

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Anna Audrlická

Komunikační dovednosti manažerů v neziskových organizacích

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze 10. 9. 2009

Anna Audrlická

Poděkování

Děkuji Petrovi Vrzáčkovi za vedení mé diplomové práce, za vstřícný přístup a cenné připomínky.

Děkuji Michalovi Osuskému za kreativní nápady, které zásadně proměnily sběr dat a metodu výzkumu v praktické části.

Děkuji Radvanovi Bahbouhovi a Daně Fajmonové za inspirující podněty ve výcviku v koučování, které ovlivnily pojetí diplomové práce.

Děkuji Jiřímu Šafrovi za jeho motivující zaujetí a pomoc s interpretací dat.

Obsah

Abstrakt	6
Úvod	8
1. Význam komunikace	9
1.1 Metakomunikace	11
2. Komunikační dovednosti	13
2.1 Naslouchání	14
2.2 Neverbální komunikace a empatie	17
2.3 Kladení otázek	19
2.4 Argumentace	20
2.5. Zpětná vazba	21
3. Komunikační dovednosti v praxi	22
3.1 Management a práce manažera	23
3.2 Stěžejní dovednosti pro manažerskou funkci	25
3.3. Manažer neziskové organizace	27
3.4. Přístup manažerů k podřízeným	28
4. Kompetenční model	30
4.1 Kompetence s behaviorálními projevy	30
5. Trénink komunikačních dovedností	31
5.1. Koučování letem světem	32
5.2 Význam motivace v koučování	32
5.3 Kompetence v koučování	34
5.4 Struktura koučování – koučovací model The GROW	37
Shrnutí teoretické části	38
6. Praktická část	39

6.1. Oslovení manažerů a sběr dat.....	39
7. Shrnutí výstupů	41
7.1 Manažer A	43
7.2 Manažer B	47
7.3 Manažer C	50
7.4 Manažer D	54
7.5 Manažer E.....	59
7.6 Manažer F.....	63
7.8 Matice.....	67
8. Shrnutí praktické části.....	68
9. Závěr	72
Literatura.....	75
Příloha 1. - Ukázka hodnotícího dotazníku	79

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na komunikační dovednosti manažerů v neziskových organizacích. Teoretická část práce vymezuje funkce a předpoklady úspěšné komunikace, představuje jednotlivé komunikační dovednosti (aktivní naslouchání, kladení otázek, argumentace, zpětná vazba a delegování) a manažerskou práci. Obsahuje také kompetenční model včetně behaviorálních projevů uvedených dovedností. Na představení metod, které lze využít v rozvoji komunikačních dovedností, navazuje shrnutí teoretické části. V praktické části je představen postup výběru skupiny hodnocených manažerů a systém sběru dat, který vychází z metody 360stupňové zpětné vazby. Předmětem zájmu výzkumu jsou především relace mezi hodnoceními manažerů neziskových organizací a jejich kolegů. V závěru jsou nastíněna doporučení k vhodnému rozvoji kompetencí a shrnuty zjištěné poznatky.

Klíčová slova: komunikace, komunikační dovednosti, kompetenční model, manažer, koučování

Abstract

This thesis focuses on the communication skills of managers in the non-governmental organizations (NGOs). The theoretical part defines the functions and preconditions for successful communication, introduces particular communication skills (active listening, questioning, feedback and delegation) and managerial work. It also includes competency model including the behavioral manifestations of these skills. The methods that can be used for the development of communication skills are introduced and followed by the summary of the theoretical part. The practical part presents the selection procedure of the assessed group of managers and the system of data collection, which comes from the 360° feedback method. The subject of research interest is primarily the relations between the NGO managers' evaluations and the evaluations of their colleagues. The conclusion outlines the recommendations for appropriate development of the competences and concludes the findings.

Keywords: communication, communication skills, competency model, manager, coaching

Úvod

Cílem diplomové práce je zmapovat, jaké poznatky o komunikačních dovednostech manažerů nám přináší současné publikace, jak se jednotliví autoři či směry k tomuto tématu vyjadřují a jak se na poli komunikace hodnotí samotní manažeři neziskových organizací. Prvotní otázkou pro účel práce zůstává, v jaké míře jsou komunikační dovednosti vrozené, jestli se případně dají kultivovat a rozvíjet a pokud ano, tak jakým způsobem (technikami).

Pro plynulý vstup do tématu je nezbytné provést krátké nahlédnutí do teorie, proto budou v úvodní kapitole stručně shrnuty základní předpoklady komunikace. Součástí teoretické části bude i podrobnější uvedení do komunikačních dovedností a jednotlivých kompetencí. V rámci manažerských komunikačních dovedností se podíváme i do neziskového sektoru, zdali a v čem se liší manažeři v této oblasti od podobných pozic v komerčních firmách. Dále budou představeny metody rozvoje komunikačních dovedností.

Na základě sestaveného kompetenčního modelu budou formou elektronického dotazníku testováni manažeři oslovených neziskových organizací. Testovaná skupina bude relativně homogenní, smyslem výzkumu je zkoumat především relace mezi hodnoceními (nikoliv dosáhnout reprezentativnosti vzorku testované populace). Dotazník bude obsahovat sebehodnocení daných osob v jednotlivých kompetencích a anonymní hodnocení jejich kolegů. Výsledná data budou testovaným osobám předána formou souhrnné zprávy. Zvolený postup si klade za cíl dosáhnout komplexnějšího pohledu na komunikační dovednosti jednotlivých manažerů, proto jsou do výzkumu zahrnuti i nejbližší spolupracovníci. Záměrem je také poskytnout hodnoceným osobám určitý profit ze zapojení do výzkumné části práce – z tohoto důvodu je nabízeno (v případě zájmu manažerů) předání výstupů ve spojení s jednorázovým koučováním.

Ve své diplomové práci používám označení "manažeři". Toto generické maskulinum, podstatné jméno mužského rodu pro souhrnné označení mužů i žen, využívám pouze kvůli přehlednosti textu. Pokud ovšem nespecifikuji jinak, mám vždy na mysli jak muže, tak ženy.

1. Význam komunikace

Slovo komunikace pochází z latiny a znamená něco spojovat. V běžném životě se setkáváme s řadou významů, stejně tak i definic komunikace je celá řada. Nejdůležitější charakteristiky lze podle M. Mikuláščíka shrnout do 3 základních bodů: „komunikace je nezbytná k efektivnímu vyjádření; komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi použitím běžného systému symbolů; komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů“ (Mikuláščík 2003, s. 19). Komunikace je tedy základním nástrojem, který lidé ve vzájemné interakci využívají.

Komunikace však „neslouží jen k předávání informací mezi lidmi, ale také k vnitřnímu porozumění světu i našemu nitru“ (Praško 2007, s. 12). Jak dále J. Praško píše, člověk se utváří a žije ve vzájemné souvislosti se světem, jeho prožívání a chování se formuje v komunikaci s druhými. Naše nálada, pocity, sebevědomí je ovlivňováno setkáváním s ostatními.

Komunikace, když se daří, nám poskytuje potěšení, vyjádření úspěchu a ocenění. Dobré komunikační dovednosti jsou proto „dobrou prevencí sociální úzkosti“, jak uvádí J. Praško (2007, s. 15). Umíme-li dobře vyjádřit, co cítíme, co od sebe i od druhého potřebujeme, je velká šance, že ve vztahu k sobě i k druhým dokážeme být srozumitelní. Pokud se nám daří dobře vyjadřovat své emoce a potřeby, je pro nás také současně snazší je kontrolovat. Komunikační dovednosti nám tak pomáhají lépe zvládat konflikty, pomáhají nám naslouchat a proto i povzbuzovat, případně argumentovat a přesvědčovat. Pro tuto dovednost používá J. Praško termín sociální zdatnost. Je zřejmé, že „jednotlivcům s dobrými komunikačními dovednostmi se daří snadněji se prosazovat ve spolupráci s jinými lidmi“ (M. Mikuláščík 2003, s. 17).

Jak uvádí ve své knize M. Mikuláščík (2003, str. 22) „komunikace má obsahový a vztahový kontext. Na obsahové úrovni komunikace jsou zprostředkovány artikulované informace, tj. sémantický obsah sdělení. Funkcí informací je odstranění nebo snížení nejistoty příjemce. Na vztahové úrovni komunikace jsou vyjadřovány pociťované vztahy mezi komunikujícími i vztahy k tematickému obsahu komunikace, a to na neverbální úrovni pomocí výrazových prostředků, tj. mimikou, gestikou, paralingvistickými aspekty řeči. Rozdíl mezi sémantickým obsahem a vztahovým aspektem může být také důvo-

dem narušení komunikace, nedorozumění, případně konfliktů.“

Dále můžeme říci, že komunikace je proměnlivá, jedná se proces a je to také dvousměrná aktivita, vždy jsou dvě strany (dokonce i když mluvíme sami se sebou), které komunikují (komunikátor a komunikant). Podstatu této vzájemnosti vyjadřuje M. Mikuláščík jako „interakci“. Současně lze říci, že je v povaze komunikace mít vždy nějaký účel, význam, snahu. Vždy je přítomná motivace, abychom komunikovali, i když se může jednat o motivaci zcela neuvědomělou. V průběhu komunikace používáme symboly, kdy za každým symbolem je skryta nějaká představa věci, pocitu, myšlenky. Symboly mohou být psané znaky, zvuky, neverbální projevy těla, umělecké artefakty. Symboly mají svůj obsah, podobu a význam spojený s naším zážitkem.

Společný a běžný systém symbolů je nezbytný pro vzájemné porozumění, kromě toho jsou také uváděny také archetypální symboly (M. Bažantová, přednáška 2006) pramenící z kolektivního nevědomí (patrné jsou tyto symboly v mýtech, které nezávisle na sobě vznikaly po celém světě a najdeme v nich podobné prvky) a symboly individuální (každý máme i zcela individuální představy, které vznikají na základě naší zkušenosti se světem).

Komunikaci můžeme dělit podle různých kritérií, mj. například podle záměrů, vědomí, obsahu či jiných kvalit. Pak můžeme například mluvit o komunikaci záměrné, kdy má komunikátor pod kontrolou způsoby své komunikace i to, co je prezentováno. V nezáměrné komunikaci oproti tomu komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl původní úmysl (změna vzniká například trémou). Během vědomé komunikace si komunikátor z větší části uvědomuje, co říká a jak to říká, oproti tomu v nevědomé komunikaci nemá komunikující svůj projev zcela pod vědomou kontrolou. Rozdělení komunikace na pozitivní a negativní vyjadřuje kvality emocí, které komunikace nese, otevřeně či skrytě. Komunikaci může mj. také rozdělit podle počtu zúčastněných osob jako intrapersonální (komunikace se sebou samým), interpersonální (komunikace mezi dvěma lidmi), skupinovou, davovou. Dále mluvíme o verbální a neverbální komunikaci, o paralingvistické komunikaci (svrchní tón řeči, který hlasový projev moduluje), agování (nepřiměřená reakce na daný stimul) atd. (viz M. Mikuláščík 2003, s. 30-32).

Komunikace má, jak již bylo naznačeno, řadu funkcí, jak je mj. detailně popisu-

je ve své knize i M. Mikuláščík (viz 2003, s. 21-22). Informativní funkce, jak již vyplývá z označení, slouží zejména k předávání určitých informací, dat, faktů. Funkce instrukativní přidává k informaci vysvětlení a také návody. Přesvědčovací funkce komunikace přichází na řadu tehdy, když se snažíme působit na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení atd. Funkce posilující a motivující usiluje o posílení pocitů či vztahu k něčemu či někomu. Rozesmátí, zábavu, vytváření pocitu pohody a spokojenosti zajišťuje funkce zábavná. Funkce vzdělávací a společensky integrující přispívá k vytváření vztahů mezi lidmi, sblížování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Na úrovni osobnosti je důležitá funkce osobní identity, komunikace nám zde pomáhá ujasňovat pohled na sebe sama, pocit sebeuvědomění a sebeakceptace. Poznávací funkce umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Funkce svěřovací slouží sdílení pocitů a myšlenek, vede ke zbavování vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, pro získání podpory a pomoci. Funkce úniková nám pak dopřává prostřednictvím lehké, neutrální komunikace uniknout od starostí a shonu.

Mezi základní složky komunikace se uvádí verbální a neverbální. Do verbální složky patří zejména obsah naší řeči, to, jak komunikujeme slovy. Neverbální složka obsahuje vše, co slova doprovází. Zpravidla se hůře ovládá, snadněji prozradí opravdové pocity a záměry. Přibližné procento informací, které zprostředkovává neverbální komunikace, uvádějí jednotlivé publikace rozdílné, přikláním se k názoru, že při komunikaci emočních stavů zprostředkovává asi 90 % informací (viz Praško 2007, s. 13).

1.1 Metakomunikace

Součástí komunikace je, jak již bylo zmíněno, také „řada mimoslovních prostředků, které užíváme jakoby intuitivně, podprahově a které buď zdůrazňují, popírají či doplňují sdělované skutečnosti“ (Honzák 1997, s. 45). Tyto metakomunikativní prostředky nás někdy mohou uvádět ve zmatek a to právě ve chvílích, kdy obsahová část komunikace není koherentní s neverbální (mimika, gestikulace atd.) a paraverbální složkou (tón hlasu). Tento rozpor mezi obsahem sdělení a intonací či neverbálními projevy nazýváme tzv. dvojná vazba (jako první tento koncept přinesl Gregory Bateson). Příklad takového výroku, který můžeme slyšet od našich blízkých a který uvádí K. Há-

jek (2006, s. 68), je „jen si tam jdi' spolu s emočním doprovodem, ze kterého je jasné, že když tam opravdu půjdeme, kupujeme si vstupenku do pekla“.

Zpravidla v nás dvojná vazba od druhých lidí vyvolává pocity nejasnosti a nejistoty. Příčiny dvojně vazby mohou být různé, například ze strachu, touhy po zájmu, snahy vypadat jinak, obavy, jak budu přijat atd. O dvojně vazbě hovoříme při splnění tří podmínek: „a) mezi komunikujícími existuje komplementární vztah (matka - dítě, nadřízený – podřízený atd.); b) jedno sdělení popírá (neguje) druhé, souběžně vyslané sdělení; c) situace je beznadějná v tom smyslu, že se matení adresáta nedá v dané situaci vyjasnit a ze vztahu není úniku (například dítě se nemůže vzdálit).“ (Vybíral, 2000, zdroj: radekf.net/clanky/komunikan-manvrovn-diskvalifikovn-mystifikace-sugerovn-dvoj-komunikace k 20. 6. 2009).

Na dvojnou vazbu, kterou vědomě či nevědomě vysíláme, nás mohou upozornit druzí lidé (jsou-li patřičně všímaví). Skrze jejich zpětnou vazbu i svou vlastní reflexí si takové situace můžeme lépe uvědomovat. Recept na snížení dvojných vazeb je především kontakt s naším prožíváním (jak se cítím, jak se mi daří, co se aktuálně děje) a jednoznačnost a srozumitelnost našich sdělení. Ve chvíli, kdy si uvědomujeme, co se s námi děje, můžeme to přinášet tzv. do procesu, např. "nevím, co si teď myslíš a cítím se v tom nejistě". R. Honzák doporučuje věnovat péči také volbě slov a větné stavbě. Například abychom naše sdělení formulovali kladně, což přináší energii a pozitivní výhled (např. „budu chodit včas“ oproti „nebudu chodit pozdě“). Jako pohřebiště jasné komunikace R. Honzák uvádí slova „snažit se a pokusit se“, která nepřinášejí zdaleka jasné prohlášení o tom, že dotyčný něco skutečně udělá. Navrhuje také šetřit s podmiňovacím způsobem a s „ale“. Prvek „ale“ přináší podle autora do komunikace šum, neboť zpravidla zahrnuje předchozí řečené, odporuje tomu, co předchází (Honzák 1997, s. 48). Jako náhradu uvádí vhodnou spojku „a“, které se hodí lépe pro „vyjádření pestrosti a mnohostrannosti skutečností“.

