

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské prezenční studium 2002 - 2007

Bc. Kateřina Degenová

Komunikace v organizaci

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí diplomové práce:

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

Že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použila.

V Praze, dne 17. 04. 2007

Bc. Kateřina Degenová



OBSAH

OBSAH	3
0 ÚVOD	6
1 DEFINICE KOMUNIKACE.....	9
1.0 Pojem komunikace	9
1.1 Funkce komunikace.....	10
1.2 Druhy komunikace	11
1.3 Bariéry komunikace.....	15
1.3.1 Interní bariéry	15
1.3.2 Externí bariéry.....	16
2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	17
2.1 Paralingvistické znaky verbálního projevu	19
Hlasitost verbálního projevu	19
Výška tónu řeči.....	20
Rychlost verbálního projevu.....	20
Objem řeči	20
Plynulost řeči, pomlky, frázování	21
Barva hlasu a emoční náboj.....	21
Slovní vata	21
Chyby v řeči	22
3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	23
Mimika	23
Gestika	24
Posturika	25
Kinezika	25
Pohledy	26
Proxemika	27
Haptika	28
Chronemika	29
Neurovegetativní reakce.....	29
4 OSOBNOST ČLOVĚKA A JEHO JÁ V KOMUNIKACI	30
5 SOCIÁLNÍ PERCEPCE	33
5.1 Chyby a nedostatky ve vnímání	35
Haló-efekt a efekt posledního dojmu.....	35
Projekce.....	36
Sebeuspokojující se proroctví	37
Multikulturní nevnímavost	37
Efekt svatozáře	37

Centrismus.....	38
Chyba kontrastu	38
Desirabilita	38
Kategorizace.....	38
Favoritismus.....	38
Efekt sympatie, resp. antipatie	38
Sériový efekt	39
Efekt mírnosti	39
Předčasná generalizace a dialela	39
6 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY	40
6.1 Evalvace a devalvace.....	41
6.2 Vytváření a zlepšování vztahů, pacing	42
6.3 Další pravidla pro udržení pozitivních interpersonálních vztahů	44
6.4 Asertivita, agresivita, manipulace a užití moci v interpersonálních vztazích	45
7 ROZHOVORY (INTERVIEW).....	50
7.1 Příprava na rozhovor	51
7.1.1 Průběh přípravy rozhovoru	52
7.2 Problémové rozhovory v organizaci	55
7.2.1 Problémové situace	56
7.2.1.2 Sexuální harassment	58
7.2.1.3 Rasismus a xenofobie	59
7.2.2 Problémoví partneři.....	59
7.2.2.1 Nezdravá komunikace.....	63
7.2.3 Problémová témata	65
7.2.3.1 Kritické pohovory	65
7.2.3.2 Přijímací pohovory.....	67
7.2.3.3 Hodnotící rozhovory.....	69
7.3 Konflikty a konfliktní rozhovory.....	71
7.3.1 Poznejme náš vzorec konfliktu.....	75
7.3.2 Spouštěče konfliktů a postoje, s jakými do konfliktů vstupujeme	79
7.3.3 Jak dbát o vztahy i v konfliktech	82
8 POSLOUCHÁNÍ A NASLOUCHÁNÍ	85
8.1 Aktivní a empatické naslouchání	87
8.2 Poslouchání pro informace.....	91
8.3 Kritické poslouchání	91
9 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	93
10 ZÁVĚR	97
10 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	99

11 BIBLIOGRAFIE	101
12 PŘÍLOHY	103
Příloha A Test citlivosti k neverbálním projevům	104
Příloha B Formulář pro písemný výstup z hodnocení zaměstnanců.....	106
Příloha D Organizace, které by mohly zajímat ženy - manažerky.....	113
EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY.....	117

0 ÚVOD

U lidí jako bytostí společenských je komunikace základním nástrojem, který ve vzájemné interakci používají. Ačkoliv komunikujeme neustále, téměř bez přestávky, nevěnujeme tomu příliš pozornosti. Považujeme to za samozřejmost. Pouze snad v okamžicích, kdy chceme někomu něco důležitého sdělit, říci, napsat zprávu, dopis, pronést proslov nebo se s někým pohádat, si komunikaci uvědomujeme, stejně jako skutečnost, jakým způsobem se na ni připravujeme. V těchto chvílích poznáváme, jak je komunikace důležitá, což nás může znervóznit, neboť se obáváme, zda obstojíme, zda ji zvládneme, zda dobře zapůsobíme na lidi, kteří nás budou vnímat. Podle naší komunikace si totiž lidé utvářejí obraz o nás, představu o tom, jací jsme.

Osoby a situace, s nimiž se setkáváme, bývají někdy až příliš rozmanité. Není proto divu, že je obtížné je úspěšně zvládat po věcné i lidské stránce bez ovládnutí tak důležitého sociálního „nástroje“, jakým je právě umění jednat s druhými lidmi.

Nahlédneme-li do inzerátů nabízejících zajímavá pracovní uplatnění, zjistíme, že k nejméně frekventovanějším požadavkům na uchazeče náleží právě komunikativnost. Ta patří k základním předpokladům nejen v pracovním uplatnění, ale i v spokojenosti v osobním životě. Často znamená pro život mezi lidmi více než výše inteligenčního kvocientu.

S praktickým výcvikem těchto dovedností by se mělo začít nejpozději na vysokých školách. Významnou „cílovou skupinou“ jsou nesporně posluchači škol technického zaměření - právě z jejich řad se vyčlení budoucí manažerky a manažeři, u kterých je efektivní jednání a vedení lidí základním požadavkem. Přednášek takto orientovaných je však málo a praktického výcviku ještě méně. Přitom ihned po ukončení studia se bude o přijetí absolventa vysoké školy na zajímavé pracovní místo rozhodovat i podle úrovně jeho prezentačních

dovedností. Atraktivní pracovní pozice a další profesní kariéra jsou dnes jednoznačně podmíněny nejen vlastní odborností; vyžadují se výborné vyjadřovací, prezentační a komunikační dovednosti, společenské vystupování, flexibilita a již zmíněné umění jednat s lidmi.

V úvodní části práce věnuji pozornost významu termínu komunikace, její funkci a četným druhům, rovněž možným bariérám, které se mohou v rámci komunikačního procesu vyskytnout, ať už na straně komunikátora či komunikanta.

Ohniskem kapitoly 2, která popisuje komunikaci verbální, jsou paralingvistické znaky slovního projevu. Ačkoliv jsou mnohdy nevědomého charakteru, jejich cílené využívání patří k jednomu z hlavních nástrojů dobrých řečníků.

Nedílnou součástí komunikace je její neverbální složka, která verbální projev zesiluje (případně popírá). Teprve poté, co sečteme všechny verbální i neverbální signály, můžeme význam komunikace interpretovat s větší spolehlivostí. Touto problematikou, včetně elementárních doporučení, se zabývá kapitola 3.

Souvislost mezi sebepojetím jedince a způsobem jeho komunikace zmiňuje kapitola 4. Je nasnadě, že lidé, kteří postrádají pozitivní pohled na sebe sama, budou mít pravděpodobně potíže s vytvářením vztahů s druhými lidmi.

Kapitola 5 se věnuje fenoménu sociální percepce; zejména možným chybám při vnímání ostatních lidí, kterým se můžeme – pokud se na ně budeme soustředit – v rámci komunikačního procesu vyhnout.

Interpersonálními vztahy, jejich vytvářením a zlepšováním (pacingem) a jejich dvěma póly, tj. vztahy vyjádřenými pozitivně a vztahy vyjádřenými negativně, se zabývá kapitola 6. Zmiňuji zde také pojmy asertivity, agresivity, manipulace a moci a prostor pro tyto v mezilidských vztazích.

Nejobsáhlejší kapitola mé práce, sedmá, se věnuje problematice rozhovorů (interview). Primárním předpokladem k dosažení vytyčeného cíle rozhovoru je příprava (formulace otázek, shromáždění relevantních informací o našem partnerovi v rozhovoru, vyjasnění si motivů, příprava místa a času konání pohovoru). Podkapitola nazvaná „Problémové rozhovory v organizaci“ probírá eventuální problémové situace, problémové partnery i témata. Poslední podkapitola se zabývá problematikou konfliktů.

V předposlední, osmé kapitole, je probírána problematika poslouchání, respektive aktivního naslouchání, které je součástí komunikace a zaujímá v komunikačních procesech nejvýznamnější časový prostor.

Poslední kapitola probírá ve stručnosti problematiku vnitrofiremní organizace; zabývá se jejím účelem, typem, doporučením k odstranění jejích překážek a podmínkami její funkčnosti.

Text této práce samozřejmě nemůže nahradit praktický výcvik dovedností ve skupině, do kterého se účastníci aktivně zapojí pomocí interaktivních metod, modelových situací, her, zpětné vazby videozáznamu s analýzou atd. - a ani na to neaspiruje. Svůj cíl má práce splnit, pokud vyvolá zájem u těch, kteří usilují o vlastní osobní rozvoj, a stane se malou inspirací či příručkou těm, kteří chtějí uspět v nesnadné disciplíně - jednání s lidmi.

1 DEFINICE KOMUNIKACE

Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Jak jednou řekl Paul Watzlawick, nelze nekomunikovat. Přesto jsou ale někteří lidé komunikačně i sociálně tzv. „lenivější“. Nemají tak silnou potřebu navazovat vztahy, posilovat je, komunikovat a sdělovat své pocity, postoje a názory. Důvody mohou být různé. Může to být dáno introvertní orientací osobnosti, v krajní podobě může jít o sklon k autismu. Může to být také projev nízkého sebevědomí, strach ze selhání, či nedostatek komunikačních dovedností.

1.0 Pojem komunikace

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Termín komunikace je latinského původu a znamená „spojovat něco“. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému. V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem - jde o mnohem více, o sebeprezentaci a sebezpotvrzování. I když je na ni v této práci nazíráno zejména z hlediska sociálně-psychologického, dost těžko se dá jednoduše shrnout do několika vět.

Podle Janouška (in Mikuláščík, 2003) je komunikace sdělováním významů v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí. Křivohlavý (1993) popisuje akt komunikace velmi podobným způsobem, neboť hovoří o sdělování, ale navíc zdůrazňuje sdílení. Nakonečný (1999) definuje komunikaci rovněž jako sdělování určitých významů, a to v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu. Vybíral (1997) zdůrazňuje nezbytnost reciprocity v komunikační aktivitě, alespoň v podobě možnosti. Definicí by bylo možno uvést celou řadu. Některé zdůrazňují více aspekty obsahové, jiné formální, některé zdůrazňují stránku prožitkovou, jiné logickou. Nejdůležitější charakteristiky je možno podle Mikuláščíka (2003, str. 19) shrnout do těchto základních bodů:

- „Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování.
- Komunikace je pojem označující přenos a výměnu informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi.
- Komunikace spočívá ve výměně významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.“

Pojem, který s pojmem (sociální) komunikace úzce souvisí, je pojem sociální interakce. Jedná se o obecnější a v určitém smyslu i širší a nadřazenější termín. Interakce se může v pozitivní podobě realizovat jako kooperace nebo participace, konsensus, koordinace nebo asimilace. V negativní podobě pak jako soutěživost (kompetice), rivalita, segregace, diskriminace, ostrakismus (vyobcování), konflikt či boj.

1.1 Funkce komunikace

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné, dost často se překrývají. Níže uvedené vymezení jednotlivých funkcí komunikace je volně zpracováno podle Rubena (1988) a Mikuláščíka (2003).

- **Funkce informativní:** spočívá v předávání určitých informací, faktů a dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní:** je v podstatě také funkcí informační, ale s přídatkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace a návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.
- **Funkce přesvědčovací:** označuje působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání (racionální přesvědčování pomocí argumentů, logiky; emocionální přesvědčování formou působení na city, často manipulativní).
- **Funkce zábavná:** označuje, že komunikace umí pobavit, rozesmát, vyplnit čas takovým komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.

- **Funkce vzdělávací a výchovná:** specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí; je sycena funkcí informativní, instruktivní, ale i funkcemi dalšími.
- **Funkce socializační a společensky integrující:** vyjadřuje vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace také závisí na naší společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva má poněkud odlišný způsob komunikace, a není tím myšleno pouze rozdělení pouze podle majetku, společenského postavení a vzdělání, ale také podle věku, podle stupně vyspělosti člověka (pubescenti komunikují jinak než čtyřicátníci) apod.
- **Funkce osobní identity:** Pro „já“ je komunikace velmi důležitou aktivitou. Pomáhá nám totiž ujasnit si řadu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace. Jde o ratifikaci sebepojetí.
- **Poznávací funkce:** úzce souvisí s funkcí informativní. Toto pojetí je spíše z pohledu komunikanta, kdežto informativní funkce zahrnuje pojetí z pohledu obou aktérů, komunikátora i komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervujeme ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni prožít v takové šíři.
- **Funkce úniková:** když je člověk sklíčený, otrávený, případně znechucený, může mít chuť si s někým popovídat o věcech neutrálních, odreagovat se od starostí, od shonu.

1.2 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikátor užívat, měnit. Záleží na dovednosti každého uživatele, jak dovede citlivě používat optimální způsoby,

kteře respektují situaci, úmysl a individuální odlišnosti partnera, s nímž komunikujeme (koho přesvědčujeme, auditoria, k němuž promlouváme apod.).

Komunikaci můžeme dělit podle různých kritérií; jednotlivá kritéria nebudu uvádět, spíše se zaměřím na vysvětlení konkrétních pojmů. Nutno dodat, že jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého – celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně.

- **Komunikace záměrná:** komunikátor má to, co prezentuje, pod kontrolou a způsoby komunikace pak odpovídají jeho záměru.
- **Komunikace nezáměrná:** komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl (výsledek může být ovlivněn např. trémou nebo jinými emocemi.)
- **Komunikace vědomá:** komunikátor si uvědomuje co říká a jak to říká. Může, ale také nemusí, uspokojovat záměr. Do určité míry se tedy pojmy vědomá a záměrná komunikace překrývají.
- **Nevědomá komunikace:** komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev kompletně, anebo některé jeho složky. Komunikace nevědomá se rovněž do určité míry překrývá s významem komunikace nezáměrné.
- **Kognitivní komunikace:** je komunikací logickou, racionální, smysluplnou. Preferovány jsou logické argumenty a racionalita.
- **Afektivní komunikace:** odehrává se prostřednictvím emočních projevů, tzv. působení na city.
- **Pozitivní komunikace:** každý komunikační projev má v sobě určitý hodnotící projev, který napovídá, zda jsou komunikátor, komuniké nebo komunikant pojmány pozitivně či negativně. Pozitivní signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nadšení (evalvací). Pro manažerky a manažery je důležité vědět, že i věci nepříjemné, tedy rovněž kritiku, lze prezentovat přijatelně, pozitivně. Pozitivní komunikací se zabývá N. Peresichian,

psychoterapeut, který zpracoval problematiku pozitivní komunikace nejpodrobněji a založil na ní svoji metodiku psychoterapie.

- **Negativní komunikace:** vyjadřuje odmítnutí, odpor, útočení, kritiku (devalvaci), ale také předstírání, skrývání, zatajování. Negativní komunikace nikdy nemůže vyvolat pozitivní reagování druhé strany.
- **Asertivní komunikace:** je komunikací sebeprosazující a respektující totéž právo i pro jiné v rámci přijatelných pravidel (viz kapitola 6).
- **Agresivní komunikace:** je pak komunikace útočná a bezohledná, sobecká vůči jiným (viz kapitola 6).
- **Pasivní komunikace:** vyznačuje se ústupností, uhýbáním, unikáním a bojácností.
- **Intrapersonální komunikace:** tzv. vnitřní monolog nebo dialog. V krásné literatuře se můžeme setkat u různých autorů s touto tzv. ich-formou. Intrapersonální komunikace může být formou vnitřní neartikulované řeči nebo nahlas artikulovaného projevu. Může být projevem psychopatologickým (zejména u psychotických onemocnění), nebo projevem vnitřních rozporů (kdy člověk sám sebe přesvědčuje či řeší, která ze dvou možností je pro něj výhodnější, případně řeší problémy svého svědomí). Může se rovněž jednat o formu přípravy na závažnější komunikační akci. Odesilatelem i příjemcem je jeden a tentýž člověk.
- **Interpersonální komunikace:** znamená komunikaci zejména mezi dvěma lidmi. Může mít formu dialogu, interview nebo vyjednávání, při němž je používáno všech dostupných komunikačních prvků. V případě komunikace dvou lidí je mnohem větší příležitost využívat zpětnou vazbu. Psychologický komunikační šum bývá obvykle minimální, protože každý ze zúčastněných vidí, zda je protějšek soustředěný, či nikoliv.
- **Skupinová komunikace:** je poněkud komplikovanější než komunikace interpersonální mezi dvěma lidmi, protože komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje, je více. Často může docházet k intruzi (tzv. „skákání do řeči“), což může vyvolávat zmatek,

spory, konflikty (nestává se to snadno v takových skupinách, které jsou řízeny a mají stanovena pravidla z pozice moci).

Na tomto místě nelze nezmínit rovněž **komunikaci masovou**, v rámci které předává mluvčí sdělení širšímu obecnstvu, auditoriu. Obecně lze za prostředky masové komunikace považovat noviny, časopisy, knihy, rádio, televizi, internet, billboardy. V masové komunikaci jsou příležitosti pro zpětnou vazbu omezenější (případně je možná po ukončení prezentace). Neverbální zpětná vazba se může projevat i během řeči mluvčího (potlesk, neklid, úmyslného rušení); komunikace má formálnější ráz.

- **Jednosměrná komunikace:** role mluvčího a vnímajícího se nemění (jeden mluví a druhý poslouchá). Tato forma je charakteristická zejména pro autoritativní přístup.
- **Dvousměrná komunikace:** je komunikací, kdy se mezi účastníky střídají role komunikátora a komunikanta. Nabízí velkou příležitost pro zpětnou vazbu a spontánnost projevu.
- **Komunikace činem:** jak svůj postoj, názor, ovlivňování, tak i pomoc můžeme vyjádřit rovněž činem. Když chceme, aby náš podřízený pracovník dělal kvalitněji svou práci, nemusíme mu vůbec nic říkat, ani se nijak tvářit - stačí mu ukázat, jak dobře se tato práce dá dělat (ovšem musíme to umět dobře dělat). Když nás někdo kritizuje, že neděláme práci dobře, stačí dokázat mu svými činy, že se mýlí.
- **Komplementární komunikace:** je komunikací reciproční, z pozice doplňujících se rolí (právník - klient, lékař - pacient, učitel - žák, manžel - manželka, vedoucí - podřízený).
- **Psaná komunikace:** realizuje se prostřednictvím knih, novin, časopisů, dopisů, výročních zpráv, zápisů z porad, billboardů a flipchartů...
- **Verbální komunikace:** tj. komunikace prostřednictvím slov. Více se jí věnuji v kapitole 2.
- **Neverbální komunikace:** slouží většinou jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, ale stává se, že neverbální komunikace sama o sobě stačí k vyjádření postoje; a to zejména v situacích, kdy hrají velkou úlohu

emoce, a zejména mezi lidmi, kteří se dobře znají. Podrobněji je probírána v kapitole 3 (zpracováno podle Hayesové, 2003, Gibsona a Hanny, 1992 a Výrosta a Slaměníka, 1997).

1.3 Bariéry komunikace

Každý, kdo chce komunikovat, se občas setkává s problémy, které mu komplikují interpersonální komunikaci. Uvědomit si tyto problémy, bariéry komunikace, je prvním krokem k tomu, abychom je překonávali, abychom se s nimi dovedli vyrovnat.

Komunikační bariéry bychom neměli vnímat jako nutné zlo, měli bychom se snažit se jim vyhýbat, odstraňovat je. Tyto bariéry mohou být jednak interní, tj. dány určitými osobnostními problémy komunikujícího, a jednak externí, objevující se jako rušivý element z prostředí.

1.3.1 Interní bariéry

- Nejčastější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit např. chvěním hlasu, sníženou kontrolou stylistiky projevu.
- Jako překážka v komunikaci působí rovněž rozdíly mezi oběma účastníky komunikace, zejména když nejsme ochotni nebo schopni respektovat například nižší úroveň komunikačního partnera. Respektovat vyšší komunikační úroveň partnera je sice možné, ale těžko se lze přizpůsobovat jeho úrovni verbálního projevu. odlišnosti mohou být dány také kulturou, případně odlišným slovníkem (např. rozdíly ve významech slov v rámci jednotlivých nářečí, sociálních či zájmových skupin)- pak snadno dochází k nedorozuměním.
- Khelerová (2006) uvádí jako další z možných bariér odlišný způsob vyjadřování. Některá slova mají různý význam, nebo, zejména v odborném jazyce, se používají výrazy, které nemusí být partnerovi zcela srozumitelné. I v tomto případě výměna informací vážne.

- Bariérou mohou být různé problémy osobního rázu, které se pak promítají do prožívání, do emočního stavu. Samy emoce, například zlost, vedou ke snížené sebekontrolě, v prvé řadě bývá narušena kontrola morálních pravidel, slušného chování, úcta k partnerovi.
- K interním bariérám dále patří nepřipravenost na komunikování, skákání do řeči (intruze), čtení myšlenek, kdy účastník myslí na odpověď, místo toho, aby naslouchal, co říká ten druhý.
- Do této kategorie rovněž řadíme fyzické nepohodlí, které snižuje výkonnost v poslouchání i ve verbálním projevu či nesoustředěnost na komunikaci.

1.3.2 Externí bariéry

- Rušivě může působit nezvyklé prostředí. Jsou situace, kdy může uspořádání prostředí působit svým vlivem natolik komisičně, že se komunikační partner cítí příliš nesvůj, situace se mu zdá příliš oficiální. Může to být stůl mezi aktéry, nesprávná vzdálenost...
- Další bariérou je nejen hluk, ale i vizuální rozptylování.
- V neposlední řadě vyrušování někým třetím, který nemusí ani přerušovat hovor - stačí jeho přítomnost a pocit aktérů komunikačního procesu, že tento třetí poslouchá, o čem si dva spolu povídají.

2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Je jí míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikaci dělíme podle řady různých kritérií - na přímou nebo zprostředkovanou, mluvenou nebo psanou, živou nebo reprodukovanou. Její význam je nepopiratelný, poněvadž je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou podmínkou myšlení. Kdokoliv je delší dobu nějakým způsobem separován, bez možnosti komunikace s jinými lidmi, prožívá tento stav jako deprivaci.

Svůj jazyk, prostřednictvím kterého se dorozumíváme s ostatními, jsme nuceni měnit vhodně a přiměřeně prostředí, ve kterém se nacházíme. Jazyk, který funguje v jedné určité situaci, může být naprosto nevhodný pro použití v situaci jiné. Pokud se nedovedeme přizpůsobovat různým situacím, ve kterých se v průběhu svého života nacházíme, nemáme šanci efektivně komunikovat. Plaňava (1992) rozlišuje čtyři základní komunikační styly: konvenční, konverzační, operativní a osobní - tzv. intimní. Rozdíly v těchto jednotlivých komunikačních stylech jsou dány účelem komunikace, společenskými pozicemi komunikačních partnerů, prožívanými emocemi a také množstvím kontaktů, k nimž mezi účastníky dochází.

- **Konvenční komunikace:** v rámci ní se mluví relativně krátce; jedná se zejména o výměnu pozdravů, např. formálních vět (jde o větší distanci mezi lidmi).
- **Konverzační komunikace:** je založena na výměně informačních zajímavostí; jde o vyplnění volného času komunikačních partnerů, o pobavení ...
- **Operativní komunikace:** vyskytuje se zejména v asymetrických vztazích typu nadřízený a podřízený pracovník, matka a její dítě - kdy jsou jasně vymezené role a vzájemná závislost daných aktérů komunikace; jde o dosažení určitých cílů, úkolů.

- **Osobní komunikace** : jinými slovy komunikace intimní; v rámci ní se jedná o naplňování citových vztahů, o lásku, nenávist apod. Tyto styly se mohou do určité míry překrývat, nejsou od sebe jednoznačně odděleny.

