

## A. Skupinové jevy a procesy:

**Skupinový konformismus** – vliv skupiny na smýšlení jedince, pro nějž je příslušnost ke skupině významná. S tím také souvisí fakt, že skupina může vykazovat činnost jen za předpokladu, že její příslušníci mají jednotné postoje k jejím normám a cílům. Konformista je méně sebevědomý, je pasivnější, sugestibilnější. Jsou situace, kdy nebyt konformní může přinést komplikace a ohrožení Skupina většinou nekonformní jedince odmítá.

Tato identifikace jedince se skupinou závisí na těchto činitelích:

1. na vnímané prestiži této skupiny
2. na míře pocíťovaného souladu osobních a skupinových cílů
3. na stupni svobody v konkurenci motivačně významných odměn a trestů v interakcích
4. na míře a kvalitě odměn, které skupina jedinci poskytuje

**Atraktivita skupiny** – je důležitým činitelem konformismu. Skupina je pro jedince atraktivnější, čím více odměn mu jeho členství ve skupině přináší a čím více odměn může jako člen skupiny očekávat i v budoucnosti. Důležitá jsou zejména uspokojení sociálních potřeb a sebehodnocení.

**Skupinová koheze** – znamená vnitřní soudržnost ve skupině. Souvisí s konformismem a je ukazatelem stability skupiny (nestabilní se vyznačují nízkou mírou koheze), stabilní naopak vysokou soudržností vůči vnějším tlakům a stresům. Členové táhnou za jeden provaz. Čím větší koheze skupiny, tím větší vliv má skupina na členy, tím jsou více dodržovány skupinové normy a tím více se členové podílejí na činnosti skupiny.

**Klima spolupráce** (skupinové zájmy jsou primární, difference názorů a produktivní konflikty, důvěra a respekt, alternativy, dynamika dění, strategie win-win...)

V manažerské praxi se setkáváme se dvěma způsoby vyjednávání, s vyjednáváním pozičním a s vyjednáváním typu win-win. Při pozičním vyjednávání jedna strana získává a druhá strana ztrácí. Taktiky a techniky pozičního vyjednávání umožňují sice zlepšit postavení vyjednávajícího při konkrétním jednání, neberou však v úvahu vztah s druhou stranou, postrádají zaměření na dlouhodobou, oboustranně výhodnou spolupráci. Tento předpoklad je naopak obsažen ve win-win negociačním přístupu. Při vyjednávání typu výhra-výhra jedna jící hodnotu nejen nároku jí, ale i vytvářejí. Pro úspěšné uplatnění v praxi je zapotřebí přetavit obě zmíněné strategie a jim náleže jící taktiky do podoby využitelných dovedností. Právě náš seminář je odpovědí na tuto výzvu. Zahrnuj = jak trénink pozičního, tak win-win vyjednávání.

x

**klima kompetice** (osobní zájmy, neproduktivní konflikty, podezírání, pohrdání, snaha vyhrát...)

**Sociální facilitace** – ulehčování činnosti jedince. Výsledky výzkumu: přihlížení cizích osob ztěžuje naučení se nové reakci, ale usnadňuje reprodukci naučeného.. V přítomnosti druhých jsme aktivnější, ale pokud moc, tak děláme víc chyb a náš výkon je horší než jindy.

## B. Socializace

Postupné osvojování lidských vlastností, rolí, ... Je to proces postupného vrůstání do společenských podmínek života, postupná orientace v daném sociokulturním prostředí a osvojování tomuto prostředí účelného chování. Je to proces přípravy osoby na role ve společnosti.

### **Základní aspekty socializace** (primární socializace – rodina):

1. Osvojení základních kulturních návyků (stolování, tělesná čistota, zdravení, děkování...)
2. Užívání předmětů běžné denní potřeby
3. Osvojení mateřského jazyka a další formy sociální komunikace
4. Osvojení základních poznatků o přírodě a společnosti a základní časoprostorová orientace
5. Osvojení sociálních rolí přiměřených věku a pohlaví
6. Orientace v základních společenských normách a hodnotách (co se smí a nesmí)
7. Postupný vývoj sebekontroly a volní regulace chování, přechod od dětského egoismu k základům prosociálního chování.