Předpokladem schopnosti komunikovat a „porozumění druhým lidem, jejich cílům a potřebám je ochota k sebepoznání a k práci na sobě“ (B. Jiřincová a M. Svoboda 2004, s. 21). Jak také uvádí M. Mikuláščík (2003, s. 48), „abychom dovedli dobře komunikovat, abychom dovedli vytvářet pozitivní a uspokojující vztahy s lidmi, musíme mít pozitivní pohled na sebe sama. Musíme si uvědomovat vlastní hodnotu.“

2. Komunikační dovednosti

Jak již víme, komunikace je jedním ze základních prostředků výměny informací. „V případě manažerů je jedním z rozhodujících nástrojů působení na řízené pracovníky. Umění správně komunikovat bychom mohli dokonce považovat za jednu z klíčových manažerských dovedností. Komunikace je základem úspěšného dorozumění i nutným prostředkem k uskutečňování dalších specifitějších manažerských dovedností, jako např. přijímání pracovníků, jejich hodnocení nebo delegování úkolů.“ (Jarošová 2001, s. 71).

Ve svém okolí můžeme pozorovat lidi (popř. i přímo manažery), kteří jsou v komunikaci velice obratní, s lehkostí sdělují své potřeby i stanoviska, dokážou dobře naslouchat, umí dobře vyjednávat atd. A pak lidi, u kterých v komunikaci převažuje nejistota, mnohdy špatně navazují vztahy, s obtížemi sdělují, co by od ostatních potřebovali, někteří se zdají arogantní, druhé neposlouchají, nedokážou motivovat. Zdá se na místě položit si otázku, zdali komunikační dovednosti jsou vrozené, získané výchovou či je možné je získat vzděláním a praxí. Vladimíra Khelerová se přiklání k odpovědi, že jednoznačná odpověď neexistuje a že většina z nás „potřebuje skloubit vrozené schopnosti s neustálým tréninkem a studiem“ (Khelerová 2006, s. 14). Ani podle J. Štěpaníka „komunikační a další praktické psychologické dovednosti nepřicházejí shůry“. Jsou především, jak dále uvádí, věcí zaměření, chtění a cviku. „Vrozené předpoklady a talent samozřejmě hrají svou roli. O praktických dovednostech psychologie jednání a řízení však platí: je možno získat je výcvikem, praxí, učením, zkušeností. Dají se zkrátka naučit a nikdy není pozdě.“ (Štěpaník J. 2003, s. 12) Milan Mikuláščík se přiklání k názoru, že pro „interpersonální komunikaci není nic tak důležité jako nácvik, který může individuálně dělat každý jedinec“ (M. Mikuláščík 2003, s. 17). Uvádí také, že „jsou lidé, kteří dar výmluvnosti postrádají a je pro ně obtížné zvyšovat svou komunikační dovednost“. Takoví lidé by podle autora měli věnovat více času přípravě, mluvit méně, ale promyšleněji, s větším soustředěním na myšlenky a na jejich výstižnost při prezentaci. Důležitou součástí "přirozeného vzdělávání" jsou také faktory prostředí. Dobrý rodinný model, například dostatek empatie, autenticity a akceptace u rodičů přispívá k tomu, že dítě či dospívající si může lépe uvědomovat, co se s ním děje a učit se, jak srozumitelně sdělovat své potřeby, pocity atd.

Pro celou řadu lidí je komunikace problém, což je také důvod, proč si řada manažerů uvědomuje nutnost studia komunikačních dovedností, obzvláště, mají-li vést tým pracovníků. Jak píše také S. Robbins a M. Coulter (2004, s. 264) „důležitost efektivní komunikace nemůže být nikdy dostatečně oceněna, protože ke všemu, co manažeri dělají, potřebují komunikovat“. J. DeVito uvádí, „rozvinuté komunikační dovednosti lze považovat za jednu z nejdůležitějších podmínek pro úspěchy při studiu na všech školách, pro navazování a udržování produktivních vztahů, pro úspěšné podnikání, pro efektivní vedení malých skupin i pro umění zapůsobit na veřejnost jako řečník.“ (DeVito 2004, s. 9).

Autoři S. Robbins a M. Coulter zmiňují mimo jiné i bariéry efektivní komunikace, kterými jsou například „filtrování (záměrné manipulování s informacemi, aby vypadaly příznivěji), selektivní vnímání (selektivní interpretace toho, co slyšíme nebo vidíme podle našich zájmů, zkušeností a přístupů), emoce, zahlcení informacemi (když množství informací překračuje naši schopnost jejich vnímání), defenzíva, jazyk, národní kultura“ (Robbins 2004, s. 280). Nabízí také několik doporučení, podle kterých lze překonat bariéry v komunikaci. V těchto doporučeních navrhuje využívat zpětnou vazbu (v tomto případě myšleno jako ověřování porozumění), zjednodušení jazyka, kterým mluvíme, aktivní naslouchání, sledování nonverbálních signálů (Robbins S.; Coulter M. 2004, s. 271-272).

Některé z těchto doporučení v poněkud jiném kontextu uvádí i V. Khelerová, podle ní mezi základní výbavu manažera patří (aktivní) naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, empatie (viz V. Khelerová 2006, s. 16). Současně sem patří i dovednost srozumitelně komunikovat své přání, jak píše E. Jarošová a kol. „stěžejní komunikační dovednosti – umění naslouchat i umění jasně a otevřeně vyslovit své názory či požadavky – nechápeme jako protichůdné, ale naopak vzájemně se doplňující“. (Jarošová 2001, s. 77)

2.1 Naslouchání

Aktivní naslouchání patří mezi relativně obtížné kompetence, ačkoliv mají lidé zpravidla dojem, že tomu tak není. Dle Jarošové a kol. je z hlediska optimálního průběhu komunikace důležité zaměřit se jak na identifikaci typických bariér naslouchání,

tak na podporu a nácvik tzv. aktivního naslouchání (Jarošová 2001, s. 71). „Aktivní naslouchání představuje takový způsob reagování na komunikačního partnera, při kterém usilujeme nejen o co nejpřesnější pochopení toho, co nám sděluje, ale navíc i o to, jak mu dát různými způsoby najevo, že ho vnímáme.“

Aktivně naslouchám tehdy, vyjadřuji-li nonverbálně zájem o mluvčího a případně verbálně sdílím to, jak jsem sdělovanému porozuměl. Aktivní naslouchání je zjednodušeně verbální i neverbální projevoování zájmu o řečníka. Schopnost naslouchat se podle J. Adaira soustředí do 5 atributů: „1. být ochotný naslouchat 2. zřetelně rozumět sdělení 3. interpretovat význam (zjistit skutečnost, kterou chtěl řečník sdělit, ne pouze interpretovat podle svého porozumění) 4. pečlivě hodnotit (nemělo by jít o zbrklé hodnocení, ale o pečlivé ocenění hodnoty a užitečnosti) 5. dát náležitou odezvu – komunikace má být obousměrná“ (Adair 2005, s. 136).

Dále J. Adair uvádí, že při aktivním naslouchání je potřeba „klást otázky, posuzovat důkazy, sledovat své předpoklady, slyšet mezi řádky (slyšet i to, co nebylo řečeno a všimnout si neverbálních projevů, jako je výraz tváře, tón, postoj, gesta atd.) Mezi verbální projevy aktivního naslouchání patří přitakání, parafrázování, sumarizace.

Mezi důležité zásady aktivního naslouchání patří zejména důraz nejdříve na samotné naslouchání – až potom je vhodné klást doplňující otázky. Základem pro udržení dobrého kontaktu je potvrzení druhé straně, že jí slyšíme a vnímáme – tedy aktivně nasloucháme. Jak uvádí V. Khelerová (2006, s. 17), „výpověď partnera často svádí k tomu, abychom okamžitě reagovali, podali vysvětlení nebo začali mluvit sami“. Mezi nejčastější chyby při aktivním naslouchání patří přerušování výpovědi partnera, odpovědi měnící téma, skákání do řeči, převádění konverzace na vlastní osobu, odpovědi s puncem hodnocení, absence očního kontaktu, neprojevoování zájmu, otázky se skrytou radou, nedostatečné reakce a neverbální projevy prozrazující pasivitu (viz Khelerová 2006, s. 17).

M. Armstrong uvádí, že lidé nenaslouchají správně, protože „nejsou schopni se koncentrovat (z jakéhokoliv důvodu); jsou příliš zaměstnaní sami sebou; jsou příliš zaměstnaní tím, co řeknou potom; nejsou si jistí tím, co poslouchají nebo proč to poslouchají; nejsou schopni sledovat jednotlivé body nebo argumenty mluvčího; jednoduše je nezajímá, co bylo řečeno.“ (Armstrong 2006, s. 48). Oproti tomu lidé, kteří naslouchají

správně, se koncentrují na člověka, se kterým hovoří; reagují na něho otázkami, komentářem atd., nenarušují však tok mluvícího, spíše si ověřují správnost svého porozumění; aktivně naslouchají i řeči těla (např. mírným náklonem dopředu) atd. (Armstrong 2006, s. 49)

Hloubka naslouchání může mít různou kvalitu, hloubku a stupně. Jedno z dělení úrovní naslouchání uvádí Radvan Bahbouh (přednáška Radvana Bahbouha, červenec 2009):

- 1. Kosmetická úroveň** – tato úroveň naslouchání pobíhá velmi po povrchu, jedná se spíše o vnějškové zdání naslouchání. Pokud nám někdo naslouchá tímto způsobem, poznáme to zpravidla tak, že začne mluvit o něčem zcela jiném, než jsme mluvili my (příslowechné „já o voze, ty o koze“), případně jsou jeho odpovědi bez zájmu a energie („jedním uchem sem, druhým tam“).
- 2. Konverzační úroveň** - posloucháme tak, že si k tomu přisazujeme vlastní zkušenost a zážitky, propojujeme si to, co slyšíme, s námi samotnými. V konverzačním naslouchání se zaměřujeme zejména na to, jak se oblast, o které komunikační partner mluví, týká mě samotného. Nevěnujeme zde příliš pozornosti tomu, co říká partner a co to pro něj znamená, zato přemýšlíme nad tím, co zajímá mě. V průběhu tohoto typu naslouchání jsme většinou živí, aktivní, neboť se často jedná o témata, která nás zajímají.
- 3. Aktivní naslouchání** – během aktivního naslouchání podporujeme komunikačního partnera otázkami a prohlubujeme tak téma, o kterém mluví. Vnímáme především informace, které nám druhý sděluje, nepřinášíme paralelně naše zážitky a témata. Zpravidla se doptáváme na detaily a přirozeně se ladíme na slovník partnera. Jako naslouchající jsme soustředění, pozorní a přirozeně dáváme najevo svůj zájem i neverbálními signály. Jako ti, kterým je nasloucháno, můžeme začít velmi příjemný a intenzivní zážitek přijetí a zájmu.
- 4. Hloubkové naslouchání** – v průběhu tohoto stupně naslouchání přemýšlíme o tom, co nám komunikační partner sděluje, jdeme do hloubky, vnímáme a doptáváme se na emoce, pocity, témata, potřeby. Naslouchající je trpělivý, je zde aktivnější paměť (pravděpodobně se naslouchající při příštím setkání zeptá, jak to dopadlo), propojujeme témata, využíváme přirovnání a metafor. Důležité je zde sledování energie partnera a čtení mezi řádky (pozor ale na vytváření hy-

potéz). Do hloubkového naslouchání patří i reflektování toho, co se děje a mlčení (často je mlčení plné významů).

Výše zmíněné je možné se naučit, přesto, pokud bude naslouchajícímu scházet autentičnost, skutečný zájem o druhého, řečník to pravděpodobně pozná a v konečném důsledku to přináší pokles energie a demotivaci řečníka. A konečně, jak uvádí E. Jarošová a kol. (2001, s. 71), „ukazuje se, že právě umění naslouchat patří mezi nejdůležitější, a přitom ze strany manažerů i nejpodceňovanější dovednosti.“

2.2 Neverbální komunikace a empatie

Neverbální projevy dodávají tomu, co je vysloveno, důraz a přesvědčivost. Neverbální komunikace dle V. Khelerové (2006, s. 18) zahrnuje zejména gesta, postoje, pozice, mimiku obličeje, kontakt pohledem, sílu hlasu, rychlost mluvy, interpersonální zóny.

Mimikou (aktivitou obličejového svalstva) sdělujeme zejména emoce a jejich míru, je to nejbohatší zdroj informací o našem emocionálním stavu. Zpravidla se nám nejlépe identifikují emoce jako je štěstí, strach, smutek, překvapení a snadněji rozpoznáváme kladné emoce než negativní. Při odečítání (kalibraci) toho, co se děje v emocionální sféře druhé osoby, se úsudek řídí především podle očí, zejména podle zaměření pohledu na celek či detail, podle doby zaměření pohledu, podle toho, zdali se díváme takříkajíc „po očku“ nebo přímým pohledem (odvracení očí je časté v nepříjemné situaci). Oči jsou podle R. Honzáka „nejdůležitějším prvkem v komunikaci, a to i tehdy, když plně spoléháme na její verbální složku“ (1997, s. 52).

Gesta mají výrazný sdělovací účel, doprovázejí slovní projevy nebo je zastupují. Většina gest je záležitostí rukou; např. ruka s dlaní obrácenou vzhůru je odedávna asociována s pravdou a poctivými úmysly. Poloha těla odráží míru energie, celkovou uzavřenost a otevřenost v komunikaci, reakce na situaci, na další osoby, odráží především subjektivní prožívání situace. Při interakci dvou lidí lze pozorovat: konfiguraci částí těla, shodu/neshodu v polohách dvou lidí, harmonii/disharmonii v jejich postojích, doplňování se, distancování se. Základní pohybové tendence, které se u osob v interakci projevují: tendence přiblížit se k sobě nebo se oddálit; snaha rozšířit vlastní prostor, pří-

padně snaha o dominanci; tendence schoulit se do sebe a konečně vytváření bariér za pomoci předmětů i vlastních končetin.