Otázka, která se v této souvislosti vynořuje, zní: Měli bychom vždy mluvit tak, jak se od nás očekává? Samozřejmě, že ne vždy - neboť tím můžeme podporovat určité formy diskriminace. Je možno to doložit na příkladu odlišné formy komunikování žen a mužů. Styl řeči žen odráží jejich stále ještě submisivní postavení ve společnosti. Muži užívají spíše jazyka příkazů nařizování, sebesprosazující způsoby komunikování. Ženy používají více jazyka expresivního, popisného, pocitového a používají jemnějších slov. Vystupují korektněji, méně hovoří slangem, méně užívají vulgárních slov (viz závěry statistických šetření, Mikuláščík, 2003). Ženy dále snadněji obohacují své logické myšlení emocionálními komponentami. Je tomu tak s největší pravděpodobností proto, že jsou k tomu vedeny od nejužlejšího dětství.

Pokud se ale žena nachází ve stejném pracovním prostředí jako muž, přebírá způsoby vyjadřování mužů; často přebírá i jejich způsoby chování. Je to určitá snaha po identifikaci s mužskou rolí, jinak by mohla být považována za slabou a nedůvěryhodnou. Rovnými příležitostmi mužů a žen, podporou profesního rozvoje žen – manažerek a podnikatelek, postavením žen v dnešní společnosti a na trhu práce a podobnými aspekty se zabývá řada sdružení s působností po celé České republice (seznam některých z nich je uveden v příloze D).

Tato skutečnost vychází z předsudků existujících v naší společnosti ohledně mužské a ženské role, které mají samozřejmě vliv na chování mužů a žen (a oběma skupinám mohou být na škodu). Podle Morgana (in Šnýdrová, 2006) jsou tradiční stereotypy muže a ženy následující (viz tabulka č.1):

Stereotyp muže	Stereotyp ženy
Logický	Intuitivní
Racionální	Emocionální
Agresivní	Submisivní
Uživatelský	Empatická
Strategický	Spontánní
Nezávislý	Pečovatelská
Soutěživý	Spolupracující
Vedoucí, který rozhoduje	Loajální podporovatelka, která následuje

Tabulka č. 1

Tradiční stereotypy muže a ženy

2.1 Paralingvistické znaky verbálního projevu

Paralingvistika je dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje nebo zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje v obsahu projevu, jak dává najevo postoj, zaujetí, sympatii, zlobu. Mohou to být také prvky nevědomé a podvědomé, případně chyby ve verbálním projevu, které nejsou záměrem mluvčího. Zdaleka nebývá využívána v takové míře, jaké jsou její možnosti. Dobrý řečník je dobrý především díky paralingvistickým prvkům, které uplatňuje ve svém projevu. Prvků, které mohou působit, je celá řada (volně podle Nakonečného, 1999 a DeVita, 2001) :

Hlasitost verbálního projevu

Intenzita projevu určuje, zda je projev pro poslouchajícího příjemný nebo nepříjemný. Může ale také napovídat něco o tom, jak silně je mluvčí zaujat věcí, o níž mluví, nebo jak silně chce zapůsobit na poslouchajícího, přilákat jeho pozornost, když není koncentrován. Zejména při delším projevu se doporučuje hlasitost obměňovat, čímž můžeme zabránit monotónnosti, která působí tlumivě.

Tichá řeč bývá často projevem nesmělosti, stydlivosti, ale někdy i rozhodnosti, kdy důraz může být proklamován tichým, pomalým a důrazným projevem za pomoci výraznějších neverbálních prvků. Hlasitá řeč může znamenat vitalitu či sebevědomí, ale také špatné ovládní.

Výška tónu řeči

Každý z nás má odlišnou výšku hlasu, ale nejen tu, rovněž jeho zabarvení (čistý, ostrý tón hlasu, sametový hlas, chraptivý hlas...). To vše ovlivňuje, jak je vnímána zpráva od mluvčího. Je prokázáno, že přesvědčivěji a důvěryhodněji působí hlas hlubší než vyšší.

Rychlost verbálního projevu

Velmi rychlá řeč se obtížně vnímá. Obtížnější je vždy pro lidi, kteří mají své osobní tempo pomalejší. Velmi rychlá řeč vede snadno k únavě, protože vnímající se musí soustřeďovat s větším úsilím, aby vše postřehl, a to následně vede k rychlejší oscilaci pozornosti. Tempo řeči je vhodné měnit, zejména s ohledem na to, co říkáme. Obsah řeči obtížnější pro pochopení je vhodné říkat důrazněji a pomaleji. Také významné informace je vhodné říkat pomaleji a zřetelněji.

Rychlé tempo je charakteristické pro lidi impulzivní a temperamentní, ale může být také projevem nevázanosti nebo nervozity. Naopak pomalé tempo bývá projevem věcnosti, rozvahy, vyrovnanosti, nebo celkové zpomalenosti v aktivitě, ale také váhavosti...

Objem řeči

Objem řeči je množství slov, které člověk v průměru produkuje za určité časové období. Produkce množství slov je individuálně odlišná. Statisticky bylo prokázáno, že ženy produkují mnohem více slov než muži, řádově více než dvojnásobek. Křivohlavý (1988) uvádí u žen 26 000 slov, u mužů 10 000 až

12 000 slov za den. Jsou ale lidé, kteří vyprodukují velmi málo slov za den. Ti bývají označováni jako nemluvní.

Plynulost řeči, pomlky, frázování

Pomlky mohou být úmyslné nebo neúmyslné. Neúmyslné působí většinou rušivě, jako projev nižší úrovně mluvy. Úmyslné pomlky mohou naopak zesílit účinnost projevu. Pomlka může být výzvou, očekáváním, respektováním práva na projev komunikačního partnera, požadavkem pro zvýšení pozornosti či příležitostí na přemýšlení pro posluchače.

Velká plynulost není tím nejlepším způsobem, jak upoutat pozornost posluchačů. Daleko vhodnější je střídání rychlosti, tempa, plynulosti s pomlkami, s vyšším a nižším důrazem na různá slova (samozřejmě s ohledem na obsah projevu). Pokud by byly pomlky mezi slovy kratší než půl vteřiny, tak by řeč působila nepřirozeně, zmateně - jako drmolání. Pro lepší porozumění je nezbytné frázování řeči.

Barva hlasu a emoční náboj

Intonace, proměnlivost hlasového zabarvení bývá často projevem emočního prožitku mluvčího. Týká se to nejen dlouhodobějších emočních stavů, ale i krátkodobých, přechodných nálad. Hlasový projev svůj účinek výrazně zesiluje právě melodičností, působí citově. Určitá složka barvy hlasu je konstantní, takže díky tomu poznáme člověka, který mluví někde za námi. Vnímavost na melodii hlasu je odlišná - někteří lidé dovedou rozeznat i jemné záchvěvy hlasu a usoudit z toho, co se odehrává v psychice partnera; jiní jsou k takovým signálům necitliví. Obecně jsou na neverbální signály citlivější ženy.

Slovní vata

Slovní vata je označení pro slova (v podobě zlozvyku), která mnoho lidí nevědomky používá ve svém verbálním projevu jako stereotypní výplň mezi slovy, větami. Mluvčí produkuje slovní vatu (tzv. plevelná slova), když hledá

správná slova, nebo v situacích, kdy se cítí více ztrémován. Mají charakter obsedantnosti. Často jsou to různá citoslovce, adjektiva (že ano, prostě, abych řekl pravdu, tedy, jaksi, co...).

Chyby v řeči

Pod chyby v řeči zahrnujeme chyby artikulační, nesprávnou výslovnost některých písmen, huhlání, přeříkávání, dále zadržávání, koktání, polykání koncovek, nevhodně použitá slova, ale také přehnané artikulování. Mohou to být také různé zvuky, které nemají nic společného s artikulovanou řečí. Chybně hodnotíme také zabíhavé myšlení, kdy mluvčí začne mluvit například na téma chování mládeže, ale během dvou nebo tří vět přejde k tomu, jak se mají chovat králíci. Zabíhavost myšlení je projevem malé koncentrace na téma, následkem čehož se mluvčí nechává ovlivnit mentální silou posledních slov věty nebo myšlenkami, které mu ulpívají ve vědomí.

3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální projevy při komunikaci nebývají tak přísně kontrolovány jako řeč, poněvadž většina tzv. řeči těla se odehrává na nevědomé úrovni. Význam neverbální komunikace bývá spíše konotativní než denotativní. Může doplnit verbální projev, zesílit jeho účinek, regulovat jej a za určitých okolností jej může plně zastoupit. Pokud řekneme slova, která nesouhlasí s neverbálním projevem, posluchači věří spíše neverbálnímu chování než řeči.

Neverbální komunikace je, stejně jako komunikace verbální, ovlivněna kulturními vlivy. Většinu neverbálních signálů se učíme už v dětství, zejména kopírováním svých rodičů. Neverbální zprávy nám dávají řadu informací o pocitech, o postojích druhých lidí. Na druhou stranu, neverbální chování je sice dobře viditelné, ale nesnadno interpretovatelné. Snadno dochází k jeho paušalizování, generalizování a přeceňování. Riziko nesprávné interpretace můžeme snížit tím, že se vyvarujeme předčasných závěrů, protože mnohé signály lze interpretovat několika možnými způsoby. Teprve když se sečtou všechny signály verbální a neverbální povahy, je možno interpretovat s větší spolehlivostí.

Mimika

Pohyby svalů v obličeji jsou nejvýraznějším scelovačem emocí. Mimika vyjadřuje nejen to, co jedinec prožívá, rovněž také to, jaký má vztah ke sdělení a k objektu, o němž hovoří. Signalizuje posluchači aktuální prožitek mluvčího. Vyjadřuje momentální psychický stav, ale relativně stálý emoční výraz, který může být pro jedince charakteristický. Mimika nemusí vždy stoprocentně souhlasit s prožitkem.

Mimicky reaguje celý obličej, ale přesto se rozlišují dvě obličejové zóny: jednak čelo, nos a oči, jednak dolní polovina obličeje se rty. Každá z nich se odlišným způsobem projevuje při prožitku různých emocí. Překvapení a údiv se nejvíce projevují na čele, ale zapojeny jsou i oči a ústa. Pocit radosti se nejvýrazněji

projevuje na dolní polovině obličeje, ale možno jej rozeznat i na očích. Stažený spodní ret může signalizovat rozpaky, podřízenost. Když má člověk bradu podepřenou klouby prstů, většinou to znamená, že je zaujatý tím, čemu naslouchá. Otevřený smích většinou znamená nepředstíranou radost. Křečovitý smích může znamenat ironii, škodolibost, sarkasmus, závist, nesouhlas (von Kanitz, 2005).

Gestika

Pod gestiku zahrnujeme většinou záměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně ho zastoupit. Kromě zmíněných gest používáme i ta, která si ani neuvědomujeme.

Gesta mají v sociálních vztazích určitý domluvený smysl, tak jako verbalizovaná sdělení. Ve starověku se dokonce považovala gestika ze jednu z nejdůležitějších složek rétorického umění. V historických souvislostech lze tvrdit, že gesta jsou prvotní a verbalizace se utvářela později. Gesta jsou kulturně podmíněná a proto je třeba se jim učit v daném kulturním kontextu. Navíc ovšem existují individuální rozdíly i uvnitř jedné kultury – temperamentnější lidé gestikulují více a výrazněji.

Lidé gestikulující méně nebo vůbec mají sklon k monotónnímu způsobu řeči, s méně zřetelnými důrazy a přízvuky a s nevýraznou melodií řeči. Mají tendenci ke komplikovanějším větám, dopouštějí se více přeřeknutí. Posluchačům bývá zatěžko jim po delší dobu pozorně naslouchat.

Von Kanitz (2005) uvádí, že gestikulací se uvolňuje přirozeným způsobem nadměrné vnitřní napětí, které může při řeči vznikat. K přirozenému použití gest je zapotřebí jistá míra vnitřní jistoty a tělesné uvolněnosti. Když si řečník své vystoupení dobře připraví po obsahové stránce, získá pak snadněji i sebejistější chování, dodá svému tělu uvolněnost a základní vzpřímený postoj. Při rozhovorech u stolu nezapomínejme, že ruce patří na stůl (ne pod něj), v případě hovoru vestoje pak do výše pasu.

Všechna gesta, které používáme, lze rozdělit do tří základních skupin (in Mikuláščík, 2003, str. 127):

- „Ilustrace jsou ta gesta, kterými dokreslujeme ve vzduchu verbální výklad, ukazujeme směr, vysvětlujeme. Ilustračních gest je celá řada – gesto vzrůstu, poklesu, dělení, pochybností...
- Gesta jako regulátory chování, jako upozorňování na něco nebo někoho (na někoho, kdo nedává pozor, nebo chce říct názor ukazujeme prstem).
- Znaky (kruh z palce a ukazováčku znamená O.K, palec zvednutý směrem nahoru znamená, že je to výborné apod.)“

Posturika

Tento pojem označuje držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, polohu rukou, nohou, hlavy - zkrátka konfiguraci všech částí těla a směr jeho natočení. Signalizuje emoční stav, zaujetí, postoj k partnerovi a ke sdělení.

Důležitá je také souvztažnost dvou těl lidí, kteří spolu komunikují. To, jaká je vzájemná poloha obou těl, určuje vztah účastníků k obsahu sdělení i k sobě navzájem. Pokud jsou pózy ve shodě, jedná se o vytvoření pozitivních vztahů, o porozumění a sympatii (zrcadlení, pacing). Pokud nejsou ve shodě, jde spíše o negativní vztah, o nesympatii. Pokud si dva lidé sdělují nějaké těžkosti, je možno vidět na jejich póze souhlasnost, protože oba mají hlavy svěšené a dívají se na sebe s výrazem zaujetí.

Kinezika

Kinezikou rozumíme spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest. Každý jedinec má své specifické pohyby, podle nichž se dá poznat už na dálku. Přestože jsou spontánní, dá se z nich někdy vyčíst určitá informace.

Pohledy

Oči hrají v komunikaci velmi důležitou roli. Působí jako scelovače, ale také jako přijímače. Čím menší je oční kontakt, tím nejistěji se cítí příjemce zprávy, tím kratší je vzájemný kontakt a tím méně slov se ve vzájemném kontaktu vysloví. Je prokázáno, že když chce někdo partnera v komunikaci ovlivnit, dívá se poněkud jinak, než když o ovlivňování nejde. Součet pohledů v takovém případě přesahuje 50% času komunikace. Pokud jde pouze o informaci, čas očního kontaktu poklesne až na 35% (in Mikuláščík, 2003).

Při pohledech je důležitých několik souvisejících aspektů (in Sebeok, T.A., Sebeok, J.U., 1981):

- Zacilení pohledu;
- Délka doby pohledu: jednak sumární délka, průměrná délka jednotlivých pohledů a podíl z celkového času komunikace (déle se díváme na osobu, o kterou se zajímáme, které si vážíme; příliš dlouhý, utkvělý pohled může zvyšovat napětí a podrážděnost, může být považován za provokaci, zrovna tak jako naprosté vyhýbání se očnímu kontaktu);
- Pootevřenost víček (lidé jsou schopni rozlišit více než 10 odlišných možností, kterým přisuzují nějaký význam; ale na druhé straně nejsou schopni regulovat míru přivření nebo pootevření sami u sebe, takže spontánnost se zde projevuje více než v jiných oblastech neverbálního chování);
- Počet mrkání (při nervozitě nebo nejistotě může být počet mrknutí častější, při rozčilení až 100 krát za minutu; ve stavu suverenity, sebejistoty a klidu to bývá 5 krát až 6 krát za minutu);
- Pootevření zornice (pupila se obvykle rozšiřuje zejména při menším množství světla, ale děje se to spontánně i při zvýšeném zájmu, při zvýšené upřímnosti a otevřenosti, při požití alkoholu či některých jiných drog, při relaxaci a spokojenosti; zužuje se při velkém množství světla, při

nedostatku zájmu, nespokojenosti, nedůvěře, stresu, kocovině); je ovšem třeba vědět, že lidé jsou individuálně odlišní svou mírou rozšíření zornic.

Proxemika

Proxemika je pojem označující vzdálenost při komunikaci, a to ve směru především horizontálním, ale také ve směru vertikálním. Každý z nás potřebuje určitý prostor, aby se cítil pohodlně; tento prostor je relativní a individuálně i kulturně odlišný.

Čím jsou si lidé sympatičtější, tím kratší vzdálenost při komunikaci udržují. Muži mají tendenci udržovat menší vzdálenost než ženy, a to jak k mužům, tak k ženám. Pokud se s někým setkáváme poprvé, udržujeme o něco větší vzdálenost než při dalším setkání. Každý jedinec má ale svoji stabilní distanci, kterou dodržuje a cítí se v ní nejbezpečněji. Extraverti udržují menší distanci než introverti.

Vzdálenost při komunikaci lze rozdělit do čtyř základních skupin. Každý z autorů, který se proxemikou zabývá, má poněkud odlišná kritéria, a proto zde uvádím takové vzdálenosti, které respektují průměrné hodnoty. Hranice mezi čtyřmi základními skupinami vzdáleností splývají, nelze je brát příliš rigidně.

- **Intimní vzdálenost:** od úplného dotyku do půl metru. Je to vzdálenost, která vyhovuje intimním vztahům. V této vzdálenosti se necítí dobře lidé, kteří vedou běžný pracovní pohovor.
- **Osobní vzdálenost:** od 0,5 do 2 metrů (záleží na tom, o čem se hovoří, jak hlučné je prostředí, kolik času mají partneři k dispozici a kde se rozhovor odehrává).
- **Skupinová vzdálenost:** od 1 m do 10 metrů. Jde o situace, kdy jedinec mluví ke skupině, která se nachází v místnosti (třída, pracovní hala nebo kancelář).
- **Veřejná vzdálenost:** od 2 m do 100 metrů. Příkladem může být projev politika na náměstí.

Vertikální vzdálenost pociťují lidé v situacích, kdy hovoří s někým, kdo má odlišnou výšku. Menší člověk při komunikaci může, ale také nemusí, cítit určitý handicap, pocit submisivity. Úprava podmínek na pracovišti může vytvářet situace, kdy se zdůrazňuje vertikální proxemika (například pracovní ředitel má kulatý stůl, u něhož jsou židle pro vedoucí úseků; všechny židle jsou stejné s výjimkou židle ředitele, ta je o deset centimetrů vyšší.). Také katedra, stupínek nebo pódium bývají vyšší, aby bylo dobře vidět mluvčího, aby se vytvořila situace, která navozuje atmosféru nutící posluchače pozornosti.

Haptika

Při komunikaci mezi lidmi se často stává, že se lidé dotýkají. Doteky mohou mít různý význam: formální, neformální, přátelský, intimní. Důležité je, které části těla se lidé navzájem dotýkají a také o jaký druh dotyku jde. Je možno rozlišit určitá doteková pásma těla, která jsou respektována v rámci dotekové komunikace:

- Pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní (ruce a paže),
- Pásmo osobní, přátelské (paže, ramena, vlasy, obličej),
- Pásmo intimní (neomezené).

Na pracovišti hrají důležitou roli především formální a přátelské doteky. Nejčastěji používaným dotekem je podávání ruky, přátelské poplácání po paži nebo rameni. Umět správně podat ruku a ve správný okamžik je důležité. V pracovních kontaktech příležitost pro jiné formy doteků moc není, a proto by měli manažerky a manažeři o zásadách podávání rukou vědět co nejvíce. Podání a potřesení ruky sděluje, kdo jsem, jaké je moje postavení a co chci. Mělo by se spojovat s adekvátní mimikou (úsměvem) a vizuálním kontaktem. Doporučená doba držení rukou je cca 5 vteřin, ruce by se měly setkat v horizontální úrovni, což vyjadřuje rovnocennost vztahu. Jako první podává ruku člověk s vyšším statusem, člověk starší, žena.

Chronemika

Jedná se o způsob, jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem. Jde o způsob, jakým člověk komunikuje v časových souvislostech. Zda rád utrací čas komunikováním, zda protahuje mnohdy samoučelně rozhovor, anebo má snahu co nejrychleji sdělit informaci a jít si po svém.

Čas je silným prvkem neverbální komunikace. Mnozí z nás neradi čekají na druhé. Pokud se partneři opozdí, máme pocit, že jim na nás nezáleží. Také je můžeme považovat za nespolehlivé. Pokud je jedinec řadovým zaměstnancem, není u něj akceptováno, když přijde pozdě do práce nebo na poradu, jako je tomu u manažera. Přijít pozdě může být demonstrováním sociální síly v pracovních vztazích. A právě proto by manažer neměl takto předvádět svou sílu a měl by jít spolupracovníkům příkladem svou dochvilností, jinak se těžko podřízení ztotožní s tím, že by měli důsledně dodržovat dochvilnost.

Neurovegetativní reakce

Člověk určitým způsobem reaguje na podněty, které na něj působí. Tyto reakce či chování jsou doprovázeny fyziologickými změnami (např. zvýšením či snížením krevního tlaku, změnou tepové frekvence, změnami hloubky a frekvence dýchání atd.), které jen stěží můžeme ovládat vlastní vůlí. U některých lidí jsou zřetelně rozpoznatelné v podobě zčervenání, zblednutí, třesu rukou, pocení, u jiných pozorovatelné nejsou.

4 OSOBNOST ČLOVĚKA A JEHO JÁ V KOMUNIKACI

Komunikace vyvěrá vždy z toho, jak vnímáme svou vlastní osobu. Je nezbytné, abychom zaujímali pozitivní postoj vůči sobě samému; jedině tak jsme schopni komunikovat sebevědomě, jedině tak jsme schopni navazovat vztahy, jedině tak jsme schopni porozumět sobě i jiným lidem.

Pozitivní pohled na sebe samého není totéž, co samolibost, egoismus či nadutost. Je to schopnost pohledu, který vede k očekávání toho, že uspějeme, obstojíme, že se stanou dobré věci; ale také, když se něco nepodaří, že nepropadneme malomyslnosti.

C. R. Rogers (1998) říká, že děti se rodí se základní potřebou kladného přijetí. Jsou-li uspokojovány různé potřeby jejich organismu, pak se v jedinci utváří já naplněné pozitivní energií. Děti se však musí učit kompromisům, respektu k potřebám jiných lidí. Vytváří se tím tzv. pozitivní já, které je v souladu se společenskými normami.

Většina lidí má pozitivní sebepojetí a vyžaduje, aby takto pozitivně byli pojmáni jinými lidmi, aby lidé reagovali souhlasně (kongruentně). Většina lidí se nevědomky (anebo i vědomě) vyhýbá stykům s osobami, které se nechovají shodně s nimi, v souladu s jejich očekáváním. Jestliže se považujeme za inteligentní, tak preferujeme lidi, kteří naši inteligenci obdivují, uznávají, považují nás za kompetentní.

Ti lidé, kteří postrádají pozitivní pohled na sebe sama, mohou mít potíže s vytvářením vztahů s lidmi. Vnitřní hlasy jejich já jim namlouvají, že nejsou hodni být pozitivně přijímáni jinými lidmi, nejsou hodni očekávat, že se k nim jiní lidé budou chovat s respektem a uznáním. To může vést k tomu, že začnou ostatní podezírat z neupřímnosti. Nedůvěřují lidem, kteří jim dávají najevo náklonnost. Prožívají vnitřní rozpor, protože se nemají rádi, tak se jim zdá

nepřirozené, že jim dávají najevo náklonnost jiní lidé. Lidé s nižším sebevědomím jsou méně úspěšní komunikátoři a bývají také méně úspěšní v pracovní kariéře.

Komunikace, ale i míra sebevědomí, jsou typem naučeného chování. Už v prvním roce života se učí člověk řeč, v nejuťlejším dětství si vytváří vztah ke svému prostředí, osvojuje si základní pravidla a normy styku s jinými lidmi. Návody na to, jak hrát různé sociální role, nám nedávají jenom rodiče, když jsme dětmi, ale dávají nám je později i jiní lidé, dokonce i masmédia.

Vztahy k rodičům z dětství jsou často přenášeny na nové osoby, se kterými se jedinec setkává. Přenášením těchto vztahů jedinec ztrácí pocit nejistoty, úzkosti. Významnou roli hrají také sourozenecké konstelace (touto problematikou se zabýval zakladatel tzv. individuální psychologie či třetí školy vídeňské Alfred Adler) a vztahy rodičů mezi sebou. Tento vztahový základ se rozvíjí dále ve škole a v kontaktu s vrstevníky, získávají se tak další zkušenosti a vytváří se tak nové kontextové pojetí vztahů a komunikace. Buď se posiluje sebeobraz, který jsme získali výchovným působením v rodinném prostředí, nebo dochází ke korekci sebepojetí, a to jednak podle toho, jak se rozvíjí vztahy a komunikace vrstevníky; jednak podle toho, jak se dovede jedinec prosazovat a jak dovede komunikovat.