Konečným cílem úspěšné socializace je, když dosáhneme nahrazení externích sankcí vnitřními kontrolami.

### **Model socializace:**

Kulturní vzorce chování → rodinné a jiné soc.systemy → osobnost dítěte.

*Socializace je:*

- přeměna biologického jedince v kulturní bytost
- proces začleňování do společnosti
- sociální interakční proces, jedinec si osvojuje hodnoty, sociální normy, apod.
- druhem sociálního učení (např. rolím)
- objevování lidské společnosti jedincem, získávání sociální zkušenosti
- souhrn procesů vzájemné interakce mezi společností a jedincem
- v užším smyslu: utváření MY

*Kulturace:*

přijímání kultury společnosti, utváření životního stylu

Etapy socializace:

Socializace je stále trvajícím procesem, probíhá v etapách.

kontakt s matkou – přijímání rolí a sebeobjevování – učení, skupiny – svět práce, péče

### **C. Sociální učení**

Hraje hlavní roli při socializaci. Je to soubor forem učení, ve kterých si jedinec – ve styku s druhými lidmi – osvojuje předpoklady pro život ve společnosti.

Sociální učení je osvojování si komplexních způsobů chování a jednání přiměřených určité sociální situaci.

Produkty sociálního učení: postoje, hodnoty, ideály, sociální role.

Formy sociálního učení:

- a) sociální posilování - odměna sociální povahy (akceptace) – odměna a trest (Thorndike a Skinner – instrumentální učení)
- b) aktivní sociální učení (ASU) – řízené, nácvik
- c) pozorování – na základě druhých lidí a jejich chování, zda je odměněno či trestáno. Velmi častá forma učení.
- d) napodobování (imitace) - je nejjednodušší forma, vědomá i nevědomá (napodobuje rodiče, filmového herce,...)
- e) identifikace – víc než imitace, záměrná snaha převzít chování, nejlépe od člověka, ke kterému máme emoční vztah. Emoční vztah by měl být kladný.

### Postoj

Allport - pohotovost k aktivaci motivu, stav pohotovosti pro určitý typ odpovědi k určitým objektům, predispozice jednat. Vliv zkušenosti a společnosti, jejíž hodnoty a normy jsme přejali, má emoční podklad. Můžeme jej poznávat z chování, řeči, názorů... Má složku *kognitivní, emoční i konativní*.

Někdy je těžké odlišit postoj od motivu, ale dle příběhu: *matka sedí a čte si velde dítěte a náhle uslyší jeho křik – odloží knihu a jde se zabývat příčinou jeho křiku – kladný postoj matky vůči dítěti aktivoval motiv její mateřské péče.*

Některé postoje jsou odolné změně.

#### Změna postoje:

*Extrémnost postojů* – extrémnější jsou odolnější změnám

*Multiplexita postojů* – (jejich vnitřní diferenciací) – jednoduchý postoj je proměnlivější než složitý (sympatie x přátelství)

*Soudržnost postojů* – pokud jejich kognitivní, emocionální a snahová složka jsou konzistentní, tak je odolnější.

*Vzájemná souvislost postojů* – pokud je propojen s dalšími podobnými, tak je nesnadné ho změnit

*Vliv argumentů na změnu postoje* – např. u vzdělaných osob je vícestranná argumentace účinnější než u osob méně inteligentních, tam působí jednoduchá argumentace, kde je jedno stanovisko.

Dále postoj může být ovlivněn *emočním zážitkem* (až radikální změna).

#### Zvláštní typy postojů – předsudky a stereotypy

Stereotyp – šablonovité vnímání skupin lidí, aniž třeba máme přímý styk s touto skupinou, nicméně stereotyp si přejímáme z generace na generaci.

Předsudek – nepřátelský postoj k určitým skupinám, často důvod je iracionální. Tento postoj je k jednotlivci, protože do té odmítané skupiny patří.