Mezi další komunikační dovednosti je často zařazována také schopnost empatie, která má podobně jako komunikace řadu definic. Autorka se přiklání k vysvětlení K. Hájka (2006, s. 69), kdy empatie je popisována jako dovednost naslouchat a vyjádřit porozumění. Prekop (2004, s. 7) ve své knize uvádí, že empatie, schopnost vcítění, je složitý vnitřní proces, který se skládá z postupných kroků, které člověk musí učinit. Těmito kroky jsou: „Jsem připraven/a vžít se do situace mého protějšku a uvědomit si jeho pocity. Srovnávám jeho a svoje pocity a současně vytyčuji jasnou hranici mezi mým Já a Ty, abych situaci viděl/a pod jeho/jejím zorným úhlem, a ne pod mým vlastním. Teprve když se chvíli nezabývám sám/sama sebou, mohu svůj protějšek pochopit z jeho pohledu a jeho citového rozpoložení, citově se s ním sladit a dojít s ním emočního souzvuku.“

Abychom tyto kroky mohli učinit, vyžaduje to kombinaci schopností a vlastností, které člověk musí mít. Mezi ně Prekop (2004, s. 7) uvádí tyto: „Spolehlivé vnímání sebe sama, sebereflexe včetně vědomí vlastní identity. Úcta k druhému. Sociální připravenost vzdát se sám sebe ve prospěch ostatních, vzdát se i sebelásky a namísto toho vzít ohledy na ostatní. Schopnost představit si situaci druhého i schopnost mentální kombinace potřebné k nabídnutí vhodné pomoci, zde je nejpřesnějším výrazem emoční inteligence.“

2.3 Kladení otázek

Otázky jsou jednak přirozený nástroj pro získání informací a současně také otázkami zvyšujeme všímavost vůči dané oblasti. V souvislosti s kladením otázek upozorňuje E. Jarošová a kol. (2001, s. 72) na skutečnost, že „ne vždy se dokážeme tázat efektivně či správně, tj. tak, aniž bychom partnera v rozhovoru urazili, zaskočili, uvedli do rozpaků apod.“. Mezi otázky, které podporují vzájemné porozumění a dialog, řadí autoři např. zjišťovací a objasňující otázky, otázky, které rozvíjejí dané téma a návrhy.

Rozdělení otázek podle vlivu a dopadu nabízí např. P. Parma, který otázky rozděluje na několik druhů. Smyslem instruktivních nebo také nepravých otázek není něco zjišťovat, ale partnera na něco navést, k něčemu dotlačit. Děláme to většinou tak, že podsouváme nějaké řešení. Instruktivní otázky klademe v případě, kdy my sami na ně známe odpověď, ale předpokládáme, že partner ne. Např. „Nemyslíš, že by sis to měl zapisovat?“.

Zvláštní a významnou kategorií instruktivních otázek jsou otázky manipulativní. Ovlivňování lidí manipulací je velmi rizikové zvláště tam, kde chceme mít kvalitní a delší vztahy. „Zkušenost ukazuje, že čím více podléháme tomu, co si o nás myslí druzí, čím méně jsme kompetentní (nezávislí, autonomní) a tím větší sklony máme manipulovat i podléhat manipulaci.“(Parma 2006, s. 84).

Oproti tomu otázky konstruktivní jsou takové otázky, které klademe, když na ně neznáme odpověď a myslíme si, že ji nezná ani partner. Nemůžeme ho tedy někam vést, naopak mu umožňujeme (a současně tak trochu vybízíme), aby odpověď (řešení) sám zkonstruoval. Například „Jak bys to mohl zvládnout? Co k tomu potřebuješ? Jak jsi to zvládl posledně? Co z podobných situací můžeš využít při této?“(Parma 2006, s. 84). Konstruktivní otázky možností výrazným způsobem rozšiřují, neboť ho nutí k tvorbě nových řešení, postupů atd. Konstruktivní otázky vyžadují alespoň základní kompetentnost, základní schopnosti být samostatný, sebeřídící, zodpovědný sám za sebe. Současně tato metoda není vhodná pro osoby, které dlouhodobě zažívaly pouze kontrolu, resp. péči a neumí si s konstruktivními otázkami poradit. Tyto otázky mohou pak zvyšovat jeho pocit nejistoty, méněcennosti, neschopnosti. V případě těchto osob je proto důležité v počátku s konstruktivními otázkami velmi šetřit a postupovat jemně a

citlivě (Parma 2006, s. 84-85).

Otázky zjišťovací klademe tehdy, když se chceme něco dozvědět, když chceme vědět něco, co nevíme. Chceme se v něčem zorientovat, něčemu rozumět apod. Pravé otázky zjišťovací jsou takové, kdy se snažíme něco zjistit, aniž bychom tím sledovali něco dalšího. Mohou mít charakter neutrální, negativní či pozitivní. Negativní otázky se snaží dopátrat, co se zaměstnanci nedaří, v čem má problém, co potřebuje vyřešit, co se mu nepovedlo... Jsou komplikované v tom, že problém do jisté míry „zakonzervují“, nevedou primárně k hledání toho, co si přeji, jak by měl vypadat kýžený stav. Jejich potenciál se dá využívat v tom, že hledáme, co negativní zkušenost přinesla dobrého. Pozitivní otázky se oproti tomu doptávají na něco, co se podařilo, co pomohlo, co zafungovalo. Jejich účinek je povzbuzující, podporující, mobilizující, konstruktivní.

Další otázky, které uvádí někteří autoři, jsou například otázky destruktivní („to je všechno, co jsi vymyslel?“+ příslušná intonace) a zbytečné, tzv. zneschopňující otázky (například „proč jsi to neudělal včera?“).

Dobrymi otázkami pomáháme zvědomit změnu, posuny a úspěchy. Otázkami rekapitulujeme, vyjadřujeme zájem o druhého člověka, zvyšujeme jimi schopnost vizualizace.

2.4 Argumentace

Mezi důležité dovednosti manažera, jak uvádí E. Jarošová a kol. (2001, s. 72 – 73), patří i schopnost předávat informace srozumitelně a v případě potřeby i přesvědčivě. Argumentace podle autorů patří mezi důležité dovednosti efektivního manažera, neboť jejím prostřednictvím může manažer své podřízené nejen přesvědčovat, ale i usměrňovat a ovlivňovat. Jako dlouhodobě přesvědčivější z pozice nadřízeného se ukazuje nikoliv nařizovat a předepisovat, ale cílevědomě, účelně a otevřeně argumentovat (Kanitz 2005, s. 49). Mezi základní kameny dobré argumentace a přesvědčování patří: „Dát druhým šanci svobodně se vyjádřit a utvářet vlastní mínění, přestože není v souladu s tím naším. Diskutovat angažovaně, ale nevyvíjet nátlak. Skutečně a opravdově naslouchat druhé straně. Být otevřený vůči dobrým argumentům svých partnerů. Chovat se poctivě a umět čekat (často lidé potřebují čas na to, aby na sebe nechali ar-

gumenty v klidu zapůsobit“ (Kanitz 2005, s. 50). Vždy je však důležité odlišovat efektivní argumentaci od manipulativních technik.

Účinné přesvědčování je spojené nejen s věcnými a racionálními argumenty, ale také s ohledem na emoce a hodnoty komunikačního partnera. Chceme-li, aby partner naši argumentaci přijal, musí mít takovou povahu, se kterou se může ztotožnit. Každé tvrzení je tedy potřeba doložit „emocionálně i racionálně a čím více chceme přesvědčit, tím více emočních argumentů uvádíme“ (Hospodářová 2004, s. 78). Mezi další položky tzv. argumentačního minima přidává I. Hospodářová ve své knize pravidlo, že se vyplácí mít vždy v zásobě nějaké argumenty navíc, které si ponecháváme strategicky v záloze. Současně se ukazuje jako podstatně věrohodnější a pro komunikačního partnera přijatelnější, jestliže v diskusi nabídneme více variant a vhodnými argumenty je podpoříme tak, jak potřebujeme. Dle I. Hospodářové to působí seriózněji, objektivněji a zabráníme tím sklouznutí posluchačů do skeptického postoje.

Další pravidlo nabádá ke strategickému kombinování výhod a připouštění nevýhod. Konkrétně to znamená, že „začínáme tou variantou, kterou nechceme a jako první uvedeme pozitiva (...) a potom uvedeme nevýhody, které by měly být silnější, závažnější nebo jich musí být alespoň o jednu více. Variantu, kterou chceme prosadit, uvádíme jako druhou (...) a připustíme drobné nevýhody a zakončíme zásadními výhodami.“ (Hospodářová 2004, s. 79).

Na závěr I. Hospodářová přidává tip (2004, s. 79) „když očekáváte nepřátelské posluchače, představte různé pohledy, možnosti a veškeré jejich výhody a nevýhody – budete působit věrohodněji.“

2.5. Zpětná vazba

Poskytování zpětné vazby je dovednost, bez které se manažer neobjede, má-li napomáhat k rozvoji svých podřízených. Poskytovaná zpětná vazba je účinná, pokud je „konkrétní, včasná, vhodně načasovaná, jednoznačně formulovaná, věcná, zaměřená na pomoc komunikačnímu partnerovi, vyvážená, nejednostranná“ (Jarošová 2001, s. 76). Jak dále uvádí Jarošová a kol., jedině při dodržení výše zmíněných zásad lze očekávat, že osoba, které zpětnou vazbu poskytujeme, ji přijme. Určité nároky však zpětná vazba klade také na toho, kdo ji přijímá, především na jeho schopnost vyhnout se

ukvapeným reakcím a závěrům. Autoři Jarošová a kol. dále upozorňují, že „zpětná vazba by neměla sloužit jako nástroj manipulace a získávání mocenské převahy, ale jako prostředek napomáhající komunikaci a vzájemnému pochopení“ (2001, s. 76).

Zpětná vazba by měla vždy probíhat podle nějaké struktury, známý je např. sendvičový model a model plus/delta. Tzv. sendvičový model zpětné vazby se v současné době příliš nedoporučuje z důvodu nadužívání v české praxi, která přinesla značnou opatrnost a selektivní hluchotu pracovníků (kteří tuto formu zpětné vazby dostávají). Časté a chybné porozumění tomuto způsobu zpětné vazby je takové, že do malého množství pochvaly vsuneme velké množství hodnotící kritiky („pracuješ dobře...ale tohle děláš špatně, a tohle taky, a tohle taky...ale jinak jsi fajn kolega“). Při používání této zpětné vazby bychom měli dbát na vyváženost pozitivních i negativních stránek a negativně hodnotit maximálně 2-3 věci. Když je jich víc, zaměstnanci to začne splývat a odchází s pocitem, že všechno dělá špatně. Je také důležité si s hledáním pozitivních momentů dát práci, být konkrétní a nepoužívat jen fádni, nic neříkající obraty. Jinak se totiž tento pozitivní začátek, který má uvolnit psychologické obrany, pomoci se druhému otevřít a přijmout i kritiku, proměňuje jen v signál, že přijde „pořádný nářez“. Na konci by mělo následovat opět něco pozitivního, což zvyšuje všímovost vůči tomu, že i když je něco špatně, tak je taky dost věcí dobře.

Podstatně efektivnější je model plus/delta, ve kterém se nejdříve zaměřujeme na to, co se dané osobě podařilo, co na ní oceňujeme a pak je možné se zaměřit na doporučení, v čem by mohl být výkon/chování dané osoby příště lepší, co by měla příště dělat jinak (je potřeba být v doporučeních konkrétní).

3. Komunikační dovednosti v praxi

Podle výzkumu, který ve své publikaci uvádí E. Jarošová a kol. (2001, s. 11), „podřízení více přijímají a podporují ty manažery, jejichž komunikační styl je charakterizován interpersonální citlivostí (tj. schopností uvědomit si faktory ovlivňující mezilidskou interakci a vztahy s druhými), přiměřenou komunikační otevřeností a ochotou projevit spolupracovníkům důvěru“. Avšak pracovní tlak na výkonnost manažerů a na jejich úspěch, vnitřní nejistota atd. mohou vést ke strachu ze sebeprojevení nebo k přílišné starosti o to, jak působím. Tato starost, jak uvádí F. Schulz von Thun (2005, s.

84), nás stojí „duševní energii, neboť potřeba ukazovat se navenek jinak, než se vnitřně cítíme, vede k trvalému vnitřnímu napětí, což nás stojí mnoho duševních sil a neustále to v nás vyvolává skrytý strach z odhalení“. Užitek z věcného obsahu se kazí zejména ve chvílích, když se oba partneři v rozhovoru přespříliš snaží ukázat své přednosti. Strach ze zavržení a jejich přání udělat dobrý dojem vyvolává strnulé a netvůrčí ovzduší. V takových a podobných situacích nemůže být věcný přínos komunikace nejlepší. Mnohé se může ztratit tím, že zdroj se neodvážá otevřeně sdělit svůj názor anebo že jeho sdělení se podřídí jeho sebeprojevu. Další se také může ztratit tím, že příjemce poslouchá jen na půl ucha, protože je zaměstnán především tím, aby si předem přichystal svůj vlastní výstup. „Oboustranným vynakládáním energie na sebezakrývání si vytváříme vzájemnou izolaci, kterou pak trpíme“ (Schulz von Thun 2005, s. 84.).

Řada lidí zná techniky dobrého naslouchání – nepřerušovat, parafrázovat, slyšet základní význam sdělení, přijmout jiné pohledy. Problém, jak se zdá, je však především v tom, že dobře nasloucháme jen tehdy, kdy chceme nebo musíme. Výzvou však zůstává, jak naslouchat, i když o to zrovna neusilujeme.

3.1 Management a práce manažera

Pro účely diplomové práce považuji za vhodné rámcově vymezit základní povinnosti manažera a managementu a v jakých oblastech se práce manažera prolíná s tématem komunikačních dovedností. K tomuto tématu se vyjadřuje v řadě publikací P. F. Drucker, podle kterého „je úkolem managementu umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby naopak byly bezvýznamné. To je hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím kriticky důležitým a určujícím faktorem“ (Drucker 2004, s. 21-23). Tři základní úkoly managementu, které musí plnit, aby příslušné organizaci umožnil fungovat a přinášet žádoucí výsledky (Drucker 2004, s. 21-23): 1. Stanovení konkrétního účelu a poslání dané organizace; 2. Zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků; 3. Řízení sociálních důsledků činnosti instituce a jejích sociálních povinností.

Proces managementu je dle S. Robbinse (2004, s. 26) „soubor trvale probíhajících rozhodnutí a pracovních aktivit, které manažeři vykonávají, když plánují, organizují, vedou a kontrolují“. Management je propojen s dalšími obory, například s antropologií, která pomáhá manažerům pochopit rozdíly v hodnotách, přístupech a

chování lidí a pomáhá tak mj. práci v mezinárodních týmech. Dále je propojen s ekonomikou, filozofií, politickými vědami, sociologií a pro účely této práce významnou oblastí, kterou je psychologie. Ta zde pomáhá manažerům pochopit sebe sama i chování ostatních lidí, usnadňuje komunikaci atd. (viz Robbins, S. 65).

Klíčovým účelem celého managementu je tedy „udávat směr, podporovat změny a dosahovat výsledků prostřednictvím efektivního, tvůrčího a uvážlivého využívání zdrojů (Armstrong 2006, s. 18).