Sebepojetí se od dětství do dospělosti u každého člověka výrazně mění, protože získává v průběhu svého života velké množství zkušeností. Avšak určitá schémata, která jsme získali v období dětství, jsou nezměnitelná. Naše sebepojetí se promítá do toho, jak chceme působit na ostatní. Ale toto sebepojetí se upravuje stále podle obrazu, který si o nás vytvářejí ostatní a který vnímáme v podobě zpětné vazby. Lidé, kteří nemají pozitivní obraz o sobě, si často uvědomují své chování vůči ostatním a mají snahu neprojevat příliš to, jací skutečně jsou. Skrývají se proto za role (zprostředkující role), anebo se uzavírají do sebe a nedokážou se pak chovat přirozeně a nejsou schopni vytvořit si a

přijmout vlastní identitu (jedna z funkcí komunikace je právě porozumění sobě samému, tomu, kdo skutečně jsme).

Když jsme si vědomi sami sebe, dovedeme se kontrolovat. Uvědomujeme si, jakým dojmem asi působíme. Hodnotíme, zda za určitých okolností působíme správně. Pro upřesnění našeho dojmu nám slouží zpětná vazba.

Důvěra ve vlastní schopnosti se podle Bandury (in Mikuláščík, 2003) projevuje prostřednictvím:

- Kognitivních procesů (objektivní zhodnocení úspěšnosti zvyšuje nároky na další úkoly, zvyšování nároků je optimální),
- Motivace (pokud se nám daří, naše zaujatost pro věc je vyšší),
- Emocionality (negativní emoce mohou jedince svazovat, pozitivní podporovat)
- A prostřednictvím volných procesů (míra úsilí, která je vkládána do činnosti, zvyšuje pravděpodobnost úspěchu).

5 SOCIÁLNÍ PERCEPCE

Sociální vnímání (percepce) a sebepojetí (viz kapitola 4) jsou těsně spojeny. Je těžké je rozdělit – vnímání světa závisí na tom, jaké závěry jsme vyvodili z pojetí a vnímání sebe sama. Člověk vnímá sebe sama jako toho, k němuž mají ostatní lidé nějaký vztah a od něhož něco očekávají - a to ovlivňuje komunikaci. Vnímání sebe sama i vnímání jiných lidí je subjektivní, je ovlivněno více emocemi než logikou.

Vedle subjektivity i individuálně specifikovaných vlivů, které se projevují ve vnímání, je nutno připomenout i vlivy kultury a sociálního prostředí. Sociální percepce nám neříká, čím vnímáme, nýbrž co vnímáme. Je to vnímání lidí a mezilidských vztahů. Při sociálním vnímání jsou informace vnímány tím způsobem, že jsou doplňovány vlastními zkušenostmi, vlastním očekáváním. Mnohdy nám stačí vjemy zlomkovité, které doplníme vlastními zkušenostmi, představami a rámcem, který nám vyhovuje, či který si přejeme, na který jsme zvyklí. Způsob sociálního vnímání je do určité míry naučený, podmíněný kulturou i sociálním prostředím (Hayesová, 2003).

Sociální percepce je ale přesto proces proměnlivý. Je závislý na životní zkušenosti, současné míře informovanosti a aktuální motivaci a snaze individualizovat sebepojetí i pojetí světa a sociálních vztahů. Významnou roli v sociálním vnímání hraje očekávání vnímajícího. Jsme ovlivněni tím, jak by měly informace vypadat. Důležitou roli hrají obdobné situace, které zpracováváme v podobě schematizovaných systémů. Tato schémata nám umožňují uspořádat a zpracovávat s velkou účinností velké množství informací. Způsob zpracovávání je automatický a rychlý a dá se označit jako stereotypizace.

Přestože první dojem je subjektivní, nespolehlivý, musíme jej brát jako důležitý aspekt, zejména při obchodním vyjednávání, při působení na lidi, které chceme nějakým způsobem přesvědčit. Při vnímání jsme připraveni na určité informace,

očekáváme jejich určitou strukturu. Jsme připraveni vnímat určitým způsobem. Faktor očekávání se podle Nakonečného (1999) projevuje v selektivitě, fixaci, organizaci a akcentaci.

Přesnost při vnímání jiných lidí ovlivňuje několik faktorů:

- Psychická afinita mezi vnímaným a vnímajícím (to znamená vzájemné porozumění, pocit, že si rozumíme, že jsme na stejné vlnové délce, tzv. rezonance); pokud je nižší, je těžké porozumět projevům chování druhého;
- Tzv. behaviorální manifestovanost projevů chování, což znamená, že existují projevy chování, které lze těžko diferencovat, odlišovat, a pak je problém určit větší nebo menší míru některé vlastnosti, když se neprojevuje příliš navenek; na druhé straně jsou projevy chování, které lze snadno popsat a určit míru vhodnosti, nevhodnosti, vstřícnosti, efektivity, optimálnosti.
- Mnohdy lidé používají různé implicitní teorie, tj., že některé osobnostní rysy se vyskytují spolu pohromadě, a pokud se objeví jeden z nich, tak je to dostatečný důkaz o tom, že jsou přítomny i ostatní vlastnosti (když je někdo inteligentní, je také pracovitý, zdvořilý, má vysokou sebekontrolu...).
- Různé chyby, kterých se při vnímání jiných lidí můžeme dopouštět, způsobují, že nejsme schopni svůj postoj dlouhou dobu změnit, máme tendenci vnímat stále stejným způsobem a informace, které nezapadají do našeho konstruktů, buď nevnímáme, anebo je korigujeme tak, aby do našeho schématu zapadly. Důležitý je způsob, jakým získáváme informace o jiných lidech – první dojem může výrazně ovlivnit postoje k lidem na dost dlouhou dobu, než jsme schopni korekce.
- Ukazuje se, že existuje individuálně odlišná citlivost k vnímání lidí; někteří lidé jsou mimořádně citliví k vnímání všech komunikačních signálů, někteří jsou citlivější k paralingvistickým aspektům, jiní k neverbálnímu chování;

mnohdy to může být způsobeno také emocionální závislostí na některé skutečnosti, na některých zkušenostech, které člověka poznamenaly.

- Existují určité rysy osobnosti, které zvyšují míru efektivnosti při vnímání jiných lidí, například inteligence, zejména inteligence sociální, dále zvýšená citlivost k lidem, sociabilita, schopnost empatie...

5.1 Chyby a nedostatky ve vnímání

Na skutečnost, že sociální percepce má subjektivní charakter (tj. není pouze racionální), bylo již poukázáno. Vyskytuje se tedy celá řada chyb, které si vůbec neuvědomujeme, ale pokud je dostaneme do oblasti vědomí, zvyšuje se pravděpodobnost, že se jimi budeme zabývat, a že je dovedeme překonat. Jedná se zejména o níže uváděné percepční chyby. Následující výčet je zpracován podle Hayesové (2003), Mikuláščíka (2003), Výrosta a Slaměníka (1997).

Haló-efekt a efekt posledního dojmu

Haló-efekt se týká jedinců, u nichž je jedna vlastnost nápadnější, dominující (například pohotovost, nadšení), anebo u nich vnímáme určitou osobnost poprvé, jako novou, neznámou a její projevy v tomto okamžiku mají situační charakter. Projev chování má extrémnější formu, pro onoho jedince spíše výjimečnou, ale my jej vnímáme, jako by to byl projev chování pro onoho člověka charakteristický. Haló-efekt způsobuje, že pak jedince vnímáme pod vlivem prvního dojmu velmi dlouho, nejsme schopni korigovat své postoje a dívat se na něj objektivněji. Uzamykáme se tak do omezeného počtu dojmů, z jejichž vlivu se těžko dostáváme.

Jak se této chybě vyhnout? Jak uvádějí Výrost a Slaměník (1997), při vnímání jiných lidí se dovídáme vždy více informací než ty, které způsobily haló-efekt – to by mělo být východiskem při vnímání. Čím více času je mezi prvním setkáním a posouzením jedince, tím více podnětů máme ke správnému posouzení. Je třeba rozlišovat mezi různými aspekty individuálního chování a neseskupovat k první informaci vše další, co se k ní hodí. Je třeba rozlišovat (to se týká zejména

manažerek a manažerů) vzhled od výkonnosti, prezentaci od produktivity, osobnost od kreativity. Manažerky a manažeři musí vědět, které rysy osobnosti jsou zárukou těch nejlepších pracovních výsledků.

Poslední dojem často bývá mylným vnímáním proto, že si nepamatujeme konkrétní dojmy z předcházejícího období. Tento efekt bývá často úspěšně využíván některými pracovníky, kteří finišují ke konci sledovaného období a apelují na svého nadřízeného argumenty, že se zlepšili. Chtějí pozitivně ovlivnit vnímání své osobnosti v závěrečné fázi hodnotícího období.

Projekce

Vnímající projikuje do sledovaného jedince své vlastní vzorce chování, vlastní nedostatky, klady, představy o správnosti chování. Projekci používáme jako obranný mechanismus při přenášení viny na někoho jiného nebo jako ochranu před svými vlastními nepříjemnými pocity. Projekce zahrnuje citové vnímání zaujatosti. Strach, nedůvěra, nenávisť či vrtkavost mohou ovlivnit individuální vnímavost. Například starší pracovníci pociťují, že jejich zručnost už není taková, jako bývala dříve. Tento strach se může transportovat v nenávisť vůči mladým pracovníkům a pohrdání jimi. Noví lidé zase naopak nemusí mít rádi služebně starší.

Příkladem další formy projekce může být situace, kdy vnímáme jedince který nám připomíná některými svými vlastnostmi někoho jiného známého, a přisuzujeme mu kromě jedné společné vlastnosti i všechny další vlastnosti nám už z dřívější doby známé osoby.

Jestliže jedinec vnímá dvojznačné vlastnosti druhého, jeho konečné rozhodnutí tenduje při rozhodování k té vlastnosti, která je bližší vlastnostem jeho samotného. Lidé, kteří si o sobě myslí, že mají pozitivní a žádoucí vlastnosti, připisují takovéto charakteristiky také těm lidem, které mají rádi – rozhodně více než těm, které rádi nemají.

Sebeuspokojující se proroctví

V celé řadě situací očekáváme od ostatních lidí určité chování. Pokud se naplní očekávání, které předpovídáme, stává se tak naším sebeuspokojujícím proroctvím. Můžeme například očekávat, že nový pracovník bude líný, panovačný a nespolehlivý. Tato očekávání mohou být spojována s určitými stereotypy skupin lidí v podobě tušení; může se zde promítnout i určitá projekce, může se projevit haló-efekt. Avšak celkově působí sebeuspokojující proroctví jako předpověď, která zkresluje vnímání a která uzavírá jedince před dalšími podněty, které mohou upřesnit kvalitu vjemu. A naše chování je tak orientováno na potvrzení očekávání.

Multikulturní nevnímavost

Na naše vnímání působí celá řada vlivů, které způsobují zkreslování. Mezikulturní nevnímavost je označení, které lze shrnout ve svém zdůvodnění do čtyř bodů:

- V každé zemi jsou jiné zvyky a obyčeje, jiná morálka, a tak bývá výsledek našeho očekávání mnohdy horší;
- Mnohdy postrádáme komplexní znalosti o své vlastní kultuře a jejím vlivu;
- Domníváme se, že ostatní nám jsou podobní více, než tomu skutečně je, a vnucujeme jim svá pravidla, chováme se samozřejmě ve věcech, které jsou v jiné kultuře nepřijatelné;
- Především máme ale nedostatečné informace o cizích kulturách, v důsledku čehož pak nemůžeme jednoznačně odlišit jednotlivé prvky dvou kultur, naší a cizí.

Efekt svatozáře

Práce přesčas může být vedoucím pracovníkem posuzována jako užitečná, jako projev snaživosti a pracovník pracující přesčas může pak být proto chválen jako snaživý a obětavý. Za prací přesčas se ale může skrývat například skutečnost, že pracovník, který přesčas dělá, není schopen svou práci zvládnout v normální pracovní době, protože je buď pomalý nebo neschopný svou práci

vykonávat rychleji, případně nechce chodit domů, protože se doma nudí nebo má konfliktní vztahy s partnerem.

Centrismus

Tendence vedoucí k nivelizaci, protože vnímající se obává diferencovat, nedovede dosti dobře rozlišovat, protože nemá objektivní informace a nechce si problematizovat vztahy.

Chyba kontrastu

Vnímající srovnává projevy chování a pracovní výkon podřízených nikoliv s objektivními měřítky, nýbrž se sebou samým, se svými předpoklady a schopnostmi.

Desirabilita

Českým ekvivalentem pojmu desirabilita je sociální žádoucnost. Dochází k deformování objektivity směrem k tomu, co je požadováno, co se uznává, co je konvenční, průměrné.

Kategorizace

Tendence vybrat si určité rysy, vlastnosti a zařazovat schematicky a stereotypně lidi do několika skupin podle společných znaků.

Favoritismus

Jedná se o preferování některých jedinců. Ti bývají nadhodnocováni, bývají u nich vyzvedávány i ty nejmenší úspěchy, které jsou u jiných přehlíženy.

Efekt sympatie, resp. antipatie

Mnohdy i nevědomě jsou jedinci, kteří jsou vnímajícímu sympatičtí, preferováni, jsou protěžováni. A naopak, jedinci nesympatičtí jsou podhodnocováni.

Sériový efekt

Pod vlivem přílišného množství vjemů dochází k určité otupělosti, kdy vnímající přestává rozlišovat. Pokud příliš dlouho sledujeme určité monotónní informační prvky, vnímající aparát se natolik unaví, že zaznamenává pouze výrazně odlišné, případně nové prvky, i když nemusí být nejdůležitější. Prvky, které jsou si podobné, není schopen už rozlišovat. Vytváří se určitý zvyk a současně jakýsi pocit jistoty a bezpečí, že vnímáme věci takové, jaké mají být. To vede k přehlížení detailů a identifikace se odehrává na hrubší úrovni, bez rozlišování.

Efekt mírnosti

Pojem vyjadřuje podceňování a přehlížení drobných nedostatků, a naopak přeceňování drobných úspěchů.

Předčasná generalizace a dialela

Vnímající se nechá ovlivnit jedním nebo dvěma podněty natolik, že zobecňuje na všechny další projevy chování. Jedna nebo dvě špatné zkušenosti tak vedou k tomu, že negativně vnímáme všechny další situace.

Dialela je rovněž zobecňování, ale takového druhu, kdy na základě jedné pozitivní nebo negativní vlastnosti usuzujeme na jiné pozitivní či negativní vlastnosti, aniž spolu tyto nějakým způsobem souvisí („moje děti jsou dobře vychované, proto nikdy nelžou“, „tento pán je hezky oblečený, proto je slušný“.)

6 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY

Způsob, jakým reagujeme na chování jiných, záleží zejména na tom, v jaké situaci se nacházíme, jaké jsou mezi námi vztahy, a také na to, zda spolu komunikujeme jen mezi čtyřma očima, anebo za přítomnosti dalších lidí. Důležité také je, o jaký druh vztahů jde. Tedy zda se jedná o vztahy osobní či pracovní, přátelské nebo intimní, formální či neformální, krátkodobé či dlouhodobé.

Obecně každý vztah začíná povrchní komunikací, následně, jestliže vznikne určitá sympatie, podnikají obě strany další kroky k rozvoji vztahu. Na základě řady výzkumů bylo potvrzeno, že celý proces rozvoje vztahů probíhá v několika krocích. Jak vztah vzniká, má komunikace v každé postupové fázi svoji specifikou:

- **Počátek vztahu:** Zde hraje důležitou roli fyzická přitažlivost, oblečení, ale také názory a postoje. Začíná se rozvíjet konverzace, vytváří se první dojmy, na jejichž základě se posiluje (nebo neposiluje) rozhodnutí, zda se náš vztah bude dále rozvíjet, zda je pro nás druhá osoba něčím zajímavá.
- **Sondování:** V této fázi vyvíjejí obě osoby úsilí při zjišťování zájmů a zkušeností osoby druhé. Experimentují tím způsobem, že předkládají druhému své stanoviska, názory na různé problémy a čekají, jak na ně bude protějšek reagovat. Pokud zjistí, že mají zájmy a hodnoty shodné a že se může rozšířit spektrum na další tematické okruhy, že jim není nepříjemné mluvit o všech možných problémech, stanou se uvolnění, spontánnější, zbavují se formálního projevu, více se otevřou a už se tak nehlídají. Mnoho vztahů zůstává na této úrovni, jež je příjemná mnoha lidem, poněvadž není tak riziková, jako jsou vztahy hlubší.
- **Zintenzivnění vztahu:** Lidé spolu začínají trávit více času, hovoří se o velmi osobních věcech, začíná sebeodhalování (zvýšené riziko zranitelnosti). Začínají spolu sdílet pocity frustrace, pocity vlastních nedokonalostí, pocity štěstí i neštěstí. Vědí o svých chybách i nedostatcích navzájem. Konverzace mezi nimi je plná náznaků, kterým rozumí jen oni

dva, rozvíjí se silná vzájemná důvěra. Už nemá každý z nich jenom svá tajemství, ale mají také svá společná tajemství.

- **Přizpůsobení se:** Vztah má charakter spojení v podobě identifikace, partneři vše dělají spolu, všude chodí spolu. Tato fáze se již dá označit jako hluboký a vážný vztah.
- **Vznik vazby:** Partneři dělají některé formální kroky, kterými chtějí dát najevo všem okolo, že jejich vztah je natolik opravdový a hluboký, že jej chtějí institucionalizovat (upraveno podle Hybels, 1989).

Zda se vztah rozvíjí a jak se rozvíjí od první až do páté fáze, závisí na obou partnerech. Jestliže chce jeden postoupit o krok dále, není to možné bez souhlasu druhého. Většina z nás má omezené množství energie i času na rozvíjení vztahu až na pátou úroveň, proto celá řada vztahů zůstává na úrovni druhé nebo třetí. První tři fáze jsou úrovní vztahů v podobě přátelství, kamarádství, což nám umožňuje realizovat celou řadu neformálních vztahů. Čtvrtá a pátá fáze vyžadují více energie a odevzdání se a je charakteristická pouze pro vztahy intimní.

6.1 Evalvace a devalvace

Každý vztah, každá interakce má v sobě vždy nějaký náboj hodnocení, tedy náznak něčeho pozitivního, nebo negativního. V každém vztahu je vyjadřována vždy určitá míra úcty, uznání, vážnosti, nebo naopak neúcty, odmítání, odporu, pohrdání. Dá se říct, že neutrální postoj neexistuje.

Pozitivně vyjádřený vztah se označuje jako evalvace, negativně vyjádřený vztah pak jako devalvace. Devalvační projevy mohou snižovat sebevědomí toho, vůči němuž jsou zaměřeny, rovněž také problematizují komunikaci. Křivohlavý (1993) uvádí základní situace evalvačního a devalvačního projevu v komunikaci (uvádím je ve zkrácené a upravené podobě):

Příklady evalvace:

- Když se nás někdo zastane tam, kde jsme neprávem obviněni, zejména v naší nepřítomnosti.
- Když se nás někdo zastane a prosazuje, abychom dostali to, co nám náleží.
- Když s námi někdo jedná otevřeně a upřímně, neuzavírá se před námi.
- Když se nám někdo snaží pomáhat tam, kde může.
- Když nám někdo dokáže odpustit a prominout, být velkorysý a přehlédnout naše chyby a nikdy to příliš nezdůrazňuje.
- Když má o nás někdo opravdový a nefalšovaný zájem, váží si nás.
- Když nás někdo miluje nebo se nám obdivuje.
- Když má pro nás někdo vždy čas, i když víme, že času nazbyt nemá.
- Když se někdo dokáže udržet a neudělá to, co by nám mohlo uškodit.
- Když nám někdo dovede vytknout chybu, ale takovým způsobem, že to chápeme jako pomoc, a nehovoří o tom před jinými.

Příklady devalvace:

- Když nás někdo křivě obviní, a dokonce nám ani nedovolí, abychom se mohli před druhými obhajovat.
- Když se k nám začne někdo chovat nepřátelsky, aniž by nám vysvětlil proč, aniž by nám cokoliv řekl.
- Když někdo zneužije naši důvěru.
- Když nás někdo pomlouvá.
- Když nás někdo šikanuje, dělá nám naschvál potíže.
- Když nás někdo před druhými uráží, ironizuje.
- Když se k nám někdo chová hrubě, necitlivě.

6.2 Vytváření a zlepšování vztahů, pacing

Při interakci mezi lidmi se mohou vytvářet různé vztahy. Pozitivní či negativní vztah vzniká většinou spontánně; často si účastníci ani nemusí uvědomovat, co vztahy posiluje, jak se jednotlivé kroky vývoje vztahu realizují.

Pozitivní vztah je takový, kdy se oba účastníci cítí v pohodě a harmonii, mají příjemný pocit, intuitivně je jednomu s druhým dobře, navíc se při prezentaci svých názorů vzájemně respektují a ve svých názorech si rozumí, jsou ve shodě (ani odlišné názory nemusí pozitivní vztahy narušit). Ve vytváření pozitivního vztahu (pacing) hraje významnou roli empatie (Rogers, 1961, 1998). Vzájemné porozumění a sympatie jsou lepším prostředím pro vyrovnávání se s kritikou, pro snadnější zvládnutí změn. Tam, kde mezi lidmi existuje soulad, tedy něco, se často označuje jako stejná vlnová délka, podvědomě napodobuje jeden chování druhého.

Někteří lidé, i když jsou vzdělaní a vysoce kvalifikovaní, pozitivní vztah vytvářet nedovedou. Jiní to zvládají spontánně a bez problémů. Není to dáno vyšší inteligence, ale úrovní zájmu o lidi, citlivostí k vnímání jiných lidí, ale především také k tomu, co umožňuje vytvářet pozitivní mezilidské vztahy. Pozitivní vztah posiluje podobnost osobností, fyzická, duševní i podobnost emocionální, zájem o osobu, ochota naslouchat jí, porozumět jí a snaha vcítit se do jejích problémů. Za těchto podmínek se vztah vyvíjí pozitivně automaticky.

Většinou tendujeme k tomu, že máme rádi ty lidi, kteří nám jsou podobní, se kterými souhlasíme. Vědomé přiblížení se na tuto úroveň může být cestou k urychlení pozitivních vztahů a může mít podobu zrcadlení, napodobování. Celý proces vytváření pozitivních vztahů se tak urychluje a zkracuje.

Metod, kterých lze pro vytváření pozitivního vztahu použít, je celá řada a není nutné je používat všechny současně. Ovšem používat pouze jednu z nich není efektivní. Důležitá je citlivost při používání každé z metod, aby to nebylo vnímáno jako ironie či výsměch. Zapamatujme si alespoň některé z nich (Plaňava, 2006):

- **Slovní podpora:** Jedná se o slova, která doprovází projev partnera v komunikaci a která jej utvrzují, že mu nasloucháme, že mu rozumíme („ano“, „samozřejmě“, „rozumím vám, co tím chcete říct“...)

- **Parafrázování:** Po vyslechnutí projevu partnera mu dáváme zpětnou vazbu v parafrázované podobě, aby si mohl ověřit, jak byla jeho slova pochopena („Vy chcete reagovat na to, co Vám řekl pan X tím, že budete... rozuměl jsem Vám správně?“)
- **Zrcadlení emocí:** Napodobujeme emoce, pocity, nálady partnera, čímž mu dáváme zpětnou vazbu o tom, že prožíváme to, co on; pokud se empaticky vciťujeme do jeho pocitů, tak to není tak těžké.
- **Kontakt očima:** Jedná se o potvrzování duševní vazby.
- **Zrcadlení postoje, pózy:** Když budeme sledovat lidi, kteří si spolu rozumí, uvidíme, že jejich pozice při sezení nebo stání se podobají; pokud chceme vytvářet pozitivní vztah, můžeme vědomě napodobovat pózy partnera (když má založené ruce, založíme si je také; když má podepřenou bradu, podepřeme si ji rovněž) – nesmí to ale být okamžitě po něm a zcela stejným způsobem, protože to by náš partner vnímal jako „šaškování“, provokování, proto to musí být s malým časovým odstupem.
- **Sladění dechu:** Je možno uplatnit při telefonování i při rozhovoru tváří v tvář; je vhodné sledovat jak partner zvedá ramena a hrudník (pochopitelně pouze s lidmi, kteří nemají dýchací potíže, abychom nezrcadlili astmatika apod.)
- **Sladění tempa řeči:** Je možno používat pouze u verbálního projevu, který je v normě; pokud někdo mluví příliš rychle („drmolí“), není vhodné takovou řeč napodobovat, můžeme pouze zrychlit o něco víc, než je naše optimum (snadnější je přizpůsobování se pomalejšímu verbálnímu projevu).