### Hodnoty

je vztahem subjektu k objektu, spojené s hodnocením, přitažlivost objektů,

### Sociální role

předpokládaný způsob chování jedince v určité sociální situaci, pro kterou je dána konkrétní společenská norma. Role stanovené nebo přijaté dobrovolně. Nesoulad rolí přináší konflikt.

Role: muž x žena, školák, student VŠ, živitel rodiny, táta, máma, ...

## **D. Sociální percepce**

Jak si člověk vytváří dojem o charakteristikách a vlastnostech druhých lidí, jak vnímá jejich emoce, jak si vysvětlí jejich chování

#### Zákonitosti formování dojmu o druhé osobě:

selekce, efekt primárnosti, efekt novosti (vliv má vždy ta nejnovější informace), haló efekt (vliv té vlastnosti, které jsme si nejmíc všimli), efekt rozptýlení (vliv určitého dojmu je slabší, když je informace podaná v kontextu s další nesouvisející informací, než, když je podávána samostatně), minulá zkušenost, nápadnost v chování (i fyzická, extrémní chování upoutá pozornost)

### Kognitivní stereotypy (mentální mapy, mentální modely)

V průběhu života si utváříme stereotypy ve vnímání, postup:

- pozorovatelné skutečnosti („objektivní“), co můžeme vidět
- vybíráme některé skutečnosti (individuální, subjektivní výběr)
- přidělujeme jim význam (na základě osobní i kulturní zkušenosti, informací...)
- vytváříme předpoklady postavené na významech
- děláme závěry
- zobecňujeme, přijímáme přesvědčení (příště ovlivní to, co si vybereme y pozorovatelného)
- dopad na chování, jednání

### *Chyby v posuzování*

Haló efekt, efekt novosti, logická chyba, efekt shovívavosti, chyba centrální tendence, chyba kontrastu, chyba blízkosti, předsudky a tradice, vulgarizace, atd.

## **E. Komunikace a interakce**

Vzájemné dorozumívání, sdělování významů mezi lidmi – předávání a přijímání.

Předáváme si obsah, který ovšem nemusí mít stejný význam pro příjemce.

Předpokladem komunikace je možnost spojení mezi účastníky – komunikační vztah.

**Dělení komunikace** – verbální, neverbální, nebo záměrná a nezáměrná.

Neverbální – nemají slovní obsah, patří sem i artefakty – oděv, ...gesta, pohyby, posturologie (postoje), proxemika - (do 45cm intimní zóna, od 45-120cm osobní zóna, 120-366 cm společenská zóna a nad 366 veřejná zóna), doteky, výraz tváře, pohledy do očí, paralingvistika (intonace, zvyšování hlasu, ztišování, pomlky...) – *Pozn. - téma neverbální komunikace najdete rozpracované v mnoha jiných knihách, člancích, na netu!!!*

Verbální – jazyk a jeho význam, znak

### ***Verbální komunikace***

Záměr (intence) a myšlenka – kódování do jazyka – přenos – dekódování příjemcem – porozumění a reakce

**Komunikace vstupuje do společenských vztahů, proto rozlišujeme :**

- a) komunikace meziosobní (interpersonální)
- b) komunikace skupinová
- c) komunikace masová (celospolečenská)

**Konotativní význam** – význam znaku závisí na chování a podmínkách, ve kterém znak právě je. Např. termín „vesnice“ či „město“ se významově liší u různých jedinců podle toho, jaký je vztah k těmto místům. Proto konotace znamená emocionální význam. X **denotace** – je opravdu to pravdivé označení – večernice a jitřenka mají stejnou denotaci, ale jinak vyjádřenou.

**Rozhovor** – děje se v krocích. Měl by mít tyto prvky.  
Dozvídání a objasnění (otázky, narážky)

Porozumění (dát najevo, že rozumíme)  
Souhlas a podpora (aby partner neměl dojem, že je sám)  
Ocenění a uznání  
Utřídění a uzavření (shrnutí)

### **Prostředky rozhovoru:**

Otázky, prosté opakování, parafrázování, empatické vyjádření (reflexe),

### **Otázky:**

Uzavřené – zjištění pevných údajů (Kolik Vám je? Máte děti?). !Pozor na sugestivní otázky – vnučujeme uzavřenou otázkou možná něco, co tak není., hlavně to zkresluje svědecké výpovědi. Např. Probouzíte se v noci často? X Jak spíte? !Pozor také na nešvary našich otázek, kdy nemluvíme za sebe, ale ve 3. osobě nebo za všechny. „nešlo by to rádio ztišit? X Vadí mi, když je to rádio puštěné nahlas.“, nebo Všichni určitě víme, že takové chování je ohavné“.