Čtyři základní funkce manažera, které uvádí S. Robbins (2004, s. 25):

- „1. Plánování – manažerská funkce, která zahrnuje proces stanovování cílů, formulování strategií pro dosažení daných cílů a zpracování plánů pro koordinaci a integraci jednotlivých činností, tvoření koncepce
2. Organizování – manažerská funkce, která zahrnuje stanovení úkolů, určení, kdo je bude plnit, jak budou uspořádány do skupin, kdo bude komu předávat zprávy, kdo se bude rozhodovat, tedy celkovou koordinaci činností.
3. Vedení – manažerská funkce, jejímž obsahem je motivování podřízených, ovlivňování jednotlivců nebo týmů, výběr nejvhodnějších komunikačních cest a zvládnutí problémů, způsobených chováním zaměstnanců
4. Kontrola – manažerská funkce, jejímž obsahem je monitorování skutečné výkonnosti, její srovnávání se standardy, v případě potřeby i hledání nápravných opatření.“

L. Vodáček a O. Vodáčková využívají pro přehledné vyjádření činností manažera matici sekvenčních a paralelních manažerských funkcí (plánování – organizování – personální zajištění – vedení lidí – kontrola a postupující funkce analýzy, rozhodování a implementace, která zahrnuje i funkci koordinace).

		funkce paralelní (souběžné)		
funkce sekvenční (následné)	Manažerské funkce	Analýza	Rozhodování	Rozhodování a implementace
	Plánování			
	Organizování			
	Personální zajištění			
	Vedení lidí			
	Kontrola			

Zdroj: <http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=1000> 20. 8. 2009

V každodenní práci manažera podle realizovaných výzkumů (J. Kohout 2005) převažuje jednání s lidmi a tedy i potřeba zvládnání komunikace. Jaroslav Kohout proto také mezi funkce manažera přidává na zvláštní místo komunikaci s lidmi, jejich motivaci a péči o rozvoj zaměstnanců (Kohout 2005, s. 99). K vedení lidí se jako k podstatné a současně dynamizující složce přiklání i Eva Jarošová a kol.. Má-li však být vedení lidí účinné, musí být manažeři pro jeho výkon dobře teoreticky i prakticky připraveni (Jarošová 2001, s. 123).

3.2 Stěžejní dovednosti pro manažerskou funkci

V. Khelerová uvádí, že aby manažer uspěl, nestačí, aby byl dobrý znalec oblasti, ve které působí, měl připravené argumenty a promyšlený postup. Důležité je také to, jak dokáže na ostatní spolupracovníky či partnery zapůsobit, jak dokáže nastolit uvolněnou, otevřenou a tvůrčí atmosféru, jak dokáže navázat vztah atd. Dle B. Jiřincové a M. Svobody (2004, s. 19) například podřízení více přijímají a podporují ty manažery, jejichž komunikační styl je charakterizován interpersonální citlivostí (tj. schopností uvědomit si faktory ovlivňující mezilidskou interakci a vztahy s druhými).

Jednu z cest, jak se stát schopným manažerem, uvádí M. Armstrong (2006, 16). Důležitým činitelem je zkušenost, tedy čas, kdy vykonáváme manažerskou činnost a reflexe (analýza) toho, jak dobrým manažerem jsme, jak nám to jde, jak se posouváme (případně stagnujeme). Důležití jsou také učitelé, těmi mohou být naši nadřízení (M. Armstrong připomíná rčení „lidé se učí vést pod vedením dobrého manažera“), samostatné vzdělávání má své výjimečné postavení.

Při zkoumání činnosti manažera se ukázalo, že jeho práce „je členitá, různorodá a podléhá neustálým úpravám“ (Armstrong 2006, s. 20), jejich role „je spjata s uvedením věcí do chodu (plánování do budoucnosti, udržování hybné síly a dotahování věcí do konce); odhalováním toho, co se děje; reagováním na nové situace a problémy; odpovídáním na dotazy a požadavky. Manažerská práce představuje velké množství mezilidských vztahů, komunikace, zpracování informací a rozhodování (Armstrong 2006, s. 21)“. Komunikace je pro vykonávání manažerské funkce klíčová, nejde však o cíl sám o sobě, je to „prostředek, díky kterému je manažerská práce vykonávána“ (Armstrong 2006, s. 23).

Několik doporučení pro dobrou komunikaci má Terry Kelley (2002, s. 163 – 184). Prvním krokem je podle něj změna jazyka, považuje za nezbytné, aby se manažeři přestali pokoušet, aby nepříjemné věci zněly dobře. Domnívá se, že jasná a srozumitelná komunikace je důležitější než nezraněné city. Druhým krokem je podle něj zjednodušení jazyka, navrhuje, abychom při komunikaci uvnitř firmy prosazovali používání určitého slova pouze v jednom z jeho významů, aby nedocházelo k desinterpretacím. T. Kelly považuje za zásadní naučit se přijímat kritiku, ať už přichází zevnitř organizace, nebo z vnějšího prostředí. Jedno z dalších pravidel, které doporučuje, je „jednejte upřímně a čestně“. Pravda je podle T. Kelly „důležitá vždy, obzvláště není-li v souladu s dobře vyhlížejícími strategiemi a teoriemi organizace“. Jeho doporučení zní „nesnažte se pravdu ohýbat a překrucovat jen proto, aby život byl zábavnější. Nestojí to za to.“ (Kelly 2002, s. 169). Jeho další pravidlo se týká písemných dokumentů, konkrétně říká, „nikdy nekomunikujte písemně, nejste-li si zcela jisti, že to, co napíšete, si někdo skutečně potřebuje přečíst“. Připomíná také, že činy hovoří hlasitěji než slova a že v situacích, v nichž rozhodují informace, je dobré je nikdy nesdělovat nikomu, kdo je nepotřebuje znát. Pozorné naslouchání může zabránit mnoha škodám a předejít mnohým nedorozuměním. Jedno z dalších doporučení, které dává, je, že děláme-li úpravy textu, tyto úpravy by neměly přesáhnout rozumnou míru. Tedy, neměli bychom se pokoušet měnit něčí text jen proto, že se nám dostalo té příležitosti. A konečně píše T. Kelly o výmluvách, které považuje za znak zbabělosti. „Jestliže víte, že není něco v pořádku, jednejte. I kdybyste neudělali nic jiného, než upozornili ostatní, že je nutné něco podniknout, je to lepší, než neudělat nic.“ Výmluva je podle T. Kellyho „instinktivní sebeobránná reakce na obtížnou, nebezpečnou situaci. Instinkty jsou užitečné, ale toto je jeden z případů, kdy instinktivní jednání nepřináší nic dobrého.“ (Kelly 2002, s. 184)

Na komunikační úskalí upozorňuje F. Schulz von Thun. Popisuje zkušenost, kdy účastníci jeho kurzů byli v počátku zklamání ve svém očekávání toho, že je kurz naučí dělat dobrý dojem. Oproti tomu bylo poselství kurzu opačné, tedy „méně se starej o dobrý dojem, přílišná péče o něj znamená ztrátu energie a zároveň je zapřísaahlým nepřitelem jasné, věcné a spolupracující komunikace“. F.Schulz von Thun také uvádí, jak když účastníci prosili lektorku Ruth Cohn, aby jim poradila nějaké „triky“, jak na komu-

nikaci, říká: „Prostě jen řekni, oč Ti jde, to je úžasný trik.“ (Schulz von Thun 2005, s. 84). K tomu Schulz von Thun dodává, že bychom mohli říct, oč nám jde, projevit navenek to, co vnitřně cítím, musím vědět, co je pro mě důležité, tedy „oč mi jde“.

Komunikační psychologie vybízí k tomu, aby se člověk cítil sám sebou, projevoval navenek, co vnitřně cítí. Předpoklad k tomu je znalost toho, co vnitřně cítí, otevřenost, sebepoznání. Tato kongruence (souladnost) je „soulad mezi třemi oblastmi osobnosti: vnitřním prožíváním (= co cítím, co se ve mně odehrává), uvědomováním (= co z toho si uvědomuji) a komunikací (= co o tom sděluji, co z toho dávám najevo).“ (Schulz von Thun 2005, s. 85). Pro mezilidskou komunikaci má vnitřní soulad velký význam, „čím kongruentněji zdroj komunikuje, tím jasněji a jednoznačněji rozumí jeho sdělení příjemce, čím otevřeněji dává zdroj najevo své city a myšlenky, tím méně potřebuje příjemce být ve střehu a může opravdu intenzivně naslouchat. Čím více příjemce naslouchá, tím více se bude zdroj cítit správně chápán a „oplácí“ to příjemci jeho kladným oceněním atd.“ (Schulz von Thun, s. 85)

S ohledem na téma diplomové práce a cílovou skupinu respondentů považuji za stěžejní podrobněji se zaměřit na manažerskou pozici v tzv. třetím sektoru. Následující kapitola je proto věnována srovnání práce manažera v bussines sféře a manažera v neziskové organizaci.

3.3. Manažer neziskové organizace

V současné chvíli už víme, jaké úkoly a výzvy spadají do práce manažera. Mění se tyto povinnosti, jedná-li se o manažera v neziskové organizaci? Informační centrum neziskových organizací (současné Neziskovky.cz) se tomuto tématu věnuje ve své publikaci Manažer je odborník, management je odbornost. Jak již ze samotného názvu vyplývá, k tématu řízení neziskových organizací zúčastněných devět spoluautorů sborníku přistupuje jako k odbornosti, které je možné a de facto i nutné, se učit.

Jiří Plamínek ve svém příspěvku do jmenované publikace uvádí, že „ve světě podnikání pro zisk již o managementu jako o svébytné odborné disciplíně nepochybujeme min. půl století“ (Kolektiv autorů, s. 11). Rozšiřující se nabídka a poptávka na manažerské vzdělání (např. MBA) je toho dokladem. Manažer je zde odborníkem na řízení

a je schopen tuto svou profesi vykonávat více či méně bez ohledu na odvětví, ve kterém se pohybuje.

V neziskových organizacích bylo doposud poměrně častým jevem, že do manažerské pozice se dostávají zaměstnanci, kteří byli zpočátku v roli odborníka na poskytovanou službu a až časem se do manažerské pozice vypracovali, častěji však na ně takřkajíc spadla, buď nebyl nikdo jiný, kdo by se funkce chopil nebo byli počtem let působení v organizaci do této role jednoznačně nominováni. Nověji je již vidět trend, že na manažerské pozice jsou vyhlašována výběrová řízení (interní či otevřená), kde jedním z požadavků je i příslušné vzdělání a manažerská praxe. Obojí může být dobře funkční, pokud se k manažerské roli přistupuje stejně jako k jiným pozicím. Tedy že se i v rámci manažerství předpokládá potřeba neustálého rozvíjení stejně jako u zaměstnanců v jiných profesních oblastech. Jiří Plamínek varuje před postojem, který relativizuje nezbytnost a užitečnost manažerského vzdělávání – „to, že se člověk dobrým manažerem rodí, a nikoliv postupně učí být, je sice do určité malé míry pravda, ale zároveň jde v míře daleko větší o nebezpečný mýtus“ (Kolektiv autorů 2007, s. 12).

Manažer v neziskové organizaci se dle J. Plamínka může lišit v tom, že bývá častěji také lídrem, což přináší požadavek na dovednost myslet v souvislostech a zvládnání sebe sama (viz Kolektiv autorů 2007, s. 12). Společné disciplíny pro manažery z komerční i neziskové sféry jsou dle autora dvě: řízení systému a vedení lidí, které autor považuje za jakýsi druh „manažerského umění“. Uvádí, že „v případě vedení lidí klade manažerské vzdělávání vedle potřebných znalostí mimořádně velký důraz na dovednosti a cestou k jejich rozvoji jsou spíše tréninkové kurzy, případně následované poradenskými nebo koučovacími programy“ (Kolektiv autorů 2007, s. 15).

Zdá se tedy, že manažerství je práce, která vyžaduje stejné předpoklady, ať se jedná o manažery firem nebo o manažery neziskových organizací.

3.4. Přístup manažerů k podřízeným

Petr Parma si ve své knize klade otázku, jakým způsobem nejčastěji přistupují ke svým podřízeným čeští manažeři. Rozlišuje situace, ve kterých někoho kontrolujeme a přistupujeme v tu chvíli se stanoviskem, že známe cestu a cíl směřování jedině my. A situace, kdy poskytujeme pomoc - zde je zodpovědnost za výsledky na straně partnera

(zaměstnanec), manažer (příp. kouč) je zde zodpovědný za proces.

Podle Petra Parmy používáme čtyři základní způsoby kontrolní práce – péči, odzírání, přesvědčování a vyjednávání (Parma 2006, s. 47). „V péči stanovíme zaměstnancům cíle, vezmeme si na starost jejich cestu k nim a bezpečně je tam dovedeme. Jedná se o nejtvrďší způsob kontroly. Při dozírání stanovíme cíle, cestu už necháme na zaměstnancích a na stanovených kontrolních bodech zjišťujeme, zda to, jak postupují, garantuje dosažení stanovených cílů. Velmi elegantní a poměrně účinná kontrola. U přesvědčování nedáváme zaměstnancům žádné cíle, nevedeme je žádnou cestou, staráme se o jejich motivaci, aby se sami úkolovali a dělali, co je třeba. A konečně vyjednávání, které je jen velmi lehce kontrolující a hodně pomáhající, úlohou manažera je zde trpělivé a profesionální zjišťování, co samotný zaměstnanec potřebuje, aby vyšší cíle naplnil.“

Podle zkušenosti Petra Parmy nejčastěji tzv. pečujeme. Kontrola láká svoji operativností, mnohdy rychle vede k výsledkům a také máme v kontrole nad druhými moc. Kontrola působí dojmem, že šetří čas, což může být velmi lákavé. Z dlouhodobého hlediska ovšem kontrola čas nešetří, spíše naopak, neboť je nutné kontrolovat neustále. Kontrola nerozvíjí, nevede k větší samostatnosti, aktivitě. Z dlouhodobého hlediska může zaměstnance i trvale zdekompetentňovat.

Oproti tomu pomáhání je „časově náročnější, vyžaduje důvěryhodný vztah. Od toho, kdo pomáhá, vyžaduje hodně (sebe)důvěry, schopnosti podržet druhého (nejen sebe, jako v kontrole...) a síly umět jít přechodně i do rizika. Dostatek síly nechat úkoly na zaměstnancích a podporovat je v jejich vlastních řešeních. Těžko můžeme začít druhého zkompetentňovat bez rizika, že než se danou dovednost naučí, zvládne úkol hůře, než bychom to zvládli my (nebo druhý pod naší kontrolou.)“ (Parma 2006, s. 50)

Jak uvádí Petr Parma, pro tento přístup, pro pomoc, potřebujeme kromě speciálních znalostí a dovedností také „vnitřní důvěru v to, že člověk je ve své podstatě kompetentní, že schopnost nacházet svá vlastní řešení má odmalička a že poté, co si začne věřit, mu stačí dát prostor a dělat pro něho to, co on chce, ne to, co my si myslíme, že by měl chtít, jak tomu většinou je.“ (Parma 2006, s. 50)

4. Kompetenční model

Kompetence je soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Je to schopnost či způsobilost vykonávat určitou činnost a můžeme ji sledovat ve vnějších projevech daného účastníka (behaviorální projevy). "Sociální kompetence vyjadřuje určitou obratnost, povolanost či kvalifikovanost v oblasti interpersonálního styku. Zahrnuje v sobě všímavost pro projevy druhých, schopnost empatie a sebereflexe, flexibilitu v přístupu k druhým lidem i schopnost nestereotypního využití širokého rejstříku interpersonálních dovedností. Sociální kompetence manažera tudíž představuje jeho připravenost zvládat nároky práce s lidmi." (Jarošová 2001, s. 9)

Kompetenční model je soubor stanovených kompetencí, který je možné využít například v požadavcích na jednotlivé pozice, při hodnocení zaměstnanců atd.

4.1 Kompetence s behaviorálními projevy

Kompetence, které vyplynuly ze základních komunikačních dovedností, jsou v této kapitole rozpracovány do behaviorálních projevů. Takto formulovány jsou využity také v dotazníku v praktické části. Jednotlivá kritéria se opírají o průvodní znaky kompetencí.

