem je pak vyřešení vlastního problému.

#### 2.4.5 Individuální styly řešení interpersonálních konfliktů

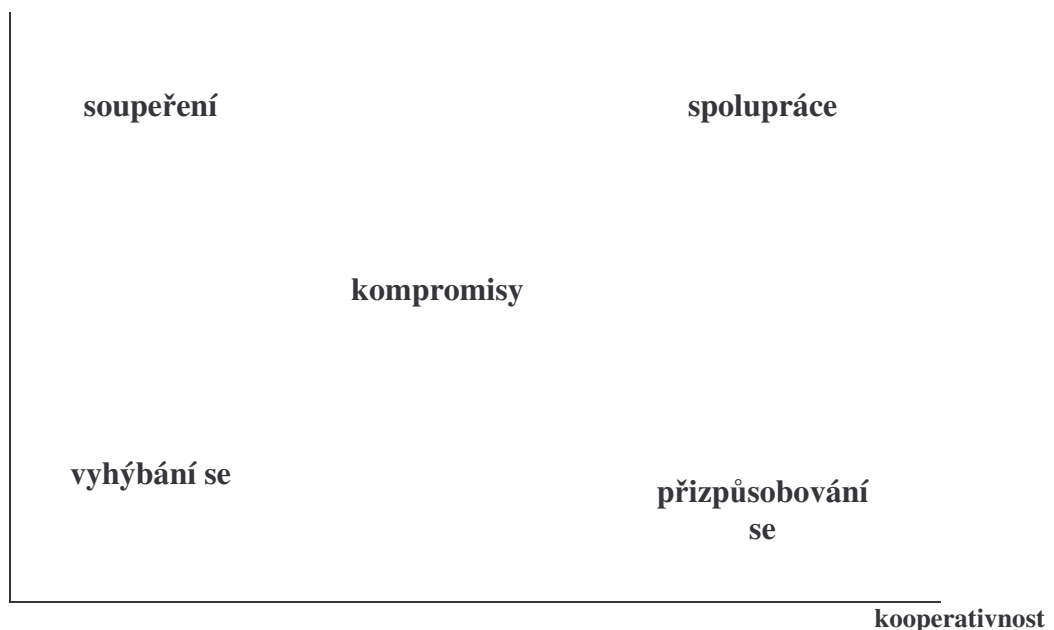
Přestože obvykle existuje více možností, jak řešit konflikty, většina lidí má tendenci přistupovat ke konfliktům svým určitým naučeným a „osvědčeným“ způsobem – má svůj styl řešení interpersonálních konfliktů.

Styl řešení konfliktů lze u jednotlivců charakterizovat prostřednictvím dvou hledisek:

- **míry kooperativnosti**  
(tj. míry, v jaké se jedna strana snaží vyjít vstříc zájmům druhé strany a nakolik respektuje svého partnera)
- **míry sebeprosazování**  
(míra úsilí o prosazení se a uspokojení svých vlastních zájmů).

Na základě vzájemné kombinace míry obou uvedených tendencí vzniká 5 individuálních stylů řešení konfliktů – viz následující obrázek.

sebeprosazování



### Charakteristiky jednotlivých individuálních stylů řešení konfliktů

#### **Soupeření (konfrontace):**

agresivní a nekooperativní styl, sledování pouze vlastních zájmů a nerespektování druhé strany, tendence k jednání výhra – prohra, kdy např. jedna strana využívá své moci pramenící z pozice, využívání manipulace (např. návrh, že věc bude postoupena nějaké komisi) nebo prosté ignorování požadavků druhé strany, vede ke vzniku nepřátelství a touhy po odplatě

#### **Vyhýbání se:**

podceňování vlastního zájmu a nerespektování zájmu druhého, tudíž nekooperativní styl, vycházející z přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí, zpravidla spojeno s obavou z negativních emocí a následného stresu, v ostatních vyvolává silnou frustraci, protože věci se neřeší, jsou obcházeny

#### **Přizpůsobování se (ústup):**

neprosazující se, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní styl, vstřícný k druhému, zájmy druhého jsou řazeny nad zájmy svoje, pro zachování klidu a míru je jedna strana ochotna k obětem, při návykovém chování tohoto stylu člověk začne být zneužíván druhými, protože je o něm známo, že ustoupí

**Kompromis:**

mírně sebezprosazující a mírně kooperativní, obě strany se vzdávají části svých zájmů ve prospěch dohody, není vítězů ani poražených, jeden ústupek se vyváží jiným, něco je obětováno ve prospěch společného cíle nebo zájmu, používají-li tento styl manažeři často, mají podřízení pocit „ulamování hrotů“, mohou tím ztrácet respekt

**Spolupráce:**

sebezprosazující se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany, společná práce na vzájemně výhodném řešení.

**Vhodné situace pro použití jednotlivých stylů zvládnání konfliktů**

Každý člověk má, jak už bylo uvedeno, tendenci využívat převážně určitý styl řešení konfliktů. Ve skutečně je však lépe, když využívá více stylů, a to podle toho, který ze stylů je v dané situaci vhodný. **Obecně nejvhodnější je sice spolupráce**, ale není tomu tak v každé situaci.

Kdy jsou vhodné ostatní styly?

**Soupeření:**

- když je nutná rychlá a rozhodná akce
- když je nutné prosadit nepopulární opatření
- v záležitostech obecného zájmu, jste-li si jisti, že vaše řešení je správné
- tam, kde by byl jiný postup považován za slabost

**Vyhýbání se:**

- když jde o maličkost a jiné záležitosti jsou naléhavější
- když nevidíte žádnou šanci uspokojit své zájmy
- když ztráty z potenciálního rozjitření konfliktu jsou větší než přínosy z jeho vyřešení
- když je třeba nechat vychladnout city a získat odstup
- když je třeba získat další informace
- když konflikt mohou lépe vyřešit jiní
- když konflikt je zástupný

**Přizpůsobení se:**

- když zjevně nemáte pravdu nebo nejste v právu
- pokud je předmět sporu výrazně významnější pro ostatní než pro vás – vyjdete-li jim vstříc, udržíte si dobré vztahy a spolupráci
- když si chcete vybudovat kredit do budoucna
- když vaše šance (vás a partnera) jsou v nerovnováze a chcete minimalizovat ztráty
- když harmonie a stabilita jsou důležitější

**Kompromis:**

- když cíle a zájmy jsou sice důležité, ale ne tak, aby stály za narušení vztahů
- pro dosažení dočasných urovnání ve složitějších záležitostech
- pro dosažení přijatelných a vyhovujících řešení pod časovým tlakem
- když ani spolupráce ani konfrontace nefungují (jako ústupový prostředek).

### **Kontrolní otázky**

1. Vysvětlete pojem konflikt a uveďte hlavní druhy konfliktů, se kterými se lze v organizaci setkat.
2. Jaké mohou být důsledky organizačních konfliktů? Uveďte typické kategorie důsledků.
3. Jaké jsou typické zdroje organizačních konfliktů?
4. Jakým způsobem je možné předcházet „nezdravým“ konfliktům v organizaci?
5. Vyjmenujte hlavní individuální styly řešení interpersonálních konfliktů. Každý styl charakterizujte.
6. Za jaké situace jsou jednotlivé styly řešení interpersonálních konfliktů vhodné?

### **Použitá a doporučená literatura:**

- ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
- FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.