Otevřené – jsou k tomu, aby se ten druhý rozpovídal, dopředu ho neovlivňujeme. „Co si o tom myslíte?“ !Pozor na to, že pokud dáme možnost se rozpovídat, měli bychom ty odpovědi přijmout, i když nám nemusí být příjemné.

Otázky navozující změnu (systemické, cirkulární). Otázkou nutíme člověka, aby se na sebe a svou situaci podíval a hledal řešení. „Co byste musela udělat vy, aby váš syn mohl přestat fetovat?“ Jiné otázky, třeba na zázrak, na minulé úspěchy (na zvládnuté situace a zdroje).

Podprahové vnímání – neuvědomovaně vnímáme, přijímáme a zpracováváme nepřetržitě signály a informace, které nás ovlivňují

### Zpětná vazba

Je regulační mechanismus v mysli subjektu (nejde tedy o odezvu, kritiku apod., ale reakci na ni). Usměv ze strany druhého posiluje pozitivní zpětnou vazbu a pokračujeme v započatém. Pozitivní a negativní zpětná vazba. Člověk dostane informaci – odezvu na své a chování a přizpůsobí své chování podle svého vyhodnocení.

## **F. Komunikační manévry:**

Jak uvádí Z. Vybíral, lze v komunikaci objevit „nový trend“ tzv. **komunikační manévrování**. Tento pojem zavedl zakladatel kalifornské školy komunikační psychologie Watzlawick. Jinými slovy se vlastně jedná o komunikaci narušenou, zamlženou anebo zmatečnou. Mezi přímé manévry řadíme dvojsmyslnost, nedokončování vět, narážky, užití metafor, zevšeobecnění atd. Ten, kdo umí v rozmlouvání manévrovat, bývá uhýbavý, raději by nekomunikoval, nebo chce mít poslední slovo a zastírá, co si doopravdy myslí. Manévrovat lze i beze slov, třeba prodlužováním pauzy (získávání času na odpověď). Manévrování může nabýt i extrémního charakteru tzv. crazy making (komunikátor úmyslně udržuje druhého člověka v totálním zmatku a snaží se o dosažení pocitu, že se „zbláznil“). Z manévrování se stává znevažování komunikace nebo – což je ještě horší - znevažování druhého partnera jakožto bytosti. Mezi vyhocenější stupně znevažování řadíme „mezilidské diskvalifikování“. Komunikující shazuje druhého člověka za pomoci ironie a dvojsmyslných narážek. Diskvalifikující jedinec se snaží předvést v lepším světle jako vtipnější a pohotovější, cítí se zmaten a neví, zda ho druhý bere vážně a zda s ním souhlasí. Diskvalifikátor vycítí nejistotu, radostně ji využívá a udržuje.

## G. Konflikt

Mnoho definic:

- případ rozporu, kdy napětí mezi póly rozporu dosahuje vrcholu a projevuje se vzájemným popíráním, křížením snah a zájmů a přímým bojem
- konflikt je nestabilizující aspekt systému, tedy jakýkoliv vztah v systému, který může způsobit podstatnou změnu jeho stavu
- konflikt jako druh frustrace, střetnutí 2 a více protichůdných sil na cestě k cíli, k uspokojování potřeby
- konflikt = situace charakteristická rozporem, srážkou všeho druhu, která vyúsťuje v otevřené střetávání.

