

Výuka předmětu MG 116 „Psychologie řízení“ v kombinovaném studiu

Výuka probíhá ve třech modulech, celkem 15 hodin (5-5-5). Formou atestace je zkouška, při které je oponována seminární práce a při oponentuře je examinátorem zadán teoretický okruh z dané problematiky a celková úroveň porozumění dané problematice je ohodnocena dle stupnice ECTS.

Garant předmětu: Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc.

Přednášející: Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc.

Ing. Barbora Koklarová

Cvičící: Ing. Barbora Koklarová

Ing. Martina Beránek

Zkoušející: Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc.

Ing. Barbora Koklarová

Ing. Martina Beránek

Obsahová náplň předmětu

- 1 Psychologie osobnosti
 - 1.1 Osobnost – organizmus
Osobnost – svět druhých lidí, společnosti a kultury
 - 1.2 Osobnost jako autorství činů
Univerzální znaky osobnosti
 - 1.3 Teoretická psychologie osobnosti – aktuální požadavky profesionálů na ni
 - 1.4 Praktická psychologie osobnosti – uplatnění personologie ve službách
- 2 Sociální percepce
 - 2.1 Percepce – sociální percepce – interpersonální percepce (specifika subjekt – objektového vztahu v procesu vedení lidí)
 - 2.2 Sociální percepce ve vztahu k sebepojetí, psychická afinita – problematika implicitních teorií osobnosti při vedení lidí
 - 2.3 Postoj – jeho vlastnosti, složky a funkce, interkonexe postojů, konsonance a konzistence postojů
 - 2.4 Nedostatky a chyby ve vnímání
- 3 Role jáství a charakteru manažera v psychologii řízení
 - 3.1 Jáství – regulující složka osobnosti, reálné já z hlediska avidity a sociální citlivosti

- 3.2 Role pozitivního sebepojetí v psychologii řízení
- 3.3 Determinanty a vlivy na sebepojetí u osobnosti manažera
- 3.4 Aspirace – její kognitivní, motivační, emocionální a volní doprovodný proces
- 3.5 Míra pozitivního sebevědomí manažera na úroveň a efektivnost profesionální komunikace
- 4 Úloha EGA manažera v komunikaci – I. část
 - 4.1 EGO a verbální sdělení
 - 4.2 Kritické úvahy o verbální komunikaci, fakta – dedukce v profesionální komunikaci, relativní staticita komunikace, intenzionální – totalitní myšlení
 - 4.3 EGO a nonverbální prostředky, ilustrátory, regulátory, adaptéry, afektivní projevy
 - 4.4 Dotyky a jejich význam, dimenze času v komunikaci
 - 4.5 Komunikace se svízelnými typy lidí
- 5 Intermezzo: EGO a naslouchání
 - 5.1 Sumarizace forem a druhů naslouchání
 - 5.2 Naslouchání – aktivní složka poznávání zaměstnanců
 - 5.3 Proč lidé chtějí, aby jim druzí naslouchali?
Proč lidé vzájemně si nenaslouchají?
 - 5.4 Naslouchání jako pracovní břemeno
- 6 Úloha EGA manažera v komunikaci – II. Část
 - 6.1 EGO a strategická sebe prezentace, pozitiva – rizika
 - 6.2 Snažná prosba, pozitiva – rizika
 - 6.3 Exemplifikace, pozitiva – rizika
 - 6.4 Lichocení, pozitiva – rizika
 - 6.5 Management působivosti – sociálně komunikační tréninkový program řeči těla
- 7 Osobnost manažera v zrcadle řízení
 - 7.1 Vnější obraz osobnosti – jeho projevy z hlediska managementu působivosti
 - 7.2 Stavební bloky chování a chování v oblasti vztahů mezi manažerem a řízenými zaměstnanci
 - 7.3 Projevy vzdělanostní kultury a pragmatického profesionalizmu v manažerských činnostech
 - 7.4 Konsekvence chování, jednání, komunikace managementu na organizaci a její prosperitu
- 8 Interpersonální vztahy v organizaci (ambivalence tykání a vykání)
 - 8.1 Mezilidské vztahy, vztahy primární a sekundární, fáze jejich vývoje v osobním a profesionálním životě
 - 8.2 Příčiny destrukce primárních a sekundárních vztahů v profesionálním životě
 - 8.3 Tyky – vyky v organizaci, tradice a současnost (především v multinacionálních společnostech)
 - 8.4 Účelové tykání v organizaci a v životě
- 9 Psychologie soudobých manažerských aktivit – I. Část

- 9.1 Manažerský kvocient a jeho praktické využití při řízení
 - 9.2 IQ dovednosti: zacházení s problémy, úkoly, penězi
 - 9.3 EQ dovednosti: zacházení s lidmi, motivování, ovlivňování, koučování, delegování, zacházení s konflikty, poskytování neformální zpětné vazby, řízení sebe sama, time management, duševní hygiena, dezirabilité v organizaci
 - 9.4 PQ dovednosti: získávání moci k uskutečňování efektivního řízení, budování síti moci, umění nerozumného řízení, zvládání lidí v podmínkách nepříjemností souvisejících se změnou
- 10 Psychologie soudobých manažerských aktivit – II. Část
- 10.1 Komunikace transformační vize, vůdčí osobnosti vytvářející vize a vůdčí osobnosti komunikující vize
 - 10.2 Tvořivost v manažerské praxi, tvořivost – informace, tvořivost – percepce, tvořivost – pozornost, tvořivost – paměť, tvořivost – emoce, tvořivost – motivace
 - 10.3 Trénink rozvoje tvořivosti manažera, divergentní přístup

Literatura:

Základní:

MIKULÁŠTÍK, M.: Tvořivost a inovace v práci manažera. Grada Publishing, Praha 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

MIKULÁŠTÍK, M.: Komunikační dovednosti v praxi. II. doplněné a přepracované vydání, Grada Publishing, Praha 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Doporučená:

NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie organizace. Grada Publishing, Praha 2006. ISBN 80-247-0577-X.

OWEN, J.: Tři pilíře úspěšného manažer. Grada Publishing, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

Student získá v předmětu MG 116 „Psychologie řízení“ přehled o možnostech, vlivu a využití poznatků personologie a aplikovaných psychologií v procesu řízení realizovaném v organizacích služeb.

Student bude umět po absolvování předmětu MG 116 „Psychologie řízení“ analyzovat z psychologického hlediska problematiku řízení, orientovat se v metodách praktického poznávání lidí, pochopit základní techniky ovlivňování podřízených a úspěšně je uplatňovat.

Cíle výuky předmětu:

Student bude schopen orientovat se v sociálních aspektech jednotlivých etap procesu řízení, aplikovat do tohoto procesu specifika managementu služeb a naučit se vnímat řízení procesů ve vztahu k age managementu a interkulturním souvislostem.

Požadavky ke zkoušce:

Předmět MG 116 „Psychologie řízení“ je ukončen zkouškou. Předpokladem pro její složení je:

- aktivní účast na výuce v jednotlivých modulech,
- prostudování základní literatury a studijní opory,
- splnění korespondenčních úkolů včetně seminární práce.

Organizace studia:

Výuka předmětu MG 116 „Psychologie řízení“, která probíhá v letním semestru prvního ročníku magisterského studia je rozdělena na kontaktní a distanční část. Probíhá ve třech modulech. Kontaktní výuka (15 hodin) je realizována ve třech soustředěních. Jde o 5-5-5 hodin přímé výuky. V každém soustředění se uskuteční výuka jednoho modulu, který tvoří dvě povinné části: „tutorial“ a „průvodce studiem“.

Převážná část kombinovaného studia předmětu MG 116 má distanční formu, avšak pedagogický přístup ke studentům naší školy i jejich možnostem spolupracovat s vyučujícím (tutorem) označuje tuto výuku za průběžnou. Na tutoriálech a ve studijních materiálech jsou zadávány úkoly, jejichž splněním dokládá student průběžnost svého studia. Komunikace s vyučujícím je zajištěna přes internet (smejцова@vsh.cz, koklarova@vsh.cz, beranek@vsh.cz). V průběhu semestru jsou studentu k dispozici konzultační hodiny vyučujících. Může se též zúčastnit přednášky nebo semináře prezenčního studia, chce-li se o určitém problému, který ho zaujal, nebo se mu jeví pro něho obtížným, dozvědět více.

Lze domluvit i individuální konzultace.

Administrativu studia zajišťuje příslušná referentka studijního oddělení.

Všechny kontakty mezi učiteli a studujícími probíhají v rámci IS.

Časový harmonogram výuky:

1. modul (leden) (problematika 1 – 4)
2. modul (březen) (problematika 5 – 8)
3. modul (květen) (problematika 9 – 10)

Tutoriály:

Na **úvodním tutoriálu** na začátku semestru jsou studenti seznámeni v rámci tzv. průvodce kurzu s obsahem předmětu, časovým rozvržením výuky jednotlivých tematických okruhů, s pozicí předmětu ve studijním plánu oboru, s povinnou literaturou, cílem výuky a s požadavky ke zkoušce. Je vysvětlen přístup ke studijním oporám (studijní materiály, metodický list) a způsob předání kontrolních úkolů v IS VŠH. Zároveň je objasněn způsob jejich hodnocení.

Na **průběžném tutoriálu** učitel vysvětluje obtížná témata a vyhodnocuje dosavadní práci studentů. Vyřešené úkoly musí studenti zaslat elektronicky týden před kontaktní výukou.

Na **závěrečném tutoriálu** na konci semestru prokonzultuje učitel závěrečnou problematiku předmětu a vyhodnotí uložené úkoly z průběžného tutoriálu. Seznámí studenty s harmonogramem zkoušek.

1 Psychologie osobnosti

Výchozím pojmem v psychologii je člověk, jeho život, činnost a vývoj. Člověk představuje pozoruhodně složitý předmět zkoumání. Říkáme o něm, že je mikrokosmem. Tuto složitost vytvářejí tři jeho podstaty – fyzično, duševno, duchovno. Psychologie tak potřebuje stát na pomezí mezi vědami přírodními a společenskými. Pokusy orientovat psychologii převážně na vědy biologické, nebo naopak společenské, jsou názory jednostranné, které zkreslují obraz člověka. Člověka je nutné chápat v jeho biosociální jednotě, bez tohoto předpokladu nelze efektivně využívat psychologii v životní i profesionální praxi.

1.1 Hlavní skupiny psychických jevů

A) psychické procesy

jsou psychologiči chápány jako základ adaptačních mechanismů, rozhodování, řešení konfliktů, volných jednání, citového zpracování situací.

(Jde o postupnost změn v psychické činnosti v určitém druhu interakce člověka se světem, počínaje myšlením a konče pohybem.)

B) psychické stavy

jsou mezistupněm mezi procesy a trvalými charakteristikami osobnosti. Jsou to celostní charakteristiky psychické činnosti za určitý čas. Příkladem psychických stavů může být vzrušení, utlumenost, ochablost, činnorodost, pohotovost, očekávání, nuda apod.

C) schopnosti

jsou na základě vloh zformované předpoklady k dosahování určité úrovně výsledků v poznávacích, motorických a sdělovacích činnostech.

D) vlastnosti

jsou poměrně stálé a rozumíme jimi to, co dává konkrétní ozvláštňení charakteristikám, které na osobnosti zjišťujeme. Určujeme u nich hloubku, výraznost, stálost, rozsah situací, ve kterých se uplatňují, častost uplatnění.

1.2 Psychologie osobnosti

popisuje, jak a čím se lidé od sebe navzájem liší a zároveň se podobají ve svém vědomí a jednání. Zároveň vysvětluje, proč tomu tak je. Z hlediska etymologického – persona – (původně maska boha podsvětí). Masku si též nasazovali herci antického divadla, aby akcentovali a usměrňovali emoce k pochopení postavy, kterou představovali.

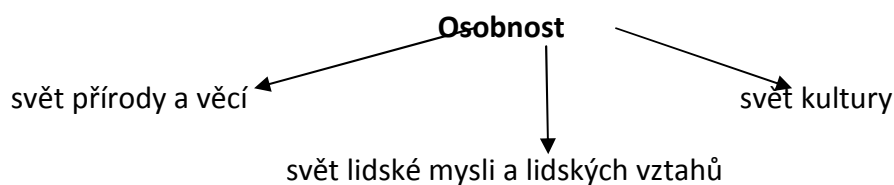
Dnes pojem osobnost v psychologii charakterizuje konkrétního člověka se všemi jeho duševními i fyzickými předpoklady, schopnostmi, vlastnostmi, potenciálem.

Vývoj osobnosti z hlediska společnosti je nahlížen jako proces zespolečenšťování člověka neboli jako jeho socializace.

Ve vztahu osobnost a organismus je transferem temperament, vitalita a vlohy.

Ve vztahu osobnost a svět druhých lidí, společnosti a kultury je transferem charakter a schopnosti.

Jedinec, který přestane hledat, uskutečňovat své životní cíle, pracovat na sobě, začne přežívat pouze jako organismus, jeho osobnost stagnuje až odumírá. (nekrofilní řeč)



Pojetí osobnosti jako autorství činů a smyslu života

Nejsme to, co si myslíme, že jsme, ani to, co chceme být, ale jsme to, co děláme a autenticky prožíváme.

(Můžeme si myslet, že jsme dobří a dobrými skutečně chceme být, ale naše osobnost nezíská tuto charakteristiku, dokud se konání prosociálních, eticky dobrých činů nestane základním obsahem našeho jednání a dokud nedovedeme prožít rozdíl mezi lhostejností, předstíraným prosociálně orientovaným činem a zážitkem skutečně sdílené radosti, pomoci, spolupráce.)

Osobností je tedy člověk potud a natolik, pokud a nakolik jeho činy vycházejí z něho samého, vyjadřují jeho poznání, zkušenost a nejsou jen mechanickým napodobením, kopií nějakého vzoru, nebo ztělesněním role, o níž se individuum domnívá, že mu pomůže získat a zastávat určitou pozici.

Chápání osobnosti jako autorství činů znamená počítat s tím, že lidé se mezi sebou liší **mírou osobnostní zralosti** tak, jak se liší různě vyspělí autoři psaných textů. Na jednom pólu pomyslné stupnice je autor textu sestaveného z frází, na druhém vynikající mistr slova.

Osobnost roste vlastními činy, není to jednou provždy daný stav, nebo dosažený stupeň vývoje, ale permanentní vývoj.

1.3 Univerzální znaky osobnosti

Pomocí těchto znaků odhadujeme míru „osobnosti“ daného člověka.

Těmito znaky jsou:

- **celistvost**
Osobnost představuje primární celek psychických projevů.
- **potenciály**
Člověk se rodí jako nehotová bytost se širokou škálou možností, z nichž některé v životě z různých důvodů ani neuskuteční. Jde o předpoklady, příležitosti a výzvy prostředí.
- **individuálnost a specifičnost**
Osobnost je jednotou mnohosti a rozmanitosti.
- **proaktivnost a reaktivnost**
Osobnost proaktivní plánuje, předvídá, sleduje určité cíle.
Osobnost reaktivní reaguje až na podněty. (Ve službách je dobré, když proaktivnost a reaktivnost jsou poměrně vyrovnané, obojí je velmi potřeba.)
- **stálost a změna**
Člověk je sebou samým celý lidský život. Zároveň však musí být otevřený změnám, aby přežil v měnících se životních podmínkách a situacích.
- **organizace**
Osobnost je organizovaným celkem, jehož každá složka má své místo a funkci. Chaotičnost, neuspořádanost jednání osobnosti svědčí o poruchách její organizace.
- **integrovanost**
Integrace jedince se projevuje především v jeho integraci se sociálním okolím; jde o výraz jeho snahy k zaujetí určité životní pozice.
- **subjektovost**
Jde o pojetí osobnosti jako subjektu, lze ovšem chápat i tak, že osobnost je subjektem, když do společenské činnosti vnáší něco svého, neobvyklého, neopakovatelného.
(Jestliže činnosti chybí individuální ráz, je standardizována a typizována, potom má neosobní reaktivní ráz.)
- **vědomí**
je základem osobnosti. Můžeme ho charakterizovat jako stav aktivity mozku. Osobnost je nositelem vědomí. Jeho nejvyšší formou je uvědomění si sebe sama jako osobnosti.
- **poznání**
se zabývá problémem, co jsme schopni se dozvědět o své osobnosti i osobnosti druhého.
Nastoluje se otázka: Které stránky osobnosti je možné dobře poznat, které bude i odborník obtížně odhadovat?

(Např. Projevy osobnosti jako upřímnost, opravdovost, loajálnost někdy poznáváme spíše porozuměním a pochopením.)

- **svoboda a determinismus**

Svoboda je lidský pojem. Každý člověk touží alespoň do určité míry po volnosti a nezávislosti, nebo alespoň dobrovolnosti v přijímání závazků.

Ve svobodě (rozhodně nejde o libovůli) je vyjádřena spontaneita, možnost volby jedince.

(Ale i útěk před svobodou může být životním stylem.)

1.4 Struktura osobnosti

I. Výkonové charakteristiky

Jsou vlastnostmi, důležitými pro člověka z hlediska praktického uplatnění v životě a práci.

Úspěšnost jedinců při uskutečňování různých aktivit nebývá stejná. Závisí na určitých vrozených předpokladech, které se označují jako **vlohy**.

V procesu socializace a získáváním zkušeností je jedinec **schopen** určitou činnost vykonávat úspěšně.

Významný podíl na utváření **schopností** má vzdělávání, při kterém lidé získávají potřebné vědomosti. Úspěšnost jedince závisí na tom, jak tyto vědomosti dovede uplatňovat. (pohybové, smyslové, rozumové)

Dovednosti jsou záležitostí výchovy, která cílevědomě vede jedince při praktické činnosti.

Pohybové:

hbitost, obratnost, pružnost, smysl pro rytmus (tanečník, herec, stavbař, hodinář apod.)

Smyslové:

dobrý sluch, zrak, chuť (pro hudebníka, výtvarníka, degustátora apod.)

Rozumové:

umožňují člověku snadno reagovat a lépe řešit náročnější problémy (technické, humanitární, matematické.) Úroveň a struktura rozumových schopností tvoří intelekt člověka.

II. Motivační dimenze

Každé cílevědomé lidské jednání je jednáním motivovaným.

Motivace představuje soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka.

Znát motivaci člověka znamená vědět, čím jeho určité chování bylo vyvoláno. Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince k vytčenému cíli. (Může být pozitivní nebo negativní.)

Stimulace vyjadřuje vnější působení a cílevědomé ovlivňování a usměrňování motivace jedince.

Ke každé činnosti má jedinec zpravidla ze svého hlediska závažný vnitřní podnět, který označujeme **motivem**.

Základními motivy jsou **potřeby**. Mimo ty, které známe z Maslowovy teorie potřeb, psychologie přiřazuje potřeby osobního rozvoje (poznávací, estetické, seberealizace).

Mezi silné vnitřní motivy řadíme také **zájmy a hodnoty**.

Patologickou motivací je pak anorexie, bulimie, diogenismus, herostratismus.

III. Profilující vlastnosti osobnosti

Individualitu osobnosti vyjadřují nejlépe ty charakteristiky, které jsou zřejmé z jednání člověka, z jeho činnosti; a jsou poměrně stálé.

Z biologicky podmíněných charakteristik jde o temperament neboli citové ladění člověka.

Antické členění temperamentu přijímáme (sangvinik, choleric, flegmatik, melancholik), přidáváme k němu princip intenzity (choleric, melancholik x sangvinik, flegmatik) a princip rychlosti změny citů (choleric, sangvinik x flegmatik, melancholik).

V profilaci osobnosti se výrazně uplatňují **postoje** (vnitřní připravenost organismu určitým způsobem jednat.)

Charakter

je nejdůležitější psychickou a osobnostní vybaveností osobnosti.

Charakter je soustava relativně stálých duševních vlastností, které se formují a projevují ve vztazích člověka k různým stránkám skutečnosti včetně vztahu k sobě samému (sebepojetí, sebeúcta.)

Okruhy charakterových vlastností:

- Vlastnosti vyjadřující vztah jedince ke světu a určující hodnotovou orientaci. Čestnost, zásadovost, mravnost, humanismus apod. **X** bezcharakternost, lhavost, fanatismus, šovinismus apod.