Kompetence aktivní naslouchání s behaviorálními projevy (Jarošová 2001, s. 72):

- Při rozhovoru je koncentrovaný/á
- Pozorně sleduje řečníka
- Podporuje dialog
- Neverbálně dává najevo svůj zájem (přikyvování, náklon těla, otevřená gesta atd.)
- Ověřuje míru vzájemného porozumění (otázkami, sumarizací, parafrázováním...)

Kompetence kladení otázek s behaviorálními projevy:

- Otázky, které klade, mají zjišťovací a objasňující charakter
- Podporuje svými otázkami samostatnost a kreativitu
- Zajímá se o názory druhých
- Ověřuje otázkami své porozumění
- Vyjadřuje respekt vůči dotazovanému

Kompetence argumentace s behaviorálními projevy (Jarošová 2001, s. 73):

- Předkládá v diskusi věcné příspěvky
- Respektuje komunikačního partnera (neútočí na něj, ani ho nenapadá)
- Své stanovisko dokládá vhodnými příklady a dokumenty
- Vyváženě používá apel na rozum a emoce
- V průběhu diskuse pružně reaguje na jiné lidi a změny situace

Kompetence zpětné vazby s behaviorálními projevy (Jarošová 2001, s. 13):

- Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu
- Soustředí se na dovednosti a chování
- Doporučení formuluje jako nabídku alternativních postupů
- Zaměřuje se na momenty, které druhý může ovlivnit
- Je konkrétní

Kompetence delegování s behaviorálními projevy

- Srozumitelně zadává úkoly a cíle
- Zajímá se o jejich plnění
- Při delegování jasně stanovuje rozsah odpovědnosti
- V zátěžových situacích nepřebírá všechnu práci na sebe, ale snaží se ji rozložit na celý tým

5. Trénink komunikačních dovedností

Vycházíme-li ze stanoviska, že stanovené kompetence jsou souborem základních komunikačních schopností a že rozvoje lze dosáhnout procesem učení, dojdeme k závěru, že pro rozvoj komunikačních dovedností se dá využít široká paleta vzdělávacích metod. Jakou metodu při koncipování vzdělávání uplatníme, záleží na našich cílech a požadavcích. Pokud bude cílem vzdělávacího programu získání nezbytných znalostí, můžeme použít tréninky zaměřené na oblast tzv. soft-skills. Pokud budeme potřebovat rozvíjet oblasti, ve kterých mají osoby již konkrétní znalosti, poslouží nám metody jako je individuální či týmové koučování, mentoring, stínování apod.

S ohledem na manažerské zaměření respondentů a můj současný profesní zájem, je, jakožto metoda podporující profesní i osobní rozvoj, zvoleno koučování, kterému je věnována další kapitola.

Zásadní význam pro zpracování této kapitoly měl (kromě odborné literatury) vý-

cvik v koučování a přednášky koučů, MUDr. Mgr. Radvana Bahbouha, Ph.D. a Mgr. Dany Fajmonové. Z obojího ve značné míře čerpám.

5.1. Koučování letem světem

Jedním z cílů koučování, které se v současné době těší stále větší popularitě, je, aby lidé rozvinuli svůj potenciál, zvyšovali svou motivaci a aby se cítili spokojení.

Filozofie, psychologie, sport, to jsou tři okruhy, které byly pro vznik koučování určující. Dlouholetý tlak na zvyšování fyzické zdatnosti a vybrušování techniky ve sportu se stále více ukazoval jako nedostačující. V roce 1968 na olympijských hrách v Mexiku Bob Beamon, jehož výsledky byly do té doby poměrně nevyrovnané, překročil jedním povedeným pokusem světový rekord ve skoku dalekém (dodnes rekord OH). Výkon, který působil jako velmi lehce provedený, jakoby neočekávaný (dnes v koučování nazývaný jako stav flow). Podobné výkony, ale i jiné okolnosti, vedly k otázkám, nakolik je možné ovlivnit stav mysli, který se ukazoval stejně důležitý jako fyzický trénink zaměřený na technické zvládnutí disciplíny.

Jako klíčová osoba pro vznik koučování je označován Timothy Gallwey, který byl zřejmě první, kdo „představil jednoduchou a přitom komplexní metodu koučování, použitelnou ve všech situacích“ (Whitmore 1994, s. 13). Popularizaci koučování přinesl John Whitmore. V 90. letech už velké množství lidí nabízelo koučování, které ale často koučování nebylo, proto se ukázalo jako důležité vznikající obor dobře zakotvit a zinstucionalizovat. Postupně tak vznikaly asociace koučů (v ČR například Česká asociace koučů).

5.2 Význam motivace v koučování

Koučování nabízí způsob, jak zvyšovat motivaci a energii a pomoci tak k lepším výkonům (pracovním či osobním). Zavádějící často je, že když nám něco nejde, je potřeba tomu věnovat více času. Obvykle je toto vidět například u učení cizích jazyků, kdy se stále znovu a znovu necháváme zapsat do kurzů, kupujeme si nové učebnice atd., ale posun je zpravidla malý. Často nám totiž schází motivace. Pojedu-li do cizí země, kde se budu potřebovat domluvit, bude-li mým snem získat práci, kde potřebuji mluvit velmi dobře anglicky, budu-li si chtít popovídat se svým partnerem v jeho rodném jazy-

ce, bude má motivace pravděpodobně silná. Snad každý z nás zažil situaci, kdy se dlouhou snažil, investoval do nějaké dovednosti (např. do zmíněného učení cizího jazyka, psaní diplomové práce, zlepšování fyzické kondice atd.), ale výstupy byly malé. V koučování se tento stav nazývá stuck state, neboli stav uváznutí. Oproti tomu stav plynutí, nazývaný také stav flow, je prožitkem radosti, tvořivosti, soustředění, naprostého zaujetí činností. S oběma stavy se v koučování pracuje.

Další potíž, která nás může potkat během plnění našich cílů je situace, kdy je naše motivace silná, ale naše cíle příliš velké (toto je typické například pro novoroční předsevzetí). V tom se snaží pomoci metoda kaizen¹, neboli metoda malých kroků, taktéž hojně využívána v koučování. Petr Parma koučování popisuje jako „cestu pomoci k co nejrychlejšímu a nejúčinnějšímu profesionálnímu rozvoji“. Koučování podle něj vede k rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností dle odborností pracovníka, k výraznému zlepšování sebereflexe (přemýšlení o tom, co, proč a jak dělám, zda je to nejužitečnější a co nebo jak by mohlo být užitečnější) a k zásadnímu rozvoji sebeorganizace (efektivní využívání času, maximální využívání vlastních možností, schopnost intenzivního seberozvoje a podobně).“ (Parma 2006, s. 215).

Podobnou definici nabízí I. Fleming a A. Taylor: „V pracovním kontextu koučování znamená pomáhat lidem ve zlepšení pracovního výkonu tím, že úkoly, které běžně dělají, použijeme jako studijní materiál a pomocí určitého postupu zvýšíme jejich uvědomění a schopnost dané situace řešit.“(Fleming 2005, s. 8) V popisu přínosů koučování jde Petr Parma ještě dál, podle něj koučování „pomáhá k rozvíjení toho, co se daří, ale i k řešení všech typů problémů“ (Parma 2006, s. 34). Výhodou a zároveň velmi náročnou stránkou koučování je posilování odpovědnosti jednotlivce. Každý manažer si

¹ **Kaizen** – KAI (japonsky změna), ZEN dobrý k lepšímu

Odvozeno z japonského managementu kvality (po 2 svět. válce americkými inženýry). Proces zdokonalování v rámci této filozofie probíhá postupně a po malých krocích. Vycházíme zde z předpokladu, že jakýmkoliv pokusem o malý krok se trochu posuneme, dostaneme energii k dalším věcem, tedy i k dalším změnám. Zásadní je zde otázka „co malého byste mohl udělat ještě dnes“, přičemž kaizen je věc tak malá, že máme vysokou pravděpodobnost, že ji uděláme. Následné plnění malého kroku nám dodá energii a často pak spustí kaskádu dalších kroků.

může osvojit základní koučovací dovednosti, které může dál rozvíjet. Pomohou mu v tom schopnost naslouchat, schopnost udržet se a neradit, smysl pro humor, kladení otázek, aktivní naslouchání, zájem o klienta, nalezení dobrých slov z terénu klienta, důvěra v potenciál člověka, úroveň sebereflexe klienta.

Vhodné chvíle, kdy můžete jakožto manažer využít koučování, jsou například: „když se vás zaměstnanec zeptá, jak by měl danou věc udělat; když se vás někdo zeptá o radu; když vám někdo z podřízených říká, že daný úkol nemůže splnit; když se vás někdo zeptá na váš názor nebo od vás požaduje rozhodnutí; když došlo k chybám.“ Naopak jsou chvíle, kdy koučování není vhodné, „případy nouze, kdy je nutné okamžité řešení; pokud si lidé nepřejí být koučováni; pokud v organizaci probíhají nucené změny a ve formálních disciplinárních řízeních“. (Fleming 2005, s. 18-19).

5.3 Kompetence v koučování

Základní kompetence, které v koučování uplatňujeme (zdroj: Výcvik v koučování pod vedením R. Bahbouha, 2009) je uzavírání kontraktu, naslouchání, kladení otázek a reflexe.

Na počátku koučování, ve fázi uzavírání kontraktu (**contracting**), dochází k ujasnění toho, co koučovaný chce, s čím přichází. Obvykle přichází s touhou po změně, pak je důležité ujasnit si nejen oblast, ve které si změnu přeje, ale i její důvody. V této fázi dochází ke stanovování cílů, základní pravidlo pro "dobrý cíl" je, aby koučovaný sám chtěl cíle dosáhnout („cíl, který musíte, není dobrý cíl“). Důležité je věnovat této fázi dostatečnou pozornost a je vhodné formulovat kontrakt v pozitivních formulacích. Pravidla tvorby cílů, které uvádí P. Parma (2006, s. 35): „1. Formulovat cíle jako spíše malé, jako sled malých, postupných kroků, 2. ale aby nebyly partnerem vnímány jako příliš jednoduché, 3. a současně aby byly důležité, významné pro partnera i kouče, 4. jako popis konkrétního chování, toho, co je vidět (slyšet, cítit), raději než pocitově (budu šťastnější, budu se cítit lépe...) – vnitřní pocit není cíl, na který se dá spolehnout 5. jako začátek a přítomnost něčeho chtěného, tedy ne „mám o čtvrtinu méně komplexů“, ale „jsem o čtvrtinu víc sebevědomý“, 6. jako dosažení schopné, respektující možnosti partnera, ne kouče – nemusí být kouči šikovně podsunuté, čemuž je často těžké nepodlehout..., 7. v jejich sociálních a vztahových souvislostech (jak dosažení cíle pozná

tvůj šéf, táta... co se po dosažení cíle změní na tvém vztahu ke spolupracovníci, manželovi) a konečně, 8. v jejich různých situačních souvislostech (jak se to, že doma dosáhneš tohoto cíle, projeví v práci, co všechno tvůj pracovní posun ovlivní ve tvém soukromí)“.

V kompetenci naslouchání (**listening**) je důležité už „jen“ to, že klientovi nasloucháme a že má nerušenou možnost si své myšlenky formulovat. Samotné formulování myšlenek vede k uvědomování si toho, co se děje, v jakých situacích se nám něco daří a v jakých nedaří, vzniká zde prostor pro mapování, co se děje, že to tak je.

Kladení otázek (**questioning**) je pro koučování natolik klíčové, že se někdy uvádí, že koučování je především o otázkách. Otázky nás nutí k větší všímavosti, vytrhávají nás z našeho každodenního automatismu, prostřednictvím otázek v koučování zvyšujeme pozornost. Otázky vyjadřují zájem o druhého člověka (pohybujeme se zde ve vztahové rovině). I ve výchově lze působit podpůrně k větší všímavosti (např. že i jako rodič vyprávím dětem o tom, jak jsem se měl, že každý den je jiný, jinak ho prožívám). Otázkami zvyšujeme schopnost vizualizace, která současně opět zlepšuje naši všímavost. Otázky nás v koučování obracejí do budoucna, mají v sobě obsažený potenciál změny.

V koučování můžeme využít sedm základních okruhů otázek (a řadu dalších):

Co – otázky začínající na "co" se zpravidla vztahují k tomu, co člověk aktuálně řeší. (Příklady otázek: Co Vám pomáhá? Co už jste v tom dokázal a co byste si ještě přál? Co se Vám v této oblasti povedlo? Co chcete změnit? Co už jste všechno v této věci použil?)

Jak – otázky obsahující „jak“ mají konkretizující charakter (Příklady otázek: Jak se to projevuje? Jak by se projevilo, že už to není? Jak byste poznal, že už je věc vyřešena...? Za jakých podmínek to probíhá? (podrobnosti) Jak to probíhá? Jak by to poznali ostatní? Jaké by to mělo dopady? A jaké další?)

Kdy – v koučování je důležité se věnovat i otázce času. Pro kouče je podstatné být citlivý na scénářová slova: zase, pořád, nikdy, stokrát, poprvé... Ot. „co chceš“ je jiná než „co zase chceš“ – záleží také hodně na intonaci. (Příklady otázek: Kdy se Ti to povedlo? Kdy to nastává? Kdy to nenastává? (důležité je ptát se i na výjimky) Jak často? (frekvence je klíčová) Kdy sis toho všiml poprvé? Bylo nějaké období, kdy to vůbec ne-

bylo? Kdy budeš mít příležitost si to vyzkoušet, do kdy to stihneš?)

Kdo – člověk se nachází ve vztahovém poli, otázky kdo se vztahují zejména k okolí koučovaného, k jeho sociální síti. (Příklady otázek: Je někdo, s kým se to stává? Komu to nejvíc vadí? Kdo Tě na to upozornil? Kdo by z toho měl radost? Komu to vůbec nevadí? Kdo by Ti v tom mohl ještě pomoci? Kdo myslíš, že měl podobnou zkušenost a mohl by Ti poradit? Kdo by ti mohl poskytnout zpětnou vazbu? Kdo si všimne, když se něco změní?)

Kde – otázky souvisejí s místem, reflektují skutečnost, že věci, stavy atd. jsou navázané na prostředí. (Příklady otázek: Kde se Ti to děje a kde se Ti to neděje? Kde bys o tom mohl najít nějaké informace? Kde bys měl možnost trénovat, vyzkoušet si, že je to lepší? Kde se Ti děje něco podobného? A kde se Ti nic podobného neděje?)

Proč – v otázkách začínající "proč" se zpravidla ptáme na to, jak si dané věci, stavy klient vysvětluje a na motivaci. Opatrně s používáním otázky začínající na „proč“ obrácenou do minulosti. Úskalí „proč“ tkví v tom, že se za ním často skrývá výčitka nebo také již připravená odpověď toho, který se táže. Otázka „proč“ však nemusí být nutně špatná otázka, např. A proč si myslíte, že člověk takto zareagoval? Proč myslíš, že dotyčný takhle zareagoval? Proč to chceš řešit právě teď?

Škálující otázky – ptáme se např. na pravděpodobnost, se kterou člověk udělá to, co si naplánoval (Příklady otázek: Kde jste na škále od 1 do 10 teď? Co by se mělo stát, abyste se posunul?)