### Druhy konfliktu

- a) podle počtu zúčastněných osob  
intrapsychické, interpersonální (dyadické) – mezi 2, skupinové (uvnitř skupiny), meziskupinové (mezi 2 a více skupinami)
- b) podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí  
*konflikty představ* (rozdílná schopnost získávat, uchovávat a vybavovat si představy, souvislost s pamětí)  
*konflikty názorů* (mají různé výchozí situace a informace, odlišně interpretují pozorovanou skutečnost)  
*konflikty postojů* (kromě odlišného hodnocení jevu dojde i odlišnému jednání, nebo tendenci jednat)  
*konflikty zájmů* (střet snah lidí, usilující o uspokojení svých potřeb)
- c) jiná dělení  
např. dle předmětu sporu (konflikty manželské, rodičovské, rodinné, pracovní, politické, rasové...), nebo dle věku (nejznámější jsou generační konflikty)

### Konfliktní situace

Je řazena mezi náročné životní situace (stejně jako stres, deprivace...). Není stavem, ale procesem.

Reakce lidí v konfliktní situaci má několik úrovní:

*Běžná zátěž* (na ni je člověk přizpůsoben, patří do života)

*Zvýšená zátěž* (díky ní se člověk rozvíjí, něco si osvojí)

*Hraniční zátěž* (nesoulad naší připravenosti a vybavenosti s nároky vnějšího prostředí, podobné reakce jako při stresu)

*Extrémní zátěž* (člověk podléhá nátlaku situace, selhávání)

### V konfliktních situacích hrají lidé určité sociální role:

- účastnická (jsou přímými aktéry, soupeři, ...)
- moralizující (její aktéři jsou přesvědčeni, že je jejich povinností zmírnit konflikt – snaží se je přimět k usmíření, ...)
- provokující (snaží se konflikt prohloubit, zostřit, podněcují účastníky vůči sobě)
- řešitelská (snaží se zjistit příčiny konfliktu, pomáhají vyjasňovat stanoviska)
- evidující (pozorují, ale nezasahují do konfliktu, maximálně s ostatními konflikt komentují)
- distancující (zpozorují konflikt, ale s odstupem, brání se vtažení)
- nevšímavá (neteční k dané situaci)

### Způsoby řešení konfliktu

1. zvýšené úsilí zdolávat překážky

2. rezignace nebo zaměření se na náhradní cíl
3. použití techniky na překonání napětí a úzkosti pramenící z nemožnosti dosáhnout cíle.

Při řešení je důležité si stanovit cíl: buď řešení dané situace, nebo adaptace na situaci nebo změna vnímání situace.

Podmínkou je, aby se člověk pro řešení mobilizoval, chtěl a bych schopen o tom všem uvažovat.

### **Techniky řešení konfliktu**

a) odstředivé (akce proti sobě, četnost útoků), b) odstředivé (únikové tendence) nebo

- a) spontánní řešení – agrese, úni,, fixace, izolace, regrese, potlačení, projekce, racionalizace, substituce (obr.mechanismy)
- b) záměrné řešení – *tvořivá přizpůsobivost* (nejvyšší forma aktivního řešení) – člověk mění vnější prostředí a zároveň se sebetvoří (mění se dle podmínek).

Faktory, které mají vliv na výběr způsobu řešení (soupeření nebo spolupráce):

Osobnostní faktory a Situační faktory – Soupeřivost volí lidé s autoritářskými rysy, nedůvěřiví, eticky poddajní, s nedostatkem morálních principů.

Pokud chceme, aby situační faktory hrály pro řešení Spoluprací, tak musí být podmínky pro spolupráci (alternativa spolupráce musí být pro účastníky atraktivní, zisk ze spolupráce musí převyšovat zisk ze soupeření)

### Další formy záměrného řešení:

1. *řešení samotnými účastníky konfliktu*. Tomuto typu říkáme negociace. Cílem vyjednávání je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeření na spolupráci. Nejprve se shromáždí info, pak se to analyzuje, pak se promýšlejí možnosti řešení, které uspokojí společné zájmy.. na tomto typu je důležité, že účastník musí opustit svou roli a hrát roli řešitelskou. Mnohdy tohoto ale nejsou lidé schopni z různých důvodů(odlišná kultura, neslyší, co jim druhý říká, nebo to nechtějí slyšet, atd...)
2. *řešení další osobou* . Na autoritu se delegují práva rozhodovat. Očekává se od ní podpora, nezaujaté posouzení a konečné rozhodnutí