- Vlastnosti odrážející vztah jedince k činnosti, kterou vykonává (vztah k práci).
Pracovitost, vytrvalost, přesnost, svědomitost, spolehlivost **X** povrchnost, nedbalost, lenost.

Osobností se zabývá celá řada věd.

K následujícím výrokům přidejte do závorky název vědy, ze které výrok pochází:

- Jedinec je vždy členem určité společnosti.
- Osobnost je subjektem, objektem, ale i nositelem obyčejů, tradic, hodnot, zvyklostí.
- Osobnost tvoří hodnoty, ale zároveň je spotřebitelem statků.
- Dědičnost a životní podmínky ovlivňují stálost i proměnlivost osobnosti.
- Život vyjadřuje lásku a úctu.
- Jak to, že vidíš třísku v oku svého bratra, ale trám ve vlastním oku nevidíš?
- Prostřednictvím analýzy díla můžeme rekonstruovat osobnost tvůrce.
- Moudrý, kdo rozumí druhým, osvícený, kdo rozumí sobě.

Úkoly k zamyšlení

- Co nám může poskytnout psychologie osobnosti pro osobní a profesionální život?
- Vysvětlete na konkrétním příkladu pojetí osobnosti jako autorství činů.
- V jeho chování se projevuje „vřelost“. Je to někdo, kdo má rád lidi?

nebo

Kdo projevuje kladné city?

nebo

Kdo budí sympatie?

2 Sociální percepce

Vnímání je proces, ve kterém si uvědomujeme početná sdělení, která přicházejí k našim smyslům. Tento proces rozhoduje, která sdělení přijmeme a jaký význam pro nás budou mít, což má samozřejmě zásadní význam pro vztahovou i obsahovou rovinu profesionální komunikace, která je důležitým psychologickým nástrojem řízení.

Sociální percepce je pak vnímání ovlivněné sociálními faktory, též se v něm projevuje sociální zkušenost.

Interpersonální percepce je specifický případ sociální percepce, jde o vnímání a poznávání druhých lidí. Nejde o pouhou registraci projevu druhého, chceme si postupně vytvořit ucelený obraz osobnosti, abychom porozuměli psychologické, kulturní a sociální dimenzi jeho chování.

2.1 Specifika interpersonální percepce

Základem této specifiky je aktivní vztah subjektu (pozorujícího) a objektu (vnímaného). Na obou stranách stojí lidé, obdaření schopností sociálního vnímání, a proto se v zájemně v procesu vnímají a působí na sebe. (Objekt totiž může stejně jako subjekt ovlivňovat svým chováním vnímajícího).

Při interpersonální percepci ovlivňuje kvalitu vnímání subjektu jeho zkušenost, motivační zaměření (proč chceme dotyčného poznat), emocionální stav, ale i fyziologické faktory (případná somatická nebo psychická indispozice).

Objekt percepce ovlivňuje kvalitu vnímání subjektu zjevem, společenským statutem, chováním, verbální a neverbální reakcí.

Problémy interpersonální percepce z hlediska subjektu.

- *Percepční obrana* (jde o percepční selekci). Člověk nevidí, neslyší co nechce slyšet ani vidět, aby se nemusel vypořádávat s negativními emocemi, které by mu určité poznání mohlo přinést.
- *Kognitivní disonance*. Jde o tendenci věnovat více pozornosti signálům, které jsou v souladu s hodnotovými preferencemi a postoji jedince než těmi, co jsou s nimi v rozporu.
- *Percepční omyly*. Halo-efekt, efekt posledního dojmu, projekce, sebeuspokojující prorocství, efekt svatozáře, chyby kontrastu, sociální žádoucnost, favoritismus, efekt sympatie a antipatie, sériový efekt, předčasná generalizace, efekt mírnosti.

(Přiřadte si ke každému percepčnímu omylu konkrétní situaci z osobního a profesionálního života. Se všemi jste se už určitě sešli.)

2.2 Kritická analýza vlastní interpersonální percepce

Analýza by se měla skládat z těchto postupných kroků:

- a) Uvědomění si vlastní role ve vnímání, včetně emocionálního i fyziologického stavu, což má vliv na význam, který vjemům přiřadíme.
- b) Vyhýbání se předčasným závěrům, na základě pozorování projevů druhých formulujeme nejdříve hypotézy a testujeme další informace
- c) Nedělání závěrů na základě jediného podnětu (halo efekt), zejména popírá-li naši hypotézu. Je nutná i konfrontace s názory jiných osob.
- d) Nesnažení se o „čtení myšlenek“ vždy a za každou cenu. I když pečlivě, pozorně vnímáme projevy druhých lidí, co se děje v jejich hlavách se pouze dohadujeme. O motivech lidského jednání vytváříme domněnky z pozorovatelného chování.
- e) Uvědomění si, že vnímání bývá zkresleno vlastní pozitivní nebo negativní zaujatostí.

Interpersonální percepce nám neříká, čím vnímáme, ale koho vnímáme. Jde, jak už jsme dříve řekli o vnímání lidí a mezilidských vztahů. Při této percepci jsou informace permanentně doplňovány prohlubující se vlastní zkušeností i vlastním očekáváním. Zároveň si musíme uvědomit, že tato percepce je do jisté míry naučená a podmíněná kulturou a sociálním prostředím. Je také proměnlivým procesem závislejícím na současné míře informovanosti a aktuální motivaci.

Závěrem:

Přesnost vnímání jiných také ovlivňuje:

- Psychická afinita (vzájemné porozumění mezi vnímajícím a vnímaným „rezonuje“)
- Behaviorální manifestovanost projevů chování (které se těžko odlišují)
- Implicitní teorie (některé osobnostní rysy se vyskytují pohromadě, pokud se jeden z nich objeví u druhého, očekáváme, že jsou přítomny i ostatní).

Příklad:

1. Jan je energický, horlivý

Doplňte inteligentní, nebo neinteligentní. Nikoliv obojí!

2. Marie je vyzývavá, atraktivní

Doplňte extrovert nebo introvert.

Co jste zjistili?

2.3 Postoje

Postoje zahrnují vždy vztah subjekt – objekt. (To mohou být osoby, skupiny, instituce, ideje, události, věci). Tyto vztahy nejsou biologicky dány, ale vyvíjejí se ze vztahů subjektu k druhým lidem a k vnějšímu světu vůbec. Zásadní rozdíl mezi postojem a motivem spočívá v tom, že postoj determinuje způsob jednání, kdežto motiv je jeho příčinou, vyjadřuje jeho psychologický smysl.

Vnitřní skladba postoje:

Každý postoj má 3 komponenty:

- a) kognitivní (smýšlení) – co subjekt o objektu svého postoje ví. Jde o verbálně vyjádřené mínění – nový šéf
- b) afektivní (emotivní) – zahrnuje emoce, které v nás objekt postoje vyvolává: sympatii, radost, pohodu, hněv, antipatii
- c) konativní (snahovou) – vyjádření snahy chovat se vůči objektu postoje určitým způsobem

Afektivní emocionální komponenta určuje sílu postoje, protože mu propůjčuje pozitivní nebo také neutrální subjektivní význam.

(Neutrální subjektivní význam postoje se objevuje u objektů nevýznamných pro subjekt – výroky typu nevím, nezajímá mě to, neslyšel jsem o tom).

Zato extrémní postoj je jednoznačně orientován i emocionálně (jsem rozhodně za, jsem rozhodně proti).

Extrémní postoje jsou méně časté, ale nejvíce odolné vůči změnám.

2.3.1 Déle je třeba v charakteristice postojů zmínit:

- *multiplexnost* -postoj může být založen na jednom faktu nebo množství poznatků. Např. postoj k určité zemi – na základě jednoho vydařeného nebo nevydařeného zájezdu, nebo dlouhodobého pracovního pobytu.
- *konzistentnost postoje* - vyjadřuje vnitřní vyrovnanost všech jeho složek, jde tu o vyrovnanost psychologickou. Člověk může někoho nenávidět, žárlit na něj, ale současně ho v mnohém obdivovat a respektovat.
- *interkonexe postoje* (vzájemná spojitost) - postoje mohou být na sobě různě závislé. Např. úcta k otci, který je věřící, může v dětech vyvolávat pozitivní postoj k náboženství. Čím jsou postoje více psychologicky propojeny, tím jsou vůči změnám odolnější.
- *konsonance* – v seskupení postojů je jejich shodnost relativní jednota, vyjádřená např. pozitivním postojem k životu, partnerství, rodině, profesi apod.

Právě jednoduché postoje se mohou snadněji měnit ve svůj protiklad než multiplexní postoje.

2.3.2 Postoje a přesvědčení

Každý, kdo je nucen opakovaně se vyrovnávat s podobnými situacemi, začne určitým způsobem organizovat své jednání, názory, pocity v těchto situacích do trvalého, předem nastaveného způsobu jednání.

Člověk je tvor, který chce mít pořádek ve věcech, nechce se dlouho zabývat rozhodováním o problémech, které se často opakují, a proto jedná podle určitého stereotypu.

Tím, že je nositelem celé řady postojů, ubývá improvizovaných reakcí, nerozhodnosti a váhání při řešení situací.

V situacích, kde není předvídatelné chování – nevím, jak se to „vyvrbí“, reaguje člověk nejistě, experimentuje, vyzvídá informace, aby si udělal jasno, jak se má zachovat.

2.3.3 Druhy postojů

- *mínění, názor, smýšlení* – jde o slovy a nonverbální komunikací vyjádřený postoj – kognitivně a racionálně akcentovaný
- *víra* – apriorně emocionálně koncipovaný postoj

- *předsudek* – iracionálně a emocionálně koncipovaný postoj s negativním akcentem. Jde o určitou formu agrese, která může mít základ v osobnosti nebo špatné či nedostatečné informovanosti
- *pověra* – jde o druh bludného myšlení

2.3.4 Funkce postojů

- instrumentální* – nástrojem k dosažení něčeho, - odměny – nebo vyhnutí se sankci
- hodnotová* – obraz našeho sebepojetí a našich hodnot. V našem sebepojetí se promítá úroveň a propojení hodnot autotelických, heterotelických a hypertelických
- obranná* – jde o ochranu sebepojetí, sebeúcty, před úzkostí nebo ohrožením
- sociálně adjustační* – jde o nástroj k přizpůsobení se sociálnímu prostředí, sociálním normám. Součástí této funkce je externalizace, což je identifikace s procesy v sociálním prostředí – vytvářejí ho vnitřní pohnutky chci - , ale i vnější nátlak jako je pracovní řád. Úroveň identifikace je různá: uvědomím si něco, souhlasím s něčím, věřím tomu.

2.3.5 Faktory změn postojů

- důvěryhodnost zdroje informace
- atraktivita zdroje informace
- moc zdroje informace
- styl, struktura a obsah informace

Rozhodujícím faktorem změn postojů je sama osobnost, její psychologické vlastnosti, k nimž patří i míra ovlivnitelnosti.

Ovlivnitelnost je jednak osobnostní rys, jednak souvisí s aktuálním stavem osobnosti a se situací.

Závěrem se ještě vrátíme k rozšíření pochopení implicitní teorie osobnosti, která se uplatňuje velmi aktivně v psychologii řízení.

Při posuzování příčin událostí využíváme vedle teorie atribuce (přiřazování), která je základem implicitní teorie osobnosti také kovarianci (míru vzájemné vazby mezi dvěma náhodnými veličinami).

Sledujeme, kdy a jak často dochází k podobným událostem.

Kovariance má tři dimenze:

- konzistentnost – jde o stálost jednání určité osoby. Např. kolega přijde na poradu skoro vždy pozdě. Nebo slíbí, že to zařídí, ale většinou na něho není spolehnutí. Je tedy pro nás nespolehlivý, nezodpovědný, nesnaží se. Vyvozujeme na základě znalosti chování osobnosti při předchozích příležitostech.
- Konsensus – se týká problému, že se řada lidí chová podobně nebo stejně. Opožďují se více pracovníků na poradu, byl nevhodně zvolen čas. Jde o situační příčinu.
- Charakterističnost – týká se toho, na koho je jednání zaměřeno. Např. chodí na poradu pozdě jenom ke mně, nebo i k jiným?

Způsoby uspořádání kovariance určují to, jaký úsudek si utváříme.

Úkoly k zamyšlení:

- *Charakterizujte na konkrétních příkladech z profesionálního života odlišnosti percepce, sociální percepce a interpersonální percepce.*
- *Uvedte konkrétní příklady vlivu postojů na úroveň řízení procesů a vedení lidí.*
- *Uvedte alespoň tři konkrétní příklady profesionálních situací oboru, ve kterých se projeví některé nedostatky a omyly v sociální a interpersonální percepci.*

3 Role jáství a charakteru manažera v psychologii řízení

Završení vývoje a zrání osobnosti je manifestováno plně rozvinutým jástvím. Jáství je celostní představa o svém já, zároveň komplexním vztahem k sobě samému, který může být rozporuplný.

V sebeobrazu je obsažen **kognitivní** aspekt, který shrnuje představu o podstatě vlastní osobnosti a aspekt **afektivní** zahrnující různé varianty sebelásky od bezvýhradného přijetí své osobnosti až k odmítání sebe sama.

Jáství, které je regulující složkou osobnosti se reprezentuje **individuací** a ukazatelem této individuace je **osobní autonomie**, která je základním znakem dospělosti, osobní zralosti.

Čím se osobní autonomie projevuje?

Nezávislostí a názorovou, citovou, hodnotící a akční samostatností. Často jde o složitý proces vymaňování se z rodičovských pout, projevující se někdy nezpůsobilostí řídit svůj život bez pomoci a kontroly někoho zralejšího.

K osobní autonomii patří pocit většího nebo menšího vlivu na události.

Internalisté jsou lidé přesvědčení o tom, že to, co je potkává, je především výsledkem jejich aktivity, připravenosti nebo nepřipravenosti.

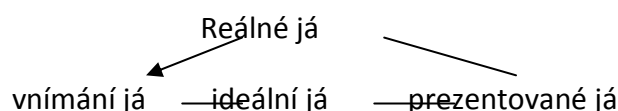
Externalisté soudí, že jsou „hříčkou v rukou osudu“ a to, co se jim přihodilo, je dáno tím, zda měli „štěstí“ nebo „smůlu“. K jáství také patří sebemonitorování, což je míra kognitivní kontroly vlastního chování a komunikace.

Vysocesebemonitorující jedinci umí lépe odhadnout emoční stav druhých, jeví se přátelštější, dovedou se lépe ovládat, pamatují si více informací o druhých, více o jejich vlastnostech přemýšlejí.

Na druhou stranu jsou také způsobilejší klamat druhé tváří v tvář.

3.1 Sebeobraz

Obrazy sebe se promítají v následujících kategoriích:



Reálné já

je prezentací obsahu a struktury sebepojetí. (Jaký jsem vlastně člověk?)

Vnímané já

obsahuje pocity sebe v daném okamžiku, jak se vidíme v kontextu daných situací.

Ideální já

vyjadřuje představu ideálního obrazu sebe, jaký by chtěl člověk být. (Může být silnou motivací v práci na sobě.)

Prezentované já

obsahuje charakteristiky, které jedinec ukazuje druhým, jak by chtěl být jimi vnímán.

Na utváření sebeobrazu působí přirozenost jedince daná geneticky a vrozenými dispozicemi, na kterou nějak reaguje sociální okolí jedince se svými normami, požadavky, sankcemi, očekáváním.

3.2 Osobní identita

Základním aspektem sebeuvědomování v rámci sebeobrazu je pocit totožnosti, vědomí „kdo jsem“, a „kam patřím“. Tento pocit je základem osobní identity. Osobní identita se vytváří v období dospívání. Nevytvoří-li se, prožívá člověk po celý život pocit nezakotvenosti, nezařazenosti.

(Ostatní tento pocit zažívají ve stresových situacích, glosují ho obvykle výrokem „dnes nevím, čím jsem.“) Toto připomenutí nám přiblíží, co znamená, když pocit totožnosti trvale chybí.

Osobní identita vyplývá z psychofyzilogické identity a ze sociální identity, tedy jak je osobnost „sžitá“ se svým tělem a jak je „zabydlena“ v sociálních vztazích, do kterých je objektivně začleněna.

Psychofyzilogická identita zahrnuje přijetí svého pohlaví a svého věku. Chybné jsou výroky rodičů a blízkého okolí typu: Musíš vyrůst. Kdybys už byl starší, abychom tě nemuseli živit. Stejně jako výroky: Ty jsi hezounký jako holčička. Nebuď baba, musíš se pochlapit.

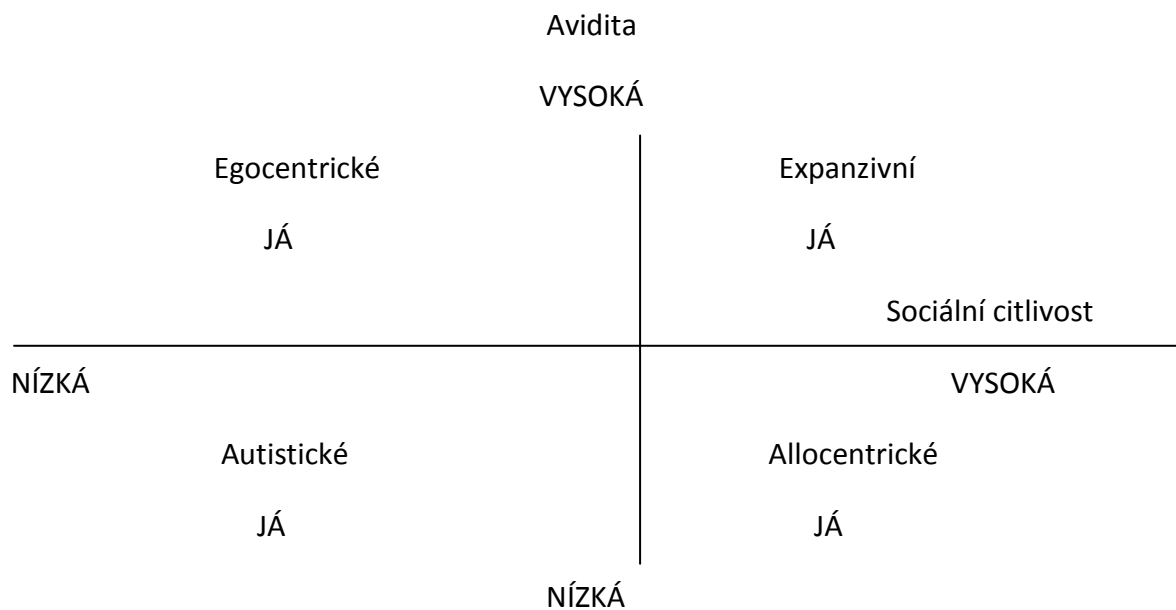
Tyto a jim podobné výroky negativně ovlivňují životní pozici jedince, což pak dosvědčují manifestovaná přání být jiného věku, pohlaví, svědčící o adaptačních nesnázích osobnosti.

Sociální identita je manifestována v rodinných, vrstevnických, partnerských, profesních vztazích. Je podmíněna tím, jak se jedinci daří zvládat základní úkoly života (volba povolání, nalezení partnera, přátel, kamarádů, ...).

Osobní identita je tedy výsledkem procesu individuace, nebo-li stáváním se sebou samým a jejím ukazatelem je v úvodu zmíněná autonomie.

Teprve jednota autonomie a začlenění se dovršuje komplexní osobní zralost.

3.3 Dimenze avidity a sociální citlivosti v JÁ



Vysvětleme nejdříve pojmy:

Avidita je chtivost, zaměřenost na přijímání – prostě mít.

Sociální citlivost je zaměřenost na lidské vztahy, je orientována na dávání, poskytování pomoci, na sympatii s druhými.

Kombinací obou dimenzí dostaneme souřadnicový systém.

Komponenty vzniklé kombinací příslušných pólů obou dimenzí interpretujeme jako **varianty** jáských orientací.