6.3 Další pravidla pro udržení pozitivních interpersonálních vztahů

- Podpořit toho druhého, zastat se jej před jinými, když není přítomen.
- Sdílet informace o úspěších i neúspěších (i sdílení emoční).
- Vzájemně si důvěřovat.
- Pomáhat si.
- Usilovat o to, aby se ten druhý cítil v mé společnosti dobře.

Co se týká pracovních vztahů, ty jsou v první řadě stanoveny formálním systémem pracoviště a práce, ale kromě toho se do nich promítá celá řada neformálních kontaktů. Neformální systém vztahů tak ovlivňuje samu práci, obohacuje vztahy jedinečností, individuálností, možností změn (samozřejmě v rámci předem daných pravidel). Nemá smysl, jestliže jako manažerky či manažeři zakážeme jakoukoliv formu osobních a neformálních rozhovorů na pracovišti (stejně k nim bude docházet). Na druhé straně ale neformální a osobní rozhovory nesmí naplňovat většinu pracovní doby.

Vztahy mezi lidmi v práci mají specifickou kvalitu. Liší se od vztahů mezi přáteli, protože vycházejí ze stanovené práce. Ačkoliv na pracovišti lidé často sdílejí stejné sociální a interpersonální aktivity, působí na sebe hlavně jednáním v pracovním procesu. V práci lidé na sobě navzájem oceňují pracovní výkonnost, dovednosti. V přátelských vztazích toto oceňování nehraje prioritní roli.

6.4 Asertivita, agresivita, manipulace a užití moci v interpersonálních vztazích

Každý z nás musel někdy při jednání ustoupit ze své pozice, frustrován tím, že to, co vyslovil, nebylo pochopeno tak, jak to mínil, anebo mu nebylo vůbec umožněno vyslovit názor. Každý z nás se setkal se situací, kdy po něm někdo chtěl něco, co on nechtěl. Obě tyto situace mají co do činění s vlastnostmi, jako je plachost nebo málomluvnost. Ti z nás, kteří takové potíže mají, by měli udělat něco pro to, aby se nenechali zmanipulovat, „převálcovat“ někým jiným – ale také aby podobným způsobem neškodili jiným lidem.

Asertivní člověk dovede vyjádřit to, co chce (nebo nechce), to, jak situaci vidí, jaký má názor. Nesnaží se nic skrývat, ani nic naznačovat, je otevřený a upřímný. Zde bych ráda poukázala na skutečnost, že upřímnost nelze vyjadřovat do důsledků ve všech situacích, je totiž potřeba respektovat slušnost, galantnost a ohleduplnost. Asertivní člověk dále trvá na svých právech, ale dělá to způsobem, který nepoškozuje práva jiných. Chová se sebejistě, respektuje

druhou stranu, ctí její důstojnost, její práva a dovede i jejím požadavkům naslouchat. Je ochoten změnit svůj názor, přiznat svou chybu, přistoupit na kompromis – protože považuje lidi za rovnoprávné. Dovede kritizovat tak, aby to bylo přijatelné, a také přijmout vlastní kritiku.

Ve všech publikacích, které se asertivitou zabývají, se v obdobné formulaci nachází níže uvedené „Desatero asertivních lidských práv“ (Vališová, 2002). Mnohé z těchto práv popírají naučené vzory (poslušnosti), které se přenáší z generace na generaci. Ne vždy je pak snadné habituální stereotypy překonat.

- Máme právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědní.
- Máme právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy, které by ospravedlňovali naše chování.
- Máme právo posoudit, nakolik a jak jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
- Máme právo změnit svůj názor.
- Máme právo říci „já nevím“.
- Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.
- Máme právo dělat chyby – a být pak za ně zodpovědní.
- Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Máme právo říci „já ti nerozumím“.
- Máme právo říci „je mi to jedno“.

Základní pravidla asertivního rozhovoru uvádějí Novák a Kudláčková (2002):

- Stát na svém a „hájit prapor“, nenotovat si s podřízenými na téma „co to zase upekli ti tupci nahoře“ – neboť cokoliv řekneme, může být později použito proti nám, a to ve zkreslené podobě.
- Zůstat klidný a zdvořilý. Afekt je nebezpečný, neboť posunuje celou záležitost do jiných dimenzí. Nezřídká se stává, že se posléze neřeší problém, kterým byl afekt vyvolán, nýbrž následky onoho afektu.

- Námitkám dávat za pravdu podmíněně a zaměřovat se na řešení („To jistě máte pravdu, ale...“)
- Snažit se o pozitivní formulace a vyznění. Neexistuje žádný důvod, proč situaci zbytečně vyhrocovat.

Záměrné poškozování jiných lidí nebo zvířat, případně ničení věcí, nazýváme agresivitou. Ta se může také projevat jako prosazování se na úkor jiných, odmítání potřeb, pocitů a přesvědčení druhých. Agresivita není pouze fyzického rázu, nemusí to být pouze hrubá slova, vulgarismy a křik, panovačné hlasové projevy, může jí být i ironizování, sarkasmus, ubližování jiným s úsměvem na tváři, s cílem degradovat druhou osobu. Agresivita nabývá i formy instrumentální, která je zaměřena na dosažení svého cíle na úkor jiných. Může mít formu šikanování.

Agresivita může být důsledkem frustrace, bolesti nebo důsledkem nedostatků a chyb ve vztazích. Netýká se jen vztahů vůči jiným lidem, ale také vůči objektům, a to v podobě vandalismu, nesmyslného ničení. Agresivní lidé mají tendenci opustit, alespoň na přechodnou dobu, své agresivní chování, pokud jsou konfrontováni se zpětnou vazbou svého chování.

Příčiny agresivního chování jsou biologické, psychické i sociální povahy. Biologicky je agresivita ovlivňována činností mozku – dosavadním studiem bylo zjištěno, že při postižení hypothalamu dochází u člověka ke ztrátě hormonálně řízené agresivity. Také některé látky mohou prostřednictvím krevní cesty ovlivňovat agresivitu (alkohol, některé psychotropní látky). Činitelé psychické povahy se mohou projevit jako určité vlastnosti a duševní stavy člověka, které mohou nabýt agresivnější podoby jako důsledek temperamentového vybavení, dominance, maskulinity, ale také snížené motivační úrovně. Svou roli hraje také jáství osobnosti (v podobě snížené sebekontroly, míry sebevědomí, kompenzování určitých pocitů méněcennosti...). V neposlední řadě spolupůsobí příčiny sociální, které jsou ovlivněny především primární rodinou. K potenciální

agresivně vede výrazně autoritativní typ výchovy, vysoká míra kontroly, vysoké požadavky, přemíra trestů, menší míra komunikace a emočních kontaktů. Dále také skupinové vlivy v podobě deindividuace, kdy člověk ztrácí pocit odpovědnosti ve prospěch skupiny.

Opakem asertivního chování je chování manipulativní. Je zálučné a nevypočitatelné tím, že se často nedá rozpoznat na první pohled. Často využívá citového nátlaku, apelování na morálku, na pomoc bližnímu, na míru odpovědnosti a na různé další hodnoty a humánní kréda. Způsoby manipulace mohou být velmi různorodé a často bývají závislé na typu osobnosti. Mohou mít formu předstírané bezmoci, vyhrožování, předstírání stejných zájmů anebo zakrývání zájmů vlastních; v pozadí bývá posilování pocitu sebeuspokojení, ovlivňování toku informací. Z mnoha typů dělení manipulativního chování mě zaujalo dělení podle E. L. Shostroma (1968):

- **Diktátor:** Tvrdě prosazuje své názory, zájmy; využívá vhodně vybrané citace.
- **Chudák:** Zdůrazňuje své nedostatky, svou neschopnost a závislost na nás; naznačuje, že pokud mu nepomůžeme, jsme zodpovědní za jeho konec.
- **Počtář:** Rád by něčeho dosáhnul, ale vždy se objeví nějaká překážka, která mu v tom brání.
- **Břečtán:** Předstírá na nás naprostou závislost - bez nás by ničeho nedosáhl, vše chce dělat s námi (resp. my budeme vše dělat za něj).
- **Drsník:** Má tendenci všechny překřičet, případně ukřičet.
- **Obětavec:** Je nejhodnější, nejhlavnější, všechno dělá pro jiné, pro jejich dobro a nic pro sebe - takže má právo určitých výsad (měli bychom mu vše „vrátit“).
- **Poslední spravedlivý:** Vyvolává u jiných pocity viny; on je tím nejpopovolanějším soudit, kritizovat a kontrolovat.
- **Paternalista:** Sám ví, co je nejlepší, a také to udělá. Ty, které si vyvolil, chrání před všemi vlivy, které by mohly změnit jeho záměry.

- **Mafián:** Tváří se jako ochrana, ovšem něco za něco.

Moc je podle obecné definice schopnost něco dělat a něco ovládat, a to i proti vůli ostatních a projevuje se ve vzájemných vztazích; je nezbytnou součástí řízení. Pravděpodobně nejefektivnější jsou takové vztahy, kde má uplatňování moci podobu vzájemné dynamické závislosti, kdy jedni lidé mají možnost uplatňovat moc vůči jiným v jedné situaci a v jiné situaci se závislost a moc obrací v opačném poměru. Tyto situace ale nebývají dost časté.

Někteří autoři odlišují moc a vliv. Vliv je schopnost ovládat a ovlivňovat vnímání jiných lidí, mnohdy spíše v delším časovém intervalu. Moc pak charakterizuje jako schopnost měnit aktuální situace, vyvolat změny okamžitě. Efektivní manažerky a manažeři uplatňují pokud možno vždy více vliv a přesvědčování než moc. Avšak, existují situace, kdy přesvědčování a vliv ztrácí opodstatnění a musí se použít mocenské působení.

Jako manažerky a manažeři musíme umět porozumět podstatě moci a umět s ní zacházet, abychom dosáhli stanovených cílů. Závisí především na naší věrohodnosti a spolehlivosti, na našich postojích a motivaci a také na umění, jak ji dokážeme aplikovat. Je nutné, abychom ve způsobu chování vystupovali konzistentně, morálně a abychom nestavili moc příliš na odív.

7 ROZHOVORY (INTERVIEW)

Rozhovor je vhodný prostředek pro sbírání informací - takto získávané informace jsou aktuální. Rozhovor se může odehrávat mezi dvěma nebo více lidmi, kteří chtějí získat určité informace, fakta, politické nebo organizační záměry, porozumět jeden druhému, jeho postojům nebo nějakému tématu.

Rozhovor je příležitostí pro zpětnou vazbu a konfrontaci názorů a postojů, sdílení informací i pocitů. Když někdo z účastníků něčemu nerozumí, může se ihned zeptat, požádat o bližší vysvětlení. Rozhovor také umožňuje získávat informace, které zpočátku nebyly cílem rozhovoru, číst z neverbálního chování dotazovaného. J. W. Gibson a M. S. Hanna (1992) uvádějí šest skupin nejčastěji používaných forem interview:

- **Výběrové interview:** Například vstupní pohovor.
- **Poradní interview:** Dotazování zaměstnanců na názory o firmě, na podmínky práce, na způsoby, jak dosahovat cíle, na spokojenost s odměňováním...
- **Informativní interview.**
- **Persuasivní interview:** tj. přesvědčovací – například u dealerů.
- **Interview v podobě stížnosti a nespokojenosti:** zaměstnanci, kteří jsou s něčím nespokojeni, si vyžádají rozhovor se zástupci vedení, kde vyjádří svou nespokojenost a ptají se zástupců vedení, jak chtějí danou situaci řešit.
- **Interview při propouštění zaměstnanců:** manažerky a manažeři se snaží zjistit, proč odchází někteří zaměstnanci z firmy (cílem je identifikace problémů, které jsou příčinou odchodů, aby mohly být provedeny odpovídající změny).

7.1 Příprava na rozhovor

Přípravou na interview získáváme řadu výhod. Jestliže osoba, které se dotazujeme, vidí, že jsme strávili nějaký čas přípravou, bude se k nám chovat jako k osobě, se kterou chce strávit svůj čas. Průběh rozhovoru závisí na mnoha faktorech. Přirozeně je to především náš partner v rozhovoru, na kterého můžeme sice zapůsobit, ale jen v omezené míře. Ani s nejvyšším úsilím a s použitím těch nejlepších technik rozhovoru si nemůžeme vynutit určitý výsledek. Co však můžeme nepochybně ovlivnit, je naše vlastní chování, příprava na očekávanou situaci, potřebná znalost daných podmínek. Jelikož podmínky konkrétních rozhovorů se velmi různí, je vhodné se učit průběžné analýze situací, vyhodnocování jejich výsledků a v závislosti na nich pak také pružnému používání vhodných technik vedení rozhovorů.

Rozhovor ovlivňuje přirozeně především náš partner v rozhovoru a jeho chování; je to ovšem i náš vzájemný vztah. Dále je to téma rozhovoru: některá témata jsou sama o sobě tak „žhavá“, že bývá předem jasné, že rozhovor bude obtížný. Důležitými faktory jsou i místo a čas. Zvolit vhodné prostředí pro jednání a ovšem i dobu konání často pozitivně přispěje k vývoji rozhovoru v souladu s našimi zájmy i cíli. Volba prostoru a zasedacího pořádku by proto měla podporovat cíl rozhovoru. Oba partneři v rozhovoru by měli sedět na stejné výškové úrovni, měli by mít možnost na sebe přímo hledět a disponovat stejnými věcmi. Pokud nám záleží na konstruktivním charakteru rozhovoru, měli bychom si vhodný termín pro jeho konání dohodnout společně se svým partnerem. I kdybychom byli ve vedoucí pozici, neměli bychom si svého podřízeného spolupracovníka „objednávat“ (například prostřednictvím sekretářky) na určitou dobu jako nějaké zboží. Nejjednodušší formou ocenění bývá prostě jen se svého spolupracovníka zeptat, zda mu termín vyhovuje.

Podstatný význam mají i naše osobní motivy a cíle, stejně jako je tomu i u ostatních účastníků rozhovoru. A ty ovšem bývají jen zřídka identické (zpracováno volně podle von Kanitz, 2005).

Abychom byli schopni se při daném rozhovoru náležitě chovat, musíme vědět, jakou pozici v něm momentálně zastáváme. Nikdy totiž nehovoříme jen jako pouhá osoba, nýbrž vždy vystupujeme jako člověk v určité společenské roli. V každé roli se pro nás otevírá jiný prostor pro jednání, který do značné míry vymezuje možnosti ovlivňování rozhovoru, jeho formování. Z tohoto pohledu rozlišujeme podle von Kanitz (2005) rozhovory symetrické a asymetrické. Při těch symetrických mají partneři stejné právo zasahovat do rozhovoru, klást otázky, určovat témata a usměrňovat rozhovor. Při asymetrických rozhovorech existuje předem stanovené rozdělení pozic a rolí.

V rámci vyhodnocování vztahu k partnerovi v rozhovoru je důležité vzít také v úvahu vlastní pocity vůči dané osobě; zejména si ujasnit, co pociťujeme, jakmile třeba jen pomyslíme na očekávaný rozhovor s tímto partnerem. Jsme už dopředu vynervovaní? Máme strach? Nemáme o svém protějšku v očekávaném rozhovoru dobré mínění? Pokud je tomu tak, pak je zcela dobře možné, že tento náš pocit nevědomě ovlivní, předurčí naše chování v rozhovoru. Tím nám ale může doslova proklouznout pod rukama možnost vědomě rozhovor regulovat. Pokud si své pocity uvědomíme a přiznáme si je, nebudou už nás tak silně ovládat a my se budeme moci vědomě rozhodnout, jak se budeme chovat.

7.1.1 Průběh přípravy rozhovoru

1. **Výběr osoby:** Je určen záměrem rozhovoru. Může jít o rozhovor, jehož cílem je získání určitých informací, anebo může být cílem posouzení osoby, se kterou se interview provádí.
2. **Shromáždění určitých informací** o osobě, kterou chceme zpovídat, o jejích cílech a záměrech (Khelerová, 2006). Zdrojů, kde se dají zjistit předběžné informace, je celá řada. Důležitými informacemi jsou některé

další údaje o tématu. Je vhodné znát poněkud více o tématu, které je předmětem interview, protože nám to umožňuje fundovaněji a konkrétněji se ptát. Dáváme tím také najevo, že jsem si na rozhovor udělali čas, že jsme tématem zaujatí, a to dělá na dotazovaného vždy silnější dojem a cítí mnohem větší závaznost mluvit upřímněji.

3. **Příprava otázek, případně také příprava prostředí pro interview.**

Každý, kdo dělá interview, by měl mít připravenou řadu otázek, které budou mít své pořadí. Odpovědnost za zdárný průběh má tazatel i dotazovaný. Tazatel je zodpovědný za to, zda je dodržováno tematické zaměření, účel rozhovoru; měl by si také ověřovat pravdivost informací a je zodpovědný za dodržování času a za zaznamenávání rozhovoru. Dotazovaný pak je zodpovědný za to, že jsou jeho odpovědi jasné, přesné, pravdivé a do detailu zodpovězené. Otázky, které si budeme připravovat, mohou mít různou podobu (podle Štěpaníka, 2005):

- **Primární**, hlavní otázky: Týkají se pochopení tématu, zdůvodnění, proč je interview děláno; tyto by měly být připraveny předem, měly by téma pokrýt souhrnně.
- **Rozvíjející** otázky: Používají se, pokud chceme poznat problematiku ve větší šíři, anebo pokud něčemu přesně nerozumíme; jakmile vyslechneme odpovědi na hlavní otázky, rozvíjející otázky by měly vyplývat z odpovědí dotazovaného a měly by směřovat do hloubky problému.
- **Otevřené** otázky: Vedou dotazovaného k rozvíjení svých vlastních názorů a myšlenek bez nějakého omezení; při kladení otevřených otázek je pravděpodobné, že dotazovaný řekne i něco navíc, na co nás nenapadne se zeptat; dotazovaný není ve svém projevu omezován a může to vést k zajímavým elaboracím.
- **Uzavřené** otázky: Jsou to takové otázky, které umožňují nebo vyžadují jednoznačnou odpověď, většinou pomocí slova ano nebo ne; tyto otázky umožňují získávat jednorázové stručné a přesné

informace, proto je vhodné klást je zejména lidem, kteří jsou mnohomluvní.

- **Přímé** otázky: Jsou otázkami na specifické informace; mohou se vyskytovat v různých dotaznících, ale mohou být použity i v rámci interview (např. „Byl byste ochoten pracovat v nově zařizované dílně?“).
- **Nepřímé** otázky: Dávají na rozdíl od otázek přímých dotazovanému určité vodítko, kterého se může při odpovědi držet, ale také nemusí.
- **Věcné** otázky: Slouží k získávání věcných informací, je vhodnější používat otázky v podobě dotazu na mínění.
- **Osobní** otázky: Týkají se postojů, názorů, pocitů dotazovaného, většinou je dotazovaný osobně prožívá, neboť se tím trochu odkrývá, prezentuje své já.
- **Neutrální** otázky: nevypovídají o tom, jaký je postoj dotazovaného k problematice, o níž je řeč, ani o vlastních pocitech.
- **Tendenční nebo řídicí** otázky: Usměrnují dotazovaného určitým směrem, působí sugestivně, protože se ptají pouze na jednu alternativu ze škály možností. Ukazují na předpojatost tazatele, mohou vůči němu vyvolat nevoli nebo odpor. I takové otázky je někdy třeba položit, například když chceme vyvolat silně emočně podbarvenou odpověď. Je ale třeba vědět, kdy je k pokládání takových otázek vhodná doba.
- Otázky **řešící problém**: Dají se označit jako otázky hypotetické; používáme je, když chceme zjistit názor nebo postoj k určité problémové situaci.
- Otázky **zavádějící a nevhodné**: Jedná se o ty otázky, kterým dotazovaný nerozumí. Mohou být stylisticky chybné, příliš dlouhé, mohou mít dvě podotázky, mohou být nevhodné, protože dotazovaný se může cítit uražen, ponížen, ironizován. Zavádějící otázky jsou ty, do nichž tazatel vkládá svůj vlastní názor

(například: „Výrobky firmy X jsou lepší než výrobky firmy Y, nemyslíte?“); vybízí tázaného k tomu, aby potvrdil názor tazatele.

- Otázky **nápovědné a podněcující**: Jejich smyslem je nejen nasměrování tázaného určitým směrem, ale také podpora v situaci, kdy se tázaný cítí nejistě, kdy si nedůvěřuje.
- **Parafráze**: Smyslem parafrázování je vytvoření atmosféry vzájemného porozumění a chápání myšlenek.

Seřazování otázek má ctít téma - začínáme od primárních otázek a postupujeme do hloubky, do detailů. Často se používá způsob tázání od otázek otevřených k otázkám uzavřeným, tedy od rozsáhlejších odpovědí ke stále více a více specifikovaným, krátkým.

4. **Způsob záznamu**: Možností je několik. Je možno dělat si poznámky, je možno připravit si videozáznam nebo audiozáznam. Poslední dva způsoby lze dělat bez vědomí dotazovaného, ale je to neetické. Na každý záznam má být dotazovaná osoba upozorněna. Pokud by jí to vadilo, nelze záznam používat proti její vůli. Každá z uvedených forem má své výhody i nevýhody: zapisování si poznámek má výhodu v tom, že se snadněji hledají různé detaily. Navíc většina lidí lépe snáší zapisování poznámek než audio nebo videozáznam a také není třeba se starat o techniku a připravovat si ji předem; nevýhodou je menší koncentrace na interview a také může docházet ke zkreslování některých informací při přepisu. Důležité je udělat si po ukončení rozhovoru několik vlastních poznámek ke každému bodu (abychom nezapomněli, čeho se jednotlivé body týkaly). U audio a videozáznamu je tomu naopak ve všech bodech.

7.2 Problémové rozhovory v organizaci

Problémy v komunikaci nastávají tehdy, když je narušena forma porozumění a shody. To může být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti (harassment, mobbing, diskriminace, kouření, nadměrné pití alkoholu), důsledky

tohoto nevhodného chování (disciplinární pohovory, kritika, stížnosti), či při řešení jiných tzv. problémových témat. Každopádně, tyto situace vyžadují účast či okamžitou reakci managementu. Nezbytné je důsledné ověření faktů a míry odpovědnosti pracovníka. Pro nás jako manažerky a manažery je nezbytné, abychom byli na takové situace připravení, počítali s nimi.

Nejdůležitějším předpokladem pro úspěch problémového rozhovoru je příprava. Hlavními aspekty, kterými bychom se měli jako iniciátoři potenciálně problematického rozhovoru zabývat, jsou: eliminace nevhodných vnějších podmínek, rušivých vlivů, dále vhodné načasování rozhovoru atd.

7.2.1 Problémové situace

Je velmi důležité, aby vnější podmínky byly pro všechny partnery rozhovoru co nejpříjemnější; v opačném případě často vznikají zbytečné „třecí plochy“ a komunikační bariéry.

Je rozumné dbát na to, aby žádnému účastníkovi například nesvítlo slunce přímo do očí, aby zasedací místnost či kancelář byla uklizená, aby bylo případně připravené drobné občerstvení. Není od věci, když se jako iniciátoři rozhovoru zamyslíme nad následujícími otázkami: Jak bychom se my sami cítili nejlépe, kdybych byl v roli komunikačního partnera? Co bych v jeho situaci očekával v nadcházejících minutách? Jak jen mu mohu co nejvíce usnadnit, aby se plně koncentroval na rozhovor a byl ke mně otevřený?

Na stejné těžkosti, jaké máme s rozhovory na nevhodném místě, narazíme u rozhovorů v nevhodnou dobu. Přistoupíme – li na rozhovor, neměli bychom nikdy jednat pod časovým tlakem. Abychom se na rozhovor vnitřně naladili a připravili i vnější podmínky, je třeba si pro jednání stanovit „správný čas“.

