

- můžeme použít odkladu. Někdy je vhodné použít následného vysvětlení: „možná... snad... mohli byste to konkretizovat... mohli byste to něčím doložit“.
- Ten, kdo nás kritizuje, očekává, že budeme reagovat. Formulujeme kritikovi své názory, co je pravda a co není, a doložíme to optimálními argumenty. Je nutné asertivně zvážit, zda chceme či nechceme kritiku vůbec přijmout; je třeba kritika vyslechnout, nepřerušovat ho, nenechat se vyprovokovat.
 - Musíte rozlišovat fakta od formy. Fakta, která jsou nepochybná, je nutno přijmout a konstruktivně využít v nápravě. Velmi záleží na vztahu, který máte k osobě, jež vás kritizuje. Od lidí, kteří vás mají rádi, kteří k vám mají pozitivní vztah, můžete očekávat, že vám kritikou chtějí pomoci. Lidé, kteří vás v oblibě nemají, většinou mají tendenci nadsazovat, přehánět.
 - Při přijímání kritiky i při kritizování postupujeme podle pravidel „fair play“, jak jsou uvedena v kapitole konfliktů.
 - Pokud je kritika oprávněná, uvědomme si, že máte právo dopustit se chyby podle asertivních práv, stačí jen chybu přiznat a slíbit, že věci napravíme.
 - V situacích, kdy jsme kritizováni, může kritika, tedy to, co je označováno jako něco negativního na nás, být námi samotnými hodnoceno jako něco pozitivního a pak je třeba reagovat „ano... souhlasím s vámi, že se takto chovám, ale já – na rozdíl od vás – to považuji za pozitivní, za správné...“.
 - Musíme si uvědomit, že na některé problémy jsme obvykle citlivější (tzv. neuralgické nebo alergické body), reagujeme na ně obvykle neadekvátně silně, kritika na nás může působit deptajícím způsobem. Je třeba reagovat asertivně, opřít se o své silné stránky, hledat azyl v tom, v čem jste si jisti.

7.3.9 ORGANIZOVÁNÍ A KOORDINOVÁNÍ

Tyto funkce mají pět základních cílů:

1. Dohlížet na to, aby byly uspokojovány potřeby trhu, jediné tak může firma přežít.
2. Každý zaměstnanec firmy má své určené místo, své povinnosti, svou odpovědnost.
3. Všechna informační data v podniku je nutno třdit podle vzniku, záměrů a kompetencí, jediné tak mají vypovídací hodnotu a jediné tak lze na nich stavět odpovědnost, organizování a koordinování práce.
4. Všechny jednotlivé části organizace musí být součástí integrované struktury, její součástí je provázanost a vzájemná závislost.
5. Každý jednotlivec, každá skupina, potřebuje vědět nejen co dělá, ale také proč to dělá a jak je to důležité a že jejich přínos společnému dílu je respektován ostatními. K tomu slouží optimální a objektivní komunikace.

7.3.10 ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Jako **podnikatel** zavádí nové pracovní metody, formuluje specifické cíle pro oddělení nebo organizaci, iniciuje zlepšování pracovního prostředí. Jako **řešitel sporů** se zabývá neshodami, k čemuž potřebuje dobré interpersonální dovednosti. Jako **alokátor zdrojů** dělá rozhodnutí týkající se rozpočtů, alokace zdrojů a výdajů. Jako **vyjednávač** prosazuje zaměstnance, jejich zájmy

a samozřejmě také zájmy firmy. Manažer však musí směřovat k tomu, aby převládalo skupinové rozhodování v podobě participace, případně delegování. Počet účastníků na skupinovém rozhodování se může měnit.

Participace je ale problematická v každé firmě z těchto důvodů:

- Většina firem je rozsáhlejší než pracovní tým a z toho vyplývá, že ne všichni pracovníci se mohou podílet na všech rozhodnutích v rámci podniku a také chybí specifická kvalifikace pro rozhodování v některých záležitostech.
- Rozhodovací právo je nejsilnějším zdrojem moci. Protože sklon k dělení moci je u většiny těch, kteří mají moc k dispozici, velmi malý, je skutečná účast na rozhodování ještě menší, než jak byla vymezena v prvním bodu.
- Koncentrace vrcholové moci vede k tomu, že schopnosti a vědomosti, tvůrčí potenciál podřízených, je využíván ve velmi malé míře, takže čím větší je oligarchizace, tím menší je efektivita.

Je nutné vytvářet podmínky pro to, aby pravomoc a odpovědnost byla rozdělována a dostávala se pokud možno na ty nejnižší stupně řízení, v některých záležitostech až k jednotlivcům, jediné tak lze zvýšit flexibilitu firmy a současně vytvářet pocity uspokojení a seberealizace u pracovníků.

DOPORUČENÁ LITERATURA

- Adair, J.: Jak efektivně vést druhé. Praha, Management Press 1993.
 Allhoff, D. W., Allhoff, W.: Rétorika a komunikace. Praha, Grada Publishing 2006.
 Clegg, B.: Motivace. Brno, PC Books 2005.
 DeVito, J. A.: Základy mezilidské komunikace. Praha, Grada Publishing 2008.
 Fairweather, A.: Jak být motivujícím manažerem. 2009.
 Hagemanová, G.: Motivace. Praha, Victoria Publishing 1995.
 Hloušková, I.: Vnitřní komunikace. Praha, Grada Publishing 1998.
 Hurst, B.: Encyklopedie komunikačních technik. Praha, Grada Publishing 1994.
 Khelerová, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha, Grada Publishing 2006.
 Mikuláščík, M.: Jak být úspěšnou manažerkou. Praha, Grada Publishing 2006.
 Mikuláščík, M.: Manažerská psychologie. Praha, Grada Publishing 2007.
 Nepilová, K.: Komunikace manažera a její bariéry. Praha, Computer Press 2008.
 Owen, J.: Jak se stát úspěšným lídrem. Praha, Grada Publishing 2006.
 Zielke, Ch.: Nejčastější chyby manažerů. Praha, Grada Publishing 2006.
 Zucha, R. O.: Praktická příprava manažera. Praha, Management Press 1993.