- **Egocentrické JÁ** je kombinací vysoké avidity a nízké sociální citlivosti. (JÁ „středem světa“, orientace na své prožitky, zájmy, prospěch.)
- **Expanzivní JÁ** je kombinací vysoké avidity a vysoké sociální citlivosti. (JÁ je zmítáno rozpory. Osobnost je vnitřně konfliktní střetáváním osobních zájmů s orientací na vycházení vstříc druhým. Konflikt je řešen aktivní účastí ve světě a často rozporuplným jednáním v podobných situacích.)
- **Allocentrické JÁ** se vyznačuje nízkou aviditou a vysokou sociální citlivostí. Vychází vstříc druhým, někdy pomáhá i na úkor vlastních zájmů, jakoby své já tito lidé „umísťují“ v druhých a tím se realizují.
- **Autistické JÁ** se vyznačuje nízkou aviditou a nízkou sociální citlivostí. Člověk jakoby „stažen dovnitř“, navenek se málo projevuje, nedá se vždy poznat, zda žije svým bohatým vnitřním životem, nebo zda je v jeho nitru „prázdné“.

Poznámka:

Psychologie v této souvislosti také studuje polaritu niternosti a vnějškovosti.

Niterný člověk

Jeho vnitřní život je bohatě diferencovaný, je méně závislý na trendech a vnějších normách skupiny, je nekonformní, i když zodpovědně plní svoje společenské role.

Vnějškový člověk

Je více závislý na veřejném mínění, podnětech zvenčí, které by jeho duševnímu životu dodávaly materiál.

Niterný člověk se dovede zabavit, vnějškový potřebuje být baven. (Tento rozdíl může hrát roli v dlouhodobější nemoci, kterou vnějškový člověk z tohoto hlediska prožívá obtížněji.)

Pro náš celkový pocit psychické pohody je důležité, jak pociťujeme své vlastní možnosti a jaké charakteristiky osobnosti si připisujeme.

Pocity vlastních možností se stávají součástí já v období adolescence, tehdy jsou ovšem ještě značně nestálé. Když má mladý člověk úspěch, hned se považuje za schopného. I dílčí neúspěch ho ale může zavést zase až k pocitům bezmoci. Sebecit často kolísá od jedné krajnosti k druhé. (Mnohdy tuto nestabilitu udržují i nevhodné poznámky od rodičů a osobností, které jedinec uznává.)

Pocit kompetence se týká představy o vlastní schopnosti či způsobilosti. Jde tu o subjektivní aspekt objektivní zdatnosti. Někdy může být i značně vzdálený od skutečné kapacity jedince.

Pocit vnitřní jednoty já vyjadřuje prožitek osobní integrity daný souladem mezi schopnostmi a jejich zaměřením, mezi stylem jednání, temperamentem, charakterem. Tento pocit je výrazně ovlivňován interpersonálními konflikty, přenášenými často i do interpersonální komunikace, chování a jednání jednotlivce.

Své jáství si také uvědomujeme v pocitech spokojenosti a nespokojenosti se sebou samými, větší nebo menší sebedůvěrou, větším nebo menším sebevědomím. Pocit osobní hodnoty může být vyjádřen pojmy: pýcha, hrdost, domýšlivost, ješitnost, arogance, chlubitost, nekritičnost, nebo skromnost, pokora, rozpaky, ostýchavost, stud, ukřivděnost.

3.4 Aspirace

Do struktury jáství patří souhrnná představa našich cílů, o co usilujeme, na co myslíme, že stačíme, jací chceme být.

Aspirace je procesem mobilizace určité úrovně úsilí k dosažení úspěšného výsledku.

Aspirační úroveň je celek všech očekávání a nároků na vlastní budoucí výkon. Jde o stupeň sebehodnocení, který je nezbytný, aby jedinec prožíval uspokojení.

Podstatná část našich aspirací se týká výkonové oblasti osobnosti. Jednotlivci se liší stupněm aspirační úrovně v jednotlivých činnostech.

(Jednomu studentovi stačí, že se neučí hůře než většina, jiný je spokojený teprve, když jeho výsledky jsou vynikající, dalšímu je to jedno, protože chce být první v určitém sportu.)

Aspirace souvisejí se základními orientacemi jedince a prozrazují ho. Na výši aspirační úrovně se podílí celková sebedůvěra osobnosti, zkušenost v oblasti činnosti, na kterou se aspiračně zaměřujeme, dále schopnosti pro danou oblast, zájem a potřeba úspěchu.

Stabilní úroveň aspirace je charakteristická pro vyrovnanou osobnost.

Důvěra ve vlastní schopnosti se projevuje:

- prostřednictvím kognitivních procesů, (objektivní zhodnocení úspěšnosti zvyšuje optimálně nároky na vlastní schopnosti)
- prostřednictvím emocionality, (pozitivní emoce podporují důvěru ve vlastní schopnosti, negativní emoce ji destruuje)
- prostřednictvím motivace, (pokud se nám daří, naše zaujatost pro věc je vysoká)
- prostřednictvím volných procesů, (míra úsilí, tvrdohlavosti, i když překážky se zdají nepřekonatelné.)

Kvalitativní mapu svých aspirací zjišťujeme odpověďmi na otázky:

- a) Co už dovedu?
- b) Největší radost mám z toho, že už dovedu...
- c) Co ještě nedovedu?
- d) Nejvíce mne mrzí, že dosud nedovedu...

3.5 Základní funkce jáství

a) Integrace

dílčích zkušeností, na jejímž základě pak veškeré činnosti jedince vykazují určitou jednotu, (proaktivní X reaktivní člověk)

b) Míra shody

mezi reálným a ideálním JÁ je vyjádřena silou JÁ a tato síla je do určité míry prediktorem životní a pracovní úspěšnosti jedince.

Jedinec se silným JÁ bývá zpravidla úspěšný (u manažera úspěšného to platí bezesbytku), se slabým JÁ je úspěšnost málo pravděpodobná.

c) **Stabilita JÁ**

hraje významnou roli v náročných životních i profesionálních situacích. Ve stabilitě i utváření síly jáství hraje značnou roli také hodnocení jedince, kterému poskytuje jeho sociální okolí. (zvláště od osob pro něj významných – užší i širší rodina, učitelé, partneři, partnerky a další authority)

d) **Evalvační tendence JÁ**

je vlastní člověku, jde o směřování k pozitivnímu hodnocení sebe sama. (např.: výkonová motivace, potřeba uznání, kompetence, autonomie, tendence vyhnout se selhání, pohrdání, neúspěchu)

Zdrojem evalvace i devalvace JÁ je sociální situace především v pracovní oblasti.

e) **Evalvace jáství ↔ aspirační úroveň**

spolu úzce souvisejí. (Manažer by měl poznat aspirace pracovníků a v rámci možností je pozitivně využít, nebo je někdy potlačovat nebo dokonce ignorovat.)

f) **Aspirační úroveň ↔ sebehodnocení**

aspirační úroveň se pojí na sebehodnocení. (Při vedení pracovníků je nutné věnovat pozornost jejich sebehodnocení a způsobem hodnocení taktně napomáhat jeho přiměřenosti.)

g) **Jáství a sociální okolí**

Základním faktorem v prožívání jáství je kontakt jedince se sociálním okolím. Charakter zkušenosti získané v sociálních kontextech a způsob, jak se k němu chovají pro něj významné osoby, zda ho přijímají nebo odmítají, důvěřují mu nebo nedůvěřují, uznávají ho nebo neuznávají – jsou pro prožívané jáství nezastupitelné.

h) **Obranné mechanismy jáství**

se snaží zabránit devalvaci jáství. Vědomým procesem je zde vůle chápaná jako dispozice k autoregulaci.

3.6 Pozitivní pohled na sebe sama

Chceme-li dobře komunikovat a vytvářet pozitivní a uspokojující vztahy s lidmi, musíme mít pozitivní pohled na sebe. Je nutné si uvědomovat vlastní hodnotu, cítit se dobře. Máme-li mít rádi někoho jiného, podmínkou je mít rád také sám sebe.

Pozitivní pohled na sebe, to není samolibost, egoismus. Je to schopnost pohledu, který vede k očekávání toho, že uspějeme, že obstojíme, že se stanou pozitivní věci, ale v případě, že se něco nepodaří, že nepropadneme malomyslnosti.

Jde tedy o schopnost vidět právo na vlastní existenci ve stejné míře, jako bychom ji měli vidět u jiných. (Děti se rodí se základní potřebou kladného přijetí. Uspokojujeme-li jejich různé potřeby, jejich JÁ se naplňuje pozitivní energií, ale musí se také naučit kompromisům, respektu k potřebám jiných lidí. Tak se vytváří pozitivní JÁ, které je v souladu se společenskými normami.)

Většina lidí má pozitivní sebepojetí a vyžaduje, aby takto pozitivně byla vnímána druhými lidmi, aby druzí lidé reagovali souhlasně. Většina se také nevědomky, ale i vědomě vyhýbá styku s osobami, které se nechovají kongruentně v souladu s jejich očekáváním. (Například: Považujeme-li se za inteligentní, tak preferujeme lidi, kteří naši inteligenci uznávají, nebo obdivují.)

Lidé postrádající pozitivní pohled na sebe sama, mívají potíže s vytvářením vztahu s druhými lidmi. „Vnitřní hlasy“ jejich JÁ jim namlouvají, že nejsou hodni být pozitivně přijímáni druhými, že nejsou hodni očekávat, že se k nim druzí budou chovat s respektem.

Někdy to vede k tomu, že druhé podezírají z neupřímnosti. Prožívají vnitřní rozpor, protože se nemají rádi, tak se jim zdá nepřirozená náklonnost od jiných lidí. Své negativní sebenahlížení můžeme změnit tím, že využíváme ty stránky své osobnosti, kde se cítíme silní, důvěřujeme si, trávíme čas svými myšlenkami nebo i činností. (Jde o významnou oporu v krizových situacích.)

Vše, co máme ve vědomí o sobě, obraz své osobnosti v sociálním kontextu, je známé, jisté, spolehlivé.

Psychologická jistota je důležitou potřebou, ale **pozor** není vždy nejžádanějším cílem. Každý, kdo chce osobně růst, musí podstoupit určitá rizika. Jde o jedno ze základních dilemat života.

Žít v jistotě, nebo zkoušet, riskovat i s malou možností odhadu, jak to dopadne. Lidé bojíci se riskovat jsou pevně připoutáni ke svému prostředí, stejným lidem, činnostem, nemají šanci se změnit, očekávat něco více, **protože to nechtějí, protože se toho bojí.**

Chceme-li posílit své sebevědomí, pozitivně se orientovat, musíme udělat několik rozhodnutí:

1. Co chceme?
2. Ovlivňují nás nějaké okolnosti?
3. Obklopují nás lidé, kteří působí pozitivně nebo negativně na naše sebevědomí?

Někdy hrajeme v životě role, které nás neuspokojují, nebo přímo otravují, přesto se jim podvolujeme. (Mnohé z žen se cítí chyceny do pastí, když jsou děti malé, někteří lidé nenávidí svou práci, jiní školu. Máme-li odvahu změnit životní roli, se kterou nejsme spokojeni, začneme si sebe více vážit.)

Růst a riskování jsou nezbytné předpoklady zvýšení sebevědomí a zvyšování pozitivního sebevědomí je nutností pro utváření vlastních postojů a názorů.

Vnímejme!

Někdo o nás mluví pozitivně a tím zvyšuje naše sebevědomí. Ale i my svým komunikováním můžeme dávat jiným lidem najevo, že si je ceníme a tím zvyšujeme jejich sebevědomí.

3.7 Komunikace a sebevědomí

Komunikace i míra sebevědomí jsou typem naučeného chování. Dítě se neučí jen řeč, ale i vztahu k prostředí, základním pravidlům a normám, styku s jinými lidmi. Návody, jak hrát různé sociální role, nám nedávají jenom rodiče, ale i další lidé, i masmédia.

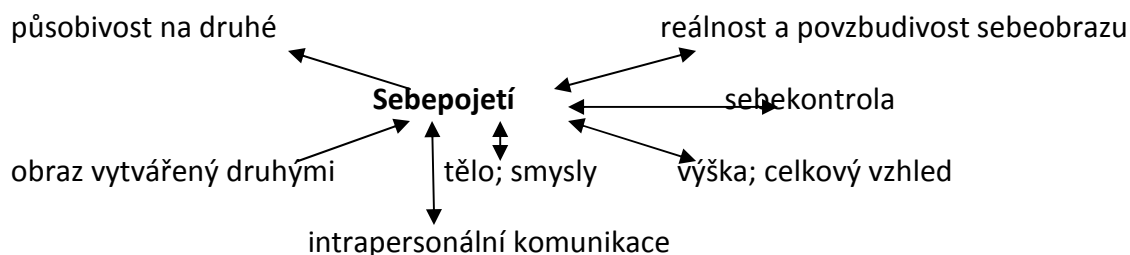
Důležité jsou sourozenecké konstelace a vztahy rodičů mezi sebou. (Například: Zda jsme se narodili první, druhí, nebo až třetí, zda jsme byli jedináčci, kdo z rodičů byl v rodině dominantní.)

Tento vztahový základ se dál rozvíjí a posiluje se sebeobraz získaný výchovným působením v rodinném prostředí nebo dochází ke korekci (někdy zásadní) původního sebepojetí.

Sebepojetí je ovlivněno:

- neschopností přijmout vlastní identitu – jedna z funkcí komunikace je právě porozumění sobě samému,
- naším tělem, smysly, mírou svěžesti nebo únavy, hormonální činností, která ovlivňuje emocionalitu,
- výškou a celkovým vzhledem (když nejsme „in“, je velmi důležité, jak se s tím vyrovnáme).

Než se prezentujeme před druhými, máme vytvořený určitý obraz o sobě. Ale pozor! Je závažné, zda je realistický a povzbudivý. Intrapersonální komunikace zde hraje důležitou roli.



Někdy se setkáváme s negativní sebereprezentací (sebeshazování), což bývá manipulace typu jsem slabý, bezbranný, nemohoucí s okolím. Tuto manipulaci můžeme vyjádřit metaforou „Co po mně chcete, mám přece dřevěnou nohu.“

Posouzení sebecitu

Udělejte značku + u těch charakteristik, které vás vystihují a — které ne, a ?, kde si nejste jisti.

1. Mám se rád/a.
2. Bojím se druhých.
3. Lidé mi mohou důvěřovat.
4. Umím se orientovat v situaci.
5. Obvykle říkám, co se sluší.
6. Cítím se zle.
7. Bojím se budoucnosti.
8. Jsem názorově závislý/á na druhých.
9. Marním čas.
10. Myslím hodně na sebe.
11. Využívám svých schopností.
12. Vyznám se ve svých citech.
13. Nevyznám se v sobě.
14. Jsem v pasti.
15. Lidé se mi vyhýbají.
16. Problémy druhých mne moc nezajímají.
17. Mám rád/a přírodu.
18. Mám rád/a svoji práci.
19. Nevydržím v jednom zaměstnání.
20. Důvěřuji si.
21. Obvykle říkám hlouposti.

22. Jsem rád/a s lidmi.
23. V sexu jsem spokojený/á.
24. Občas nemám odvahu žít.
25. Často dělám chyby.
26. Lidé jsou se mnou rádi v zaměstnání.
27. Jsem na úrovni.
28. Využívám dobře svůj čas.
29. Ovládám se.
30. Práce mi nepřináší potěšení.
31. Mám potíže se sebeovládáním.
32. Nemám se rád/a.

Podívejte se na charakteristiky označené plus a mínus. Mají něco společného? Jsou to charakteristiky smolaře, úspěšného člověka nebo od každého něco? Které charakteristiky byste u sebe rádi pozměnili?

Uvědomte si, co se vám v životě podařilo, nepodařilo, jaké vztahy máte s druhými – a pak si udělejte značky na úsečce, u níž krajní bod na jedné straně je tragický smolař a na druhé zcela úspěšný vítěz. (ostatní při soustředění)

Úkoly k zamyšlení:

- Charakterizujte pro sebe své reálné JÁ z hlediska avidity a sociální citlivosti.
- Dejte konkrétní příklad aspirace u manažera hotelového průmyslu.
- Jakým způsobem můžeme do jisté míry upřesnit sebepojetí?

4 Úloha EGA manažera v komunikaci I. část

4.1 Charakter řeči hodnotíme z několika hledisek. Připomeňme si je.

Denotační a konotační charakter řeči

Denotace představuje objektivní význam slova, je nepostradatelná v odborné diskusi, studiu, profesionální komunikaci, při vytváření bakalářské a diplomové práce a jejich následnému obhájení.

Konotace pak vyjadřuje subjektivní především emocionální význam, který mluvčí, ale i posluchač připisuje určitému slovu, které někoho nebo něco pojmenovává.

Je přímo božský! Je báječná! To je super! Konotace tedy nepopisuje skutečné lidi, situace, věci, aktivity, ale pocity, které tito lidé, situace, věci, aktivity z nějakých důvodů vyvolávají v mluvčím, ale i posluchači.

Japonský psycholog Hayekava konotativně pojatá slova nazývá vrčení (to je ale ňouma, trouba, pitomec apod.) a předení (to je super chlap, super ženská, byla to fantazie apod.)

- Přijetí (akceptace) osobnosti druhého v komunikaci:
 - a) Uznávám přítomnost druhého a jeho příspěvek tím, že projevuji souhlas nebo nesouhlas s tím, co říká.
 - b) Navazuji nonverbální kontakt očima, úsměvem.
 - c) Dávám najevo, že chápu, co druhý říká a co tím myslí – jinými slovy mu vracíme informace zpětnou vazbou.
 - d) Pokládám otázky, týkající se myšlenek a pocitů druhého.

- Odmítání přijetí:
 - a) Ignoruji přítomnost druhého i jeho komunikaci. Verbálně i neverbálně projevuji netečnost ke všemu co říká.
 - b) Vyhýbám se neverbálním kontaktním signálům. Komunikuji formou monologu. Neexistuje skutečný zájem o druhého.
 - c) Dělán předčasné závěry nebo hodnocení, nesnažím se pochopit, co chce druhý říci.

d) Hovořím o sobě, ignoruji otázky, osobnost druhého.

- Řeč vyjadřující moc:

Jedním ze způsobů projevu moci je používání příslušného způsobu vyjadřování.

Výzkumy zjistily, že je nutné:

- a) Neprojetovat váhavost, vyvolávající dojem nejistoty, nepřípravenosti.
- b) Neprojeovat přehnanou zdvořilost, která signalizuje podřízené postavení.
- c) Vyhýbat se diskvalifikujícím poznámkám (např. Nečetl jsem celou zprávu, ale bude to určitě v pořádku).
- d) Vyhýbat se disjunktivním otázkám. (Tyto otázky žádají souhlas a tím mohou signalizovat naši nejistotu. Např. Bylo to všechno v pořádku, že ano?)
- e) Vyhýbat se slangovým a vulgárním výrazům. (Obvykle signalizují nižší společenskou úroveň a malou moc).

- Mlčení:

I mezi mysliteli je mlčení charakterizované protichůdně. Thomas Mann vyjadřuje názor, že řeč je civilizace sama. Slovo, i to nejvíce si protiřečící uchovává kontakt. Podle něj je to mlčení, které izoluje. Naproti tomu Karl Jaspers míní: I mlčení cosi sděluje.

Přikláníme se dnes k Jaspersovi a z tohoto důvodu vymezujeme funkce mlčení. Jsou to:

- 1) Čas na přemýšlení, formulaci, uspořádání verbální komunikace.
- 2) Mlčení jako „zbraň“ („tichá domácnost“, nevěle mezi kolegy).
- 3) Někdy je reakcí a důvodem této reakce je osobní úzkost, nebo pocit ohrožení, nebo nesmělost.
- 4) Mezi neznámými lidmi se můžeme stydět, nebo mít obavy, a proto budeme raději mlčet.
- 5) Mlčením lze zabránit vyslovení určitých sdělení.
- 6) Mlčením můžeme vyjadřovat náklonnost nebo i rozmrzelost.

Marcel Archanil řekl: „Ženy mají rády mlčenlivé muže, neboť si myslí, že tito muži poslouchají, co jim říkají.“

James vtipně podotýká: „Blahoslavení ti, kdo nemají co říci a které není možné přesvědčit, aby něco řekli“.