K rušivým vlivům patří v první řadě vyzvánění mobilního telefonu. Kdo nedokáže vypnout svůj telefon, protože trpí dojmem, že musí být neustále k zastížení,

působí všelijak, jen ne suverénně. Neustálé telefonování zanechává spíše pocit, že dotyčný neovládá základní postupy time managementu. Zejména ale dává najevo, že pro něj rozhovor vlastně mnoho neznamena. Ke zdvořilému jednání „hostitele rozhovoru“ patří postarat se o hladký průběh jednání. Samozřejmě se mohou vyskytnout situace, při nichž je vyrušení nezbytné - pro to bude mít každý pochopení. V takové případě je doporučeno to raději oznámit ihned na začátku jednání. Nebude to pak již působit rušivě, ale jako splnění očekávané události.

Thomas Wieke (2006) uvádí, že v opakovaných průzkumech mnoha podniků, ve kterých byly zjišťovány nejčastější faktory, které vyrušují zaměstnance od práce, měly primát telefonáty. Nemyslely se tím soukromé hovory, ale hovory služební, tzv. důležité. Uvědomme si, že je to volající, kdo určuje čas a obsah hovoru. Proto bychom se měli vždy, když saháme „spěšně“ po sluchátku, zamyslet. Zrovna tak, jako nevtrhneme ke kolegovi do kanceláře a bez ohledu na to, co dělá, s ním nezapředeme hovor o tématu, které nám zrovna tzv. hoří pod rukama, neměli bychom přepadávat své kolegy ani telefonicky. Pokud se nejedná o nadřízeného, který má právo být ihned informován, můžeme dát volajícímu zdvořile a důrazně najevo svou nelibost například tím, že (Weike, 2006, str.38 – 39):

- „Oznámíme, že se teď momentálně zabýváme jiným tématem a na to, abychom mu mohli odpovědět, se musíme nejprve připravit;
- Poprosíme, aby zavolal ještě jednou ve stanoveném čase, kdy budeme mít prostor zabývat se jeho požadavkem;
- Poprosíme, zda byste mohli vést daný hovor jindy, a nabídneme mu termín, kdy může zavolat“.

Pro tuto prosbu o přesunutí máme vždy na své straně jeden nepopiratelný argument: „Chcete přeci, abych s vámi tento problém projednal fundovaně a po dobré přípravě?“ Volající na to stěží může odpovědět „ne“, protože by tím zpochybnil vážnost své věci.

Důležitý telefonický rozhovor můžeme předem ohlásit. Moderní kancelářská telekomunikační technika nám už dnes umožňuje poslat s odpovídající prioritou e-mail, v němž můžeme požádat o termín hovoru. Tuto žádost můžeme učinit i telefonicky.

7.2.1.1 Kritika

Nezbytnou součástí života i pracovní aktivity je kritika, ale když je jí příliš mnoho, snižuje sebevědomí kritizovaného. Ne vždy je akceptována v plné šíři - často vyvolává obranný postoj, odmítání spolupráce a nepřátelství. Zejména pokud není stoprocentně objektivní, může narušit spolupráci. Ale i kdyby byla, záleží vždy na tom, jak ji sdělujeme. Pokud má být kritika efektivní, měla by mít kultivovanou formu. To znamená, že by měla být zaměřena na kritizování konkrétních aktivit, a v žádném případě ne na hodnocení nositele určitého chování. Neměla by se také používat formou předčasného zobecňování. Kritizovaný by měl být nejprve za něco pozitivně ohodnocen, než je mu něco vytýkáno (tzv. sendvičová metoda). Pak je totiž ochoten snadněji přijmout kritiku. Dále by se kritika měla odehrávat mezi čtyřma očima a s tím, že většinou je vhodné používat eufemismy. Na chyby je lépe upozorňovat nepřímo než přímo a za určitých okolností je dobré začít i kritikou sebe sama. Kritiku říkáme vždy tak, aby ji kritizovaný chápal jako pomoc z naší strany při momentálním selhání, které se bude snažit rychle eliminovat. Je velmi doporučováno zachovávat důstojnost kritizovaných.

7.2.1.2 Sexuální harassment

Nejčastějšími oběťmi bývají ženy, především ženy nějakým způsobem odlišné, nápadné, osamocené, nové, úspěšné. Obtěžování mívá formu dvojsmyslných řečí, nenápadných návrhů až nátlaku, významných pohledů, doteků; ale může mít i formu tvrdého sexuálního tělesného obtěžování, nebo dokonce znásilnění.

V pohledu na to, co sexuální harrasment představuje, se ženy a muži liší. Ženy přibližně ve dvakrát větší míře než muži chápou dotyky a dvojsmyslné poznámky jako sexuální obtěžování.

7.2.1.3 Rasismus a xenofobie

Rasismus můžeme nejuvýstižněji popsat jako nepřátelské nebo urážlivé jednání a komunikování vůči etnické menšině anebo podněcování k takovému chování. Ten, kdo takové chování používá, je může považovat za dobrý vtip nebo námět k zábavě, ale oběť to cítí jako silnou urážku, napadení nebo zneužívání. Je známa řada příkladů, kdy byli lidé z etnických menšin donuceni opustit své pracoviště, protože se cítili bezmocní, depresivní, znechucení, měli pocit ztráty sebeúcty.

7.2.2 Problémoví partneři

Kromě určitých situací, jež nám činí potíže, jsou to většinou naši komunikační partneři, s nimiž máme problémy. V mnoha případech nám důkladná příprava pomůže odstranit z cesty mnoho těžkostí a vyhnout se pastem. Vedle momentů, které zajišťují úspěch na věcné rovině rozhovoru (předmět rozhovoru, věcné pozadí a odborné znalosti) je pro úspěšné vedení rozhovoru důležitá schopnost přizpůsobit se komunikačnímu partnerovi. Známe – li svůj protějšek z mnoha předchozích setkání, není to většinou problém. Horší je to tehdy, pokud se partneři ještě neznají.

Zjistit si o partnerovi co nejvíce je v zájmu úspěchu našeho rozhovoru – abychom se naladili na jeho zájmy, osobitosti i přání. Stejně tak můžeme počítat s tím, že to udělá i náš partner.

Nic neslyší většina lidí tak ráda, jako své jméno. Jméno představuje něco zvláštního a osobitého, něco, co patří jen nám. Slouží jako označení, vizitka, na niž jsme patřičně hrdí, vymezuje hranice a vztahy, je symbolem naší individuality. Oslovením svého komunikačního partnera propůjčíme své výpovědi

zvláštní důraz (není proto příliš moudré znehodnotit tento způsob zdůraznění tím, že budeme oslovení používat často a bezhlavě). Problém může nastat, pokud jméno zapomeneme. K této situaci může dojít zejména tehdy, jednáme – li s více partnery, kteří nám byli představeni krátce po sobě. Podle Weikeho (2006) zásadě platí: Zdvořilá otázka v případě, že jméno zapomeneme nebo nám v průběhu jednání vypadne, problém vyřeší krátce a bezbolestně a je lepší než rozpačité koktání a výpomocné formulace typu: „S tím pánem v čele stolu naprosto souhlasím.“ Ten, kdo nemá paměť na jména, by měl sáhnout k osvědčenému prostředku a jména si poznamenávat.

Někdy může být rozhovor problematický nejen proto, že se se svým partnerem neznáme, ale také z naprosto opačného důvodu: svého protivníka známe až příliš dobře. Tím nemyslím jen velmi blízké a přátelské vztahy a také to neznamená, že by se muselo jednat výlučně o vztahy pozitivní; je tu řeč o velmi blízkých vztazích jakéhokoliv druhu. Rozhovor s blízkým člověkem činí obtížným skutečnost, že jím ovlivňujeme stabilitu vztahu. Je mnohem snazší vynadat cizímu člověku – pravděpodobně ho už totiž nikdy nespátříme - než vyhrát spor se svým dobrým známým. Ten totiž možná sedí v kanceláři naproti nám. Projednáváme – li tedy věcné téma, měli bychom jednat podle zásady: Jasný věcný obsah, ale zrovna tak jasné vztahové sdělení – vzájemná úcta, férovost a společný cíl.

Kdybychom si vždy mohli vybrat své komunikační partnery, byl by život mnohem snazší. Možná bychom si pak vybrali ale ty, se kterými si rozumíme beze slov? S partnery jsou potíže tehdy, pokud ventilují své nálady, nedrží se všeobecně přijímaných konvencí a pravidel hry apod. V zásadě můžeme rozlišit čtyři základní typy nepříjemných partnerů (in Weike, 2006):

- **Typ chudinka:** Už během první minuty rozhovoru si všimneme, že všechna ostatní sdělení přehluší projev „Daří se mi špatně“ nebo „Ostatní mi nerozumí/ jsou na mě zlí“. Takový člověk z nás často vyděračsky vyláká soucit – a výsledkem celé této historie je, že on se cítí lépe,

protože si na nás vylil svou špatnou náladu, zatímco nám tím zkazil den... Taková negativní poselství pocházejí často z dětského ega. Vrstva vědomí formovaná na základě zkušeností z raného dětství se dožaduje starostlivosti a u partnera apeluje na „pečující rodičovské ego“. Tento typ osobnosti ze zkušenosti ví, že má s touto hrou úspěch a dostane se mu psychické podpory a útěchy.

Pokud jednou na jeho hru přistoupíme, tj. budeme projevovat lítost a soucit, vytvoříme komplementární transakci. Znamená to, že naše odpovědi budou přesně vyhovovat apelu protivníka a vyvolají další vlnu historek vyvolávajících soucit. Z tohoto kolotoče se dostaneme pouze tehdy, pokud přetneme tento kruh transakcí, tj. dáme co nejdříve najevo, že buď budeme vést náš rozhovor na rovině dospělých, nebo ho skončíme.

- **Typ dotěra:** Existují komunikační partneři, kteří naprosto postrádají jakýkoliv cit pro zachování odstupů. Doslova napadají naše teritorium. Netaktní zacházení s prostorem, jenž nás obklopuje, v nás aktivuje obranné mechanismy. Aniž bychom si to uvědomovali, uspořádáváme prostor kolem sebe do čtyř soustředných kruhů - zón (blíže viz kapitola 3). Pokud někdo naruší naši intimní zónu, vyvolává to v nás pocity nelibosti. Snažíme se uhnout a tak opět vytvořit odstup. Pokud se to nedaří například proto, že se k nám druhý neustále přibližuje nebo nás poplácává po rameni, vylučuje se zvýšení množství stresových hormonů a tělo se připravuje na boj nebo útěk.

Většinou nic nezměníme, ustoupíme – li o krok zpět nebo stranou – dotěra nás bude následovat. Pokud to jde, můžeme postavit mezi sebe a útočníka na zónové hranice kus nábytku. Nejsou – li k tomu podmínky, nezbývá nám nic jiného, než přejít do ofenzivy, vykročit směrem k narušiteli našeho osobního prostoru. Můžeme mu například dát dolu ruku, jíž na nás míří, vtisknout mu do náruče

šanon s podklady, pokud nás neustále táhá za paži a v případě nouze mu zkrátka stoupneme na nohu.

- **Typ žvanil:** Stačí nevinná otázka, a už se na nás valí příval slov, jehož konec je v nedohlednu. Pokud se náš komunikační partner během věcného rozhovoru najednou snaží vniknout do naší časové osobní zóny, musíme ho umět zarazit. Jako první máme k dispozici bezpočet neverbálních výrazů: odmítavá gesta rukou, signály, že se chystáme také promluvit, náznaky netrpělivosti apod. Žvanilové mají bohužel sklon tuto gesta přehlížet. Pak nám nezbývá nic jiného, než dát také slovně najevo, jak dlouhý by měl rozhovor podle našeho názoru být.

I tito lidé se občas potřebují nadechnout. To je šance pro nás – jedná se o vhodnou příležitost parafrázovat jeho slovní vodopád jednou větou, například „Dovolte mi krátce...“, „Pokud bych to mohla závěrem shrnout...“ nebo „Než půjdu, rozuměla jsem vám správně v tom, že...“.

Neverbální obrany nelze ovšem používat při telefonování. Přesto se nedoporučuje zapnout si telefon na hlasitý odposlech a dál pokračovat v práci u počítače. Jedná se o hrubou nezdvořilost a náš partner to ihned pozná. Místo toho je vhodné trvat na tom, že nechceme probírat podrobnosti po telefonu, protože je to příliš neosobní, nepohodlné, že kancelářské prostředí není vhodné pro dlouhé telefonáty, musíme ještě vyřídit jiný hovor nebo jiné věci...

- **Typ siréna:** Nejen prostorové a časové napadení naší intimní zóny na nás působí rušivě, vadí nám také útoky akustické a činí nás mnohdy agresivními. Je důležité si uvědomit, že někteří komunikační partneři využívají svého hlasu jako mocenského nástroje. Muž s plným, dobře znějícím hlasem se při rozhovoru prosadí spíše než žena s tenkým hláskem. Používání nepřiměřeně hlasité výšky během dialogu obsahuje mimo jiné také vztahové sdělení a sebeprojevení. Obojí může směřovat

k transakci, při níž se slovy transakční analýzy rodičovské ego našeho partnera snaží zastrašit naše dětské ego.

Se „sirénou“ se nevyplatí soutěžit v hlasitosti. Vždy je lepší vědomě vsadit na kontrast. Existují ale i jiné možnosti kromě síly hlasu, jak se prosadit, a sice:

- Mimořádně pečlivá artikulace;
- Zařazení dramatických přestávek zvyšujících napětí a změna tempa řeči;
- Flexibilní modulace výšky hlasu;
- Variabilní dynamika (změna mezi hlasitým a tichým projevem).

7.2.2.1 Nezdravá komunikace

Nezdravá komunikace je taková komunikace, která vyvolává pocity tísně a naprostou diskrepanci ve sdělování a chápání. Naučená nezdravá komunikace je důsledkem nevědomky přejatých vzorců chování od rodičů v útlém věku.

Naučenou nezdravou komunikací je také lež. Lidé, kteří lžou, mají tendenci používat méně rozmanitých slov, méně sloves v minulém čase, méně zpráv o sobě. Více se v jejich chování projevují signály pohrdání, vyšší intonace hlasu, více pohybů nohou a rukou, více neklidu těla, časté měnění tělesných póz, více neklidu v mimice.

Do nezdravé komunikace zahrnujeme dále zejména komunikaci patogenní. Jedná se o komunikování, které je často symptomatickým projevem různých nosologických jednotek (onemocnění). Neznamená to ale, že by se nemohlo vyskytovat v určitých variantách i u duševně zdravých lidí. Způsob jednání s duševně postiženými lidmi vyžaduje odlišný přístup, než je tomu při jednání s lidmi duševně zdravými. Zjednodušeně můžeme rozlišit tyto typy (dle Vágnerová, 1999, Malá, Pavlovský, 2002):

- Komunikace hysterické osoby: Hysterická osobnost se chová a také komunikuje afektovaně, se snahou připoutat na sebe pozornost. Charakteristické jsou pro ni teatrální slova a gesta, velká nadsázka;

- snadno mění téma hovoru. Když argumentuje, tak naprosto svévolně a nelogicky mění cíle a záměry, nekontroluje příliš sled svých myšlenek.
- Nutkavá komunikace: Pro obsedantní neurózu je charakteristické nutkavé stereotypně se opakující chování, mnohdy proti vlastní vůli postiženého; stereotypnost je charakteristická i ve verbálním projevu.
 - Fobická komunikace: Fobie je nepřiměřený strach, který se může v komunikaci projevat určitou strnulostí, zejména při jednání o tématech, která nějakým způsobem souvisí s fobií daných jedinců.
 - Úzkostně neurotická komunikace: Projevuje se obavami z nezvládnutí situace, komunikace je úsečná, jednoslabičná.
 - Depresivní komunikace: Pocity prázdnoty, zoufalství a beznaděje se promítají do komunikace tím, že se depresivní člověk stahuje do sebe, komunikuje jen minimálně a úsečně.
 - Paranoidní komunikace: Zvýšená podezřavost a vztahovačnost může vést jedince k obviňování lidí, k demonstraci a dokazování pravdivosti jeho bludů (ty jsou nevyvratitelné, takže nemá smysl se o to snažit).
 - Hyperthymní komunikace: Přehnaná bodrost a veselost, nerealisticky a neadekvátně nadsazené pohodové komunikování.
 - Komunikování schizoidní osobnosti: Z chování takového člověka vyzařuje uzavřenost a emoční chlad, preferování abstraktního myšlení před konkrétním.
 - Neurastenická komunikace: Neurastenik snadno odbíhá od tématu, velmi často používá fráze, hovoří poměrně hlasitě a impulzivně, hodně gestikuluje.
 - Narcistická komunikace: Tato osobnost komunikuje s egoistickou orientací, chce být obdivována, chce, aby její verze a její názory, byly přijaty.
 - Zabíhavé myšlení: Projevuje se tím, že komunikátor zcela ztratí počáteční téma hovoru, často následující věta reaguje na poslední slova věty předchozí, z nichž se stávají nová témata proslovu; určitou obdobou je také roztržití komunikace.

- Zpomalená komunikace: Je často projevem zpomaleného myšlení, verbální projev je stylisticky i myšlenkově chudší.
- Překotná komunikace: Může být projevem hyperthyreózy, řeč je těžko sledovatelná, často dochází k tomu, že mluvčí v důsledku myšlenkového trysku neříká celé věty, konce vět chybí.

7.2.3 Problémová témata

Třetí oblastí okolností, které ztěžují rozhovor, jsou - vedle problematických situací a partnerů - problémová témata.

7.2.3.1 Kritické pohovory

Širokou skupinu tvoří tzv. kritické pohovory. Tyto patří k běžnému organizačnímu životu. Představme si, že jeden z našich zaměstnanců udělá něco - cokoliv, s čím zásadně nesouhlasíme. Nebo naopak něco neudělal nebo se choval tak, že si podle nás zaslouhuje napomenutí. V zájmu celého týmu nemůžeme jen zavřít oči a doufat, že se problém vyřeší sám. Nezbyvá nám, než vést kritický pohovor.

Všeobecně u tohoto typu pohovoru jde jednak o dosažení určitého postoje u daného zaměstnance, zároveň jde ale také o zachování základu pro vzájemnou spolupráci. Nejde tedy o to narušit základní motivaci daného zaměstnance, ale kvalifikovaně tuto motivaci rozvíjet a zabránit případným dalším chybám. Proto si vždy stanovíme cíle našeho kritického rozhovoru. Druhým krokem by mělo být pozitivní zahájení každého rozhovoru. Tím bychom měli zajistit příznivou komunikační atmosféru a vytvořit tak základ pro to, aby daný zaměstnanec kritiku na svou hlavu přijal. Zlaté pravidlo při kritizování druhých lidí přitom říká, že poměr mezi pochvalou a kritikou by měl vždy pohybovat v poměru přibližně 4:1, aby kritika nebyla daným jedincem chápána jako znevažování jeho osobnosti. Samozřejmostí dále je, že chváleno má být pouze a jedině to, co si skutečně pochvalu zaslouží. Níže uvedená tabulka č. 2 popisuje základní

momenty, jimž by se měl ten, kdo kritický pohovor vede, snažit vyhnout (in Wieke, 2006):

Čeho bychom se měli vyvarovat	Vhodné formulace
Kritika před ostatními zaměstnanci	Rozhovor mezi čtyřma očima
Obviňování	Otázky
Předem formulovaná obvinění	Dát zaměstnanci možnost vysvětlit svůj pohled
Absolutní formulace („určitě“, „je jasné, že...“, „nepochybně“...)	Otevřené formulace („Domnívám se...“, „Proto si myslím...“, „Pokud to správně chápu, tak...“)
„Ale...“ v návaznosti na chválu je vnímáno negativně	„Měkčí formulace“ („na jednu stranu – na druhou stranu“, „přece však“, „zároveň mě mrzí...“)
Neosobní a mlhavé formulace („Vyskytly se určité problémy s vaší nedochvilností“)	Osobní oslovení a konkrétní, věcná formulace problému („Třikrát jste přišel pozdě.“)
Kritizování osoby, zneuctění a znejistění	Kritika projevů chování a poukaz na důsledky
Nadřazené, vševědoucí napomínání zaměstnance	Společné nalézání důvěry a řešení

Tabulka č. 2

Vhodné a nevhodné formulace při kritickém pohovoru

Khelerová (2006) dále uvádí, že kritikou bychom rozhodně neměli pověřovat třetí osobu. Tím se podle ní jako manažerky a manažeři vyhýbáme nepříjemnému úkolu a porušujeme tak svou nedelegovatelnou povinnost jako vůdce týmu. Samozřejmostí by dále mělo být nekritizování jedince v jeho nepřítomnosti – tím dochází k narušení vztahu důvěry, poněvadž ostatní pracovníci se pak v duchu

ptají, zda i oni jsou ve své nepřítomnosti kritizováni. Kritika se rovněž nedoporučuje provádět nepřímo ironickými poznámkami či po telefonu.

7.2.3.2 Přijímací pohovory

Výběr zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších kroků v práci řídicích pracovníků. Ne všechny podniky disponují specializovaným personálním oddělením, které by odborné vedoucí zbavovalo většiny starostí. Přijímání řadových pracovníků, dělníků, techniků a úředníků může manažer provádět sám. Samozřejmě to vyžaduje zkušenost a určité znalosti o postupu, pravidlech a také základní psychologické znalosti o osobnostních rysech, struktuře osobnosti a také správný odhad. Přijímací pohovory na místa manažerek a manažerů či specialistů je vhodné dělat ve spolupráci s psychologem, který má k dispozici standardizované metody a odbornou specializaci, která je zárukou kvalitnějšího poznání předpokladů pracovníka pro určitou profesi.

Výběrové řízení je náročný proces. Je náročný nejen časově, ale i finančně. Pokud mu nevěnujeme dostatek pozornosti, může to znamenat velké ztráty pro organizaci, i když má optimální know-how a to nejkvalitnější technické a technologické vybavení. Efektivita a kvalita práce organizace významně závisí na tom, kdo pro ni pracuje. Vedení by proto nikdy nemělo na nákladech při výběrovém řízení šetřit.

Na přijímací pohovor se musíme vždy důkladně připravit. Začínáme přípravou optimálního prostoru, kde nebudeme při pohovoru s uchazečem nikým rušeni, ani telefonem, ani lidmi, kteří by do místnosti vstupovali. Místnost by měla být dostatečně reprezentativní. Pro uchazeče by mělo být k dispozici minimální osvěžení.

Před pohovorem je dobré si připravit hodnotící tabulku, která umožňuje bodovacím způsobem hodnotit různé aspekty předpokladů pro konkrétní pracovní místo. To znamená stanovit si (ve spolupráci s pracovníkem personálního útvaru)

určitá kritéria a váhu, kterou jim budeme přiřítat. Vodítkem pro stanovování kritérií má být popis obsazovaného pracovního místa. Uchazeč by měl mít možnost se s popisem pracovního místa seznámit, jakmile je pozván k výběrovému pohovoru, aby mohl sám zvážít, zda má pro výkon práce vyplývající z daného pracovního místa předpoklady.

Dále je nutné se seznámit s veškerými dostupnými písemnými materiály o uchazeči. Při jejich hodnocení je třeba se zaměřovat na informace rozhodující pro danou profesi.

Je vhodné připravit si otázky, které chceme kandidátovi položit. Pokud má být rozhovor strukturovaný a formální, měli bychom mít připraveny všechny otázky, které budou položeny (strukturovaný pohovor je validnější, nestrukturovaný může snadno sklouznout do subjektivní úrovně, ovlivněné emocemi, haló-efektem a sebenaplňujícím se proroctvím). Pokud je pohovor nestrukturovaný, tak by měly být připraveny alespoň některé otázky nebo okruhy, na něž se budeme ptát, abychom měli určité vodítko směru a postupu dotazování, aby nedocházelo k zabíhání do zbytečných podrobností; nejčastěji se jedná o (in Mikuláščík, 2003):

- Předpoklady pro zaměstnání;
- Akademické vzdělání;
- Znalosti o společnosti;
- Profesní cíle;
- Silné a slabé stránky uchazeče.