V kompetenci reflektování (**Reflection**) pomáháme koučovanému témata utřídit, jde nám o to, vybrat nejpodstatnější věci. V reflexi „posuzuji daný jev vzhledem k svému subjektivnímu pocitu“ (oproti hodnocení, kdy hodnotím ve vztahu k nějaké objektivní normě a má kvalitu hodnocení). Některé z pravidel reflektování, které uvádí P. Parma (2006, s. 70) a které mohou být užitečné pro každodenní práci manažera se zaměstnanci, spolupracovníky: „1. Reflektování slouží výhradně pomoci, ne kontrole 2. zásadně nepoužívá hodnocení 3. vyhýbá se kritice 4. zaměřuje se na vše ocenitelné“.

Obecně, když přichází klient/zaměstnanec do koučování, obvykle si přeje změnu ve svém životě, ať už osobním či pracovním. Je vhodné toto přání po změně dobře rozklíčovat. Matice změn, kterou přináší **Michael Cavanagh** (<http://cako.cz/old/setkani/?page=Osobnosti/cavanagh> 1. 6. 2009) pomáhá k dobrému

rozklíčování této touhy. Změny nám přináší dvě možnosti – zůstanu stejný, což mi přináší nevýhody a současně nějaké výhody, nebo se změním, což mi přinese výhody a také nějaké nevýhody (Důležité je se doptávat klienta i na nevýhody, které změna přinese, neboť jsou často opomíjeny a současně mohou působit skrytě proti změně). V koučování zvažujeme tento poměr, případně se snažíme dosáhnout změny za udržení současných výhod.

5.4 Struktura koučování – koučovací model The GROW

Struktura koučovacího sezení se často odvíjí od koučovacího modelu The GROW, jehož písmena vyjadřují oblasti, které kouč pokrývá v průběhu sezení. **T**opic – téma, se kterým klient přichází a které je důležité dobře vyspecifikovat. **G**oals znamená cíle, které si klient dává a kterých chce dosáhnout. Cíl by měl být motivující a současně reálně dosažitelný. V rozhovoru zaměřeném na potřeby se snažíme odhalit všechny možné podněty klienta, tj. jeho představy o možných změnách (cílech). Ve fázi **R**eality už víme, na čem budeme s koučovaným pracovat. Hledají se zde zdroje, ze kterých by mohl koučovaný čerpat, zesilují pozitivní, dobré zkušenosti a zkoumá se, kam nejdál se klient v naplňování svého cíle dostal. Zásadní je jít po zážitcích, po emocích. Často klient vypráví dokola stále stejný „příběh“ o svém selhání“ – nutné stopovat. Důležité si uvědomit, že něco umíme – umíte. Otázky co, kdo, kdy, kde, proč, jak pomáhají mapovat realitu. Na základě předchozích fází se hledá „pytel nápadů“ (**O**ptions), jak by se daná situace mohla řešit. Důležité, aby byl dostatečně dlouhý čas pro skutečné zamýšlení. Pracuje se zde s tichem a s výrokem „už mě nic nenapadá“. Drobné sumarizace od kouče mohou současně fungovat i jako drobná povzbuzení pro další hledání (například „Co byste ještě mohl udělat...? Co dalšího? Co Vás ještě napadá?“). **W**ill, poslední fáze GROW modelu, zahrnuje akční plán, ujasnění kroků, které koučovaný chce podniknout. Klíčové otázky zde jsou „do čeho byste měl/a chuť?“ „S čím by se dalo začít? Co by mohl být ten nejmenší krok, abyste se posunul k cíli? Tato struktura pomáhá zejména v začátku, později se s praxí a zkušeností kouče trochu více rozvolňuje.

Shrnutí teoretické části

V úvodu teoretické části byly stručně představeny definice a funkce komunikace. V této nutné, leč spolehlivě uspávající kapitole, představuji některé ze závěrů odborníku a současně tak otevírám prostor pro další kapitoly. Metakomunikativní prostředky a dvojná vazba ukázaly, že jedním ze základních předpokladů komunikace a naší schopnosti vytvářet a prožívat dobré vztahy s lidmi kolem nás, je vědomí vlastní hodnoty. Tento předpoklad je mi blízký a intenzivně ho vnímám nejen při setkávání s manažery neziskových organizací a komerčních firem, ale také při práci s dětmi z dětských domovů.

Na základě výstupů odborných studií se současně přikláním k názoru, že komunikační dovednosti jsou dílem vrozené a formované výchovou a prostředím, ve kterém žijeme a současně je to dovednost, kterou lze tréninkem rozvíjet a prohlubovat. Schopnost komunikace je v rovině dovedností zastoupena např. uměním naslouchat, dovedností zpětné vazby, jasným vyjadřováním atd. Pro účely diplomové práce jsem vybrala několik komunikačních dovedností, které považuji za klíčové a podrobněji se jim věnuji v jednotlivých kapitolách. Mojí snahou bylo zmapovat, jaké konkrétní aspekty daná dovednost obsahuje a současně i čemu je dobré se vyvarovat. Tyto kapitoly proto slouží pro případné čtenáře i jako velmi stručný návod a přehled doporučení. Zmapované dovednosti (aktivní naslouchání, kladení otázek, argumentace, zpětná vazba a delegování) byly současně využity pro sestavení kompetenčního modelu, který zahrnuje i jejich behaviorální projevy a který je podkladem pro sestavení hodnotícího dotazníku v praktické části.

Na závěr teoretické části je představena metoda koučování, která se zaměřuje na zvyšování efektivity a spokojenosti a kterou je možné využít např. v situaci, kdy manažer o konkrétních kompetencích již hodně ví, ale potřebujete je začít aplikovat v praxi.

6. Praktická část

6.1. Oslovení manažerů a sběr dat

Cílem praktické části bylo zkoumat, jak své komunikační dovednosti vnímají manažeři, jak je hodnotí jejich kolegové a na základě zjištěných dat vytvořit analýzu potřeb manažerů NNO v oblasti komunikačních dovedností. Jak již bylo řečeno, smyslem výzkumu bylo zkoumat především relace mezi hodnoceními (nikoliv dosáhnout reprezentativnosti vzorku testované populace). Výběr manažerů byl uskutečněn na základě těchto kritérií: manažerská praxe (min. 1 rok), počet zaměstnanců organizace (min. 4), působení organizace a její zaměření (min. 5 let, sociální služby), místo (Praha), vzdělání (VŠ), věk (25 – 45 let). Tento účelový výběr manažerů ve stanovených kritériích proběhl bez obtíží, celkem se hodnocení zúčastnilo 6 manažerů a jejich práci hodnotilo 26 kolegů, v rámci praktické části bylo tedy zkoumáno 6 případových studií.

Dotazník jsem vytvořila prostřednictvím technologie Dokumenty Googlu a byl zpřístupněn dotazovaným osobám on-line. Forma způsobu hodnocení byla na základě konzultace s kolegou zabývajícím se 360stupňovou zpětnou vazbou (Michal Osuský, QED GROUP) připravena na základě podobného schématu, které tento druh hodnocení obnáší. 360 stupňová zpětná vazba je metoda, která se používá zejména pro cílený rozvoj manažerských dovedností a zvyšování efektivnosti jednotlivých účastníků hodnocení. Metoda 360° zpětné vazby poskytuje hodnocenému pohled na jeho pracovní chování nejen pomocí sebereflexe a informací od přímého nadřízeného, ale i z jeho okolí, od spolupracovníků, popř. externích klientů. Velký počet hodnotitelů tak zabezpečuje objektivitu a anonymita výpovědí podporuje otevřenost. Slovní komentáře, které doplňují číselné hodnocení (resp. výběr ze škály), pomáhají lépe pochopit výsledky a dělají závěrečnou zprávu pro hodnoceného bohatší a srozumitelnější. Způsob hodnocení umožňuje hodnocenému efektivněji pochopit vlastní potenciál a současně i kvalitněji identifikovat cesty ke zlepšení konkrétních kompetencí a stanovit účinný plán rozvoje.

Metoda 360stupňové zpětné vazby, která se běžně používá v komerčních firmách, mě inspirovala k jejímu otestování i v rámci neziskového sektoru. Pro účely diplomové práce jsem transformovala některé z postupů metody, například jsem necha-

la manažery, aby své hodnotitele nominovali bez ohledu na jejich vztah k manažerovi (podřízený, nadřízený, kolega). Toto omezení jsem zvolila z důvodu, že oslovení manažeri jsou ve vrcholovém vedení organizace a mají (ve většině případů) jako své nadřízené již jen členy správní rady. Ti však neznají podrobně práci zvolených manažerů, ani s nimi nejsou v pravidelném pracovním kontaktu (což byla jedna z podmínek výběru hodnotitelů).

Na počátku vytváření dotazníku bylo zmapování příslušných komunikačních kompetencí a jejich behaviorálních projevů. V dotazníku je využita hodnotící stupnice, která „vede respondenta k posouzení toho, jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuto“ (Kubeš 2008, s. 65). Škála zahrnuje hodnocení Potřebuje výrazněji rozvíjet, Potřebuje mírně rozvíjet, Postačující, Velmi dobré, Vynikající (je vzorem), Nevím nebo nehodí se (tato varianta byla spojena s prosbou, aby ji hodnotitelé používali co nejméně). Záměrně byla použita stupnice s lichým počtem bodů, která sice přináší určitou nevýhodu v podobě neutrálního středového bodu, současně je však dle odborníků v tomto případě hodnocení výhodnější (přináší možnost pro hodnotitele ve chvíli, kdy se skutečně nedokáže rozhodnout a jinak by na položku neodpověděl). Současně dotazník pokládá i otevřené otázky, respektive výzvy k vysvětlení hodnocení určité dovednosti.

V červenci byl dokončen kompetenční model a připraven výběr a pořadí oslovovaných manažerů. Začátkem srpna byly odeslány úvodní informace manažerům, ve kterých jim byl představen účel práce, průběh a výstupy. Osoby, které se zúčastnily výzkumu, byly seznámeny s jeho účelem a souhlasily s anonymním využitím výsledků pro účely diplomové práce.

Manažeri poté nominovali kolegy/ně ke svému hodnocení. Základním kritériem jejich výběru bylo, aby znali práci manažera a byli s ním pravidelně v pracovním kontaktu. Minimální počet hodnotitelů/hodnotitelek byl 3, maximální 15. Na základě nominací byly připraveny dotazníky pro jednotlivé manažery a instrukce pro hodnotitele.

Nominovaným kolegům byla zaslána pozvánka k hodnocení, která obsahovala: úvodní představení, postup, pravidla dobré zpětné vazby a vysvětlení škál, odkaz na on-line dotazník, termín, do kterého je potřeba zpětnou vazbu vyplnit, kontakt pro případ technických či jiných komplikací. Technologie Googlu umožnila nastavení povin-

nosti dotazovaných odpovědět na všechny otázky a průběžné sledování počtu vyplněných dotazníků. Sběr dat probíhal kontinuálně přibližně od poloviny srpna, po vyplnění dotazníků všemi hodnotiteli byl sběr dat uzavřen a vytvořeny výstupní zprávy pro jednotlivé manažery. Výstupní zpráva pro manažery obsahovala porovnání sebehodnocení manažera s hodnocením jejich kolegů, číselné vyjádření průměrného hodnocení, počet stupňů hodnocení a komentáře, které hodnotitelé napsali. Analýza dat byla realizována v Excelu a prostřednictvím grafu. Souhrnná zpráva byla zaslána manažerovi formou emailu ve formátu pdf.

Součástí procesu hodnocení byla nabídka individuální zpětné vazby, která standardně zahrnuje: probrání výstupů zprávy; pomoc k uvědomění silných míst a kvalit, na kterých je možné stavět; pomoc k identifikaci slabých míst a ke stanovení priorit rozvoje; a k případnému vytvoření akčního plánu rozvoje. Zájem o návaznou konzultaci projevili 4 manažeři z 6, s ohledem na časové možnosti manažerů byly předběžně naplánovány termíny na přelomu září a října.

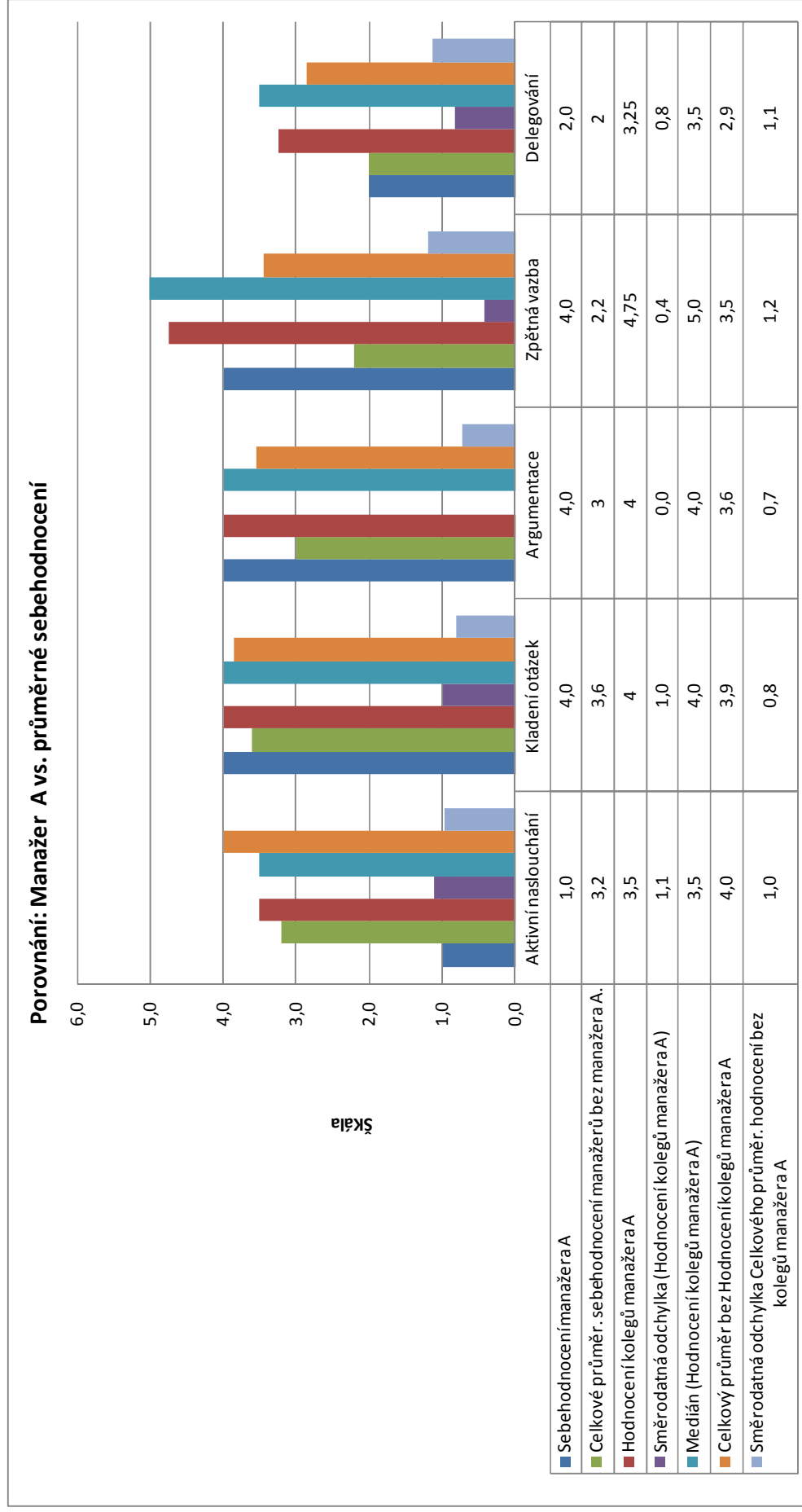
Cílem výzkumné části bylo tedy srovnání hodnocení komunikačních dovedností samotnými manažery a současně i jejich kolegy. Výzkumné hypotézy: 1) Manažeři se v komunikačních dovednostech hodnotí lépe, než jak je vnímají jejich kolegové (takto zpravidla vychází hodnocení v komerční sféře – zdroj: Michal Osuský) 2) Nejhorší hodnocenou dovedností manažerů v neziskovém sektoru je delegování (subjektivní zkušenost) 3) Nejlépe hodnocenou dovedností manažerů v neziskovém sektoru je aktivní naslouchání (subjektivní zkušenost).