4.2 Kritické úvahy o verbální komunikaci

- a) Řeč symbolizuje skutečnost, ale není skutečností
- b) Řeč vyjadřuje fakta i dedukce, ale musíme umět mezi nimi rozlišovat.
- c) Řeč je relativně statická, ale osobnost i událost dožívají velkých změn.
- d) Řeč může zamlžovat důležité rozdíly mezi osobami a odvracet pozornost od jedinečnosti. (Např. Co ti mám o něm říci? Je to student. Nebo. Je to workoholik).

Ve verbální komunikaci se můžeme setkávat s projevy:

- a) Intenzionálního myšlení (Jde o tendenci vidět lidi, věci, události tak, jak se o nich mluví. Je fajn, morous, vtipálek – tedy hodnotím skrz filtr nálepky).
- b) Extenzionálního myšlení (Dívám se na skutečné lidi, události, věci a potom teprve беру na vědomí, jak se o nich mluví a komparuji).
- c) Totalitního myšlení (Neuvědomujeme si, nebo si nechceme uvědomit, že nemůžeme o čemkoliv všechno znát, nebo o tom všechno říci, k jakýmkoliv závěrům lze vždy získat další informace, opravit a doplnit původní. Je nutné si uvědomit, že naše úsudky se zakládají na částečných znalostech a získáme-li úplnější informace, naše dedukce se mohou ukázat jako mylné).

4.3 Ego a nonverbální prostředky

Při znalostech nonverbální komunikace z bakalářského studia připomeňme si především jejich funkce.

Nonverbální prostředky jsou:

- a) ilustrátory (zesilují, doslova naznačují tvar, směr, velikost)
- b) afektivní projevy (mimické projevy – úsměvy, zamračení, gestikulace, nebo pohyby celého těla – to vše vyjadřuje emocionální významy. Např. Můžeme se usmívat a říkat někomu, že ho rádi vidíme, nebo se jen v úvodu setkání usmívat).

- c) regulátory (jde o signály, které monitorují, koordinují, kontrolují nebo udržují řeč druhého. Například: Přikývnutím naznačujeme mluvčímu, aby v řeči pokračoval, nebo začal mluvit).
- d) adaptéry (jsou to nonverbální projevy používané pro zvládnutí vlastních pocitů a reakcí a obvykle se objevují mimovolně. Rozlišujeme tři typy: zaměřené na sebe sama; (olíznutí rtů), signalizující změnu; (trhnutí sebou, lousknutí prsty), zaměřené na podněty, (pohrávání si s tužkou).

Doporučení:

Vyhýbejte se pokud možno používání adaptérů, rušivě působí na efektivní komunikaci a druzí je mohou považovat za signály vaší úzkosti nebo neklidu.

4.3.1 Mimické techniky

Projevy mimiky můžeme proměňovat pomocí metod ovládnutí.

Docílíme:

- a) přehnaného zesílení projevu nějakého pocitu, (např. při blahopřání spolupracovníkovi k povýšení, se kterým si příliš nerozumíme)
- b) zeslabení projevu pocitu, (např. potlačíme škodolibost, kterou vnitřně silně prožíváme, nedaří-li se někomu, s kým se nemusíme)
- c) Neutralizujeme pocity, aby nebylo třeba zřejmé, co si o problému nebo situaci skutečně myslíme.
- d) Maskujeme projev jednoho pocitu projevem druhého. (Např. Mírníme velkou radost z významného úspěchu před žárlivým kolegou obavami ze složitosti, náročnosti a odpovědnosti nové vyšší pozice, nebo pocit zklamání pocitem pohody).

4.3.2 Přesvědčivé nonverbální signály moci

Jsou to:

- a) konzervativní oblek
- b) vhodné využívání mimiky adekvátně akcentující verbální komunikaci
- c) monitoring chování

- d) rozvážnější pomalejší chůze (spěch vyvolává dojem z nedostatku moci, jako bychom „uháněli“ splnit příkazy někoho jiného)

4.3.3 Teritorialita nonverbálně vyjadřuje:

- a) centrální označení (teritorium je vyhrazeno sklenicí, knihou apod.)
- b) hraničení (teritorium je vymezeno vstupními dveřmi, plotem, opěradlem)
- c) znaky (identifikují náš majetek v podobě jmenovek, visaček, štítků se jménem apod.)

4.3.4 Zbývající nonverbální prostředky

- a) Dary - představují málo vnímaný aspekt nonverbální komunikace. Přitom signalizují stupeň intimnosti, důvěry, lásky, konvenčnosti, chlubitosti apod.

Zvláštním nonverbálním vyjádřením je pak tak zvaný – pygmalionský dar – jež má pomoci druhého pro něco získat, v něčem se proměnit, v něčem se druhému přizpůsobit – to vše v souladu s přáním dárce. (Darování lyží partnerovi, partnerce, kteří nelyžují).

- b) Dotyky – dotyková komunikace je komunikace taktilními prostředky. Je třeba je používat vhodným způsobem v situacích, kdy chceme sdělit pozitivní přístup, hravost, ovládnutí, rituály nebo signály týkající se provedení nějakého úkolu.

Vyhýbejme se dotykům, které jsou pro druhého nevídané, a těm, které se všeobecně považují za nevhodné.

Dotyky členíme na:

- a) rituální – dodržujeme kulturní konvence
- b) funkční – např. odnášení kabátu svého i partnerky do šatny apod.
- c) ovládnutí, usměrňování chování, postoje, pocitů druhého – např. stisk ruky, poklepávání na rameno apod.
- d) vyjádření hravosti
- e) pozitivní emoce
- f) komunikace barvami

K zamyšlení:

Která z těchto tvrzení jsou Vám blízká?

- Lidé jsou v podstatě líní, a proto musím používat direktivní přístup a detailně jim zadávat úkoly, které pak musím důkladně kontrolovat
- Jestliže někomu nabídnete prst, tak chytne celou ruku.
- Je potřeba být na pozoru před nadřízeným, který se nikdy nerozčiluje.
- Je potřeba být na pozoru před nadřízeným, jež se často rozčiluje.
- Muži myslí logicky, ženy využívají intuitivní přístupy.
- „Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá.“
- Nikdy nedostanete kvalitní rozhodnutí od skupiny.
- Lidé potřebují přesně do detailu popsané úkoly.
- Lidé potřebují mít volnost a prostor pro vlastní přístup k práci, neboť jedině tak budou pracovat spolehlivě.

5 Intermezzo: Ego a naslouchání

Mnoho odborných knih a článků se věnuje tématu, jak získat převahu pomocí mluveného slova a jen některé, jak ji získat nasloucháním.

Efektivní naslouchání umožňuje: studovat, získávat poznatky o světě, o sobě, o druhých lidech, rozumněji a logičtěji usuzovat, navazovat a udržovat vztahy s druhými, (stupeň oblíbenosti), ovlivňovat postoje a chování druhých, (lidé více respektují toho, kdo jim naslouchá).

5.1 Proces naslouchání

Jde o složitý proces, který má několik etap, které si bezprostředně neuvědomujeme:

a) Příjem signálů

Jde o příjem zvukových signálů, kterými naslouchání začíná a rozhodně nekončí. V této fázi zaznamenáváme nejen co bylo řečeno (verbálně, neverbálně), ale i co bylo vynecháno. Např. u zprávy, která sděluje, čeho bylo v určité oblasti firmou dosaženo, můžeme vnímat i opomenutí zmínit se o neúspěchu v jiné oblasti činnosti.

Příjem podnětů lze zefektivnit:

- soustředěním se na sdělení mluvčího, ne na to, co odpovím,
- podstatnou eliminací rušivých vlivů okolí,
- zůstáváním v roli posluchače bez přerušování mluvčího

b) Dešifrování signálů

- dekódace signálů mluvčího nám pomáhá pochopit vyjádřené myšlenky, ale i emocionální tón, který je doprovází: naléhavost, radost, nadějnost, skepse, zasmušilost, smutek apod.

Pochopení lze zefektivnit:

- porovnáním nových informací, s tím, co už o problému víme
- nevytvářením definitivního úsudku dokud plně neporozumíme, co se říká

c) Uložení do paměti

- Přijímaná sdělení je třeba po určitou dobu uchovat v paměti,
- Při většině rozhovorů nepoužíváme psaní poznámek – někdy to považujeme i za nevhodné

Tedy!

Velmi často si pamatujeme, nikoli to, co jsem slyšeli, ale to, co si myslíme, (vzpomínáme), že jsme slyšeli. Ve své paměti spíše rekonstruujeme než reprodukuje.

Uložení informací do paměti lze zefektivnit:

- identifikací hlavní myšlenky
- shrnutím sdělení do snadno zapamatovatelné formy (např. Honšú, Kjúšú, Šikoku, Hokkaidó – Honza kluše šikovně s hokejkou)
- hlavní jména nebo pojmy si v duchu zopakovat, nebo v případě potřeby a možnosti polohlasně.

d) Vyhodnocení

Jde o posouzení sděleného. Někdy hodnotíme nevyřčené záměry druhého. (Např. kolega často mluví v práci o tom, že chce dosáhnout povýšení.) Pokoušíme se posoudit nevyřčený záměr: (Nemyslí už na nic jiného, že o tom každému vypráví? Nebo chce, aby mu někdo poklepal na rameno, jak je snaživý? Nebo chce, abych využil svého vlivu nebo kontaktu, který mám s topmanažerem?)

Pokud známe dotyčného dobře, dokážeme i správně vyhodnotit jeho záměry.

e) Reakce

Když druhý ještě mluví, dáváme nonverbálními projevy najevo, že nasloucháme. Jde o projevy souhlasu, pochyb, odmítání, účasti, nepochopení, empatie apod.

5.2 Důvody a úloha naslouchání

A) Důvody:

- touha po porozumění,
- význam úlohy svědka,
- vyslechnout znamená brát vážně

B) Úloha naslouchání

- naslouchání nás formuje a spojuje,
- naslouchání vytváří sebeúctu,
- naslouchání umožňuje vzájemnost, (nesdílené myšlenky ubližují)

5.3 Typy naslouchání

1) empatické

znamená vcítění se do myšlení druhých, vidět svět jejich očima, cítit to, co cítí oni.

Není to snadné. Např. vcítit se do stanoviska zaměstnavatele, zaměstnance k jednomu a témuž problému a pochopit.

Jde o preferovaný typ naslouchání, ale v řadě profesionálních situací je třeba empatii pominout a naslouchat objektivně

2) objektivní

znamená, že apriori nezaujíme postoje typu „přítel“ X „nepřítel“, které mohou zkreslit přijímané signály. (Např. kolega si čas od času stěžuje, že firma nedokáže ocenit jeho práci. Mohou to ale být jeho nerealistická očekávání, na druhé straně neoprávněné opomíjení jeho kvalitní práce.)

3) vnější

tam, kde se věcně komunikuje adekvátní řečí, má většina sdělení v profesionální komunikaci jasný význam, který lze zjistit z doslovného znění.

4) hloubkové

toto naslouchání umožňuje navázat účelný kontakt s pocity a potřebami druhého. Napomáhá vedoucímu pracovníkovi udržet efektivní vztah se zaměstnancem.

(Např. kolega si navenek stěžuje na náročnou práci. To je jedna významová rovina sdělení.

V hlubší významové rovině sdělení (při znalosti osobnosti stěžujícího) může rozlišit buď:

Žádost o vyjádření uznání, nebo obdivu, nebo žádost o pomoc, o kterou si z různých důvodů netroufá požádat.

5.4 Techniky aktivního naslouchání

a) parafráze myšlenky mluvčího

vlastními slovy zopakujeme to, co mluvčí cítí, myslí, a tím také umožňujeme mluvčímu, aby své myšlenky rozvedl. Parafráze by měly být objektivním zobrazením slyšeného, ale jen v úměrné míře, tím bráníme nedorozumění, nebo chceme udržet hovor

b) kladení otázek

do určité míry je naslouchání nesnadné díky rozdílům v komunikačních systémech. Na scénu vstupuje idiolekt (neopakovatelná variace určitého jazyka) již je nositelem výraznějším či méně výrazným každý jedinec

c) vyjádření odrazu pocitů sdělujícího přímo i nepřímo

jde o ověření, zda tyto pocity vnímáme správně. Mluvčí zase získá objektivnější pohled na své pocity, což je pro něj užitečné. (uvědomí si, je-li dotčený, rozčilený nebo deprimovaný apod.)

5.5 Kde a kdy komunikace selhává

A) Přenos X protipřenos

Přenosem neboli transferem se rozumí komunikační dynamika, což je sklon přenášet na posluchače určitá očekávání. Pro zjednodušení se myšlenka přenosu omezuje někdy na představu, že naslouchající je přesná kopie přísného šéfa hovořícího, nebo kopie přítelkyně, bezmezně nadšené jeho úspěchy.

Ve skutečnosti se přenosem rozumí všechny způsoby, jakými člověk své prožívání vztahu sestavuje. Jednak podle obrazu, jaký si utvořil o sobě samém, a za druhé podle očekávání, které má o druhých, protože z těchto věcí si podvědomě staví svůj subjektivní svět.

Protipřenos označuje komplikace, které do vztahu vnáší posluchač. Jde o způsob, jakým posluchačovo subjektivní vnímání ovlivňuje jeho prožívání vztahu.

Stejně jako přenos nespočívá protipřenos v pouhém zkreslení, protože naše vzájemná očekávání a reakce opravdu utváří a přetváří naše vztahy.

(Např. žena, která očekává, že muži chtějí mluvit jen o sobě, se mnohdy více vyptává, než prozrazuje o sobě samé, čímž si svá očekávání potvrdí.)

B) předem utvořené představy

V době, ve které opouštíme své dospívání, si už většina z nás stačila vytvořit obranné mechanismy. Vybíráme si, před kým a nakolik se otevřeme, a jako jedinci se zranitelnými místy se vyhýbáme nepřátelským střetům. Někdy nás tlak problémů donutí otevřít se někomu, koho považujeme za důvěryhodného a případný nedostatek jeho porozumění nás může poznamenat jako „setkání s lupičem v temné uličce“.

C) citová reaktivita

Každý z nás máme určité způsoby, jak projevujeme své emocionální reakce v určitém vztahu. Čím je vztah bližší, tím jsme zranitelnější vůči možnosti, že si něco vyložíme jako rozčilující, zraňující, i když to tak nebylo míněno. (Např. na prostou otázku partnerky: „Vynesl jsi už odpadky?“ může partner, jehož rodiče očekávali, že nikdy nic neudělá pořádně, odpovědět podrážděně, neboť si ji vyloží jako pokárání. „Nemůžeš mě chvilku nechat na pokoji?“

V pozadí prudké citové reakce nestojí samozřejmě vždycky obranný postoj mluvčího. Někdy je příčinou provokace mluvčího.

(Např. „Proč ti musím vždycky všechno třikrát připomínat, než to konečně uděláš?“ Touto větou může být ve skutečnosti míněno: „Vynesl jsi už odpadky?“)

D) mezi projevovaným zájmem a opravdovým zájmem je velký rozdíl

Vysvětleme na skutečném případu. Hostem odpoledního televizního programu byl známý spisovatel, který právě vydal novou knihu, která svým obsahem zaujala velké množství čtenářů. Ve studiu moderátorka pořadu kladla spisovateli zajímavé otázky, kterými dávala najevo velké zaujetí novou knihou i spisovatelovou osobností. Na spisovatelově tváři bylo vidět, že se cítí polichocen.

Pak přišla přestávka na reklamu a co spatřil spisovatel na tváři moderátorky? Že její zájem pohasl stejně jako červené světlo kamery. Spisovatel vnímal, že pro ni přestal existovat. Po přestávce rozhovor pokračoval a moderátorka se znovu tvářila zaujatě. Konec konců byla to přeci její práce.

Závěrem

Naslouchání v rámci mezí.

Když máte v práci s někým dobrý vztah a ten druhý je obtížený břemenem určitého problému, naše ochota naslouchat zapůsobí, že mu to břemeno začne připadat lehčí. Někteří lidé jsou ovšem natolik plní svých problémů, že využívají každého, kdo je ochoten je poslouchat.

Když začnou osobní rozhovory zasahovat do pracovních povinností, je třeba jejich nekonečnost asertivně utnout.

Např. „Rád/a bych o tom slyšel/a víc, ale musím se vrátit k práci.“

Nebo

„ To musí hodně bolet. Doufám, že máš někoho, s kým si o tom můžeš popovídat.“

Naslouchat pracovníkům je důležité, protože to lidem pomáhá navzájem si porozumět, vycházet spolu a vykonat práci, kterou je třeba. Není však dobré, když připustíme, že náš soucit nebo případně touha po ocenění umožňují mluvit o svých osobních problémech tolik, že nám to bude bránit v plnění pracovních povinností.

K něčemu takovému může dojít, když jste jediní, s kým si dotyčný může popovídat, nebo když nadužívá naše pochopení jako záminku k tomu, aby se nemusel pustit do práce on sám.

Zkušený profesionál udržuje kanály vnitrofiremní komunikace otevřené a dohlíží na to, aby byly naladěné na úkoly, na kterých se právě pracuje. Systematicky vyžaduje zpětnou vazbu, aby o dění na pracovišti byl „ v obraze“.

Naslouchat pracovníkům není totéž jako se s nimi spřátelit. Někteří lidé mají obavy z toho, že když si v kanceláři dovolíme být osobní, zavládne tam sentimentální atmosféra. Ovšem ti, kdo se domnívají, že efektivní týmová práce není o naslouchání, ale o tom, že je prostě třeba určitě věci udělat, je na omylu.

Nedostatek naslouchání nás degraduje jako pracovníky i jako lidi.

Úkoly k zamyšlení:

- kdy je naslouchání pracovním břemenem a proč
- Sumarizujte osobní i profesionální důvody, proč chceme, aby nám lidé opravdu naslouchali
- Uvedte různé konkrétní profesionální situace, ve kterých byste naslouchali:
 - a) objektivně, b) hloubkově, c) empaticky

6 Úloha EGA manažera v komunikaci (II. část)

Občas sami sobě pokládáme otázku, jak přimět druhé, (v osobním i profesionálním životě), abychom se jim líbili a aby nás vnímali v profesionálním životě jako schopné profesionály, v osobním především jako přitažlivé osobnosti.

Zaměřme se na profesionální život. V praxi, abychom se dobře uvedli na svém pracovišti, používáme v adaptačním procesu určité strategie sebeprezentace. Seznamme se se čtyřmi nejčastěji používanými. Je třeba otevřeně říci, že každá je spojena se známým výrokem „ničeho přliš“, protože jejich nadužívání je spojeno s rizikem, že dosáhneme pravého opaku – lidsky nebo profesionálně se více či méně znemožníme tam, kde jsme chtěli působit úplně jinak.

6.1 Ego a strategická sebeprezentace

A) Strategie č. 1 – sebeprezentace schopností

Sami sebe prezentujeme verbálně před druhými jako výjimečně schopné, nebo alespoň v tom či onom schopné.

Riziko:

Očividný problém strategie spočívá v možnosti, že nás mnozí budou považovat za neschopné v souladu se zkušeností, že schopní lidé své schopnosti spíše předvádějí a málokdy o nich naplno mluví.

B) Strategie č. 2 – snažná prosba

Prezentujeme se jako do jisté míry bezradní, kteří se neobejdou bez pomoci druhých. V podtextu stojí snaha rychleji se sblížit pomocí uznání vyššího stupně profesionality druhého.

Riziko:

Při nadužívání této strategie dotyčný riskuje, že bude časem považován za neschopného nebo pohodlného až líného.

C) Strategie č. 3 – exemplifikace

Do rozhovoru druhých lidí vstupujeme, jakmile nám to obsah a zaměření komunikace dovolí konkrétními příklady, kterými přebíjíme sdělované a kterými se prezentujeme jako zodpovědní, profesionálně zdatní, morální a ctnostní lidé zasloužilí o něco, nebo v něčem.

Riziko:

Při nadužívání bude některým připadat tato strategie pokrytecká, nebo svatouškovská, což řada lidí nemá ráda.

D) Strategie č. 4 – lichocení

V rozhovoru je využívána možnost častého vyjadřování souhlasu s názory druhého (ať si to tyto názory zaslouží nebo ne), dělání komplimentů, účelových laskavostí.