Vlastní pohovor začínáme neformálně, snažíme se vytvořit atmosféru uvolněnosti a pohody, aby uchazeč hovořil bez zábran a stresu a aby reagoval otevřeně a spontánně. Po pozdravu je vhodné podat si ruce. Uchazeče oslovujeme zásadně příjmením (ne pouze pane, paní), čímž mu dáváme najevo, že jsme o něm dobře informováni. Začínáme takzvaným rozechřívacím kolem (warming up); například o osobních zájmech, které jsou specifikovány v dotazníku nebo životopisu, a

spontánně pak přejdeme k pro nás relevantním tématům, které se týkají vlastních předpokladů k práci a dosavadních pracovních zkušeností a dovedností. Nezapomínáme sledovat rovněž i neverbální chování uchazeče, poněvadž nám to může napovědět něco o tom, jak se dotazovaný cítí, zda něco neskrývá. Pokud něco skrývá, můžeme mu dát najevo své pochybnosti.

Jak již bylo zmíněno, při pohovoru se soustředíme na zaměstnání, ale nepodceňujeme globální pohled na kandidáta. Z písemných materiálů je možno získat informace o jeho odborných znalostech, dosažených výsledcích, o zdravotním stavu, o zvláštních vlohách. To jsou údaje kvantifikovatelné a doplňitelné v rámci pohovoru. Pozornost ale věnujeme také ukazatelům kvalitativním, tj. například motivaci pracovníka, jeho aspirační úrovni, temperamentovým rysům, psychické stabilitě, schopnosti samostatně pracovat, interpersonálním dovednostem apod.

Jak uvádí Mikuláščík (2003), uchazeč by měl mít k verbálnímu projevu ve srovnání s tazatelem k dispozici 80% času (tazatel zbývajících 20%).

7.2.3.3 Hodnotící rozhovory

Hodnocení je personální činnost, která patří téměř výhradně přímému nadřízenému. Jedná se o průběžný proces, který je součástí každodenní práce manažerky či manažera. Podle Štěpaníka (2005) se uplatňuje například při posouzení úspěchu pracovníka po úvodním závěru a je nezbytnou součástí periodického hodnocení pracovníků. Prioritním východiskem je posuzování pracovního výkonu, tj. toho, co pracovník dělá a jak to dělá; doplněným kritériem je profil osobnosti v souvislosti s prací a mezilidskými vztahy.

Obvyklou součástí procesu hodnocení je hodnotící rozhovor. Tento je většinou realizován na přelomu starého a nového hodnotícího období a bývá pojat jednorázově; jen výjimečně jej vedeme na několikrát. Hodnotící rozhovor, který

není jen společným vyplněním formulářů, obvykle trvá 30 minut až 1 hodinu. Jeho délka však také závisí na předchozí přípravě.

Rozhovor je třeba vést v kolegiální, partnerské rovině, ve které se lze snadněji dohodnout na cílech. K vytvoření kvalitního pracovního společenství je zapotřebí pamatovat na to, že již uspořádání podmínek tomu velmi napomáhá. Rovněž je důležité si dát pozor na to, aby více mluvil hodnocený než hodnotitel. Kromě odpovědné přípravy obou stran má na účinnost hodnotícího rozhovoru vliv prostředí, ve kterém hodnocení probíhá, a rozfázování hodnotícího rozhovoru. Hodnotící rozhovor má obvykle 4 fáze. Časově dominující je jádro rozhovoru, což ale neznamená, že zbylé fáze rozhovoru je možno považovat za okrajové. Bez kvalitně provedených úvodních fází rozhovoru nelze očekávat produktivitu v jádru rozhovoru. Již v jádru je totiž nutné dospět ke shodě. Dále si musíme uvědomovat sklon hodnoceného poukazovat na úsilí, které tomu či onomu věnoval, zatímco my jako hodnotitelé se vždy soustředujeme na výsledky. Této tendence si musíme být dobře vědomi a v rozhovoru musíme diferencovat mezi úsilím a výsledky, aniž bychom je stavěli proti sobě. Jestliže je zde rozdíl mezi vynakládaným úsilím a výsledky, je to výborná příležitost k řešení. Niže uvedená tabulka č. 3 (in Hroník, 2006) specifikuje jednotlivé fáze hodnotícího rozhovoru.

<p>Zdvořilostní a tzv. zahřívací část; Společná dohoda o proceduře</p>	<p>Kromě přivítání a tzv. small talk (konverzace např. o tom, jaká byla cesta) je nutné na úvod sdělit, kolik času máme k dispozici a co bude výsledkem. Cílem je navodit přátelskou a pracovní atmosféru, otevřít si dveře do dalších fází.</p>
<p>Zpětná vazba</p>	<p>Nejdříve hodnocený odpovídá, jak viděl uplynulé období, s čím byl spokojený a co si představoval, že dopadne jinak. Máme k dispozici formulář s cíli minulého období a hodnotíme jejich dosažení. Hodnotitel se pak vyjádří, jak to viděl on a zdůvodní přidělené body.</p>

Formulace cílů	Při zpětné vazbě si formulujeme cíle na další období. Opět dáváme přednost hodnocenému, aby si cíle zkusil zformulovat sám. Tyto cíle jsou jednak pracovní, jednak rozvojové.
Závěr a sdělení dalších informací	Zopakujeme si, na čem jsme se dohodli a jaký bude další postup. Máme příležitost k poděkování a vyjádření víry, že cílů bude dosaženo.

Tabulka č. 3
Fáze hodnotícího rozhovoru

7.3 Konflikty a konfliktní rozhovory

Vzhledem ke skutečnosti, že lidé jsou různí a mívají také různé zájmy, nelze se v pracovním prostředí vyhnout konfliktům. Ty jsou velmi často doprovázeny zlostí, a mnoho lidí se proto otevřeným střetům vyhýbá. Zůstane – li avšak konflikt nevyřešen, snadno se stane „časovanou bombou“. Konflikty se mohou rychle vyostřit a tyto střety pak často eskalují v hádky, což ztěžuje pracovní atmosféru.

Konflikty mohou být ale na druhou stranu rovněž užitečné (pozitivní konflikty) – ovšem za předpokladu, že:

- Jsou časně rozpoznány;
- Jsou chápány jako projev rozdílných zájmů nebo výsledek narušené komunikace;
- Jsou řešeny konstruktivně. Odpovědnost za řešení konfliktů mají přitom především vedoucí pracovníci.

Abychom mohli konflikt řešit, musíme ho nejprve umět rozpoznat. První náznaky konfliktů se jen velmi zřídka projevují jako otevřené apely nebo jednoznačně formulovaná vztahová sdělení; spíše je nalezneme v nenápadných projevech a náznacích. Poté, co zárodek konfliktu či vypuknutý konflikt rozpoznáme, bychom

měli zjistit, o jaký druh konfliktu se jedná. Rozlišujeme konflikty dvoustranné, třístranné, skupinové a organizační (podle Mikuláščíka, 2007).

Dvoustranné konflikty: tj. konflikty mezi dvěma lidmi. Vyvíjejí se často na základě vnitřního konfliktu zájmů. Na jedné straně chce každý prosadit své zájmy, na straně druhé však chtějí oba zúčastnění dále rozvíjet své partnerství. Dvoustranné konflikty dále klasifikujeme na:

- Kariérní konflikty, které vznikají zejména na základě toho, že zaměstnanci jednoho podniku dosáhnou různého postavení nebo mají odlišnou kariéru.
- Konflikty sounáležitosti mohou vzniknout, pokud se musí spojit týmy rozdílného složení nebo pokud do týmu přibudou noví zaměstnanci.
- Komunikační konflikty propukají v situacích, kdy komunikační partneři komunikují na různých rovinách.
- Konflikty rolí se vytváří, pokud nejsou naplněna očekávání spojená s rolí komunikačního partnera.
- Konkurenční konflikty se mohou vyskytnout tehdy, pokud se na jednom hierarchickém stupni nacházejí dvě osoby, z nichž jedna může být vybrána pro určitý úkol.

Třístranné konflikty, tj., jak název napovídá, konflikty mezi třemi lidmi. Rozlišujeme:

- Koaliční konflikty, které vznikají, pokud se dvě osoby ucházejí o přízeň osoby třetí.
- Konflikty označované lidově jako „rozděl a panuj“ mohou vzniknout, pokud jedna osoba používá podporu (a informace) jako mocenský prostředek.

Skupinové konflikty se vyskytují v sociálních skupinách s více než třemi osobami a vyplývají obvykle z toho, že se tzv. skupinová dynamika projeví jako skupinová statika – tj. skupina disponuje vyjednávací silou, která sice povzbuzuje pomalejší členy skupiny, ale zároveň brzdí členy rychlejší. Skupinové konflikty dále dělíme na:

- **Mocenské konflikty:** mohou propuknout, pokud je jedním členem skupiny (byť krátkodobě) zpochybněna skupinová příslušnost a identita.
- **Konflikty hierarchie:** vznikají často spontánně, na základě boje o místo v neformální hierarchii. Mohou ale také vyrůst z nesrovnalostí mezi pořadím a odbornou kompetencí.
- **Substituční konflikty:** odehrávají se na „náhradním bojišti“; například je – li jednomu z kolegů vnucena věcná diskuse, aby se tímto způsobem vyřešil vztahový problém, nahrazuje věcná rovina rovinu vztahovou.

Organizační konflikty vznikají mezi dílčími skupinami v organizaci; rozlišujeme dvě hlavní kategorie:

- **Oborový egoismus:** ten se projevuje mezi odděleními, podnikovými obory, pracovními skupinami, resorty na úradě v případě, že se každý útvar snaží dosáhnout pro sebe maximálního zisk, aniž by zohlednil, co je dobré pro celý podnik či úrad.
- **Konflikty řízení:** vznikají z rozporů mezi centrálou a okrajovými složkami. Propukají tehdy, pokud centrála místo toho, aby jednotlivé složky pouze řídila, převezme veškerou rozhodovací pravomoc a zodpovědnost.

Khelerová (2006) uvádí seznam základních faktorů, které bývají příčinou konfliktních situací při pracovních jednáních:

- **Čas:** tlačí nás termíny, na jednání si náš partner vyčlenil pouze omezenou jednacích dobu nebo nás nutí do okamžitého rozhodnutí. V každém případě

nemáme dostatečný prostor pro rozvinutí našeho vyjednávacího umění. Jednáme ve stresu, který vždy zvyšuje napětí.

- Zkušenosti: na základě svých předchozích zkušeností si náš partner může myslet, že jeho řešení je nejlepší. Není ochoten akceptovat jiný názor, tvrdošjně trvá na svém.
- Dezinformace: partner vychází ze zkreslených nebo nesprávně pochopených informací. Ty v něm vyvolají negativní postoj k našemu řešení. Jeho zaslepenost může být natolik silná, že odmítne vyslechnout vysvětlení.
- Ego: ti jedinci, kteří mají problém se svým sebevědomím, nejednají racionálně a bývají často nedůvěřiví. Někdy se stává, že hrají přehnaně tvrdé vyjednávače, aby nikdo nepoznal jejich slabé stránky. Odmítají ustoupit ze své pozice a nepřiznají, že se mohou mýlit. Pouze silná osobnost je totiž schopna přiznat svoji chybu.
- Nedostatečný trénink: méně zkušený vyjednávač obvykle nerozpozná chování a zájmy svého partnera. Nedokáže se vcítit do jeho postavení a předvídat jeho reakce. Není proto schopen zvolit vhodný postup a způsob chování.
- Přecitlivělost: rovněž přecitlivělý partner často naráží na problémy se sebevědomím. Je příliš vztahovačný a nedokáže přijmout zpětnou vazbu. Výtku, která se týká věcného problému, bere příliš osobně a cítí se být napadán. Je uražen a následně odmítá dále jednat.

Pro naši vlastní diagnózu konfliktů je nutné nejen rozpoznat správný typ konfliktu, vyvarovat se rizikových faktorů, ale musíme se také seznámit se všemi zúčastněnými osobami a porozumět pozadí a průběhu konfliktu. K tomu by nám mělo pomoci zodpovězení následujících otázek (Weike, 2006):

- Kdo se konfliktu účastní?
- Proč vznikl?
- Existuje objektivní rozpor, který je základem konfliktu?
- Čí zájmy jsou dotčeny?

- Jak se konflikt vyvíjel v průběhu svého trvání?
- Jaké cíle strany konfliktu sledují?
- Jaké osobnostní znaky jsou charakteristické pro zúčastněné?
- Jaký je náš vlastní vztah ke stranám konfliktu; jsme strana zúčastněná nebo nezaujatá?
- Jaké styly komunikace se používají?

Řešení vždy prospěje, pokud tuto diagnózu provedeme před každým jednáním směřujícím k odstranění konfliktu. Před jednáním se připravíme na argumenty, které by mohla přednést protistrana.

Chceme – li úspěšně vést konfliktní rozhovor, je důležité, abychom uhájili sami sebe a mohli jsme přispět ke konstruktivnímu průběhu rozhovoru. To znamená, že:

- U sebe i u svého okolí umíme co nejdříve rozpoznat náznaky konfliktu;
- Pochopíme, jak sami přispíváme ke zhoršování konfliktní situace a zaplétáme se do ní;
- Umíme formulovat své požadavky, aniž bychom tím rozpoutávali konflikt;
- Poznáme hranice našich možností, jak konflikt urovnat, a případně si zjednáme pomoc odjinud.

O těchto aspektech pojednávají následující řádky. Vedení konstruktivního konfliktního rozhovoru se můžeme naučit. Rozhodně ne ze dne na den - na to jsou naše vzorce chování příliš zautomatizované, ale pomocí vhledu a cvičení a poučením se z chyb.

7.3.1 Poznejme náš vzorec konfliktu

Haasen (2005) uvádí, že existují dva typické způsoby jednání v konfliktech: buď útočíme, nebo se stahujeme zpátky a soustředíme se na obranu. Ani jeden z těchto způsobů chování není „dobrý“ nebo „špatný“: záleží na míře, v jaké jej projevujeme navenek. Zda je lepší chovat se ofenzivněji nebo

defenzivněji, záleží na situaci. Je dobré si uvědomit, ke kterým níže uvedeným typům chování inklinujeme. Tím můžeme lehce odhadnout, v jakých situacích je naše chování přínosné – a kdy nám naopak škodí.

Typické způsoby chování	<ul style="list-style-type: none"> • Řekne otevřeně, co mu vadí. • Je spontánní a impulzivní ve svých reakcích, nepřemýšlí dlouho, co řekne. • Nemůže se soustředit na nic jiného, dokud rozpor přetrvává. • Často se cítí napaden a zahajuje bezprostřední protiútok. • Podrobně vyloží své stanovisko, zkusí o něm přesvědčit druhé. • Raději mluví než naslouchá. • Projevuje své emoce.
Konstruktivní aspekty	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikt se stává zřetelným. • Navazuje kontakt s druhými. • Jeho partner v konfliktu ví, na čem je. • Nezadržuje hněv či pocit příkoří.
Nevýhodné aspekty	<ul style="list-style-type: none"> • Působí na ostatní zastrašujícím či provokujícím dojmem. • Nevnímá potřeby druhých (nebo je vnímá pozdě). • Je lehce napadnutelný díky svým přehnaným reakcím. • Přispívá k rychlému vyhocení konfliktu. • Způsobuje dodatečné pocity viny.

Tabulka č. 4

Ofenzivní typ (zdroj: Haasen, 2005)

Typické způsoby chování	<ul style="list-style-type: none"> • Čeká, že druhý zahájí kontakt. • Dlouho zvažuje, než o konfliktu začne mluvit. • Přesně promýšlí volbu svých slov. • Naslouchá, než své stanovisko prezentuje. • Hodně se ovládá, málo dává najevo svá citová hnutí.
Konstruktivní aspekty	<ul style="list-style-type: none"> • Nerozčiluje se kvůli maličkostem. • Je ochoten naslouchat a snaží se pochopit druhého. • Umí dobře kontrolovat vlastní emoce. • Dobře zváží, co chce říct.
Nevýhodné aspekty	<ul style="list-style-type: none"> • Dělá mu potíže začít mluvit o konfliktech; příliš dlouho vyčkává. • Nevyjadřuje otevřeně své potřeby, neřekne (jasně), co chce. • Má sklony k taktikám jako urážení se, nespokojenost s ničím, manipulace, intriky. • Přispívá k protahování a zhoršování konfliktů. • Stahuje se zpátky, ztrácí kontakt s partnerem v konfliktu. • Potlačuje hněv tak dlouho, až „vybouchne“.

Tabulka č. 5

Defenzivní typ (zdroj: Haaasen, 2005)

Naše chování v konfliktech se rovněž mění podle toho, s kým máme tu čest. Možná jsme doma impulzivní a otevřeně vyjadřujeme své pocity, ale v zaměstnání si to nedovolíme a tíhneme k defenzivnímu chování. Toto je bohužel případ většiny žen.

Pokud nám k řešení konfliktu už nepomáhá naše „přirozené“ chování, musíme přejít na chování opačného typu. Jakožto defenzivní typ u sebe můžeme vyvíjet určité ofenzivní aspekty: třeba se chopit více iniciativy, mluvit hlasitěji, zřetelně formulovat své požadavky. Jakožto ofenzivní typ se můžeme naučit častěji naslouchat druhému nebo mu poskytovat více prostoru. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že vzorce konfliktů lze měnit velmi obtížně, a to díky existenci tzv. tajného životního plánu. Tím označuje Haasen (2005) jev (slovy transakční analýzy „scénář“), který se vytváří během prvních let života. Je určován jednak individuálním charakterem a jednak zkušenostmi dítěte s jeho rodiči, které způsobují to, že si dítě vytvoří určitá přesvědčení o sobě samém, o druhých a o světě obecně. Například: „Jsem inteligentní a hodný lásky. Mohu důvěřovat ostatním lidem“. Nebo „Podléhám ostatním lidem. V konfliktech ustupuji.“ Tato přesvědčení jsou nevědomě zakotvena – člověk se podle nich řídí, aniž by tušil, že ovlivňují jeho chování. Obzvláště v obtížných životních situacích automaticky saháme k těmto známým vzorcům chování v myšlení, cítění i jednání viz kapitola 4).

Životní plán se vztahuje samozřejmě také na chování v konfliktech a na s tím související přesvědčení. Už jako dítě se člověk naučí, co lze od konfliktů očekávat, jaké role a strategie má při střetech názorů volit, zda se v nich bude označovat jako vítěz nebo poražený. Jako dětská rozhodnutí mají svůj smysl – pomáhají mu přizpůsobit se okolí a získávat uznání. Jako dospělého ho však tento vzorec konfliktu může značně omezovat. Pokud chceme náš vzorec konfliktu zásadně měnit, musíme znát a zpracovat náš scénář. Toto je smysluplný, ale dlouhodobější proces, který můžeme absolvovat také s psychologickou pomocí. Pro nás samotné by to bylo pravděpodobně velmi obtížné – právě proto, že náš vzorec je tak zažitý. Alternativou je absolvování seminářů na toto téma; ty nabízení například Business Elevator, s.r.o. (www.belevator.cz), Symfonie (www.symfonie.cz), Štainer Consulting (www.stainerconsulting.cz), Gradua-CEGOS, s.r.o. (www.gradua.cz) či Garpon a Rebel s.r.o. (www.garpon.cz). Mnoho

dalších informací a společností nalezneme na internetu, pokud do vyhledavače zadáme spojení „zvládání konfliktů“.

7.3.2 Spouštěče konfliktů a postoje, s jakými do konfliktů vstupujeme

Všichni reagujeme na určité věci citlivě. Mezi hlavní „návnady“, které nás nevědomě vtahují do konfliktů, mohou patřit:

- Osoby: výraz obličeje, držení těla, oblečení, určitá gesta;
- Slova, na která jsme citliví;
- Způsoby chování: mlčení, ironie;
- Nálada či atmosféra, pachy, poloha hlasu, hudba;
- Hodnoty: pořádek, liberální postoj, emancipace.

Pokud známe své spouštěče konfliktů, snižuje se šance, že do konfliktu bezhlavě zabředneme. Je důležité, abychom v okamžiku, kdy je zaregistrujeme a začneme vytvářet řetězec asociací do minulosti, tento řetězec přetrhli. Pokud se přeci jen „chytíme“, je důležité si uvědomit, že se jedná se o reakci na minulost. Proto se v této chvíli musíme ptát sami sebe, zda náš partner v rozhovoru v nás skutečně chce takovou reakci vyvolat, či pouze reagujeme na něco z naší minulosti.

K tomu, abychom vstoupili do konfliktu, potřebujeme odvahu a sebevědomí. Pouze tehdy, jsme – li přesvědčeni o tom, že naše požadavky jsou důležité a že je dovedeme prosadit, takový rozhovor povedeme. Nejen podle mých zkušeností mají ženy častěji než muži tendenci odsunovat vlastní zájmy a požadavky do pozadí. Snadněji se také dostanou do pochybností, zda jsou jejich požadavky oprávněné. Nebo se cítí podřízené a nedostatečně kompetentní k rozepři. Příčiny toho jsou rozmanité: svou roli jistě hraje tradiční obraz ženy, podle kterého mají ženy spíše vystupovat jako milé, skromné, zdrženlivé a kooperativní. Staleté tradice a společenské normy daly ženám málo příležitostí k tréninku schopností vést konflikt a orientovat se na pozitivní vzory.

Níže uvedená tabulka č. 6 nám může pomoci si uvědomit, s jakým postojem se střetáváme s druhými lidmi:

1. Základní postoj +/+	2. Základní postoj +/-
<ul style="list-style-type: none"> • Považujete sebe za stejně důležitou jako jiné. • Považujete druhé za důvěryhodné. • Máte v zásadě pozitivní postoj k sobě, svým cílům, osobnosti, stejně jako ke svému okolí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jste přesvědčená sama o sobě, ale domníváte se, že s druhými není něco v pořádku. • Máte potřebu být druhým nadřazená a dokazovat jim to. • Rychle druhé zkritizujete a vidíte spíš jejich nevýhody a chyby než přednosti.
3. Základní postoj -/+	4. Základní postoj -/-
<ul style="list-style-type: none"> • Druzí jsou podle Vás naprosto v pořádku, jenu Vás něco nehraje. • Cítíte se méněcenná a podléhající druhým. • Jste často bezmocná a závislá na druhých. • Idealizujete ostatní: jim se „vždy vše“ podaří. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevěříte ani sobě, ani druhým. • V podstatě pro Vás život postrádá smysl. • Domníváte se, že Vám nikdo nemůže pomoci, ale že se o to ani nepokusí.

Tabulka č. 6

Naše postoje při střetávání se s druhými lidmi (zdroj: Haasen, 2005)

Je velice pravděpodobné, že nám budou všechny postoje připadat známé. Důležitá je ale skutečnost, v jakém kvadrantu se nacházíme převážně:

Pokud máme v zásadě postoj „+/+“, nemáme se sebevědomím žádný problém. Bereme sebe i druhé vážně a jsme schopni prosazovat své názory, aniž bychom museli ostatní shazovat nebo napadat.

Je nasnadě, že tento postoj pomáhá nejen jako postoj životní, ale rovněž jako postoj při vedení konfliktních rozhovorů. Tímto způsobem můžeme dosáhnout nejlépe svých cílů, poněvadž se necítíme ohrožováni ani zastrašováni zájmy jiných a poněvadž náš protějšek nechápeme jako protivníka, nýbrž jako partnera. Ustoupit pro nás neznámá „prohrát“.

Ti lidé, kteří mají převážně postoj „+/-“, se většinou cítí dost silní a sebevědomí. Avšak žijí v neustálém srovnávání s druhými a pokoušejí se být lepší než oni. Obecně tento postoj zaujímají zejména muži, poněvadž navenek působí jako silní a schopní se prosadit. Ve skutečnosti je vnitřní pocit rovnováhy u tohoto typu lidí nestabilní, protože okolí vnímají jako ohrožující a nemají potom klid. V konfliktech vystupují tito jedinci jako útočníci.

Lidé s převažujícím postojem „-/+“ se podřizují a netroufají si zastupovat své požadavky. V konfliktech reagují spíše defenzivně a obtížně prosazují své zájmy. Jen když je jednorázově ovládne zlost nebo nevole, že přicházejí příliš zkrátka, převládne u nich krátkodobě postoj „+/-“ a hořce si na ostatní stěžují.

U lidí s dominujícím postojem „-/-“ nacházíme tendence k pesimismu, cynismu a totálnímu odmítání reality. Cítí se ostatními zatracováni, ale sami na nich nenacházejí nic dobrého. Je těžké s nimi vycházet nebo spolupracovat. Tento postoj je nejdestruktivnější ze všech.