### **Zdravá komunikace**

**Funkční** (synonymum k zdravé k.)(dysfunkční je lhaní, agresivita, dvojná vazba, simulace – tj. nenaplňují funkce jako informovat či pobavit)

**Kvalitní** komunikace spoluvytváří celkovou kvalitu našeho života. Komunikace ovlivňuje poznávání, posuzovací procesy, preference. Někteří lidé jsou dlouhodobě odkázáni na nezdravou komunikaci (nemocný partner, ženy na mateřské...) .Deformuje se slovník. Působí na vegetativní děje.

**Efektivní** komunikace – to má pragmatický podtext

Nezdravá komunikace silně působí na vegetativní děje, svírá se nám žaludek, můžeme dostat panický záchvat. Předpokládá se, že zdravá komunikace má vliv na stabilizaci nemoci nebo její vyléčení.

### Charakteristiky zdravé komunikace:

- **bezprostřední reakce** (neodkládat až za hodinu, za den, ... působí to jako trestání)

- **kognitivní přizpůsobování** (nezůstávat sám sebou, přizpůsobit se, , nebýt zaměřený jen na sebe, mít zájem, jak to chápou druzí lidé...)
- **zájem o druhého** (zájem o to, co říká, ale taky o něj, oční kontakt, vyladění se, aktivní naslouchání)

Zájem dáváme najevo tak , že:

- pozorně nasloucháme
- jsme trpěliví
- přátelský pohled
- přátelský hlas
- signalizujeme uznání za drobný pokrok v komunikaci, povzbuzujeme)
- jsme zaangažovaní (zanícení) pro sdílení
- kontakt z očí do očí
- **Reciprocita**

Vyvážený dialog, každý má možnost vyjádřit se přibližně stejnou měrou. Pro pasivnějšího účastníka je důležité, aby možnost vzájemné spolupráce komunikace měl, aby jeho příspěvky nebyly diskvalifikovány tím, že ho např. ten druhý neposlouchá apod.

- **Humor**

Pomáhá odlehčit atmosféru a také díky němu lidé udržují pozornost vůči tématu.

Žertování nikoliv na úkor toho druhého pomáhá fixovat obsahy. Nesmí být vulgární, šibeniční, černý či strojený. Nevhodná je jízlivost

- **Třikrát NE**

Není dobré zahrnout druhého nadbytkem **požadavků**.

Není dobré ho zahrnout přílišnou **kritikou** (budí obranné mechanismy)

Není dobré rozpítávat **zklamání** a neustále se k tomu vracet (to si budu pamatovat...).

Samozřejmě zklamání vyjádřit můžeme, ale bezprostředně po.

- **podpora vývoje a flexibility**

otevřenost, možnost navázat na přerušovaný hovor, možnost pokračovat.

- **konzistence interakcí**

jednat tak, jak jsme předtím jednali, pokračovat v rozjetém konceptu, držet směr, (př.: rozejít se v dobrém a pak pomlouvat...)

- **Uvolnění (katarze)**

Po rozhovoru by mělo dojít k emočnímu uvolnění, očistě, polevití napětí

## H. Vůdcovské styly

V soc. psychologii byli zkoumány zejména vůdcové skupiny, tzn. Lidé hrající ve skupině dominantní roli. Formální x neformální vůdce (má největší sociální moc) Oba dva mohou vedle sebe existovat, někdy je to 2 role v 1 osobě. V téže skupině může být víc vedoucích – každý odpovědný za něco.

Výzkumy faktorů vůdcovství:

1. uznávání a chápání potřeb členů skupiny
2. iniciativa a organizační schopnosti
3. osobní vztah k motivacím členů skupiny
4. sociální citlivost vůči dění ve skupině

Obecně by se měl vůdce vyznačovat vysokou úrovní sociální IQ.

S vůdcovstvím souvisí také problematika moci. Moc = vliv a vyvolávání změn v myšlení, cítění a jednání druhých.