Riziko:

Někteří ze spolupracovníků nás budou považovat za patolízaly.

Poznámka:

Ve využití či zneužití těchto strategií hraje roli věk, profesní situace, ambice, osobní situace a vždy platí – adekvátní odhadnutí konkrétní situace a „netlačit na pilu“.

Příklady přímých výroků v jednotlivých strategiích.

(Ke každému výroku zformulujte alespoň 3 další)

Strategie č. 1

V tomhle jsem opravdu dobrý/á

.....

.....

.....

Strategie č. 2

Můžete mi to pomoci zformulovat?

Já jsem strašně špatný/á stylistka/stka.

.....

.....

.....

Strategie č. 3

To nic není, to já jsem

.....

.....

.....

Strategie č. 4

Vy dnes vypadáte jako rozkvetlá růžička.

(unavené hostitelce)

.....

.....

.....

6.2 Management působivosti

„Není to pravděpodobně jen pouhá historická náhoda, že slovo osoba v původním významu znamená masku, nebo převlek. Je to spíše uznání faktu, že každý, vždy a všude, více či méně vědomě, hraje nějakou roli. Skrze tyto role poznáváme sami sebe.“ (Robert Fischer)

Management působivosti mění nebo vylepšuje řeč těla, což vede ke změně přirozeného chování v určitou formu herectví. Rétorika zase zlepšuje úroveň slova. Úspěšná proměna řeči těla není ale o nic víc herectvím než slovo, které chce přesvědčit, ovládat, polekat, nebo pobavit.

Management působivosti můžeme charakterizovat jako sociálně komunikační tréninkový program řeči těla, který by nás měl naučit:

- působit na druhé příznivým dojmem,
- „prodávat“ úspěšně své schopnosti v práci,
- cítit se jistěji ve společenských situacích ,
- přesvědčit druhé, aby přijali naše oprávněné stanovisko,
- sdělovat své myšlenky a nápady důrazněji,

- rozvíjet přátelštější vztahy,
- sjednávat dohody jistěji a účinněji,
- nebýt ovládán druhými,
- dovést uklidnit druhé,
- vědět, co si druzí opravdu myslí

6.2.1 Co je občas na managementu působivosti kritizováno?

Kritiku posuďte sami.

- Je to jen divadlo. Někteří lidé při pouhé zmínce o tomto managementu hned protestují a poukazují na to, že se tím podporuje a prosazuje klam a podvod, ničí spontánnost, skutečné city a lidské bytosti se mění v neupřímné loutky.
- Není to přirozené. Ale stejně tak není přirozený student, který používá cizí jazyk, který se učil jen krátkou dobu. Po určité praxi rétoriku i řeč těla lze používat hladce, instinktivně, nenásilně.
- Je to manipulace. Ano je – ale stejně tak i mluvené slovo. Pokud nejde jen o vyloženě letmá a náhodná setkání, pokoušejí se lidé nějak ovlivnit. Kontaktujeme se navzájem, abychom získali něco, co si přejeme výměnou za něco, co je žádáno od nás. Ať už jde o informaci, pochopení, porozumění, dohodu, přízeň, duševní posilu, náklonnost, souhlas, smlouvu, práci. I v pozitivním verbálním sdělení je obsažen prvek manipulace:

Posuďte sami:

- Jak to děláte, že vůbec nestárnete?
- Jsi v bezvadné formě kamaráde.

Oba komunikátoři pominou ve svých sdělení vše, co je ve zjevu osob v rozporu s řečeným.

Prvek neupřímnosti je obsažen do jisté míry i v nonverbální řeči (např. se tváříme přiměřeně konkrétní situaci, i když k ní nemáme vztah.)

Závěrem si musíme přiznat

Naše osobní vztahy, ani společnost jako celek by nepřežily víc, jak pár hodin, kdybychom si navzájem říkali jen naprostou pravdu.

Úkoly k zamyšlení:

- Uvedte využití strategií č. 1 až 4 strategické sebe prezentace v konkrétní situaci řízení
- Uvedte pět konkrétních profesionálních situací, ve kterých management působivosti může vydatně pomoci.
- Které dynamismy adaptace člověka jsou důležité ve službách a proč?

Závislost:

Představte si, že trpíte vážnou chorobou. Hlavním symptomem této choroby je paralýza, kompletní paralýza. Ale ačkoliv jste paralyzován, vaše mysl funguje perfektně, stejně tak jako všechny vaše smysly. Slyšíte, vidíte, cítíte, myslíte, ale nemůžete se pohybovat.

Máte bratra, který má neuvěřitelnou magickou moc. Kdykoliv položí svou ruku na vaše rameno, jste dočasně vyléčen, vaše paralýza zmizí, můžete se hýbat jako kdokoli jiný. Ale jakmile se vás váš bratr přestane dotýkat, jste opět paralyzován. Nemáte tuto chorobu dlouho, léta jste mohl žít jako normální člověk.

Předpokládejme, že váš bratr je velmi dobrý člověk. Tráví mnoho času s vámi, jen abyste se mohl hýbat, i když mu to působí problémy.

Jednoho rána se vzbudíte a pochopitelně se nemůžete hýbat. Ležíte na posteli, dokud nepřijde váš bratr a nepoloží svou ruku na vaše rameno. Vy můžete opět vstát, nasnídat se a umýt se. Poté vám váš bratr připomene, že dnes musí k zubaři. Musí odejít z domu kolem desáté a zřejmě se nedostane domů dříve jak ve dvanáct. Dvě hodiny to přeci vydržíte.

S jeho pomocí si vytvoříte pohodlné místo u okna, naladíte rádio, otevřete okno, abyste měl v místnosti čerstvý vzduch. Pohodlně se usadíte a váš bratr odchází k zubaři.

Čas vám rychle ubíhá a cítíte se dobře. Avšak v 10.30 rádio začne hrát country, což bytostně nenávidíte, ale co naplat, musíte to vydržet. Oknem vletne dovnitř moucha a nepříjemně vám krouží kolem nosu. Ale tyto malé nepříjemnosti už jste se také naučil snášet. V 11.30 se obloha zatáhne šedivým mrakem a začíná pršet. V 11.45 už opravdu silně prší. Také to vydržíte, protože víte, že to bude trvat nanejvýš 15 minut. Už jste dost promáčený, do toho vás svědí celé tělo z té vlněné deky, kterou jste se přikryl, do toho ta příšerná hudba, ale už to přeci skončí. 12.15, asi ho něco zdrželo. Ve 12.45 už jste úplně zoufalý. Už je 13.00 a bratr

nikde a pořád tolik prší. 13.30 slyšíte kroky, bratr je zpět. Přichází k vám a pokládá svou dlaň na vaše rameno, úleva přichází. Bratr vám vysvětluje, že u zubaře musel dlouho čekat.

- A) Jak se teď cítíte?
- B) Co byste bratrovi řekl, poté co vás vysvobodil?
- C) Předpokládejte, že by se taková situace mohla opakovat? Nechce se vám z takové závislosti nějakým způsobem uniknout?
- D) Jak to zařídíte, abyste měl svého bratra pod kontrolou?
- E) Co kdyby váš bratr nebyl tak ochotný a obětavý?

7 Osobnost manažera v zrcadle řízení

Dnes se postupně seznámíme s osobností, jak ji vidí pozorovatel. Předtím jsme se zabývali pohledem na osobnost zevnitř, uvedli jsme, jak se vyznat v sobě, jak porozumět druhým. Pohledem na osobnost zvenčí dotvoříme vnitřní obraz. Naším cílem by mělo být utvrzení specificky interpersonální percepce a proč se člověk chová tak, jak se chová.

Nejvíce se o osobnosti druhého dozvíme, můžeme-li ji pozorovat v činnosti.

Žít znamená být činný.

V obecném pohledu je činnost procesem, jehož prostřednictvím se realizuje určitý vztah člověka ke světu, avšak ne každý proces je činností. Např. Myšlení je procesem analýzy a syntézy, ale jako činnost myšlení vystupuje, když člověk řeší nějaký úkol, teoreticky nebo prakticky významný pro jeho místo na světě.

7.1 Existenční vztah ČLOVĚK <-----> SVĚT

Tento vztah může být analyzován ve třech rovinách, z nichž každé odpovídá jiný typ činnost:

- jako vztah ORGANISMUS <-----> PROSTŘEDÍ, který se realizuje chováním v užším smyslu.
- jako vztah OSOBNOST <-----> SPOLEČNOST, který se realizuje kontakty, sociálním stykem, interakcí, transformacemi, sociálními vztahy,
- jako vztah SUBJEKT <-----> OBJEKT, který se realizuje poznáním a tvořením.

Lidské činnosti, chování a jednání lze popisovat a třídit podle formálních a obsahových kritérií.

Uvedme příklady:

I. Podle vývojových etap

Jde o tzv. ontogenickou klasifikaci, která seřazuje činnosti podle jejich dominance v jednotlivých vývojových fázích.

V dětství dominuje činnost – hra.

Ve školním věku činnost – učení.

V dospělosti činnost – práce.

V dospělosti jsou samozřejmě zastoupeny v určitých proporcích i jiné druhy činností – např. rekreační činnosti.

Pro poznání konkrétní osobnosti je významné zjistit tuto strukturu proporcí jednotlivých činností.

II. Podle míry tvořivosti

Základem této klasifikace je poznatek, že lidské činnosti se liší mírou požadavků na vlastní vklad a určitou úrovní nadání k tomu, aby mohly probíhat úspěšně.

Tabulka klasifikace podle míry tvořivosti

Úroveň činnosti	Nutná úroveň nadání
<i>Reproduktivní činnost (rutinní přesná reprodukce vzoru nebo postupu vypracovaných někým jiným)</i>	<i>stačí i mírná subnorma</i>
<i>Aplikativní činnosti (uvědomělé použití obecně známých postupů, způsobů, jednání a přístupů k dosažení vytčeného cíle)</i>	<i>žádoucí je alespoň průměr</i>
<i>Interpretativní činnosti (samostatný výklad nějaké ideje, nauky, díla, plánu, koncepce)</i>	<i>žádoucí je nadprůměr speciální talent</i>
<i>Induktivní činnosti (kombinace svobody a kázně, úsilí o originální a použitelný výtvar, poznatek, vynález nebo etický čin)</i>	<i>žádoucí je vyšší nadprůměr nadání v oblasti činností kreativita</i>

7.1.2 Druhy činností podle předmětného obsahu

Užíváme klasifikaci, která člení činnosti do 3 kategorií:

- činnosti manuální (mohou být výrobní, třídící, laboratorní, manipulační, operační, řízení vozidla, obdělávání, chov zvířat apod.),
- činnosti s lidmi (zahrnují všechny typy vztahů mezi lidmi, sloužení i vedení, spolupráce, řízení a výchovy, pomoci apod.),
- činnosti s psychologickými obsahy (zahrnují vyjadřování myšlenek, citů, představ a citů slovem, obrazem, hudbou nebo jiným dílem. Dále jsou to činnosti poznávací i technické jako je projektování, plánování apod.).

Využití této klasifikace známe z moderní personalistiky při vytváření psychologických popisů práce tzv. profesiogramů.

7.1.3 Výsledky činnosti

Celá řada věd vedle psychologie osobnosti zkoumá výsledky činnosti neboli konsekvenci lidského jednání, realizovaných plánů nebo i nezamýšlených reakcí.

Konsekvence jsou účinky, důsledky, které člověk svou činností způsobuje ve vnějším prostředí nebo v myslích a srdcích svých bližních.

V tomto smyslu je konsekvencí každý výtvar – materiální výrobek, psaný text, umělecké dílo, ale i destruktivní činy, ničení materiálních hodnot.

Konsekvencemi jsou dobré a špatné skutky – těmi se zabývá etika a psychologie mravního jednání.

Křesťanská etika mluví v tomto smyslu o prohřešcích, vinách, hříších.

Právní věda kvalifikuje špatné skutky jako poklesky, přestupky, provinění, trestné činy.

Zvláštní pozornost v analýze výsledků činnosti vyvolává zkoumání vedlejších, neplánovaných výsledků, které pro poznání osobnosti mohou být stejně důležité jako studium výsledků, o které člověk usiloval vědomě.

Hlubinná psychologie tvrdí, že vše v lidském jednání má nějaký význam. (S. Freud v „Psychopatologie všedního života“ interpretuje přeřeknutí, omyly, selhání jako nevědomé informace o vytěsněných představách nebo o potlačených afektech).

7.2 Vnější obraz osobnosti

Vnější projevy člověka se dají zmapovat podle následujících třech otázek:

- Jak vypadá tento člověk? Tělesné vzezření a výraz.
- Jak se chová, jak jedná? Způsoby chování
- Jakých výsledků dosahuje? Výkony.

7.2.1 Tělesné vzezření

Pro navozování kontaktů, získání sympatie, pro mnohá strategická nebo diplomatická jednání je důležité, jak vypadáme, jaká je naše postava apod.

V praxi platí:

- a) Lidé pěkně urostlí, nenápadní, příjemných rysů snadněji budí sympatie.

- b) Lidé lišící se od toho co je v módě doby „in“ často mívají problémy při navazování kontaktů, někdy se deformuje jejich sebevědomí, objevují se pocity méněcennosti nebo i poruchy zdraví. (mentální anorexie, bulimie apod.)

K zevnějšku patří i to, jak se člověk obléká, pečuje o sebe.

7.2.2 Výrazové projevy

Výrazové projevy jsou dynamičtější a variabilnější složkou vnějšího chování osobnosti než tělesné vzezření.

Poznávací hodnota výrazových projevů

Výrazové projevy jsou:

- projevem temperamentu, vitality, citových stavů, úrovně bdělosti, aktivity, postojů, některých zvláštností vůle a myšlení,
- slouží orientaci smyslů – změna pozice při pozorování, naslouchání, čichání, chutnání, hmatání,
- vyjadřují libost nebo nelibost,
- doprovázejí představy,
- vyjadřují rozumové prožitky.

Poznámka:

Z bakalářského předmětu Komunikace v managementu služeb jednotlivé výrazové projevy (nonverbální řeč těla) dobře známe. Rozšíříme tedy naše znalosti ještě o několik informací.

Celková charakteristika mimiky

Mimiku můžeme charakterizovat z několika hledisek jako:

- přirozenou – nepřirozenou
- normální – nenormální
- přilehavou – nepřilehavou situaci nebo zážitku
- přiměřenou – nepřiměřenou
- nedostatečnou – přehnanou

- bohatou – chudou
- rozmanitou – jednotvárnou
- sympatickou – nesympatickou

Vyrovnanost mimiky svědčí o sebeovládání.

Proměnlivost ukazuje na převahu citů, nedostatek sebeovládání, někdy nestálost.

Hlas a řečové projevy:

Hlas je expresivní projev vnější mluvené řeči, proto ho charakterizuje v rámci výrazových projevů.

Zvuková stránka řeči signalizuje temperament.

K jednotlivým stránkám hlasového projevu patří:

- hlasitost (síla, zvuk řeči), mluvíme o silném, hlučném, zvučném, hřmotném hlasu nebo o tichém, nezvučném, neslyšném
- tempo řeči (z toho hlediska může být řeč kvapná, spěšná, zbrklá, překotná, drmolivá, rychlá – nebo pomalá, liknavá, těžkopádná, důstojná)
- barva hlasu (diagnostický význam barvy hlasu nelze vždy určit jednoznačně. Barvu hlasu můžeme vyjádřit jako jasný, zřetelný, ostrý, řezavý, kovový, zvonivý, mečivý, sípavý, pískavý, drsný)
- výška hlasu (vysoký, hluboký, fistule – tenor – baryton – bas (u mužů), soprán – mezzosoprán – alt (u žen)
- ladění hlasu (souvisí s barvou a melodií hlasu, postihujeme ho podle celkového dojmu, kterým působí promluva. Jde o hlas radostný, mrzutý, veselý, smutný, stísněný, hněvivý, plačtivý, vážný, zlehčující, uctivý, výsměšný, upřímný, strojený, kazatelský, vemlouvavý apod.)

7.2.3 Způsoby chování

Způsoby chování jsou akty, kterými člověk realizuje své sociální jednání, sociální styk, vstupuje do kontaktu s jinými lidmi.

Stavební bloky chování prokázal v 80 . letech 20. století kanadský psycholog H. Montagner svými výzkumy existenci pěti kategorií sociálního neverbálního chování a nazval je

„behaviorálními stavebními bloky chování“, které se objevují u dětí už od 2 let věku. Tyto bloky postupně s věkem nabývají na důslednosti a stávají se poměrně stabilními formami vztahů k druhým.

Jde o:

- přátelské chování
- hrozebné, náznakově agresivní chování
- přímé agresivní chování
- úzkost
- uzavírání se

Způsoby chování podle oblasti vztahů

Pozorovatel na pozorovaném zkoumá:

- A. Chování k sobě samému (Jak si dává na sobě záležet? Chová se přirozeně nebo okázale? Je nedůtklivý a urážlivý? Chce být středem pozornosti nebo spíše pozoruje a vyčkává?)
- B. Chování k druhým (Je zdvořilý a korektní nebo lhostejný až bezohledný? Je uvážlivý a opatrný nebo jedná neomaleně? Je považován za samotáře nebo společenského člověka? Chová se stejně k podřízeným i nadřízeným? Jaký má vztah k osobám opačného pohlaví?)
- C. Chování k věcem (Je šetrný? Chrání věci nebo mu na nich nezáleží? Je pečlivý, pořádný, nebo ledabylý, nepořádný? Lpí na určitých věcech, nebo je snadno mění a střídá?)
- D. Chování k hodnotám (Jak se chová k myšlenkám demokracie, svobody, vlasti, lidské důstojnosti? Jsou to pro něho hodnoty, které bere funkčně, pragmaticky, nebo s vážností a respektem?)
- E. Chování v náročných životních situacích (Umí pohotově zmobilizovat a zkombinovat vhodné prvky dosavadního způsobu chování v nový funkční celek, nebo selže a projeví svou nezpůsobilost, nepřípravenost na zvládnání náročné situace nebo náročného úkolu?)

7.2.4 Výkony

Výkony člověka závisí na schopnostech, dovednostech, vědomostech, znalostech, ale také samozřejmě na motivaci a vyvíjeném úsilí.

V každém výkonu se obráží naše osobnost, náš styl !

Kritérií výkonů jsou: množství výsledků v daném čase, jejich kvalita, úroveň.

Členíme je na:

- A. Výkony vyjadřující celkovou vzdělanostní úroveň osobnosti (vědomosti, dovednosti, zkušenosti – posuzuje se na nich vzdělanostní kultura osobnosti).
- B. Výkony opírající se o profesní vědomosti a dovednosti (v jednotlivých pracovních pozicích jsou důležité speciální vědomosti a dovednosti, pro které je potřeba osvojit si i dovednost učit se jim).

Důležité!

Pro poznání osobnosti je důležité sledovat, jak usilovně se snaží o správný výkon a zda má potřebu případný omyl napravit.

A co je to omyl? Nezamýšlený nedokonalý výsledek, který může být výsledkem nekompetence, nedbalosti.

Ke zdrojům chyb ve vědomostech a dovednostech dochází vlivem vnějších podmínek, tak osobností chybuje.

Z vnějších podmínek to bývají obtížné situace fyzikální povahy (hluk, snížená viditelnost, extrémní teploty, prašné nebo jiné poměry, nebo psycho-sociální povahy (překážky) kladené druhými, intriky, mylné nápovědy, nepřítomnost pomocníků apod.)

Zapamatujeme si:

Výsledky činnosti, vnější vzhled i projevy osobnosti jsou pro pracovníka s lidmi první informací o osobnosti.

Výsledky činnosti (konsekvence) je důležité umět kvalifikovat podle jejich souladu s normou kvalitativně i kvantitativně.