7. Shrnutí výstupů

Ve výzkumné části odpovídalo celkem 6 manažerů a jejich práci hodnotilo 26 kolegů. Celkem bylo tedy zpracováno 32 vyplněných dotazníků a zkoumán stejný počet vzájemných vztahů. Hodnocení probíhalo anonymně. Schopnosti byly v jednotlivých kompetencích hodnoceny tak, že si hodnotitelé přečetli název a behaviorální projevy dané dovednosti a pak označili její úroveň u konkrétního manažera.

V následujících kapitolách jsou uvedena jednotlivá hodnocení manažerů. Jména osob byla z důvodů anonymity změněna na písmena. Výběr písmen je náhodný.

7.1 Manažer A



Manažerka A vede tým přibližně 9 lidí, ve své funkci působí již několik let. V rámci hodnocení nominovala 4 kolegy/ně. Na výstupní zprávu reagovala kladně, projevila zájem o následnou konzultaci., která byla naplánována na přelom září, října.

Shrnutí 1.

Manažerka A své komunikační dovednosti ve srovnání s hodnotiteli vnímá poměrně vyváženě. V kompetencích Kladení otázek a Argumentace hodnotí úroveň jako velmi dobrou. Významný rozdíl se nachází v položce Aktivní naslouchání, ve které manažer vnímá potřebu tuto dovednost výrazněji rozvíjet, oproti tomu kolegové ji vnímají jako Postačující až Velmi dobrou. Současně však i hodnocení kolegů je nižší než celkové průměrné hodnocení kolegy v této položce. Tomuto rozdílu bychom při osobní konzultaci věnovali zvýšenou pozornost, podobně důležitý rozdíl vidíme v položce Delegování. Můžeme ovšem sledovat, že průměrné sebehodnocení manažerů bez manažera A. je v Delegování totožné. K zajímavé shodě došlo v hodnocení kolegy v položce Argumentace, směrodatná odchylka zde činí 0,0 (směrodatná odchylka udává, jak se v průměru v daném souboru odchyľují hodnoty od aritmetického průměru - zdroj: http://www.vscht.cz/ktk/www_324/lab/texty/statistika/as.pdf 4. 9. 09). Ve všech uvedených kompetencích kromě Aktivního naslouchání hodnotili kolegové manažera v průměru lépe, než kolegové manažerů B – F. Nadstandardně vysoké hodnocení dostala manažerka v oblasti Zpětné vazby.

Komentáře

Komentáře, které byly připojeny v rámci hodnocení manažerky A:

Aktivní naslouchání

- *Myslím si, že u některých osob dokáže velmi dobře naslouchat, ale pokud někdo nemluví úplně k věci anebo to nedává smysl, umí to dát velmi zřetelně najevo*
- *Komunikace s A. probíhá dle výše uvedených parametrů.*
- *V naprosté většině případů je příjemné s ní něco řešit, je velmi konstruktivní.*

- *Ve vypjatějších situacích a při nedostatku času je tato kompetence slabší. V těchto případech má tendenci ukončovat komunikaci předčasně, než stačí dojít k vysvětlení a vzájemnému pochopení.*

Kladení otázek

- *Ptá se na názory druhých*
- *A. otázky mají často přínos i pro člověka, kterému je klade. Pomáhají vyřešit či předcházet případným problémům, zároveň poskytují prostor pro vlastní invenci.*
- *Velmi se zajímá o názor druhých, často se ptá, jestli je to tak v pohodě, jestli člověk zvládá, vybízí k další samostatné činnosti.*
- *Splňuje očekávání spojená s touto kompetencí, někdy chybí zájem o názory druhých a většinou neověřuje otázkami své porozumění.*

Argumentace

- *Má vždy výborné argumenty, které dokáží přesvědčit, svůj názor jasně objasní*
- *Ve většině případů A. vhodně argumentuje a předkládá věcné příspěvky. V některých případech se nechává trochu unést emocemi.*
- *Někdy se v diskuzi objevuje obecně platný rys, že má A. vysoký pracovní standard, který považuje za běžný, očekává to od ostatních. Je velmi schopná, ochotná a přizpůsobivá, ale ne každý tomu stačí.*
- *Velmi dobrá argumentace s lidmi "z venku", při konfliktu názorů s lidmi z blízkého pracovního okolí někdy vstupují do hry emoce více, než by bylo nutné.*

Zpětná vazba

- *Je konkrétní a pravdivá, nabízí alternativní postupy. Celkové vyznění zpětné vazby je motivující.*
- *Splňuje očekávání spojená s touto kompetencí, někdy chybí nabídka alternativních postupů.*
- *Ve zpětné vazbě není osobní a dokáže ji podat s klidem.*
- *Poskytuje konkrétní motivující zpětnou vazbu*

Delegování

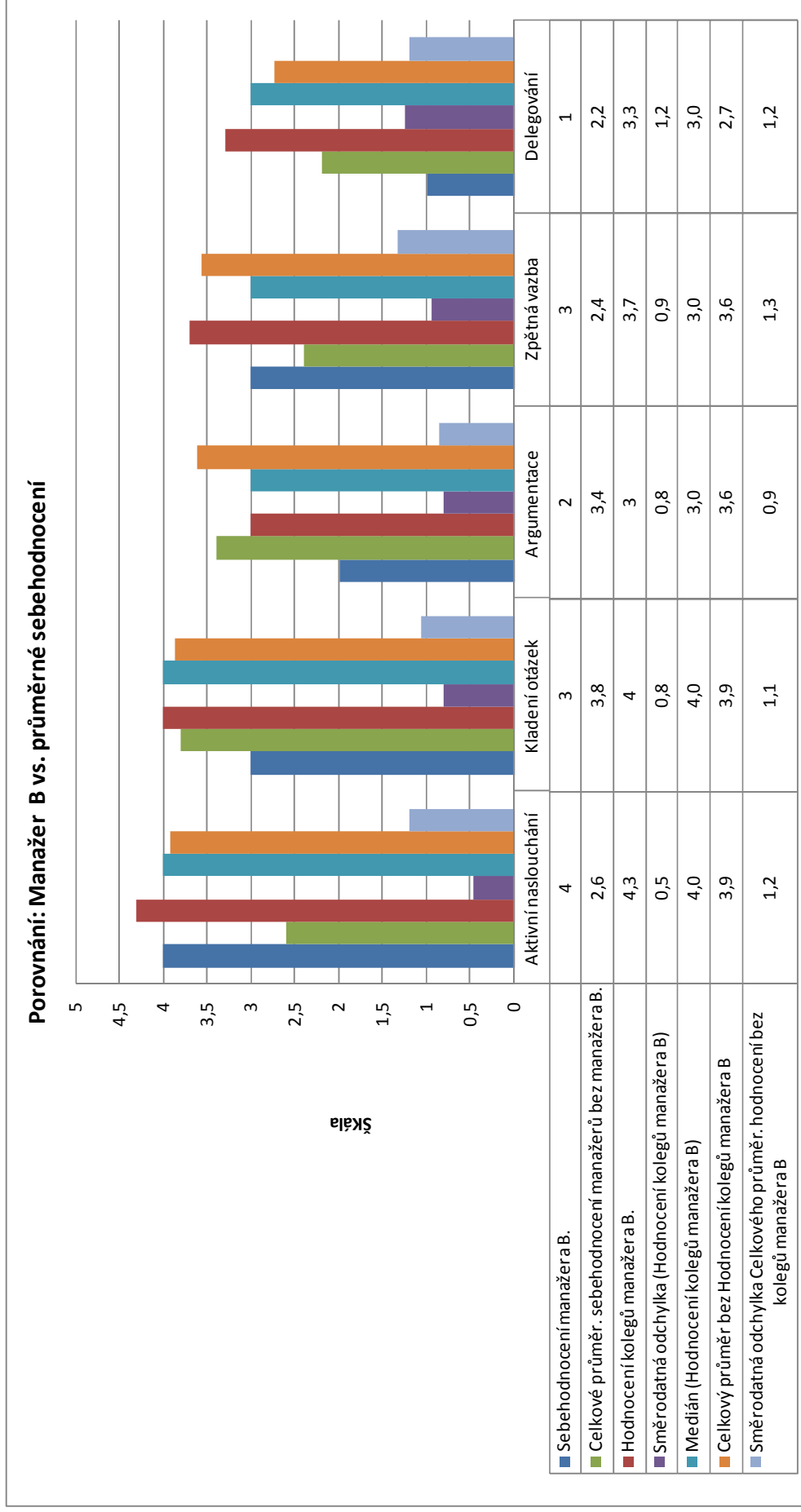
- *Naučila se delegovat, ale obecně v organizaci s tím máme trošku problém*
- *V delegování úkolů je A. funkční dle očekávání, možná by byla ještě lepší častější průběžná kontrola a připomínání úkolů.*
- *V extrémních situacích přebírá hodně práce na sebe, pak nezvládá a stres přenáší na kolektiv. Je podrážděná, špatně se s ní komunikuje. To vše platí jen pro vypjaté situace.*

- *Splňuje očekávání spojená s touto kompetencí, ale někdy má tendenci přebírat většinu práce na sebe.*

Shrnutí 2.

Na základě výstupů z hodnocení formou škály jsme se ve slovních komentářích zaměřili na oblast aktivního naslouchání a delegování, ve kterých měl manažer nejnižší hodnocení. V první položce jeden z hodnotitelů upozorňuje na práci s časem a její vliv na tuto kompetenci. V oblasti delegování navrhuje hodnotitelé jako podněty pro zlepšování více kontrolovat a připomínat úkoly, lepší stress management a rozdělení úkolů do týmu. Nejvyšší hodnocení dostal manažer A. v oblasti zpětné vazby, také ve slovních komentářích najdeme pozitivní ocenění, jedinou příležitostí k rozvoji či k zamyšlení by mohlo být tvrzení, že v některých momentech jeden z kolegů postrádá alternativní postupy.

7.2 Manažer B



Manažerka B. vede menší tým zaměstnanců, na své manažerské pozici je poměrně krátce (2 roky), hodnotili ji 3 nominovaní kolegové.

Shrnutí 1.

Manažerka B. vnímá mezi svými silnými stránkami oblast aktivního naslouchání. Zde se hodnotí na škále Velmi dobré a pozitivně ji zde hodnotí také její kolegové. Oproti tomu v oblastech Argumentace a Delegování vyjadřuje potřebu se mírně a výrazněji rozvíjet. V oblasti Delegování se nachází dokonce pod průměrným sebehodnocením manažerů a je zde také výrazný rozdíl oproti hodnocení kolegů. V porovnání se svými kolegy dochází k největší shodě v oblasti Aktivního naslouchání (zde je také hodnocení kolegů nejvíce konzistentní, směrodatná odchylka činí 0,5) a Zpětné vazby.

Komentáře

Komentáře, které byly připojeny v rámci hodnocení manažerky B:

Aktivní naslouchání

- *B naplňuje očekávání*
- *Splňuje očekávání spojená s touto kompetencí, tak jak jsou uvedena v záhlaví otázky.*
- *Myslím, že v aktivním naslouchání nemá žádný problém.*

Kladení otázek

- *Viz očekávání.*
- *Splňuje očekávání spojená s touto kompetencí, tak jak jsou uvedena v záhlaví otázky.*
- *Je věcná a dokáže k věcem přistupovat s nadhledem, nenechá se jimi pohltit (ponechá si kritičnost). Názory druhých ji zajímají.*

Argumentace

- *B se občas nechává unést emocemi a osobními sympatiemi/antipatiemi - obvykle se jedná o argumentace v "zákulisí", v pracovním kontaktu probíhá argumentace dle očekávání.*
- *Dobrá argumentace s lidmi "z venku", při konfliktu názorů s lidmi z blízkého pracovního okolí vstupují do hry emoce více, než by bylo nutné.*

- *Myslím, že má spoustu znalostí, které dokáže v argumentaci využívat, a v diskusi není příliš emocionální nebo agresivní. Na druhou stranu mi připadá, že se dokáže ve správný moment "rozčítit"- ve chvíli, když druhý zachází příliš daleko.*

Zpětná vazba

- *Viz očekávání.*
- *Splňuje očekávání spojená s touto kompetencí, někdy chybí nabídka alternativních postupů.*
- *Ve zpětné vazbě není osobní a dokáže ji podat s klidem.*