Jak uvádí podle svých zkušeností Haasen (2005), ženy se nacházejí spíše v kvadrantu „-/+“, zatímco muži spíše v oblasti „+/-“ (u obou samozřejmě existují výjimky). I když je chování v obou kvadrantech odlišné, za oběma se skrývá nedostatek sebevědomí. V postoji „-/+“ je to jen nápadnější; ovšem i ten, kdo ponižuje druhé, to zjevně potřebuje. Jak již bylo několikrát uvedeno výše,

sebevědomí ovšem nezískáme prostým rozhodnutím; sebevědomí vychází z pozitivních zkušeností, které získáme během svého života.

7.3.3 Jak dbát o vztahy i v konfliktech

Smutnou pravdou je skutečnost, že pokud se konflikt táhne delší dobu, původně věcný spor se rozrůstá, až ho nakonec přeneseme na osobu partnera v konfliktu. Konflikt se rozroste od věcného problému k problému vztahovému; v této fázi je ovšem podstatně těžší konflikt vyřešit bez vnějšího zásahu. Pokud se ale budeme snažit zachovat dobrý vztah k partnerovi konfliktu, měli bychom konflikt považovat jen a jen za záležitost věcnou. Velmi tím zvýšíme šanci, že rychle dospějeme ke kompromisu.

Brát ohledy na vztahy v konfliktech vždy znamená mít na zřeteli, že s partnerem v konfliktu budeme chtít spolupracovat i v budoucnosti. Konflikt se proto nesmí rozrůst i na další oblasti spolupráce, ve kterých jsme dříve byli zajedno. Je velice pravděpodobné, že čím nesympatičtější nám bude nějaká osoba, tím obtížnější pro nás bude ji v konfliktu neurážet. Zde vstupuje do hry velmi důležité slovo – a to „respekt“. Respektovat neznámá mít rád. Můžeme si zachovat naprostý odstup. Co můžeme dělat, abychom podpořili vztah k jiným lidem i v případě konfliktu? Základními aspekty jsou popsány v následujících pododdílech (podle Haasen, 2005).

Poskytovat uznání

Lidé chtějí být uznáváni – za své výkony, ale také jako lidé. Měli bychom našemu partnerovi prokazovat respekt k jeho osobě a k věcným aspektům, které uznáváme. To vnáší do vztahu otevřenost a uvolnění.

Mějme na paměti, že v konfliktních rozhovorech je uznání obzvláště důležité. Na vše, čeho si na druhých ceníme a co na nich uznáváme, se v konfliktu obvykle zapomíná a nemluví se o tom. Namísto toho se jen připomíná, co nás od sebe

navzájem odděluje. V zásadě existují dva způsoby, jak můžeme někomu projevit uznání:

- Nepodmíněné uznání: vztahuje se na osobu a člověka jako celek: „Oceňuji Vás.“ „Ráda s Vámi spolupracuji.“ „Ráda Vás vidím.“ „Jste velkou oporou týmu.“
- Podmíněné uznání: vztahuje se na konkrétní výkony, vlastnosti, způsoby, chování: „Tuto práci jste provedl velmi dobře.“ „Umíte skvěle komunikovat se zákazníky po telefonu.“

Obecně platí, že nejlepší je kombinace obojího. Poskytovat jen nepodmíněné uznání by bylo v zaměstnání příliš intimní a také nepřiměřené. Výlučně podmíněné uznání by zase mohlo být příliš málo – druhý by se mohl cítit hodnocen ne jako člověk, nýbrž jen v jednotlivých aspektech.

Rozvíjet porozumění pro partnera

Zkusme po nějakou dobu vnímat svět očima druhého. Najednou jej uvidíme jinak. Ze zorného úhlu našeho partnera lépe porozumíme jeho chování, reakcím a požadavkům. Tím ho také vyzveme, aby se naopak on pokusil vžít do našeho vnímání. Je nasnadě, že vzájemné porozumění zlepšuje vztah.

Každý z nás má určitou vizi světa. Transakční analýza to nazývá „vztažným rámcem“. Ten se vyvíjí na základě různých faktorů:

- Naše vlastní založení a osobnost (temperament, citlivost);
- To, co jsme se od rodičů dozvěděli o sobě, druhých a o světě – a co z toho přijmeme na vlastní;
- Zkušenosti, které nasbíráme během života od lidí, učitelů, z knih;
- Na základě toho, co o lidech a světě zprostředkovává společnost, ve které žijeme – a co z toho pro sebe akceptujeme.

Proto je pochopitelné, že každý člověk má vlastní vztažný rámec.

Poznat motivy

Zaměřme se místo navenek zastupovanou pozici na motivy, důvody a zájmy, které se za vším skrývají. Jsou většinou rozmanitější než pozice sama. To rozšiřuje spektrum možných řešení.

Přiměřeně vyjadřovat emoce

Neboli - nepotlačujme své pocity. V pracovním prostředí se od nás vyžaduje spíše věcnost; vyjadřování pocitů (kromě radosti) je spíše zapovězeno. Konflikty jsou ale emoční záležitostí - zadržené emoce jsou nejspolehlivější zárukou vyhrocení konfliktu a jeho rozšíření na rovinu vztahů.

Pravidelná zpětná vazba

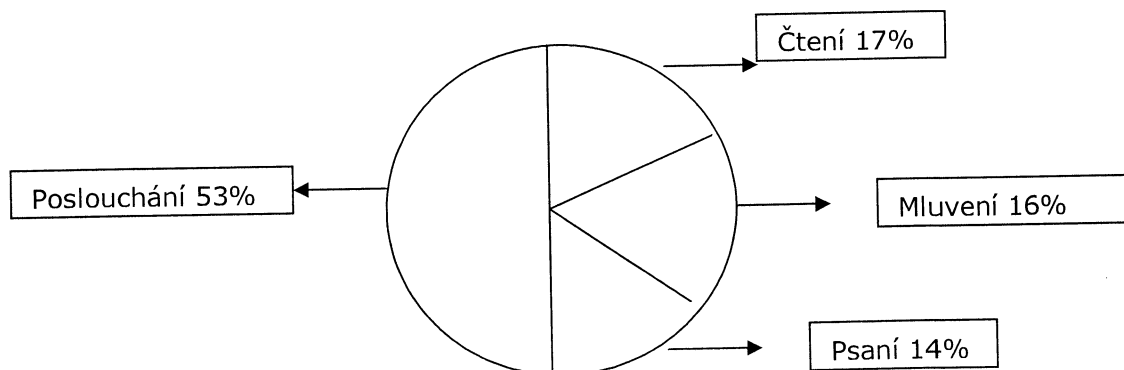
Vztahy jsou stabilní, pokud víme, co k nám druhý cítí a co si o nás myslí. Vedme proto se svými spolupracovníky rozhovory o tom, jak dobrá je naše spolupráce (zpracováno volně podle Haasen, 2005).

8 POSLOUCHÁNÍ A NASLOUCHÁNÍ

Poslouchání je dovednost, kterou se můžeme naučit. Patří mezi čtyři základní komunikační dovednosti:

- Mluvení,
- Čtení,
- Psaní,
- Poslouchání.

Ačkoliv trávíme nejvíce času posloucháním, je to dovednost, která se nejhůře učí. Když byl dělán průzkum s pracovníky obchodu, tak ze 450 odborníků 90% považovalo za nejdůležitější dovednost pro úspěch v profesi poslouchání (Hybels, 1989). Podíl využívání různých komunikačních dovedností vystihuje následující diagram (obrázek č. 1):



Obrázek č. 1

Podíl využívání jednotlivých komunikačních dovedností

Každý den slyšíme spoustu různých zvuků, množství různých zpráv. Mnoho z nich si vůbec neuvědomujeme, protože se uplatňuje selektivní filtr, který nás chrání. Slyšet nám sice umožňují naše uši, ale poslouchání znamená reagovat rozumově a emocionálně. Poslouchání je složitý proces vnímání vyžadující komplexní reakci. Je možno jej rozdělit do čtyř fází:

- Třídící selekce,
- Udržení pozornosti,
- Setřídění myšlenek,
- Pamatování si.

Když posloucháme, filtrujeme nezávažná sdělení, což nás přivádí k dalšímu důležitému procesu v poslouchání, a to k pozornosti. Pozornost, díky které takto výběrově reagujeme na zvuky, označujeme jako selektivní. Jedná se o mimořádnou schopnost umožňující eliminovat všechny zvuky, které nás ruší při vnímání určité závažné informace, jako šумы. I když jsme schopni využívat svoji pozornost takovýmto selektivním způsobem, její kapacita je omezená. Velmi rychle dochází k oscilaci pozornosti. Už po půl minutě nás něco odvádí, nové sdělení nám připomene něco podobného, nebo něco opačného, ale opět se vrátíme k této zprávě. Míra pozornosti je odlišná individuálně a záleží i na celé řadě dalších faktorů sdělení i situace (Mikuláščík, 2003, 2007, Nakonečný, 1999):

- **Významnost sdělení** (významnost a důležitost pro příjemce);
- **Novost a zajímavost** (novinky vždy více upoutávají pozornost než informace, které se stále opakují nebo doplňují dřívější známé informace);
- **Hlasitost informace;**
- **Osobnost sdělujícího** (atraktivnost, důležitost, sociální role...);
- **Způsob prezentace zprávy** (využití neverbálních komunikačních prostředků, paralingvistických signálů);
- **Míra očekávání;**
- **Vnímavost a ochota poslouchat** (někdy je potřeba i trochu vůle, například manažeři nejsou někdy příliš ochotni poslouchat řadové pracovníky);
- **Psychická svěžest a aktivita** (někdy jsme příliš unaveni, někdy roztržití, a to není zrovna nejlepší stav pro udržení pozornosti); duševní stav může pozornost ovlivňovat i tím způsobem, že někdy nejsme ochotni poslouchat to, co nám za jiných okolností nevadilo.

8.1 Aktivní a empatické naslouchání

Pokud někdo aktivně poslouchá, snaží se porozumět tomu, kdo se mu svěřuje, kdo mu povídá o svých problémech - toto můžeme také označit jako naslouchání. Aktivním posluchačem je ten, kdo dovede pozorně vnímat informace, podržet ve svých představách základní téma, o němž mluví, a to v obrysech, kde jsou zdůrazněny důležité záchytné pojmy jako struktura celé problematiky. Připravuje se na dotazy, kriticky zhodnocuje, aktivně vyhledává to, co je zajímavé, vylučuje vše asynchronní. Partnerovi poskytuje na jeho sdělení odezvu a dává mu najevo, že jej soustředěně vnímá a že mu rozumí.

Když sdílíme pocity s někým, kdo je rozčilený, pomáháme mu tím jeho situaci zdolávat. Když mluvíme o pocitech s jinými lidmi, získáváme nad nimi kontrolu, můžeme svým emocím začít lépe rozumět a lépe se s nimi vyrovnat. Cítíme se pak lépe. Tento způsob naslouchání je ale obtížný, přitom je tak běžný jako málokterý jiný. Mnozí se domnívají, že to umí. Naslouchání pocitům je ale málokdy tak účinné, jak by být mohlo – můžeme se totiž dopouštět celé řady chyb.

Zachycování emočních momentů je velmi důležité, ale pro některé z nás značně obtížné. Znamená to především číst z neverbálních signálů, ale i z verbálních projevů a ze svrchních tónů řeči. Příklady verbálních signálů emocí:

- Nerozhodnost: Já nevím ... Já myslím ... Říká se ... Uvažuji ...
- Vnitřní napětí: Asi by se mělo ... Mám obavy ... Pořád se nemůžu donutit ...
- Pocity méněcennosti: Já jsem jen řadový pracovník ... Já jsem jen žena v domácnosti ... To nemůžu zvládnout ...

Svou schopnost kvalitního aktivního naslouchání nezlepšíme tím, že mluvčímu řekneme: „Povídejte jen o tom nejpodstatnějším“. Je třeba si uvědomit celou řadu aspektů, na nichž je možno něco změnit:

- Kterým lidem neradi nasloucháme a proč?

- V jakém prostředí se nám poslouchá dobře a soustředěně, a v jakém se nám poslouchá špatně?
- Dokáží nás někteří lidé přimět k tomu, abychom jim naslouchali?
- Jaký je náš postoj k poslouchání, když hovoří někdo druhý?
- Nasloucháme pouze myšlenkám, které mají jasnou vypovídající hodnotu a jsou pro nás důležité? Nebo dokážeme naslouchat také pocitům?
- Dokážeme prožívat současně s mluvčím jeho problémy?

Evans (in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) doporučuje řadu opatření, jak zlepšit úroveň naslouchání, ze kterých vybírám následující:

- Soustředíme se na to, o čem se mluví, a snažme se vyloučit vyrušování i myšlenkovou nepřítomnost, která může trvat pár sekund, ale i několik minut.
- Opakujeme si klíčová slova (jména, čísla) a věty v hlavě. To nám pomůže udržet je a později je znovu vyvolat.
- Sledujeme gesta, postoje a výraz obličeje mluvčího, stejně jako změny hlasu. Srovnávejme, zda odpovídají tomu, o čem náš partner hovoří. V opačném případě totiž svědčí o určitém konfliktu.
- Všimějme si přestávek nebo změn rytmu řeči. Signalizují příležitost pro odpovídání nebo kladení otázek.
- Snažme se ptát nebo komentovat projev mluvčího. Bude se pak snažit věci vysvětlit, abychom je lépe pochopili.

Nejlepší způsob, jak naslouchat pocitům, jak porozumět druhému člověku a jak dávat zpětnou vazbu a reagovat, je naslouchání empatické. Jako první popsal moderní pojetí empatie již zmiňovaný Carl Ransom Rogers (1961) a začal ji využívat v poradenství. Empatie je „vcítěním se do pocitů a myšlenek druhého, do situace, jak je různými účastníky prožívána. Vychází z vnitřní vnímavosti, citlivosti hodnotitele, nemůže však existovat bez dlouhodobé a přirozené snahy vžít se do postavení druhého, pochopit jeho myšlení a cítění“ (Štěpaník, 2003).

V rámci empatického naslouchání musí naslouchající odložit vlastní pocity a vcítit se do pocitů toho, kdo se mu svěřuje. Je to poslouchání nejen ušima, ale i očima a srdcem. Empatie vede k vnitřní očistě, zvyšuje sebepoznání a klade důraz na to, aby pochopení bylo úplné a přesné. Její úroveň závisí na charakterových a temperamentových vlastnostech. Empatie je složitý psychologický zážitek, na který působí celá řada procesů, které se nemusí odrážet ve vědomí. V každodenním životě empatii často používáme automaticky, ovšem schopnost empatie závisí na vývojové úrovni osobnosti, na množství zážitků a na množství vztahů, která nás ovlivňují. Empatické naslouchání by mělo probíhat v následujících fázích:

- **Identifikace emocí:** jedná se o velmi obtížnou část, kdy svěřující se dává ve zkratkových signálech najevo své pocity, tíseň, své zoufalství
- **Vyslechnutí všech faktů se snahou porozumět souvislostem:** svěřující se má potřebu podělit se o své tíživé pocity tím, že vypoví celý příběh. Tak se mu uleví. Je třeba, aby se tento jedinec vymluvil; neděláme závěry, pouze vyjadřujeme sympatie, aby nám odhalil jádro problému. Z tohoto hlediska je také důležité parafrázovat jeho vyjádření, aby své myšlenky slyšel v trochu jiné podobě, než je vyslovil sám. Toto mu rovněž pomáhá lépe identifikovat pocity a je to zároveň vhodný způsob kontroly toho, zda dobře chápeme, co je řečeno.
- **Nechejme jedince vyřešit jeho problém:** někdy chtějí lidé pouze ventilovat své pocity, aby se cítili lépe. Jindy ale poslouchání není dostačující; chtějí, abychom jim jejich problém pomohli vyřešit. Je nutné nechat je, ať se sami rozhodnou, co dělat dál. Na tomto místě je vhodné položit obecnější otázku typu: „Co se chystáte udělat dále?“ Jindy je možno položit i takové otázky, které by trochu napovídaly způsob řešení; důležité je ale vědět, že nesmíme sami řešit problém druhé osoby.

Je zapotřebí odlišovat naslouchání aktivní a naslouchání empatické. Aktivní naslouchání nepoužívá empatické ztotožnění. Snaží se porozumět, je soustředěné na porozumění, ale zachovává si stále určitý racionální pohled. Je vhodné pro

obchodní jednání, pro pracovní diskuse; zatímco empatické naslouchání se týká mezilidských vztahů a řešení psychických problémů.

Jak je (nejen) z této práce patrné, porozumění jiným lidem není jednoduchá záležitost, protože je to zprostředkované poznání. Závisí nejen na řečníkovi, který se může dopouštět chyb, ale i na posluchači, který může nesprávně interpretovat, nesprávně pochopit.

Porozumění jiným může tedy být jednou z nejobtížnějších interpersonálních dovedností, poněvadž ten, kdo hovoří, nedovede vždy přesně vyjádřit jednoznačné pocity. A jestliže má pocity nejednoznačné, o to obtížnější je pak tuto nejednoznačnost vyjádřit a ještě obtížnější je ji ze strany vnímajícího pochopit.

Chyb, kterých se při aktivním naslouchání můžeme dopustit, je celá řada. Mezi nejčastější pak patří přerušování partnera, skákání do řeči, převádění konverzace na vlastní osobu, absence očního kontaktu, neprojevení zájmu, nedostatečné reakce a neverbální projevy, prozrazující pasivitu. Tyto projevy náš partner vnímá velmi citlivě (podle Khelerové, 2006).

E. F. Fiedler (in Mikuláščík, 2003) na základě výzkumu zjistil, že „úspěšní vůdci umí lépe rozeznávat rozdíly mezi svými následovníky než neúspěšní. Dokážou lépe vnímat pozitivní předpoklady pro úspěch.“ Efektivní manažerky a manažeři mají sklon k větší rozlišovací citlivosti v celé řadě důležitých vlastností, v koncepčních systémech, a v těchto oblastech dovedou velmi citlivě rozeznávat individuální rozdíly.

8.2 Poslouchání pro informace

Poslouchání pro informace je nezbytnou součástí nejen pracovní činnosti, ale také interpersonálních vztahů v každodenním životě. Někdy je velmi obtížné zachytit všechny podstatné informace v tom, co je nám sdělováno, i když se snažíme.

Jaký by měl být přístup při poslouchání informací? Důležité je identifikování hlavní myšlenky; poté je doporučováno sledovat hlavní fixační body. Tyto se vždy nějakým způsobem vztahují k hlavní myšlence; účelem opěrných bodů je stavět její kostru. K osvětlení hlavní myšlenky i jednotlivých bodů slouží příklady, jejichž úkolem je zvýšit pravděpodobnost zapamatování si opěrných bodů.

8.3 Kritické poslouchání

Kritický poslech je určitým vystupňováním poslechu pro informace. Navíc zde figuruje zhodnocování toho, co slyšíme, pochybování o tom, s možností namítat, vyvracet, nesouhlasit. Námitky mohou být nevyjádřené, jako součást vědomí poslouchajícího, anebo mohou být vyslovené, se snahou nejen vyjádřit nesouhlas, ale i přesvědčit druhou stranu o své pravdě. Když přijímáme jakékoli informace, bývá těžké je hodnotit kriticky, neboť nemusíme dobře znát téma, možnosti a záměry, informovanost mluvčího.

Součástí kritického poslouchání (Rogers, 1961) je také tvorba podnětných myšlenek, zhodnocování toho, zda prameny, ze kterých mluvčí vychází, jsou věrohodné, zda citovaná informace není vytržena z kontextu. Zejména v situacích, kdy mluvčí přesvědčují, mohou občas vynechat informaci, která nepodporuje jejich stanoviska. Pokud si takové situace povšimneme, je potřeba si to zapamatovat a později se optat.

Náš kritický způsob naslouchání je přístupem hodnotícím. Je to také přemýšlení nad tím, co jsme slyšeli před tím, než jsme danou informaci přijali; zejména u

důležitých myšlenek je nezbytné přemýšlení, než se stanou součástí našeho vědomého postoje. Měli bychom se naučit odložit posudek až do té doby, než se nám všechna fakta podaří zhodnotit.

9 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Správné zacílení komunikace v rámci organizace je základem úspěchu. Komunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen – spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou komunikace v rámci organizace, není jejím cílem. Tím je spokojený zákazník. Toho docílíme stálou inovací, která vede ke stálému zvyšování hodnoty firmy. Účelem vnitrofiremní komunikace je tedy efektivní využití zdrojů, které jsou manažerkám a manažerům svěřeny. Tím tvoříme hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka; ten na jedné straně má, ale také vytváří své potřeby – a na druhé straně čeká na nové zboží a služby, které bude moci využívat. Skutečnost je tedy taková, že zákazník mnohdy neví, které produkty by se mohly stát jeho zájmem – proto by měla strategie firmy obsahovat prostor pro nové, inovační, rizikové zboží a služby a pro prostor zaměstnance, aby mohli s takovými myšlenkami přicházet. Tímto přístupem je pověstná společnost Hewlett-Packard, jejíž manažeři mají za povinnost často chodit na pracoviště svých podřízených a neformálními způsoby komunikace zkvalitňovat své řízení (tzv. walking management, in Janda, 2003).

Špatná komunikace je často příznakem hlubších problémů v rámci organizace. V těchto případech není doporučováno odstraňovat následky, ale pátrat po příčinách; nemáme se starat o komunikaci, ale o zásady – a komunikace se vyřeší sama. Špatná organizační struktura znemožňuje komunikaci mezi organizačními jednotkami; nejasné standardy mohou vyvolat pocity nejistoty v tom, co se od lidí očekává a dále například špatné plánování může být příčinou nejasného zaměření firmy.

Nejrozšířenější formou komunikace v podnicích je stále ještě vertikální komunikace směrem odshora dolů. Výsledky řady průzkumů potvrzují převažující jednostrannost komunikace, která je určena především pro předávání úkolů a

příkazů zaměstnancům. Tento způsob komunikace je využíván na poradách všech úrovní, i při interpersonální komunikaci mezi dvěma lidmi. Nevýhodou může být to, že tento způsob komunikace může příliš zaměstnávat vrcholové manažerky a manažery, obzvláště pokud podřízení na různých úrovních vyžadují jejich čas na objasňování různých problémů, které by mohli ve své delegované kompetenci řešit manažerky a manažeři na nižších úrovních. Tento způsob komunikování by měl být tedy omezován. Komunikace by měla probíhat všude, kde je to možné, na úrovni rovnosti; jedině tak se odstraní bariéry a jedině tak se manažerky a manažeři mohou dozvědět pravdivé názory, lidé se při takové komunikaci uvolní a budou schopni většího „sebeodhalení“, větší identifikace se skupinou a organizací.

Doporučení k odstranění překážek firemní komunikace uvádí například Koontz (in Janda, 2003):

- Ujasněte si cíle sdělení a plán na dosažení požadovaného výsledku.
- Vyvarujte se profesního žargonu, dvojsmyslností. Symboly komunikace musejí být jednoduché a všem pochopitelné.
- Plán komunikace musí být napojen na rozhovory s ostatními pracovníky.
- Sdělení by mělo být přečteno speciálnímu vzorku zaměstnanců předem.
- Přenos informací není komunikace. Ta je kompletní, pokud příjemce sdělení pochopil.
- Komunikace musí proudit zdola nahoru, jen tak může být kompletní.
- Efektivní komunikaci musí vytvářet příjemce i odesílatel stejným dílem. Dále platí, že větší díl odpovědnosti nese nadřízený, inteligentnější, zkušenější nebo jinak výše postavená osoba.

Při komunikaci s podřízenými je nutno vyvarovat se zásadní chyby, a to jejich nezapojení do rozhodovacího procesu. Pokud totiž zaměstnanci nedostanou informace oficiální cestou, rozvíjí se tzv. šeptanda. Ta je příčinou šíření lží a fám, a pokud se k nim přidá národní pořekadlo „Na každém šprochu pravdy trochu“, je problém na světě. Mnoho moudrých věcí se díky nekvalitní vnitrofiremní

komunikaci zablokuje, poněvadž zaměstnanci nepřijmou to, co management připravil. Šeptandě tedy můžeme zabránit otevřeno komunikací ve všech fázích tvorby nového projektu, opatření apod.

Díky komunikaci si mohou zaměstnanci lépe uvědomit své přispění ke zvýšení produktivity. Vysoká informovanost na pracovišti tedy není samoučelná. Je to prostředek pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení míry motivace.