Sumarizujeme:

- tělesné vzezření (vzhled) nám poskytuje informace o tom, jak si člověk na sobě zakládá, jak o sebe pečuje

- výrazové projevy odhalují právě probíhající emoce, postoje k aktuální situaci nebo tématu mluveného projevu, také se v nich ale odráží osobnostní ladění a temperament
- způsoby chování ukazují na základní vztahy k jednotlivým oblastem skutečnosti, vyjadřují charakter a jsou také realizací životního stylu a určitého způsobu zvládnání životních situací
- způsoby realizace činností prozrazují životní zaměření, motivaci, schopnosti, dovednosti, kompetence
- výkony člověka ukazují jeho potenciál a připravenost řešit úkoly osobního a profesionálního života

7.3 Role osobnosti manažera

„Manažerem se člověk rodí“. Tato věta nutně musí odstrašit manažera, který se snaží na sobě pracovat. Kdyby tento výrok platil doslovně, znamenalo by to, že zkušenost ani studium nemohou v tomto směru přinést žádné výsledky. Ovšem do určité míry pravdou je, že typ osobnosti silně ovlivňuje způsob, jakým člověk svou řídicí funkci vykonává, a tím i jeho manažerskou úspěšnost.

Výzkumné práce o vlastnostech úspěšných špičkových manažerů ukazují řadu společných charakteristik jako jsou:

- ochota tvrdě pracovat
- vytrvalost a odhodlanost
- ochota riskovat
- schopnost vzbuzovat nadšení
- houževnatost

Co pohání úspěšné manažery?

- potřeba úspěchu,
- potřeba moci,
- potřeba být uznávaný ostatními

Studiem umění managementu – a management je umění – by nám mělo být nápomocno, abychom uměli lépe využívat naši osobnost – inteligenci – přirozené vlastnosti; a dokonaleji

interpretovali využití našich předchozích zkušeností a rychleji a cílevědoměji vstřebávali nové.

Úkoly k zamyšlení:

Dejte konkrétní příklad na:

- a) manažerskou řídicí schopnost
- b) analytickou schopnost
- c) komunikační schopnost
- d) technicko – profesionální schopnost
- e) schopnost využívání lidských zdrojů

Sebezkoumání:

Jste schopni si uvědomit, kdy na vás vaše okolí reagovalo negativně?

Použijte Johariho okénka a pokuste se popsat, kdy jste jednali jinak a sami sebe pozitivně či negativně překvapili.

Johariho okénko:

Vyjadřuje vzájemné vazby mezi intrapersonálními a interpersonálními ději.

JOHARI OKENKO



Sebepoznání:

Máte nebo měl/a jste nějakou přezdívku?

Víte jaká to je?

Kdo vám jí dal a proč?

Myslíte, že skutečně vyjadřuje to jaký/jaká jste?

VNÍMÁNÍ:

1. Manažer uveřejní zprávu, že dočasně přijal brigádníka.

Jak to budou členové týmu vnímat?

Možné odpovědi: jako reakci na to, že nezvládají svoji práci, jako ohrožení

2. Mladý asistent nabídne na schůzi zaměstnanců svou židli ženě, úřednici, středního věku.

Jak si toto může žena interpretovat?

Možné odpovědi: Jako milé gesto, jako urážku, že je stará

Tykání X vykání:

Vytvořte situaci:

- a) Kdy je vhodnější tykání
- b) Kdy je vhodnější vykání

Spouštěče (Triggers):

Pod pojmem spouštěč si zde představme různé události, slova, fráze či situace, které mohou vyvolat negativní emocionální reakci.

Poznejte je a naučte se ovládat své emocionální reakce. Např. pokud jste pořádkumilovný, spouštěčem negativní emocionální reakce může být, když vstoupíte na své pracoviště a zjistíte, že vám váš spolupracovník přeházela vaše věci.

Poznáním našich spouštěčů a spouštěčů našich spolupracovníků se naučíme takovýmto reakcím předcházet.

Pokuste se dokončit tyto věty:

- Vždy mě zaručeně rozčílí, když
- Nemám rád/ráda, když lidé
- Uráží mě, když
- Myslím si, že je velmi nezdvořilé
- Byl/byla bych rád/a, kdyby moji spolupracovníci
- Kéž by tak lidé
- Rozčílím se, když mi můj kolega

K zamyšlení:

- Proč je podle Vás důležité poznat své spouštěče? A spouštěče svých kolegů?
- Co mohu udělat proto, abych nereagoval svým obvyklým negativním způsobem?
- Jakým způsobem může poznání těchto spouštěčů ovlivnit mé pracovní chování?

S případnými dotazy se obraťte na svého lektora.

8 Interpersonální vztahy v organizaci z hlediska interní komunikace

8.1 Vztah mezilidský

představuje působení mezi dvěma nebo více osobami. Toto působení můžeme členit jako vztah mezilidský primární – co znamená dlouhodobější spojený s emocionální vazbou a určitou odpovědností; nebo mezilidský sekundární, který je krátkodobější, povrchnější, bez větších závazků.

Jinými slovy vztah je poměr mezi omezováním sebe sama a druhých, dáváním a požadováním. Závazek ve vztahu může být podmíněný (něco za něco), nebo nepodmíněný (zavazujeme se, aniž něco požadujeme).

Poznámka:

V sociálních skupinách stojících na stejné sociální úrovni fungují vztahy antiautoritativní - mezi sourozenci, kamarády, přáteli, členy kolektivu, nebo týmu. V osobním i profesionálním životě se uplatňuje často vztah něco za něco – jde o určitý projev tolerance, kterým omlouvá tolerující zase svoje určité chování (nepořádnost, lenost, nevěru apod.). Např. je-li ve vztahu tolerováno pití jednoho z partnerů, ten nemá pak šanci ohradit se proti nedostatkům tolerujícího partnera, protože je mu hned předhozeno jeho pití. Platí samozřejmě i pro jiné vztahy a jiné závislosti. V profesionálním životě si to jistě dovedete konkrétně představit.

V osobních vztazích se objevuje i vztah pečovatelsko-receptivní, kdy jeden z partnerů převážně dává a pečuje, druhý péči přijímá.

8.2 Vztahy a komunikace

Pro vztahy je komunikace tím, čím je dýchání pro udržení života. Připomeňme si, jak jsme v první přednášce předmětu „Komunikace v managementu služeb“ tuto komunikaci charakterizovali. Lidskou společnost můžeme přirovnat k rybářské síti. Uzly této sítě tvoří lidé a lanová mezi nimi – jedna z odpovědí zní komunikace.

Každý vztah začíná povrchní komunikací. Vznikne-li vzájemná sympatie, podnikají obě strany další kroky k rozvoji vztahů. Celý proces rozvoje vztahů probíhá v několika fázích. V každé z nich má komunikace specifické znaky.

Postupné fáze vztahu:

- 1) počátek vztahu

Důležitou roli zde hraje fyzická přitažlivost, oblečení ale i názory a postoje. Rozvíjí se konverzace, vytvářejí se první dojmy, na jejichž základě se posilují rozhodnutí, zda vztah dále rozvíjet.

2) sondování

Osoby vyvíjejí úsilí při zjišťování zájmů a zkušeností druhé osoby. Předkládají své názory a stanoviska k různým problémům a čekají, jak bude protějšek reagovat. Když zjistí, že jim není nepříjemné mluvit o všem možném, zbavují se postupně formálního projevu, více se otevřou a přestávají hlídat každé slovo.

Mnoho vztahů zůstává na této úrovni, která je řadě lidí příjemná, přitom není zdaleka tak riziková, jako hlubší vztahy.

3) zintenzivnění vztahu

Lidé spolu začínají trávit více času, začíná se hovořit o velmi osobních věcech, sdílejí se vzájemně pocity frustrace, vlastní nedokonalosti, pocity štěstí. Vědí o svých chybách a nedostatcích.

Komunikace je plná náznaků, kterým rozumí jen oni. Rozvíjí se silná vzájemná důvěra. Už nemá každý své tajemství, ale mají také společná tajemství.

4) přizpůsobení se

Vztah nabývá spojení ve vztahu identifikace, vše dělají spolu, všude chodí spolu. Jde o hluboký a vážný vztah.

5) vznik vazby

Partneři dělají formální kroky, kterými dávají najevo okolí, že vztah je opravdový, že jej chtějí institucionalizovat.

Člověk je bytost velice složitá, z hlediska psychologie „mikrokosmos“, a proto někdy i velmi pevné vztahy začínají selhávat.

Postupné fáze selhávání vztahu

1) odlišování

Partnerům ve vztahu začnou vadit různé maličkosti i ty, které dříve nevadily. Komunikace se orientuje spíše na diskuse o rozdílech, začínají se objevovat hádky. Postupné odlišování a vzdalování se může projevovat i bezkonfliktně, na obzoru se objevují nové zájmy, nová orientace, není si navzájem co říci.

2) omezování a sebekontrola

Ustupuje vzájemná komunikace, začíná se omezovat na neutrální témata, aby nedocházelo ke konfliktům. Hovory jsou spíše povrchní a informační, pokud možno krátké. Ve společenských situacích vystupují často partneři, jako by se nic nedělo. V této fázi lze proces rozpadu zastavit, pokud jsou obě strany schopny hovořit o tom, co jim na druhém vadí.

3) stagnace

Vztah se neproměňuje, narůstá ale pocit odcizení. Délka stagnace záleží na mnoha věcech. Např. čím každý z partnerů trpí, nebo jaké uspokojení se mu dostává z jiných vztahů. Někteří stále věří, že vztah ožije, zlepší se, jiní hledají cestu, jak z něho pokud možno bezbolestně vycouvat.

4) separace

Partneři se brání vzájemnému ovlivňování. Je jim nepříjemné vyostřování sporů, kterými narůstají pocity odporu až nepřátelství. Není-li možná fyzická separace, partneři předstírají, že druhého vůbec nevidí. Vlastní aktivity vykonávají v různých místnostech. Nespolupracují. Komunikace probíhá nepříjemným způsobem, je často doprovázena ironií, impertinencemi, sarkasmem.

5) ukončení

Partneři dospívají ke konečnému rozhodnutí k rozchodu. Partneři jsou připraveni na život bez druhého. Někdy dojde vztah až ke konci, lidé zůstanou partneři. (manželé končí, ale jako rodiče pokračují)

8.3 Příčiny udržování vztahů

Důvodem bývají závazky vůči druhému, (rodině, výhodnost vztahu – společní přátelé, postavení, majetek), strach ze ztráty výhodného vztahu (přátelé – společníci, ztráta prestiže u spolupracovníků, snížení respektu, dlouhodobá setrvačnost).

Vyjmenujme nyní další vážné příčiny udržování vztahů:

- **interpersonální přitažlivost**
Velkou roli zde hrají fyzická atraktivita, charisma, úroveň. Podobný vzhled, chování, smýšlení, jednání, názory, podobná měřítko hodnot přitahují lidi. Ale každé pravidlo má svou výjimku, někdy jsou k sobě přitahováni jedinci výrazně se odlišující. Přitažliví jsou také ti, co odměňují a umí pochválit.
- **teorie společenské výměny**
Podle ní rozvíjíme vztahy, o kterých předpokládáme, že nám přinesou více odměn, než kolik za ně zaplatíme. Odměnami myslíme splnění potřeb společenského uznání, finančních zisků, získávání postavení.
S odměnami jsou ovšem spojeny ceny, které je třeba zaplatit. (nechat se zaměstnat, vzdát se části svobody, při náročnosti práce dobrovolně omezit osobní záliby, koníčky apod.)
Teorie upozorňuje na naše sklony usilovat o zisky nebo odměny s minimem vynaložených nákladů.
- **odměňovací moc**
Jak jsme se již zmínili, míváme rádi osoby, které mají moc odměňovat za žádoucí chování, pracovní výkon, apod. Je prokázáno, že donucovací moc interpersonální přitažlivost snižuje. Na některé lidi ale nic jiného neplatí.

- princip menšího zájmu
Člověk, který má ve vztahu rozhodující moc, je na něm méně závislý. V organizaci vedení rozhoduje o odměnách, které chtějí nebo potřebují zaměstnanci (zaměstnanecké výhody, zvýšení platu, povýšení); zároveň vedení kontroluje účelnost těchto odměn a v případě neplnění požadovaného udílí sankce.
Poskytováním a odnímáním odměn a udělováním sankcí udržuje management svou moc a kontrolu.

8.4 Evalvace a devalvace vztahů na pracovišti

Každý vztah, jeho interakce mají v sobě vždy nějaký náboj hodnocení. Neutrální postoj neexistuje.

Pozitivně vyjádřený vztah se označuje jako evalvace, negativně vyjádřený jako devalvace.

Příklady evalvace:

- Někdo se nás zastane tam, kde nás někdo neprávem obviňuje, zejména za naši nepřítomnosti.
- Má pro nás, potřebujeme-li naléhavě, svůj čas, i když víme, že ho nemá nazbyt.
- Snaží se sám pomáhat seč může.

Příklady devalvace:

- Někdo zneužívá naši důvěru.
- Někdo nás pomlouvá.
- Někdo nás před druhými shazuje, ironizuje.

8.5 Potenciální výhody a nevýhody interpersonálních vztahů

Každý interpersonální vztah sebou nese potenciální výhody a nevýhody. K výhodám patří maximalizace příjemných pocitů – úspěšné adaptace, seberealizace ve světě lidí práce – minimalizace nepříjemných pocitů – snižuje osamělost (i v početné pracovní skupině se za jistých okolností může člověk cítit sám).

Zajišťuje povzbuzení intelektuální a emocionální.

Pomáhá dovědět se něco o sobě a zvýšit svou sebeúctu. (Poznáváním druhých a jejich konfrontací s naší osobou rozvíjíme své adekvátní sebepojetí.)

Kontakty se spolupracovníky nám dovolují vidět sebe sama z různých pohledů. Stavějí nás do různých rolí: kolegy, nadřízeného, přítele, spojence.

Nevýhody interpersonálních vztahů

K nevýhodám patří především odhalení zranitelných míst, jestliže dochází k oslabení vztahu (lze zneužít například v kariérním soupeření). Primární vztahy prezentované přátelstvím, partnerstvím, přátelským kolegiálním vztahem, přinášejí zvýšené závazky v podobě emocionální energie, času, peněz. Citové závazky mohou být někdy vyčerpávající. Být emocionálně vnímavý a citlivý není vždy snadné.

Úplné zapojení do blízkého vztahu může člověka izolovat od ostatních vztahů, vést i k jejich přerušení. (Z některého vztahu i na pracovišti se lze obtížně z mnoha různých důvodů dostat.)

8.6 Tykání – vykání

Proč si lidé tykají nebo vykají? Co tento rozdílný způsob naznačuje? Jde o míru blízkosti a vzdálenosti.

Pro některá lidská setkání je žádoucnější tykání, pro jiná vykání. Obecně se soudí, že tykání ukazuje na blízkost mezi lidmi a vykání signalizuje odstup a úctu. Je to tak vždycky? Tykáme blízkým spolupracovníkům, přátelům, partnerům, partnerkám, rodičům, prarodičům, vlastním dětem. – A přesto si jich vážíme. Vedle toho se stýkáme nebo spolupracujeme s osobami, se kterými si vykáme. – A přesto si jich někdy nevážíme.

Co k tykání přitahuje:

- nižší společenská pozice,
- demokratický a liberální styl řízení,
- vyplatí se přiblížit,
- příjemný vzhled,
- moc,
- bohatství,
- vhodná příležitost,
- kladné neverbální signály,
- sociální takt,
- ochota,
- zájem,
- otevřenost, jistota, vstřícnost, upřímnost.

Co od tykání odrazuje:

- vyšší a nižší sociální postavení,
- vysoká funkce,
- autoritativní styl řízení,

- odstrašující způsoby chování,
- pochybná pověst,
- odmítavá neverbální komunikace,
- obtěžující vyptávání,
- vlastní nejistota,
- společenská netaktnost, bezohlednost,
- lakota, neurvalost, pomlouvačnost,
- lhostejnost, arogance, asociálnost,
- zaryté mlčení.

K zamyšlení:

Část lidí se při tykání nebo vykání řídí vlastními impulzy, cíli, přáními, nebo vychází, či se podrobuje přáním, požadavkům, postojům druhých. Kvalitní komunikace není jednoznačnou poukázkou na tykání. Někteří lidé potřebují čas.

Konkrétně ovlivňují tykání a vykání vlivy:

- osobní a osobnostní, jako jsou charakter, temperament, zkušenosti, zvyky, očekávání, přesvědčení.
- sociální skupinové, jako je aktuální konstelace vztahů v pracovních kolektivech, velikost skupiny, atmosféra, společenský status, konkrétní funkce.

Musíme tykání přijmout?

Odborníci na komunikaci (Bedrnová, Nakonečný, Vybíral) připouštějí, že lze odmítnout. Ne vždy na tykání čekáme netrpělivě, někdy nás zaskočí. Druhá strana by korektní odmítnutí měla vzít na vědomí **jako fakt**, přijmout ho, a počkat až situace dozraje a neurážet se.

Základní aspekty odlišnosti vztahů si můžete uvědomit už na těchto pozdravech.

Odehrává se při příchodu na pracoviště:

- „Ahoj, Petře!“
- „Dobré ráno, Petře!“
- „Dobré ráno, pane Novotný!“

Taktní odmítnutí tykání vyjadřuje následující krátký rozhovor:

X: „Ahoj, Pepíku, tak co, už máš ty věci hotové?“

Y: „Budte zdrav, no víte, nejde to tak rychle.“

X: „Tak se snaž, ať nejsme poslední.“

Y: „To víte, že se budu snažit.“

Poznámka

U účelového tykání se často projevuje efekt chlubivosti, který má určitou variabilitu.

Můžeme se v pracovním i osobním životě setkat:

- se „sociálními vtíravci“, kteří zavětřili možnost získání výhod, přímluv, zaměstnání ze strany vlivnějších, movitějších,
- se „stagnátory“, kteří kdysi chodili do školy základní, střední nebo na vysokou s dotyčným, který se na rozdíl od nich vypracoval do vyšší nebo vysoké funkce; co kdyby opětné přiblížení se, nebo vyprávění v kruhu známých, s kým jsem se kdysi kamarádil, něco přineslo? (při nejmenším pocit uspokojení).
- se „známými – neznámými“ se to má tak; i slavní, vlivní někde bydlí, někam jedou na dovolenou, potřebují občas sousedskou výpomoc. (Nachomítne-li se k tomu chlubílek, máte z něho pocit, že by bez něj byli ti dotyční úplně nemožní.)
- se „sběrači“ se obvykle potkáváme při neformálních setkáváních, kde nás obšťastňují všemi možnými pikantními historkami ze soukromého života těch, které bezmezně obdivují, nebo jim nereálně závidí. Při jejich vyprávění máme pocit, že jsou snad celý den skryti za záclonou v domově významnějších, vlivnějších, bohatších a neujde jim „ani myš“.
- S „historiky“ se setkáváme poměrně často. Do organizace nastoupí nový pracovník, který už nějakými pracovišti prošel. Někdy vlastní vinou nebo nepřijetím okolí, které má k tomu své důvody, jeho adaptace neprobíhá dobře. A tehdy, propadajíc komplexu méněcennosti vzpomíná s nadsázkou, s kým vším byl v předešlé organizaci zadobře, „se starým si tykal“ a zarazí ho teprve pozorně naslouchající pracovník přímým dotazem: „A proč jsi tedy vlastně odcházel?“

8.7 Interní komunikace v organizační pyramidě

Vyžaduje:

- změnu komunikační role manažera, měl by být hlavně iniciátorem, osobním poradcem, méně pouhým úsečným kontrolorem

zvládání motivačních vzorců chování a jednání se znalostí jejich rysů a důsledků projevujících se na pracovišti. Na scénu vstupuje dominantně úloha osobnosti, která motivuje (ovlivňuje) vlastní osobu i druhé, nebo je vážnou bariérou nadchnout se pro cokoliv i v osobním životě.

Na pomyslné psychologické stupnici tvořené vždy protipóly, ke kterým se jednotlivec více či méně přibližuje se setkáváme s těmito rysy chování:

I. Proaktivní (iniciativní)

- projevuje iniciativu,
- novotářství,
- snaží se věci uvádět do pohybu

Reaktivní (reagující)

- dávají přednost vyčkávání dokud nejsou požádáni, aby něco udělali,
- rádi něčemu plně rozumějí než začnou jednat,
- vše promyslí, jsou opatrní

Výhodou proaktivních manažerů je dynamičtější pracoviště , vedlejším produktem motivovaných pracovníků je neustálé zlepšování inovace, iniciativa, kvalita práce.