## Styl řízení

Ve stylu řízení by se měly objevit 2 dimenze chování:



Projevy respektu (úcta k podřízeným i sobě pracovně rovným, uznání jejich názorů, ohleduplnost vůči jejich pocitům)

Projevy strukturovanosti (umět strukturovat roli svou v práci i roli ostatních ve vztahu k pracovnímu cíli, umět dávat zaměřenost\* a ráz pracovnímu dění, plánovat...)

\*zaměřenost – zaměřenost na lidi  
zaměřenost na úkoly  
zaměřenost na moc

Výzkumy ukázali, že úspěšní vedoucí jsou zaměřeni jak na lidi, tak na úkoly, zatímco neúspěšní buď preferují jen úkoly, nebo mají v obou oblastech nízké hodnoty.

Teorie „situačního řízení“ (Fiedler, Persey, Blanchard) – jak se průběžně mění podmínky řízení, musí se měnit i zaměřenost a konkrétní způsoby řídicího pracovníka.

### **Zásady řídicího působení:**

-každému svému pracovníkovi vždy bezprostředně sděluje, kdy pracoval kvalitně a své hodnotící sdělení hned doprovází veřejnou pochvalou (v případě možnosti i hmotnou odměnou)

-každému pracovníkovi rovněž okamžitě sděluje, že neodevzdal kvalitní práci a vyvozuje z toho závěry, které napoprvé s pracovníkem vždy projednává mezi čtyřma očima.

-každému pracovníkovi říká, kde udělal chybu, a spolu s ním na základě kritické analýzy hledá praktické cesty její nápravy

-nikdy netoleruje špatnou práci, lenost, nedbalost, nezájem... A intenzivně se zabývá problematickými pracovníky (úkoluje je, kontroluje, postihuje...)

-s každým pracovníkem čas od času hovoří o významu jeho práce a jejím přínosu

-každému pracovníkovi říká, že si ho váží a oceňuje jeho výkony

-všimá si, jaké má každý pracovník problémy a je ochoten mu podle možností s jejich řešením pomoci

-každému pracovníkovi včas sděluje, jak ho odmění a které hmotné i nehmotné stimuly k tomu použije

### **Styly vedení dle W. H. Staehle:**

- patriarchální styl – autoritativní styl omezující rozhodování členů a vyžadující poslušnost, udržuje odstup vůdce a členů
- charizmatický styl – vůdce má atributy nenahraditelnosti, jedinečnosti, znamená poslední spásu v případě krizových situací, věří svým schopnostem
- autokratický styl – vůdce udržuje odstup od členů, k vykonávání příkazů využívá aparátu spolupracovníků
- byrokratický styl – vyznačuje se vysokou formou strukturování, direktiv chování, puntičkářství, odlidštění
- despotický styl – neomezená moc vůdce
- participativní styl – uznává schopnosti členů a využívá jich k řízení
- partnerský styl – skutečná spolupráce

### **Vedení a styly vedení**

**Leadership** – vedení, spontánní vedení,

**Leader** jako vůdce (pomáhá skupině dosáhnout cílů). Objevuje se v každé skupině, moc je spontánní.

**Animátor, kouč** – profesionální vůdce

**Manager** – je funkce, moc je institucionálně přidělená, manager není nutně lídrem, ale může se jím stát

Řídící pracovník má tyto funkce, pro které by se měl osobnostně hodit:

- iniciace (odhalování nových možností, zdokonalování nejen své práce, umění změn...)
- plánování (vytyčené cíle, střednědobé a dlouhodobé úkoly...)
- rozhodování (nezbytnost zvolit z možností jedno řešení...)
- delegování (pověřování pracovníků dílčími úkoly...)
- koordinace (věcná a časová harmonizace úkolů jednotlivých pracovníků navzájem...)
- informace (poskytování potřebných informací pracovníkům a podřízeným...)
- kontrola (ověřování plnění stanovených úkolů a cílů)
- vedení lidí (vytvoření systému efektivního ovlivňování, jednání, motivace, hodnocení a péči o pracovníky)
- reprezentace (manager představuje organizaci navenek ve vztahu k jiným institucím, lidem, aj.)