Abychom mohli podnikovou komunikaci označit za funkční, měla by splňovat následující podmínky (Khelerová, 2006, Nietzsche, 2005, Bedrnová, E., Nový, I., 2004):

- Zaměstnanci podniku znají podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami, jsou také seznamováni s názory vedení k aktuálním záležitostem.
- V podniku jsou podporovány formální a pracovní vztahy, ale také vztahy neformální, a nejsou tedy kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry je tolerována i komunikace nepracovní.
- Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje.
- Nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu.
- Nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují.
- Každý jednatel zná cíle a záměry svého týmu.
- Každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává. Nemá jen vědět, co má dělat, ale skutečně to dělat.
- Nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních. S tím souvisí také vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení.
- Autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižují.

Komunikační kanály v podniku se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat organizaci.

Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle. Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků.

10 ZÁVĚR

Efektivní komunikace má značný vliv na úspěšnost organizací. Přenos informací od původce k příjemci je narušován řadou šumů v různých etapách od vzniku myšlenky, přes její kódování, vysílání, přesnost, příjem a dekodování až po správné pochopení příjemcem. Nejlepší obranou proti šumům je zavedení zpětnovazebního mechanismu.

Osobnost účastníků procesu silně působí na kvalitu komunikace, protože v souladu se svým zaměřením lidé informace vybírají, organizují a interpretují. Vedle toho jsou různé typy osobností zvyklé komunikovat odlišným způsobem a podle toho spolu také vycházejí – jejich komunikace je kompatibilní nebo má naopak toxický charakter.

Úroveň komunikace v organizaci lze zlepšovat různými prostředky, zejména pak výcvikem v efektivním naslouchání, sdělování a získání citlivosti v neverbálních projevech.

Cílem mé práce bylo seznámit čtenáře (v ideálním případě počáteční manažery, zejména technického vzdělání – ovšem nejen je) se základními pravidly mezilidské komunikace, jejími principy, varovat je před možnými chybami v rámci vnímání druhých lidí, s cílem si tyto chyby uvědomovat a případně se jich vyvarovat. Dále jsem se snažila čtenářům narýsovat hlavní zákonitosti vytváření interpersonálních vztahů a jejich udržení a zlepšování, a to vše v rámci organizace, jakožto množině řady horizontálních i vertikálních pracovních vztahů. Doufám, že práce si najde svoji čtenářskou základnu, které je určena, a bude jí inspirací k hlubšímu studiu dané problematiky, které se – aby bylo efektivní – velmi doporučuje zkombinovat s praktickým výcvikem dovedností ve skupině. Do tohoto se účastníci aktivně zapojují pomocí interaktivních metod, modelových situací, her, zpětné vazby videozáznamu s analýzou atd.

Dále si dovoluji doufat, že má práce vyvolá alespoň minimální zájem u těch jedinců, kteří usilují o vlastní osobní rozvoj, a stane se malou inspirací či příručkou těm, kteří chtějí uspět v nesnadné disciplíně - jednání s lidmi.

10 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: „Management.“ Olomouc, Rubico 2001, ISBN 80-85839-45-8
2. Devito, J. A.: „Základy mezilidské komunikace.“ Praha, Grada 2001, ISBN 80-7169-988-8
3. Gibson, J. W., Hanna, M. S.: „Introduction to Human Communication.“ Vm. C. Brown Publisher 1992
4. Haasen, N.: „Žena v konfliktním rozhovoru.“ Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1127-3
5. Hayesová, N.: „Základy sociální psychologie.“ Praha, Portál 1998
6. Hroník, F.: „Hodnocení pracovníků.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1458-2
7. Hybels, S.: „Interpersonal Communication.“ New York, Random House 1989
8. Khelerová, V.: „Komunikační a obchodní dovednosti manažera.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1677-1
9. Janda, P.: „Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy.“ Praha, Grada 2003, ISBN 80-247-0781-0
10. Křivohlavý, J.: „Povídej - naslouchám.“ Praha, Návrat 1993
11. Malá, E., Pavlovský, P.: „Psychiatrie.“ Praha, Portál 2002, ISBN 80-7178-700-0
12. Mikuláščík, M.: „Komunikační dovednosti v praxi.“ Praha, Grada 2003, ISBN 80-247-0650-4
13. Mikuláščík, M.: „Manažerská psychologie.“ Praha, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1349-6
14. Nakonečný, M.: „Sociální psychologie.“ Praha, Svoboda 1999, ISBN 80-200-0690-7
15. Nietzsche, I.: „Jak rozumět a konkurovat mužům na pracovišti.“ Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1128-1

16. Novák, T., Kudláčková, Y.: „Asertivní žena.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-0453-6
17. Plaňava, I.: „Jak spolu mluvíme.“ Brno, MU 1992, ISBN 80-210-0412-6
18. Rogers, C. R.: „On Becoming a Person.“ Boston, Houghton Mifflin 1961, ISBN 0-395-08409-1
19. Rogers, C. R.: „Způsob bytí.“ Praha, Portál 1998, ISBN 80-7178-233-5
20. Sebeok, T.A, Sebeok, J.U.: „Nonverbal communication, interaction and gesture.“ The Hague, Mouton, 1981, ISBN 90-279-3489-4
21. Shostrom, E.L.: „Man the Manipulator.“ New York, Bantam Books 1968
22. Šnýdrová, I.: „Manažerka a stres.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1272-5
23. Štěpáník, J.: „Umění jednat s lidmi. Cesta k úspěchu.“ Praha, Grada 2003, ISBN 80-247-0530-3
24. Vágnerová, M.: „Psychopatologie pro pomáhající profese.“ Praha, Grada 1999, ISBN 80-7178-678-0
25. Vališová, A.: „Asertivita v prostředí rodiny a školy: pedagogické psychologické kontexty v teorii a praxi.“ Praha, ISV 2002, ISBN 80-866-4203-8
26. Von Kanitz, A.: „Umění úspěšné komunikace. Jak uspět v každém rozhovoru.“ Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1222-9
27. Výrost, J., Slaměník, I.: „Sociální psychologie.“ Praha, ISV 1997
28. Wieke, T.: „Problémové rozhovory v zaměstnání.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1685-2

11 BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, M.: „Řízení lidských zdrojů.“ Praha, Grada 2002, ISBN 80-247-0469-2
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: „Sociologie a psychologie řízení.“ Praha, Management Press 2004, ISBN 80-7261-064-3
3. Dytrych, Z., Čáp, J.: „Konflikt, frustrace, stres a utváření osobnosti.“ Praha, SPN 1967
4. Fürst, M.: „Psychologie.“ Olomouc, Votobia 1997, ISBN 80-7198-199-0
5. Howard, S.: „ Základy pro manažery. Jak napsat CV.“ Praha, Slovárny 2001, ISBN 80-7209-327-4
6. Koubek, J.: „Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.“ Praha, Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3
7. Kohoutek, R., Štěpaník, J: „Psychologie práce a řízení.“ Brno, Akademické nakladatelství, 1999, ISBN 80-214-1552-5
8. Leiss, W. et al.: „Social communication in advertising.“ New York, Routledge 2005, ISBN 0-415-96676-0
9. Lukášová, R., Nový, I.: „Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.“ Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0648-2
10. Nakonečný, M.: „Sociální psychologie organizace.“ Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-0577-X
11. Němcová, M.: „Moderní žena. Dokonalá profesní image.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1596-1
12. Němcová, M.: „Jak se stát úspěšnou ženou.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1597-X
13. Palán, Z.: „Výkladový slovník. Lidské zdroje.“ Praha, Academia 2002, ISBN 80-200-0950-7
14. Plamínek, J.: „Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání.“ Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1591-0

15. Plaňava, I.: „Průvodce mezilidskou komunikací.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-0858-2
16. Ruben, B.D.: „Communication and human behavior.“ New York, Macmillan Publishing Co, 1988, ISBN 0-02-404281-1
17. Schulz von Thun, F.: „Jak spolu komunikujeme.“ Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0832-9
18. Siegel, Z.: „Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání.“ Praha, Grada 2005, ISBN 80-247-1388-8
19. Špatenková, N.: „Jak řeší krizi moderní žena.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1202-4
20. Štěpaník, J.: „Umění jednat s lidmi 2. Komunikace.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-0844-2
21. Tureckiová, M.: „Řízení a rozvoj lidí ve firmách.“ Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0405-6
22. Vodáček, L., Vodáčková. O.: „Management. Teorie a praxe v informační společnosti.“ Praha, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-041-4
23. Weike, T.: „Jak vycházet s kolegy.“ Praha, Grada 2006, ISBN 80-247-1687-9

12 PŘÍLOHY

103

Příloha A – Test citlivosti k neverbálním projevům

Příloha B - Formulář pro písemný výstup z hodnocení zaměstnanců

Příloha C – Případová studie

Příloha D - Organizace, které by mohly zajímat ženy - manažerky

Příloha A Test citlivosti k neverbálním projevům

Pokyny: Vyjádřete souhlasem či nesouhlasem, jak uvedené zásady vztahující se k řeči těla respektujete a dodržujete:

1. Přicházím oblečen a upraven tak, jak vyžaduje situace, prostředí a má role.
2. Řeč mého těla je přirozená, přiměřená, uvolněná, ne křečovitá, ani však nedbalá či ležerní.
3. Neverbální doprovod mého řečového projevu se řídí pravidlem o „zlaté střední cestě“.
4. Gesta dokreslují či podtrhují můj řečový projev a neupoutávají pozornost víc než obsah řečeného.
5. Při svém projevu se nekolébám, nepohupuji v kolenou, nepřeslapuji na místě a vyvaruji se všech nefunkčních a rušivých gest a další neverbálních projevů.
6. Nejde – li o smuteční projev, začínám i končím úsměvem a tam, kde je to vhodné, úsměvem nešetřím.
7. Nejsem nehybný a amimický jako mumie nebo profesionální hráč pokeru, také však ne rtuťovitě „živý“, nadměrně pohyblivý.
8. Respektuji zásadu „ruce raději pryč od obličeje“ (škrábání se na nose, mnutí ušních lalůčků, hraní si s vousem, podpírání brady apod.)
9. Od začátku do konce dodržuji pravidlo „oči patří publiku“.
10. Ani při kreslení či psaní na tabuli nebo flipchart se neotáčím zády k publiku.
11. Neprojevují se nervózně, netrpělivě, přezíravě. Vystříhám se projevů nesouhlasu a netrpělivosti, jako je pozdvižení obočí, „oči v sloup“, úšklebek apod.

12. Při vedení diskuse dávám najevo, že aktivně naslouchám a vážím si každého názoru, i odlišného. (Nesleduji hodinky a nedávám nijak najevo netrpělivost nebo nedotčenost.)

Vyhodnocení: Sečtěte počet souhlasných odpovědí. Poměr mezi kladnými a zápornými odpověďmi napoví o tom, jak dalece napomáhá řeč vašeho těla k účinnosti vašeho sdělení. Každý stávající nesouhlas s některým z předložených tvrzení je výzvou k tréninku a zlepšování (zpracováno podle Štěpaníka, 2003).

Příloha B Formulář pro písemný výstup z hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců

Příjmení:

Jméno:

Titul:

Oddělení:

Pracovní pozice:

Hodnocení za období od: do:

Počet let ve společnosti:

Hodnotící stupnice:

Hodnocení provádějte podle následující hodnotící stupnice

Vynikající (4): Vynikající výsledky, které jsou výjimečné. Pracovní výsledky dosahují velmi vysoké úrovně.

Nadprůměrné (3): Dosahované výsledky soustavně překračují požadovaný standard. Zaměstnanec pracuje velmi efektivně pouze se všeobecnou podporou svého nadřízeného.

Průměrné (2): Pracovní výsledky odpovídající reálným pracovním požadavkům. Zaměstnanec podává více než nutné minimum úsilí a vyžaduje určitý stupeň pravidelné podpory svého nadřízeného.

Podprůměrné (1): Dosahované výsledky jsou na hranici minimálních pracovních požadavků a vyžadují vyšší míru podpory a dohledu nadřízeného. Je tedy dosahováno minima, které vyžaduje dlouhodobé zlepšení.

Nedostatečné (0): Pracovní výsledky jsou nepřijatelné, vyžadují navíc soustavný dohled a podporu nadřízeného. Potřebuje okamžité a podstatné zlepšení.

Část 1 – Obecná kvalifikace:

	Ohodnocení	Poznámky
Znalost práce: Dokonalé porozumění a osvojení si všech aspektů, které jsou na práci kladeny.		
Množství odvedené práce: Za normálních podmínek podává vysoké pracovní nasazení.		
Kvalita odvedené práce: Soustavně splňuje požadavky na přesnost a úplnost, věnuje se detailům.		
Analýza/ řešení problémů: Proniká do podstaty problému a předkládá vhodné návrhy k řešení problému.		
Plánování: Dokáže odpovědně plánovat své úkoly a aktivity s efektivním využíváním času. Dodržuje lhůty.		
Poznámky a doporučení hodnotitele.		

Část 2 – Obecná hodnocení:

	Ohodnocení	Poznámky
Iniciativa: Vyhledává nové příležitosti a odpovědnost. Přidělenou práci provádí samostatně a bez odkladů.		
Přizpůsobitelnost: Je přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce. Ochotný zkoušet nové nápady a přístupy.		
Spolehlivost: Zájmy Společnosti staví před vlastní výhody a prospěch. Přesný, nemarní čas Společnosti.		
Přístup k práci: Charakterizuje jej pozitivní přístup k práci a Společnosti, působí profesionálně.		
Poznámky a doporučení hodnotitele.		

Část 3 – Mezilidské vztahy:

	Ohodnocení	Poznámky
Komunikace: Jasně a efektivně sdílí a předává informace jak ústně, tak písemně.		
Týmová práce: Se zájmem a nadšením se podílí na týmové práci.		
Spolupráce: Pracuje efektivně a v souladu s ostatními členy týmu a nadřízenými. Přispívá k vytváření kvalitního pracovního prostředí.		
Poznámky a doporučení hodnotitele.		

Část 4: Specifické otázky oddělení

(Volitelné – dle uvážení vyplní manažeři).

	Ohodnocení	Poznámky
Otázka 1		
Otázka 2		
Otázka 3		
Otázka 4		

Část 5: Manažerské dovednosti

(Platí pro vedoucí zaměstnance, jimž jsou podřízeni další zaměstnanci)

	Ohodnocení	Poznámky
Vedení lidí: Dokáže přizpůsobit styl vedení lidí situaci, má respekt a autoritu ve vztahu k jednotlivcům týmu.		
Trénink/ konzultace: Poskytuje konstruktivní a seriózní zpětnou vazbu a podporu svým podřízeným.		
Delegování: Efektivně deleguje pravomoci a kompetence na své podřízené a rozvíjí tak jejich potenciál.		
Komunikace: Jasně a včas předává, vysvětluje a sdílí informace, postupy a procedury Společnosti se svými podřízenými.		
Potřeby školení: Sleduje potřeby školení ve svém oddělení a soustavně pečuje o rozvoj svých zaměstnanců.		
Poznámky a doporučení hodnotitele.		

(zdroj: Hroník, 2006)

Příloha C Případová studie

NEPOVEDENÝ SEMINÁŘ

Vzdělávací agentura EDUCAX, s.r.o., má zkušenosti s pořádáním jazykových kurzů a odborných kurzů ekonomických – zejména v oblasti financování, daní, účetnictví. Má svůj okruh lektorů – lingvistů, kteří vynikají pedagogickými dovednostmi, a ekonomů, kteří jsou v neustálém styku s praxí a dokáží vyložit náročná témata přístupně i laikům. Díky tomu si kurzy agentury získaly přízeň veřejnosti i organizací.

Na ředitelku agentury RNDr. Sypkovou se obrátil jeden z jejích přátel, ředitel velké obchodní firmy Centroexport, který využíval Educaxu pro jazykovou výuku zahraničních reprezentantů. Potřebovali by vedle jazykové výuky ještě něco jiného – zástupci firmy neumějí vyjednávat se zahraničními partnery, chovají se neprofesionálně, nedokáží přesvědčit o přednostech nabízených výrobků, neumějí soutěžit s dravějšími konkurenty, kteří mají v obchodní komunikaci výcvik a zkušenosti. Snad by se dal udělat takový kurz, který by připravil pracovníky Centrioexportu na náročná jednání, vycvičil by je v taktice prezentace, přesvědčování a vedení diskuse, obohatil by jejich znalosti zahraničního obchodu. Hlavně musí jít o dovednosti prakticky použitelné.

Ředitelka Sypková po určitém váhání souhlasila. Nikdy sice nic podobného nedělali, ale mají značné lektorské zázemí a jistě se najde někdo, kdo by byl schopen daná témata zvládnout.

Druhý den ráno hovořila se svou podřízenou Janou Blažkovou? „Centroexport po nás chce kurz pro své pracovníky. Mají problémy s komunikací ... „to víš, něco z psychologie, aby se naučili jednat se zákazníky. Také něco z marketingu by to chtělo. Možná, že když přihodíme trochu mezinárodní ekonomiky a marketingu,

nebude to na škodu. Hlavně aby to bylo praktické. Znáš někoho, kdo se tím zabývá?“ zeptala se ředitelka.

„Na marketing vím, Strápek, je praktik a je velice oblíbený. Jistě uspěje i tam. Na mezinárodní ekonomiku také někoho najdeme, a jednání s lidmi – manžel nejspíš pár lektorů zná. Uvidíš, že to dáme dohromady... kolik tam těch lidí bude? Může to hodit docela slušné peníze.“

Paní Blažková sjednala bez problémů Ing. Stránka, univerzálního lektora, bodrého a výřečného „showmana“, který dokázal úspěšně odučit jakékoliv ekonomické téma. Nabídl se, že vedle marketingu zvládne i zahraniční ekonomiku. Manžel, který pracuje na pedagogické fakultě, slíbil, že se zeptá kolegů psychologů, kdo by mohl učit psychologii interpersonálního jednání. Jistě, mělo by to být prakticky orientované. Zpočátku však měl smůlu – PhDr. Drozdík, který dělá často výcviky pro různé firmy, je na dlouhodobé stáži v zahraničí. Doporučili mu však Mgr. Hroudu, který se zabývá sociální psychologií – tedy odborník na slovo vzatý. A není prý špatný, dokáže na lidi zapůsobit.

Na řadu přišel obsah kurzu. Podařilo nenaplnit dva dvoudenní semináře – jeden den sociální psychologie, druhý den marketing, třetí den komunikace, čtvrtý denn zahraniční ekonomika. Reprezentanti Centroexportu byli pozváni na soustředění. Ředitel jim slíbil, že se zde naučí řadě taktik, které jim brzy přijdou vhod při obchodním vyjednávání, a vyzval je, aby si upravili své časové plány a v každém případě se semináře zúčastnili. Sám zažil podobný výcvik v zahraničí a stálo to ta to.

Psycholog Mgr. Hrouda dlouho mluvil o velmi zajímavých věcech ze sociální psychologie – o vlivu člověka na ostatní, o asertivitě a zvládnání stresu, vše doprovázel poutavými historkami ze své klinické praxe i z rodinného života. K demonstraci vykládaných principů používal řady zábavných psychologických her, učil technikách relaxace. Nikdo se nenudil, ale posluchači nechápali, v čem

se to týká jejich práce. Ing. Strápek začal probírat marketing navyklým, žoviálním způsobem. Za chvíli ho však začali účastníci opravovat – zjistili, že problematiku prodeje v zahraničí prakticky neovládá. Brzy ho přivedli do úzkých a on se znovu a znovu snažil elegantním způsobem vykroutit.

Zúčastnění manažeři si stěžovali u ředitele. „K čemu je takové školení dobré? Hrouda je alespoň zajímavý, ale stejně nám to na nic není – jak se chovat při obchodním jednání jsme se nedozvěděli. A ten Strápek je o dvě úrovně níž než my. Přitom se chystá přednášet zahraniční ekonomiku! Spíš by se mohl něco dozvědět od nás. Ty jsi nám snad slíbil úplně jiný seminář! Máme málo času, spoustu práce. Podruhé tam už nepůjdeme.“ Šeditel řekl, že vyjedná nápravu. Vše sdělil Dr. Sypkové: „Proč to takhle dopadlo? Já jsem ti přece jasně vyložil, jaký výcvik moji lidé potřebují!“

Otázky k případové studii:

1. Proč byl průběh a výsledek semináře jiný, než očekával ředitel?
2. Jak by měl seminář při podobném zadání vypadat?
3. Které bariéry se v procesu komunikace objevily?
4. Mohlo by využití principu zpětné vazby zabránit neúspěchu semináře?

(zdroj: Bělohlávek, Košťat, Šuleř, 2001)

Příloha D Organizace, které by mohly zajímat ženy - manažerky

Asociace podnikatelek a manažerek ČR

Plzeňská 221/130

150 00 Praha 5

e-mail: apmcz@bohem-net.cz; info@apmcr.cz

<http://www.apmcr.cz>

Asociace podnikatelek a manažerek je neziskovou, nevládní, dobrovolnou organizací žen, založenou na podporu rozvoje malého a středního podnikání žen v ČR a profesionálního rozvoje podnikatelek a žen v manažerských funkcích.

Asociace pro rovné příležitosti mužů a žen

Gorazdova 20

120 00 Praha 2

e-mail: asociace_pro_rp@seznam.cz

Cílem asociace je podílet se aktivně na utváření podmínek pro rovné příležitosti mužů a žen ve všech aspektech veřejného a profesního působení.

Česko – německé fórum žen (občanské sdružení)

Bendlova 1130/15

460 01 Liberec

e-mail: cn-zeny@volny.cz

Oblast zájmu: lidská práva, občanská společnost, postavení žen, porozumění mezi národy, menšiny, setkávání, pořádání konferencí, seminářů, podněty pro projekty a jejich realizace.

Český svaz žen

Panská 7

P.O.Box 457

111 53 Praha 1

[http:// www.csz.cz](http://www.csz.cz)

Český svaz žen je nezávislé občanské sdružení, nezisková organizace, sdružující ženy bez ohledu na politickou příslušnost, národnost, náboženskou víru, sociální postavení a profesi.

Fórum žen

Husova 9

110 00 Praha 1

e-mail: forumzen.cz

Fórum žen je sdružení, které poskytuje společnou platformu ženám různých profesí z České republiky i ze zahraničí a umožňuje jim pravidelně se setkávat k výměně názorů a navazování kontaktů na profesionální a společenské úrovni.

Gender Studies, o.p.s.

Gorazdova 20

120 00 Prah 2

e-mail: gender.office@ecn.cz

[http:// www.feminismus.cz](http://www.feminismus.cz)

Obecně prospěšná společnost Gender Studies je nevládní nezisková organizace, která se zabývá shromažďováním a šířením informací o problematice ženských práv a genderu v České republice i ve světě. Cílem organizace je přispívat k toleranci vůči alternativním životním stylům a vytvářet prostor pro diskusi o postavení a rolích žen a mužů ve společnosti a zprostředkovávat informace o situaci českých žen do zahraničí.

MAPM – Moravská asociace podnikatelek a manažerek (centrála)

Mariánské náměstí 1

617 00 Brno – Komárov

e-mail: centrala_mapm@hotmail.com

[http:// www.podnikatelky.cz](http://www.podnikatelky.cz)

Moravská asociace podnikatelek a manažerek je nezávislé dobrovolné sdružení, které soustřeďuje ženy velmi různého profesního zaměření působící na Moravě.

Národní kontaktní centrum – Ženy a věda

Husova 7

110 00 Praha 1

e-mail: info@zenyaveda.cz

<http://www.zenyaveda.cz>

Hlavní cíle: zvyšovat genderové povědomí v české vědecké komunitě, zejména mezi ženami vědkyněmi; lobovat za přijetí opatření na zlepšení postavení žen ve vědě; asistence ženám při networkingu a hledání pracovních a jiných příležitostí.

proFem, o.p.s.

Gorazdova 2

120 00 Praha 2

e-mail: profem@ecn.cz; info@profem.cz

[http://www profem.cz](http://www.profem.cz)

proFem poskytuje poradenství a konzultace pro ženské organizace a projekty, tématicky se zaměřuje především na prevenci násilí na ženách/ domácí násilí.

STAMP – Středočeská asociace podnikatelek a manažerek

Táboritská 23

130 00 Praha 3

e-mail: stamp@stredoceske-podnikatelky.cz

www.stredoceske-podnikatelky.cz

Středočeská asociace podnikatelek a manažerek STAMP je sdružení, které poskytuje společnou platformu podnikatelkám a manažerkám působícím především v Praze a středočeském regionu.

EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY

Diplomové práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Bc. Degenová, K.: „Komunikace v organizaci“

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