II. Interně motivovaní

- jednájí s vnitřním přesvědčením, že tak je to správné
- neradi přijímají názory jiných

Externě motivovaní

- jednájí tak, aby to udělalo dojem na další lidi,
- jiní lidé si myslí, že je to správné,
- potřebují zpětnou vazbu, že to dělají dobře

III. Orientovaní na stejnost

- někteří vítají, když zjistí, že to, co dělají je stejné nebo podobné, jako to, co už udělali
- fixace na rutinu
- odpor k riziku

Orientovaní na odlišnost

- upřednostňují dělat to, co je jiné
- silná potřeba seberealizace a sebeprosazení

IV. Nezávislí

- přednost samostatné práci
- úkoly plní sólově

- při nástupu do funkce chtějí ukázat „teď to teprve bude ono“

Kooperativní

- preferují práci v týmu
- sdílejí nápady s jinými lidmi
- mají silný pocit týmové sounáležitosti

Poznámka:

Z hlediska psychologie osobnosti efektivnost motivace se zvyšuje, umíme-li s lidmi adekvátní formou komunikovat. Neříkejme permanentně co musejí, že by měli udělat, u většiny lidí to vyvolává podvědomý odpor, protože slovesa udělejte, musíte, znamenají spíše závazek, povinnost než motivaci a nadšení. Signalizují vnější tlak, pravidla – ne možnost rozhodnout se.

Motivování totiž mimo jiné také znamená vzít v úvahu to, co je pro motivované důležité natolik, aby ve své práci nemuseli být postrkováni.

Úkoly k zamyšlení:

- vysvětlete odlišnost a dílčí shodu primárních a sekundárních vztahů v osobním a profesionálním životě.
- Jaký je Váš názor na tykání ve firmě? (Co Vás osobně k tykání přitahuje a co odpuzuje.)
- Uvedte konkrétní příklady účelového tykání ve firmě.

9 Manažerský kvocient v psychologii řízení

V současné době se stává management stále složitější a obtížnější záležitostí. Na scénu vstupuje pojem kvocient, což je číslo udávající poměr dvou hodnot – v našem případě tří. Náročnost soudobé manažerské praxe nás nutí uznat, že skuteční manažeři jsou třírozměrní a tato trojrozměrnost představuje tři dimenze schopností úspěšného manažera a je tvořena:

- *inteligentním kvocientem*, který nám umožňuje řešení problémů, plnění úkolů, strategické myšlení, rozhodování, tvorbu rozpočtů a jejich zvládnutí, řízení nákladů apod.
- *emočním kvocientem*, který nám umožňuje poznání sebe, druhých lidí, způsob zacházení s nimi i se sebou samým
- *politickým kvocientem*, který nám umožňuje pochopit způsob, jak získávat moc k uskutečňování věcí

Manažerský kvocient se týká praxe řízení a chce-li manažer zvýšit jeho celkovou účinnost, musí neustále zvyšovat úroveň IQ, EQ i PQ. To se samozřejmě jednoduše řekne, jak vidíme, daleko obtížnější je tohoto kvalitativního vzestupu dosáhnout.

Manažerský kvocient nám slouží jako rámec pro:

- posouzení vlastního manažerského potenciálu
- poznání a posouzení členů týmu a rozpoznání jak se mohou zlepšit
- rozpoznání a zformování klíčových dovedností, které jsou potřeba, abychom uspěli
- rozpoznání pravidel přežití nebo úspěšnosti naší organizaci

9.1 IQ dovednosti:

Zacházení s problémy, úkoly a penězi

Vzhledem k tomu, že jste management již v jeho variabilitách absolvovali, čímž jste se efektivně zabývali rozvojem a posílením inteligentního kvocientu, který úspěšně využíváte v profesním životě, připomeňme jenom obecně, jak obvykle vypadá pracovní den manažera.

Charakteristika tohoto dne:

- vysoká míra fragmentace, rozkouskování času
- zvládnutí a řízení rozmanitých záležitostí a programů
- soustavný příliv nových informací vyžadujících reakci, změnu, přizpůsobení

- jen málo času pro práci o samotě

To je typický způsob práce společný pro mnoho manažerů. Tito manažeři jsou v jednom kole, ale často bývá obtížné dosažení nějakého efektu. Proto se není lehké dopátrat způsobu myšlení manažerů, protože se nám ztrácí ve spektru činností jeho standardního dne. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že většina organizací by dlouho nefungovala, kdyby všichni jejich manažeři prováděli nepřetržité strategické zkoumání a hodnocení podniku.

Někdy se nezainteresovaná veřejnost domnívá, že velcí manažeři nemusí být intelektuálně bystří a nepotřebují standardní intelektuální a analytické nástroje managementu.

Řada šetření prokázala, že všichni manažeři a lídři byli dostatečně inteligentní, aby se dostali do postavení moci a vlivu.

Ale manažerská inteligence je jiná než akademická, vědecká inteligence. Připomeňme si nyní základy manažerského způsobu myšlení:

- a) začínání od konce, zaměření na výsledky
- b) dosahování výsledků: výkon a vnímání
- c) rozhodování, osvojení si rychlé intuice
- d) řešení problémů
- e) strategické myšlení
- f) tvorba rozpočtů
- g) zvládání rozpočtů
- h) řízení nákladů
- i) zvládání počítačových výstupů
- j) znalost čísel

Body a, b jsou v samé podstatě efektivního manažerského myšlení. Myšlení manažerů je vedeno potřebou směřovat k výsledkům a dosáhnout jich.

Body c, d, e jsou klasickými IQ dovednostmi. Skutečnou výzvou těchto dovedností je nejen nalezení odpovědi, ale ti nejlepší stráví hodně času úvahou, o jakou otázku vlastně jde.

Body f, g, h, ch, i by mohly mít ještě další označení – finanční kvocient. Z hlediska teorie je finanční management vysoce objektivní a intelektuální záležitostí. Situace v praxi je ale složitější. Intelektuální stránka problému není tou nejdůležitější. Hlavní část problému není intelektuální, ale politická. Většina vyjednávání a diskusí o financích jsou politické diskuse o penězích, moci, zdrojích, závazcích a očekáváních.

V naší úvaze se tak objevuje politický kvocient, o kterém pohovoříme později.

Charakteristiku inteligenčního kvocientu můžeme nyní uzavřít, protože je podstatou studia a pochopení teorií managementu, kterým se věnujete po celou dobu svého studia.

9.2 EQ dovednosti:

Zacházení s lidmi

Emoční kvocient manažera spočívá ve znalosti toho, jak přimět jiné lidi, aby konali. To zvyšuje jeho důležitost pro samu podstatu řízení. EQ není totéž jako kontrola a přikazování. Jde o schopnost používat svůj vliv k tomu, aby jiní lidé pracovali ochotně, bez ohledu na to, zda nad nimi máme formální pravomoc a kontrolu.

Při vedení lidí je třeba si uvědomit rozdíl mezi pojmy „oblíbený“ a „respektovaný“ a „oceňovaný“ v podnikovém kontextu. Efektivní manažer musí být spíše respektovaný. Emoční kvocient se nejvíce vylepšuje a rozšiřuje učením se jednotlivým dovednostem, které mají bezprostřední význam pro plnění klíčových manažerských úkolů.

Připomeňme si je:

- motivování lidí: formování ochotných následovníků
- ovlivňování lidí
- koučování
- delegování
- zacházení s konflikty
- poskytování neformální zpětné vazby
- řízení sebe sama
- efektivní využívání času
- učení se správnému chování: co manažeři opravdu chtějí

Při dovednostech „motivování“ a „ovlivňování“ si můžeme položit otázku, zda to není totéž. Není.

Motivování lidí se týká vytváření dlouhodobého vztahu, ve kterém motivovaná osoba bude pracovat, aniž by se jí to nařídilo, nebo by o to byla požádána. Adekvátně motivovaní lidé budou překračovat očekávání a dělat více, než je nutné.

Ovlivňování lidí může být nějaká událost. Týká se získávání podpory ostatních lidí pro nějakou myšlenku, nápad, postup. Je to ve skutečnosti transakce, kdy jeden člověk přesvědčuje a ovlivňuje druhého.

Zastavme se nyní u několika vybraných dovedností akcentujících znalost psychologie řízení.

9.2.1 Zacházení s konflikty

Důkladného poučení o konfliktu se nám již dostalo na bakalářském studiu v předmětu Komunikace v managementu služeb.

Připomeňme:

Konflikt je lidskou situací. Ve většině organizací přirozenou situací. Z hlediska manažera (pro většinu) není nejintenzivnější konflikt s konkurující organizací, ale konkurující manažer sedící u druhého stolu.

Funguje-li dobře organizace, je tento konflikt zdravý. Jde o způsob rozhodování o zdroje a priority organizace. Existuje omezení množství času manažerů, peněz, zdrojů a dovedností. Existují i omezené možnosti povýšení, odměn a zvyšování platů. Nutným důsledkem je rivalita a konflikt mezi manažery organizace.

Tento konflikt může být produktivní. Nutí jednotlivé manažery, aby ukázali, že jejich způsob využívání omezených zdrojů organizace je nejlepší. (Příležitostně se tento konflikt může stát disfunkčním).

Dysfunkční konflikt se pak objevuje ve dvou podobách: „studené války“ a „horké“.

„Studené války“ jsou podstatnou realitou řízení.

„Horké války“ mívají často i podobu emocionálních, které nenadále vzplanou. Žádná strana z nich nevychází dobře, ale pragmaticky vzato, je to otázka přežití. Když je zvládneme špatně, začneme být pro organizaci problémem.

Na co je třeba v konfliktu dávat pozor?

I. Jaké „bitvy“ bojovat

Čínský filosof Sun-Tsu před 2350 lety napsal „Umění války“. Nejvýznamnější poučení vyplývající z tohoto díla je vědět, kdy bojovat.

- bojovat jen tehdy, kdy cena stojí za boj. (nejde-li o zásadní věci je snadnější „handlovat“. Připustím jednu věc a na oplátku získám jinou)

- bojovat jen tehdy, když víme, že zvítězíme. (nejde jen o nejlepší argumenty, ale mám-li dostatek spojenců)
 - bojovat jen tehdy, když neexistuje žádný jiný způsob, jak dosáhnout svého cíle. (Mít nepřátele není dobré. Je třeba si najít způsob, jak zapojovat lidi do svých záležitostí a programů. Musím svoje cíle spojovat s jejich cíli. Musím uzavírat výměnné obchody týkající se zájmů, termínů, priorit nebo zdrojů)
- II. Ovládnutí emocí ve složitých konfliktech. Instinkt přebíjí lidský rozum, zejména v okamžicích stresu a konfliktu. Přirozenou reakcí na nebezpečí je utéci nebo bojovat, což jsou reakce vznikající na základě strachu. V organizaci jsou to neužitečné a zbytečné instinkty.

III. Instinkt strachu lze shrnout jako:

- zuřivě bojovat,
- nechat se ovládnout emocionálním nepřátelstvím,
- s každým se hádat,
- podnikat odvetné akce, dokazovat omyly, popírat důvody

Vzdělávací akce, zaměřené na tuto problematiku, zkoumají, jak manažeři zacházejí s instinktem strachu a trénují s nimi některé z originálnějších způsobů zvládnutí osobního stresu.

Například:

- Stát se mouchou na stěně, pozorovat se a rozhodnout se o nejlepším postupu ze situace, kdy jsme strachy bez sebe.
- Představit si, co by v této situaci dělal člověk, kterého nejvíc obdivujeme, a pokusit se o totéž.
- Soustředit se na dýchání, dýchat hluboce a pomalu, a dostat tak své tělo a emoce znovu pod kontrolu.
- Dříve než odpovíme, počítáme do desíti. Poskytneme si tak čas na přemýšlení, vyvarujeme se vzrušené diskuse a ponecháme toho druhého, ať se sám vybouří.
- Uchylme se na své šťastné místo, každý má v hlavě své šťastné místo, kde je v bezpečí a v jistotě. Jděme tam, nabijme si „baterku“ a pak pokračujme.

Tyto triky napomohou k dosažení prvních důležitých cílů:

- obnovit sebekontrolu,

- získat čas na myšlení
- nechat přejít bouřku

Připomeňme při této příležitosti úlohu naslouchání.

Naslouchání je mnohem lepší způsob dosahování souhlasu než řečnění a přesvědčování.

Naslouchat znamená:

- a) vcítit se do duševních stavů jiných lidí,
- b) shodnout se na problému,
- c) vyřešit, vyjasnit cestu vpřed

Rozvedme:

- a) Nepřemlouváme kolegy, nenavážejme se do nich, nemluvíme do nich, (Ticho je někdy skvělý způsob, jak nechat vymluvit oponenty do vyčerpání). Aktivně nasloucháme, opakujeme svými slovy, co jsme od nich slyšeli. Když jsme neporozuměli, rychle nám to řeknou. Pokud porozumíme, budou si myslet, že jsme skvělí posluchači.

Pokládejme otázky s otevřeným koncem. Tyto otázky povzbuzují lidi, aby řekli více. Otevřené otázky začínají obvykle slovy „co“, „jak“, „proč“. Je na ně obtížné odpovědět slovy „ano“ nebo „ne“.

- b) Mnohé konflikty se týkají různých zájmů, plánů, programů a priorit. Například: Útvar financí se soustřeďuje na kontrolu nákladů a útvar marketingu na vytváření příjmu. Jestliže problém spočívá v poklesu nákladů a zároveň zvyšování příjmů, pak je diskuse složitá. Takže obě strany se musí dohodnout na společném vidění daného problému. Bude tu ještě mnoho věcí k prodiskutování, ale obě strany budou nyní směřovat k témuž cíli a mluvit stejným jazykem. Změnit povahu konfliktu zisk/ztráta na zisk/zisk je skutečné umění.
- c) Racionální diskuse se pak uskutečňuje po najití způsobu, jak postupovat společně vpřed. Pokouší-li se každá strana prosadit svou protichůdnou cestu vpřed, je obtížné dosáhnout pokroku.

Závěrem:

Proces řešení naléhavých a složitých konfliktů vyžaduje ony tři zmíněné kvocienty. A to:

- EQ – vcítit se, odstranit emocionální napětí daného okamžiku
- PQ – dohodnout se na společném problému, spojit plány a programy

- IQ – řešit problém a dohodnout se na cestě vpřed

Několik slov ke stresu:

V rozumné míře je stres velmi užitečný. Posudte sami. Jaké podmínky vedou jedince k tomu, aby ze sebe vydal to nejlepší?

- 1) Uvolněné prostředí, nenáročná práce i termíny, chápající zaměstnavatel, oslavy a různé služby nebo příjemné místo pro práci
- 2) Vyčerpávající prostředí, náročná práce i termíny, šéfové a klienti, nedostatek zdrojů, orientace na úspěch a výsledky, nepohodlný život.

Absolventi vysokých škol, kteří chtějí něco dokázat, hledají zaměstnavatele, kteří vytvářejí největší množství stresu.

Proč? Protože:

- Chtějí pracovat ve špičkové firmě, těší se z prestiže být jejím pracovníkem.
- Chtějí získat zkušenosti, které jim dlouhodobě pomohou při budování jejich kariéry.
- Chtějí pracovat se skupinou sobě rovných kolegů, i když konkurence o povýšení bude intenzivnější než jinde.
- Mají poněkud zjednodušené představy o skutečné škále problémů a výzev, kterým budou čelit.

9.3 PQ dovednosti:

Získávání moci k uskutečňování věcí

Politické dovednosti jsou v organizaci potřeba k uskutečňování věcí. PQ dovednosti jsou o organizaci a akci a potřebují tzv. politickou inteligenci.

Řekněme předem, co tyto dovednosti neznamenaají:

- Vrážet dýku do zad svým kolegům
- Vychloubat se svou cestou k úspěchu
- Intrikovat

Politika a politikaření jsou v každé organizaci nevyhnutelnou věcí. Dlouho se ale na politiku pohlíželo jako na záležitost nevhodnou pro teoretickou analýzu nebo vzdělávací programy.

Ukázalo se ale, že IQ a EQ nestačí na to, abychom se s politikou a politikařením v organizaci vyrovnali. Jde o neustálé soutěžení a kontrolu nad něčím a o moc.

9.3.1 Klíčové zdroje moci

Samozřejmým zdrojem moci je postavení. Moc v organizaci vyplývá z kontrolování nebo ovlivňování hlavních zdrojů moci, jimiž jsou:

- peníze,
- informace,
- dovednosti,
- zákazníci,
- přístup k mocným, dosažitelnost mocných,
- povolování,
- vzácné, nedostatkové zdroje

Tyto zdroje moci fungují nejlépe společně. Při pohledu na ně položme si 2 otázky:

1. Kolik toho druhu moci mám já osobně?
2. Jaké mám spojení s lidmi, kteří mají hodně moci toho druhu?

Nekonečná potřeba změny se netýká jen změny jednotlivých lidí. Týká se i změny rovnováhy moci v organizaci. Někdy i neformální rozhovor ukáže, kdo je „in“ a kdo „out“, kdo pro koho dělá, nebo byl pověřen, jaké velké příležitosti jsou na obzoru, nebo problémy a jak se těmto vyhnout.

Zamysleme se nad uvedenými otázkami, které nám pomohou vidět ve spoustě zbytečnosti vidět to důležité. Ovšem najít na ně adekvátní odpověď – to je uměním jednotlivce.

- 1) Kolik rizika bych měl/a podstoupit, jestli chci přežít nebo uspět?
- 2) Kdy mám bojovat a kdy diplomaticky ustoupit?
- 3) Jací jsou lidé, se kterými bych měl úspěšně spolupracovat?
- 4) Jaké jsou pasti, kterým bych se měl vyhnout?

Politicky inteligentní manažeři musí disponovat určitými dovednostmi a znalostmi. Jakou jsou:

A) Získávání moci

- přístup k neformálním, neoficiálním informacím a znalostem
- neformální a častý přístup k těm, kteří dělají klíčová rozhodnutí
- viditelnost pro vyšší a vrcholové manažery
- dobrá znalost skutečných priorit organizace a rozhodovacích procesů

B) Budování sítí moci

- výjimečné výkony a úspěchy
- nové iniciativy
- úspěšné měnění věcí
- pracovat s cílem – stát se klíčovým zaměstnancem
- schopnost řídit svůj profesní život

C) Používání moci

- vytváření efektivního osobního a profesionálního programu
- průběžné jeho vyhodnocování z hlediska dopadu na podnik

D) Umění nerozumného řízení

- kdy být nerozumný a tvrdý
- jak být nerozumný a tvrdý
- jak jednat s tvrdým šéfem

E) Moc a čestnost

- čestnost je podstatou kultury výkonu
- čestnost znamená – udělám – jde o plnění slibů

F) Řízení změny

- zvládání cesty změny
- zvládání odporu ke změně
- projevování odporu ke změně

G) Lidé a změna; (efektivní řízení změny se týká lidí, nikoliv jen projektů)

- měníme to, co lidé dělají. Role, povinnosti, popisy pracovních míst
- měníme to, jak to lidé dělají: dovednosti
- měníme to, jak jsou lidé a procedury organizováni: procesy a procedury
- měníme to, jak jsou lidé posuzováni, odměňováni, uznáváni: informace, hodnocení, pobídkové systémy
- měníme to, jak se lidé chovají. Změna kultury v širokém smyslu slova

Úkoly k zamyšlení:

1. charakterizujte manažerský kvocient, jeho úkoly a funkce ve službách
2. Které EQ dovednosti a PQ dovednosti hrají v procesu řízení zásadní roli vedle IQ dovedností, které automaticky předpokládáme?
3. Jak byste hodnotili z hlediska manažerského kvocientu typ manažera, o kterém zaměstnanci řeknou:

„Naslouchá nám a vidíte to na něm.“

„Je spravedlivý k nám i firmě.“

„Nevyhýbá se nepříjemným věcem.“

Motivace

Představte si, že Jan jen blázen do luštění křížovek. Je vnitřně motivován k luštění křížovek. Luští křížovky, protože ho to nesmírně baví. A teď si představte, že máte zájem na tom, aby jich Jan vyluštil co nejvíce. Představte si, že kompletně vyluštěné křížovky můžete výhodně prodat. Chcete jich vyluštit co nejvíce, protože jste si otevřeli obchod s vyluštěnými křížovkami. Poté co jste objevili Jana, nejrychlejšího luštitel křížovek na světě, za ním přijdete s nabídkou: Zaplatím ti 100 Kč za každou vyluštěnou křížovku. Teď jste k jeho vnitřní motivaci přidali ještě motivaci vnější.

A) Budou se tyto dva typy motivace načítat?

B) Bude Jan více motivován, protože ho tato činnost baví a zároveň si s ní může vydělat?

Frustrace

Vraťme se zpět do let, kdy nám bylo osmnáct. Poznal jste dívku, jmenovala se Marie. Moc se vám líbí a dokonce už jste s ní měl schůzku. Pozvete jí na školní večírek a ona vaše pozvání přijme.

Tento večírek je pro všechny studenty velká událost. Bude to ale něco stát a vy nemáte moc peněz. Rozhodněte se tedy, že si půjдете přivydělat. Rozvážíte zboží, sekáte lidem trávníky atd. Dokonce si vypůjčíte auto. Ušetříte tolik peněz, že si můžete vypůjčit oblek, naplnit nádrž auta, koupit Marii dárek a květiny.

Připraven, načesaný, napomádovaný míříte k domu Marie. Zaparkujete před jejím domem, v ruce nervózně svíráte kytici.

Rodiče Marie ještě neznáte. Když zazvoníte u dveří, objeví se starší muž, domníváte se dobře, že je to otec Marie. Zeptáte se. „Je Marie doma?“

Muž nevrle zabručí: „Ne, není, šla přece na večírek“.

A) Jak se teď cítíte?

B) Jak byste reagoval/a?

IQ, EQ, PQ

Popište jak se tyto kvocienty projevují ve vaší organizaci, nezapomeňte udat strukturu a velikost podniku.

PQ

Můžete uvést nějaké vaše konkrétní zkušenosti? Popište svou organizaci. Pracujete v multinacionálním kolektivu? Jakého máte šéfa? Co by podle vás mělo být jinak?

Modus operandi:

MO budeme v našem pojetí chápat jako předvídatelný vzorec chování.

Předpokládáme, že jste ve svém zaměstnání členem určité pracovní skupiny, pracovního týmu.

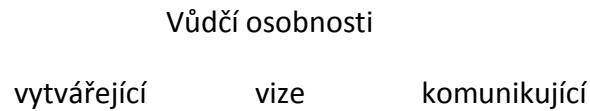
Představte si, že jste pouhým pozorovatelem chování tohoto týmu a pokuste se krátce popsat pracovní chování svého týmu.

Stát se alespoň na chvíli pouhým pozorovatelem chování vašeho pracovního týmu může být velmi prospěšné pro uvědomění si těchto vzorců chování.

Případné dotazy projednejte se svým lektorem.

10 Psychologie manažerských aktivit II. část

10. 1 Komunikace transformační vize



Skvělá vize může sloužit svému účelu, i když jí rozumí jen několik zasvěcených lidí.

Skutečná moc vize se projeví ve chvíli, kdy většina lidí v podniku rozumí jejím cílům a zaměření. Tato společná představa žádoucí budoucnosti může inspirovat a koordinovat typy jednání, které vytvářejí změny. Získat porozumění a podporu novým změnám není nikdy jednoduché zvláště ve velké organizaci. Ukazuje se, že manažeři velmi často v tomto případě podceňují komunikaci. Jako problém se objevuje zahlcenost informacemi, které nerozlišují podstatné, naléhavé, nutné. Vize je sice často komunikována, ale chybně.

Například:

- Skupina vypracuje vizi a snaží se ji na několika schůzích nebo memorand sdělit. Řada zaměstnanců zjevně nechápe nový postup (zde nejde o sdělení, ale odkomunikování vize).
- Ředitel společnosti tráví množství času na prezentacích pro skupiny zaměstnanců, ale většina jejich manažerů v podstatě mlčí.
- Významní jedinci společnosti se chovají způsobem, který prosazování vize neodpovídá. Výsledkem bývá rostoucí nedůvěra zaměstnanců.

10. 1. 1 Prvky efektivní komunikace vize

Jsou to tyto:

- jednoduchost („Chceme začít vyvíjet a vyrábět více výrobků, které budou zákaznickou základnou vnímány jako odlišné, jasně rozeznatelné a prestižní. Takové produkty budou mít výrazně vyšší ceny a marže

X

„Chceme být Mercedes mezi trabanty!“

X

„Budeme vyrábět méně Fiatů a více mercedesů!“.

Jednoduché věty předaly množství informací apelačním způsobem.

Zamyslete se:

Za jakých podmínek platí poslední výrok. Kdy ho zaměstnanci adekvátně pochopí?

- opakování

Myšlenky utkví hluboko ve vědomí, když je slyšíme mnohokrát opakovat.

- mnohočetné kanály

K efektivnímu komunikování strategické vize je třeba použít veškerou variabilitu formálních i neformálních komunikačních kanálů v organizaci

- top management v chování ve vztahu k vizi musí jít příkladem a musí působit na lidi v zájmu realizace vize (rozporná prohlášení, nevyjasněné situace podřívají důvěryhodnost veškeré komunikace. Obousměrná komunikace je vždy účinnější než jednosměrná)

10. 1. 2 Komunikace manažera 21. století

Když přemýšlíme o komunikaci, uvažujeme především o tom, jaká slova bychom měli použít, ale komunikace začíná tím, jaké vztahy máme k ostatním lidem. Uměle nelze vytvořit dobrý vztah. Je to přirozený výsledek pocitu, že mezi námi existuje pozitivní vztah, soulad.

Ale můžeme si uvědomit prvky, které přispívají k budování dobrých vztahů.

Jsou to:

- úmysl

Často nepřemýšlíme o svých celkových úmyslech, ale lidem svým chováním dáváme určitý signál. (Např. Jsme pro něj jen další článek řetězu. X Neoceňuje mě za to, co dělám. X Stará se jen o to, aby se udělala práce.)

Není rozhodující, že jsme neměli v úmyslu tyto dojmy vyvolat.

Celkový úmysl, jak chci vycházet s lidmi, který v sobě skrývá úmysl, postoj, poměr k lidem, silně ovlivňuje jejich reakci na nás.

- názory jedince na ostatní lidi (v pozadí postojů k nim)

Myslíte si, že většina lidí jsou příjemní a sympatičtí jedinci?

S většinou se nedá jednat?

Těšíte se na setkání s novými lidmi?

Očekáváte nepřátelství?

Dáváte přednost tomu lpět na vlastním okruhu přátel?

Staráte se o to, jak na vás lidi reagují?

Zvažujeme-li tyto otázky, zjistíme, že máme o jiných pevné názory představující určitou generalizaci. (Neměli bychom se ptát, zda je pro nás tento názor na lidi užitečný. A jak vlastně chci, aby na mě reagovali?)

- rozpoložení

Působí pozitivně tehdy, když objevujeme svou vnitřní sílu, dobrý vztah k sobě, uvědomíme si některou konkrétní situaci, kdy jsme získali podporu a pomoc jiných a naladíme se tak k automatickému postupu.

- nalezení správné roviny

Zapojení svých vědomostí, zkušeností, odhadnutí situace, přizpůsobení i nonverbálního chování – to vše je pozitivním znakem efektivní komunikace

- správný jazyk

Různé skupiny lidí mají různé způsoby vyjadřování.

V určité organizaci bude existovat manažerský jazyk, technický, zákaznický, dodavatelský a obvyklý praktický jazyk.

Jde vždycky o přístupnost sdělení, aby daná skupina, se kterou komunikuji, informaci „vzala“.

- přijímání

vynikající schopnost přijímat sdělení je vyjádřena ve 3 skutečnostech:

- a) přání nebo potřeba být informován,
- b) věnovat informacím pozornost,
- c) používat přijímané informace adekvátně

- poskytování

V poskytování se projevují 2 základní tendence:

- a) selektivní poskytování informací na základě rozhodnutí manažera „potřebují to vědět“
- b) poskytování všech možných informací i zahrnujících a přetěžujících

Je třeba dosáhnout určité rovnováhy – přiměřenost + zpětná vazba.

Přiměřenost je dána účelem (přimět k akci, požádání o názory, sdělení záležitostí organizace majících na zaměstnance vliv apod.)

Uvědomme si:

Sugestivní (náhodné) otázky nepronikají do světa druhé osoby, ale vypovídají o vlastním světě a vlastně se ptají na to, zda s vaším světem souhlasí nebo ne.

Posudte:

Proč jste to tak udělal?

Co vás přimělo k tomu, že jste zvolil takový přístup?

10. 2 Pro zpestření učiva uvádíme studii (autora Nového) o základních variantách identifikace Čechů s organizací a prací.

Typologie může být chápána jako zdroj inspirace a námětu k vedení a řízení českých pracovníků.

U každé charakteristiky (výstižně psychologičticky pojmenované) odcitujeme pro příklad i autentické výroky respondentů.

I. „pracovitý furiant“

Zajímá se o širší souvislosti své práce, prestižní je pro něj dosahování cílů firmy. Identifikuje se s obsahově zajímavou prací, zdůrazňuje vlastní kreativitu ve vztahu ke svěřeným úkolům.

Je sebevědomý ve vztahu k autoritě, lpí na osobním svérázu.

„Vedoucímu nezbyvá nic jiného, než mě respektovat.“

Ve vztahu k podnikové realitě je u něho patrná určitá míra nekonformity.

„Pokud na pracovišti chci skutečně něčeho dosáhnout, jednám raději podle svého.“

Je přiměřeně adaptován i sociálně.

„Na pracovišti se cítím stejně uvolněně jako v kterékoliv skupině lidí.“

II. „fanda oboru“

Snaží se zvládnout všechny finesy oboru, aniž se příliš zajímá o postup v podnikové hierarchii.

Autoritu vedoucího považuje za závislou na odborné kompetenci.

„K tomu, aby měl vedoucí autoritu, musí být především mistrem svého oboru, ostatní není tak důležité.“

Nemá velké ambice k postupu.

„Pokud se člověk snaží postoupit, nezbude mu energie na jiné možná důležitější věci.“

Vyznačuje se spíše negativním postojem ke konfliktům, ale je si vědom potřeby upozorňovat na nedostatky.

„Konflikty přinášejí více škody než užitku.“

Odpovědnost chápe především jako odpovědnost za výsledky své práce.

„Když bude každý odpovědně pracovat na svém místě, je odpovědnost za práci všech dohromady zbytečná.“

(I T. G. Masaryk zastával myšlenku, že drobná každodenní práce vede k velkým výsledkům, postavy děl K. Čapka si přisvojují svět mistrně zvládnutou prací a přijímáním dílu odpovědnosti, který je vázán na přímý výkon vlastní činnosti.)

III. „hravý kamarád“

I v každodenní rutině dokáže nalézt prostor pro zábavu, získat přátele, opatřit si potřebné informace a prostředky.

Má otevřený vztah k autoritě, své názory si neschovává pro sebe, disponuje určitým charizmatem, které mu pomáhá vytvářet neformální bezkonfliktní vztahy, problémy odlehčuje humorem, neosočujícím žertem.

Je pro něj důležitá práce přinášející určitou prestiž.

„Vážím si takové práce, díky které má úctu i její vykonavatel!“

IV. „konformní suchar“

Orientuje se na splnění vlastních pracovních úkolů bez ohledu na širší organizační kontext. Hraje líbivou politiku, ale vnitřně se od podnikového dění značně distancuje.

Odděluje soukromé a pracovní sféry.

„Plnění pracovních úkolů nesmí zasahovat do života mé rodiny.“

Je úzce orientován na vlastní pracovní úkoly.

„V prvé řadě mě zajímají problémy vlastní práce než podniku.“

Projevuje se u něho vnějškové podřízení se pravidlům, doprovázené malým respektem k nim.

„Když se člověk drží přikázaných úkolů a pravidel, nemůže nic zkazit.“

V. „vypočítavý konformista“

V mnoha ohledech příbuzný předchozího typu, ale „suchar“ je v zásadě pasivní a řídí se filosofií „před zbytečnými problémy mne ochrání respektování pravidel“. „Vypočítavec“ se snaží pravidla a organizační realitu zneužívat k osobnímu prospěchu.

Orientuje se na materiální výhody a finanční zisk.

„Měřítkem úspěchu jsou především peníze.“

Sociální kontakty chápe čistě účelově.

„Mé spolupracovníky zajímá to, co mohu udělat pro ně, a mne, co oni mohou udělat pro mne.“

Jeho vztah k vedoucímu se vyznačuje vnější konformitou a vnitřním odstupem. Závazné podnikové normy chápe alibisticky, co není výslovně zakázáno je dovoleno, orientuje se podle toho, co může a musí.

„Stanovené úkoly mohu splnit podle vlastního uvážení, ale vedoucí to nesmí vědět.“

10. 3 Tvořivost v manažerské praxi

Tvořivost neexistuje jako samostatná entita. Je součástí veškerého chování, je podmíněna různými psychickými funkcemi a určitým způsobem je ovlivňuje.

Studium tvořivosti je interdisciplinární a na výzkumu o ní spolupracují a zároveň se podílejí psychologie, sociologie, historie, ekonomie, pedagogika.

Je důležité brát v úvahu všechny faktory, které s tvořivostí souvisejí a ovlivňují ji.

Jsou to:

- osobní vlastnosti a reflexe,
- proces tvůrčí činnosti,
- mezilidské vztahy, interakce, sociální kontext,
- vztahy osobnosti k tvůrčí činnosti, motivace
- tvůrčí produkt,
- pracovní prostředí a podmínky pro tvůrčí činnost,
- rozvoj osobnosti tvůrce.

Tvůrčí proces předpokládá určité množství informací a zkušeností, z obojího čerpá, obojím manipuluje a oboje musí udržet v paměti. Vlastní tvůrčí proces vyžaduje myšlení, motivaci, prožitek.

Srovnáme tvořivý proces s rutinní formou činnosti.

Tvořivé řešení:

- Neurčitá touha po výsledku a větším počtu alternativ.
- Představy o situaci a řešení jsou mlhavé.
- Transformace prvků je běžná.
- Porovnání vede k dalším transformacím.
- Řešení není vždy logické a bývá spíše přibližné.
- Učení se je doprovodným jevem.
- Chybování, nejistota, vzrušení

Rutinní řešení:

- Touha po jistotě v dosažení pozitivního výsledku.
- Představy o situaci, postupech a cílech jsou přesné.
- Nedochozí k transformaci prvků
- Porovnávání vede k přesnému řešení.
- Řešení je logické a přesné.
- Učení se je minimální.
- Správnost a preciznost.

10. 4 Tvořivost a její vztah k různým psychickým funkcím (z hlediska manažerské praxe)

a) Tvořivost a informace

Žádný tvůrčí zásah do reálné situace nelze udělat bez určitých informací, které musí být získány, zmapovány, podrženy v paměti a připraveny k použití.

I chybné postupy, nevyužité alternativy, nejasné problémy mohou být příležitostí pro další možnosti tvůrčí aktivity.

b) Tvořivost a vnímání

Vnímání tvořivého člověka je intenzivnější, citlivější, takový jedinec je schopen vnímat detaily i celek.

Představivost, prožívání působí motivačně a prohlubuje zájem o objekt.

Příroda vnímaná všemi smysly nás obdaří pocity, které v nás budí představy, ke kterým bychom se přes pouhé ratio nedostali.

c) Tvořivost a pozornost

Tvořivý jedinec se dokáže hluboce pohroužit do problému při silné motivaci.

Jeho koncentrace pozornosti má podobu otevřené nádoby, protože je schopen široké pozornosti, kdy vnímá velký rozsah podnětů, ale jindy se umí soustředit jen na jediný a nic jiného ho nezajímá.

Pamatujme:

Čím máme větší koncentraci pozornosti, tím jsme odolnější vůči vnějším rušivým vlivům a jsme schopni podat větší výkon a světe div se – tak snadno se neunavíme. Proč? Protože se také dovedeme více uvolnit při relaxaci.

Koncentraci pozornosti snižují negativní emoce, náladovost, denní snění, ale také snaha vykonat činnost co nejrychleji.

d) Tvořivost a paměť

Tvořivost je aktivita mysli. Celá psychika pracuje za pomoci paměti. A tvořivost by se bez paměti vůbec neobešla. Všechno co díky paměti naše psychika shromáždila, ať už jde o zkušenosti, znalosti, dovednosti, slouží jako databáze i tvořivosti.

e) Tvořivost a emoce

Emoce nás přivádějí k tomu, co chceme nebo nechceme. V oblasti umění mají emoce hlavní roli v tvůrčím aktu. Tvůrčímu procesu vůbec dávají emoce, které se integrují, hloubku prožitku a motivaci.

Tvořiví lidé mívají zvýšenou hladinu vzrušivosti, dráždivosti a to v několika směrech.

Může jít o:

- a) psychomotorickou dráždivost (např. tendence pracovat s velkým nasazením, soutěživost, výrazný způsob mluvy apod.)
- b) smyslová dráždivost (např. v potěšení a zájmu o krásné věci, zvuky, barvy přírody, labužnictví apod. na druhé straně přehnaná averze k určitým jídlům, vůním, alkoholu, nákupům apod.)
- c) intelektová dráždivost (např. touha po vědomostech nejen z vlastního oboru, preciznost ve vnímání a koncentraci, zájem o morální hodnoty, nevyřešené problémy apod.)

- d) imaginační dráždivost (např. zdroj nových nápadů, představivost je bohatá, vizualizovaná, dovolující proměňovat zážitky na představy a tyto pak využít v praxi, zásadní ne rutině a nudě)
- e) emoční dráždivost (např. intenzivnější prožívání vášně, ale i citlivosti, sympatie k lidem, k živé přírodě, zvýšená citlivost k sociálním problémům).
- f) Tvořivost a motivace

Důležitými motivy tvůrčí činnosti jsou:

- vnitřní potřeba dělat něco, co mě baví, je pro mě přitažlivé,
- primární motivace, kterou je především zvědavost,
- vnitřním motivem může být i zjištění, že něčemu začínám více rozumět,
- snaha vyniknout, být úspěšný,
- být užitečný pro firmu, společnost, lidstvo
- dosáhnout slávy, vydělat peníze

Závěrem:

Tvořivost a inovace je ekonomická a manažerská záležitost. Ekonomická proto, že je zdrojem rozvoje a zisku, manažerská proto, že je nutné vytvářet pro její uplatňování ve firmě zázemí.

Úkoly k zamyšlení:

- *Vysvětlete na konkrétním příkladu z oboru, který studujete pojmy „skvělá vize“ a „skutečná moc vize“.*
- *Odborně vysvětlete výrok: „Tvořivost a inovace je manažerská a ekonomická záležitost.“*
- *Sumarizujte nezbytné prvky efektivní manažerské komunikace uplatňované v procesu řízení.*

Zahrada plná květin:

Nakreslete zahradu květin, tak aby byly viditelné i jejich kořeny.

Každá květina reprezentuje Váš pracovní či životní úspěch za poslední rok. Přiřadte ke každé květině jeden váš úspěch, kořeny květin představují vaše kvality a charakteristiky, které vám umožnily tohoto úspěchu dosáhnout.

Otázky k zamyšlení:

- *Bylo jednoduché zaplnit pomyslnou zahradu květinami?*
- *Jak obtížné bylo definovat vaše kvality a charakteristiky, které vedly k vašemu úspěchu?*
- *Našel/našla jste nějakou charakteristiku či kvalitu, která se u více květin opakovala?*
- *Co získáváme tím, že si své úspěchy uvědomujeme?*
- *Na kterou svou kvalitu či charakteristiku jste opravdu hrdý/hrdá?*

Na úplný závěr bychom Vám vážené kolegyně a vážení kolegové chtěly popřát, aby tato studijní opora obohatila úroveň Vaší profesionality, kterou si již denně ověřujete v nelehké práci v organizacích služeb CR.

Autorky

Název: Psychologie řízení

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Autorky: Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc., Ing. Barbora Koklarová

Elektronická verze uveřejněna v informačním systému VŠH

ISBN 978-80-87411-3-2