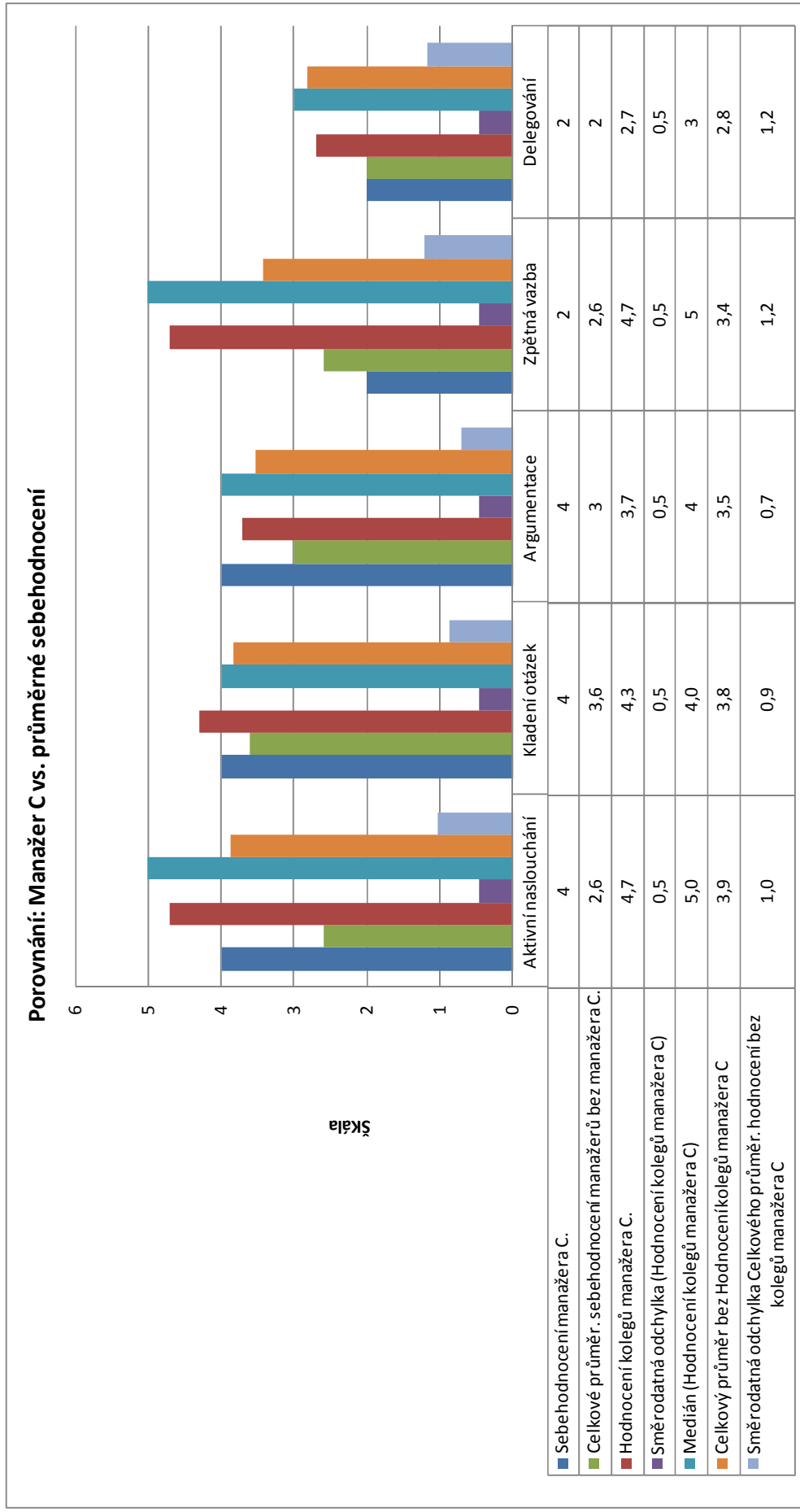
Delegování

- *B velice dobře deleguje úkoly, srozumitelně je zadává a zajímá se o jejich plnění. Sleduje je průběžně, takže předchází zátěžovým situacím - u jiných. Sama u sebe zátěžovým situacím tolik nepředchází.*
- *Splňuje očekávání spojená s touto kompetencí, ale někdy má tendenci přebírat všechnu práci na sebe.*
- *Myslím, že si někdy bere na sebe příliš práce a pak zůstává dlouho v práci. Problém je, že u nás mají všichni hodně práce, takže delegování úkolů znamená, že v práci bude dlouho někdo jiný. A to je pak těžké rozhodování.*

Shrnutí 2.

V oblastech, kde kolegové vnímají kompetenci u manažerky jako Velmi dobrou až Postačující, můžeme vidět kratší komentáře, které zpravidla jen potvrzují vypsaná očekávání. U kompetencí Argumentace a Delegování nacházíme komentáře obsáhlejší a konkrétnější. V rámci Argumentace se setkáváme se zajímavou shodou, všichni hodnotitelé upozorňují, že emoce u manažerky B. vstupují „do hry“ častěji, než vnímají jako žádoucí. Také v oblasti Delegování dochází k identifikaci potenciálních příležitostí k rozvoji. Kolegové popisují zejména situace, kdy manažerka B. přebírá práci v týmu na sebe. Zde bychom v případě další práce mohli tuto oblast podrobněji mapovat (kdy se to děje, jak na to manažerka reaguje, jaké jsou další možnosti atd.).

7.3 Manažer C



Manažerka C. vede tým přibližně sedmi lidí, které také nominovala jakožto hodnotitele. Ze sedmi oslovených osob vyplnily dotazník pouze 3. Manažerka C. je ve své funkci cca 4 roky. Krátce po vyhodnocení dotazníků odcestovala na 2 měsíce do zahraničí, v tuto chvíli od ní nemám informaci, jak výstupní zprávu přijala a jestli by ji zajímalo osobní setkání na výsledky.

Shrnutí 1.

Manažerka sama reflektovala, že pro ni bylo těžké dotazník vyplnit zejména z důvodu, že se jí špatně odlišovalo sebehodnocení a vlastní přání některé z kompetencí rozvíjet. V oblastech Aktivního naslouchání, stejně jako v Kladení otázek, hodnotí své dovednosti jako Velmi dobré, průměrně ji kolegové zde hodnotí ještě lépe. V oblasti Argumentace se hodnotí nepatrně lépe, než jak ji v průměru hodnotí její kolegové. Medián nám ovšem ukazuje stejnou hodnotu (4 = Velmi dobré). Směrodatná odchylka u všech kompetencí dosahuje stejné hodnoty. Zajímavý rozdíl nám ukazuje oblast Zpětné vazby, v této dovednosti vyjadřuje manažerka přání mírně se rozvíjet, zatímco její kolegové ji vnímají jako velmi dobrou až výbornou. V kompetenci Delegování dochází ke shodě, hodnoty se pohybují mezi Potřebuji mírně rozvíjet až Postačující.

Komentáře

Komentáře, které byly připojeny v rámci hodnocení manažerky C:

Aktivní naslouchání

- *Z osobní zkušenosti v rozhovorech se zaměstnanci nebo při rozhovorech s klienty vnímám C. jako člověka, který se umí při rozhovoru koncentrovat a být u druhého.*
- *Místy na mě působí, že je tato dovednost ovlivněna otázkou probíraného tématu, faktu - ve smyslu: téma pro mě známé, mám tendenci urychlovat, případně přeskočit a neužívat dovednost aktivního naslouchání. Sám to hodnotím jako běžné ("stane se"), ale setkal jsem se i s konkrétní situací, kdy jsem si připadal nedostatečně vyslechnut. Oproti tomu mám ovšem ve většině případů veskrze ty nejlepší zkušenosti s C. jako aktivně naslouchajícím profesionálem.*
- *Při komunikaci s C. se cítím dobře. V komunikaci mám prostor pro vyjádření svých názorů. V případě nepochopení se na potřebné věci doptá, dostanu tak prostor pro jasnou interpretaci sdělení.*

Kladení otázek

- *na velmi dobré úrovni*
- *Rozhodně je C. tato dovednost vlastní u témat, které nepovažuje za jí vlastní, těch úkolů, které deleguje a potřebuje si objasnit "co a jak". Naopak u témat, kde se cítí být kovaná, na mě působí, že respekt vůči dotazovanému jde mírně stranou. Rozhodně se ovšem nebrání diskusi na toto téma a je přístupná o problematických věcech mluvit.*
- *V této oblasti nemám C. co vytknout. Daná očekávání v této oblasti splňuje dle mého názoru 100%*

Argumentace

- *Oblast, v níž by bylo možné dále se rozvíjet, vnímám v dávání většího prostoru pohledům, které C. na první pohled nejsou blízké - tedy vidět více nebo dát více času i argumentaci druhých, celkově však vnímám tuto kompetenci u C. jako postačující a oceňuji schopnost věcné argumentace vlastních pohledů*
- *C. je v diskusi věcná a drží se tématu. Myslím, že témata je schopna dobře ohraničit a vymezit. V této oblasti jsem se setkal u sebe s pocitem, že ovšem fakta jí předkládaná vnímá za ta správná a prosadit nový - jiný - pohled znamená poměrně velké úsilí. To má bezesporu dvě strany mince a z mého pohledu je to logické, že nepřebírá okamžitě každý názor jako ten lepší (než její). Někdy je ovšem cesta prosazení toho svého, jiného, podloženého apod. na můj způsob příliš trnitá až zdlouhavá.*
- *C. je otevřená mým názorům. Výjimečně se stává, že po vyslechnutí můj návrh zavrhne způsobem, který na mne působí poměrně striktně (hotovo, tak to je) Poukážu-li ale na to, je vstřícná rozvinout k tématu a svému postoji k věci debatou.*

Zpětná vazba

- *Poskytuje konkrétní motivující zpětnou vazbu*
- *C. velice dobře poskytuje zpětnou vazbu. Někdy mám pocit, že zpětnou vazbu z mé strany mírně přebíjí "tou svou". Ovšem toto se mi velice obtížně hodnotí, proto volím hodnocení - vynikající, myslím, že tato dovednost je C. vlastní (resp. je jí dobře užívána).*
- *Zde bych zdůraznila její schopnost formulace doporučení. Jsou mi podávány jako její nápady, podněty nikoli jako pokyny co udělat. Její zpětná vazba je pro mne srozumitelná a konkrétní. Dobře se mi od ní přijímají různá doporučení, protože volba konečného řešení je na mně.*

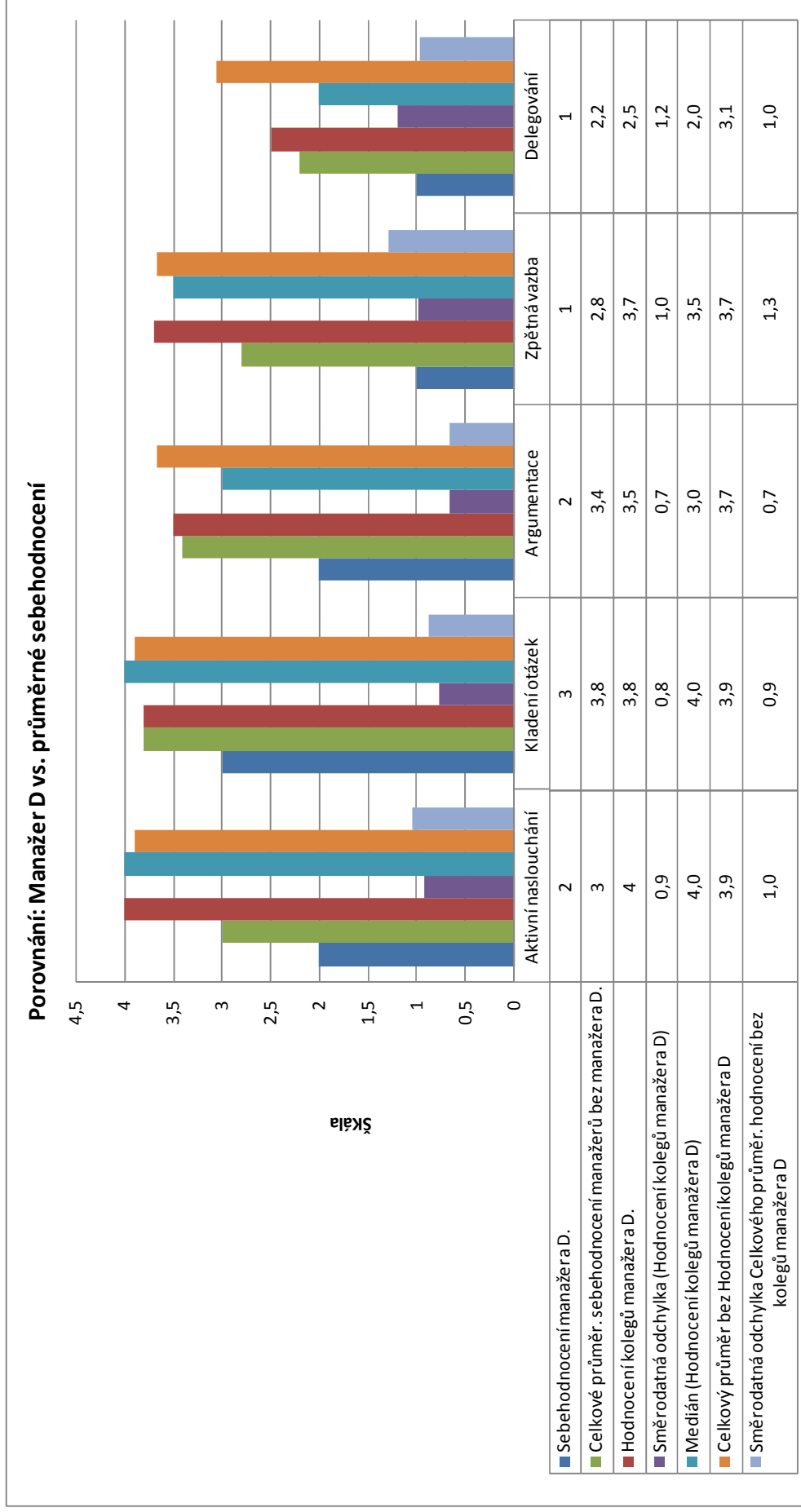
Delegování

- *prostor pro mírný rozvoj“ vnímám v situacích zátěže nebo sporných témat, kdy je někdy pro C. obtížné delegování a rozložení odpovědnosti*
- *Z C, cítím velkou odpovědnost za věci, v kterých je zainteresována (čemuž osobně dobře rozumím:)). To dle mého názoru úzce souvisí s hromaděním práce na sebe, kterou by mohla delegovat. Ovšem chápu, že velkou roli hrají zkušenosti (nejen pozitivní...), které C. má a na jejich základě "někdy bere na svá bedra víc, než musí". Hodnocení zde je na pomezí dostatečující a velmi dobré.*
- *Zadáva-li mi C. úkol, který je pro ni dobře srozumitelný a týká-li se něčeho, v čem je ona jako ryba ve vodě, předá mi strohé info bez uvědomění si toho, že já s danou věcí nemám zkušenost a potřebuji věc více vysvětlit. Což ovšem udělá poté mým doptáváním. Rozsah odpovědnosti při zadávání úkolů stanovuje jasně. V zátěžových situacích má lehce tendenci přebírat všechnu práci na sebe. "*

Shrnutí 2.

V oblasti argumentace dostává manažerka C. několik podobných podnětů ke změnám, které by kolegové ocenili, které se týkají zejména dávání většího prostoru rozmanitým názorům a pohledům. Jeden z hodnotitelů zde pracuje s komentáři velmi podrobně a konkrétně, de facto u všech kompetencích navrhuje konkrétní zlepšení, která by ocenil. V případě individuální práce bychom hledali, co z toho (pokud něco) manažerku C. oslovuje a jakým oblastem by se chtěla věnovat. V kompetenci delegování se dozvídáme, že je pro manažerku z pohledu hodnotitelů obtížné práci delegovat, kolegové zde nabízí i možné příčiny.

7.4 Manažer D



Manažer D. vede tým pracovníků přibližně dva roky, v rámci hodnocení nominoval 9 kolegy, hodnocení bylo vyplněno 8.

Shrnutí 1.

Manažer sám sebe hodnotí poměrně kriticky, jeho hodnocení je celkově nižší ve všech kompetencích než průměrné sebehodnocení ostatních manažerů. Jedinou oblast, kterou vnímá jako Postačující je Kladení otázek. Oproti tomu hodnocení kolegů se pohybuje na škále Postačující až Velmi dobré, pouze v Delegování vidíme průměrné hodnocení Potřebuje mírně rozvíjet až Postačující. V této oblasti však také dochází k výrazným rozdílům mezi hodnoceními, směrodatná odchylka zde dosahuje nejvyšší hodnoty. Z hlediska sebehodnocení manažera zde vnímáme jako vhodné detailně prodiskutovat, jak by si v rozvíjení dovedností přál postupovat (co by si přál vyzkoušet, jaké jsou možnosti, do které má největší chuť, jak pozná změnu atd.).

Aktivní naslouchání

- *Líbí se mi tvá otevřenost, naslouchání, dávání prostoru těm, na které se zapomíná atd.*
- *Ano, aktivně naslouchá. Pouze pokud přitom pracuje s PC, je pozornost o něco málo menší. Naslouchanému dává prostor pro vyjádření, neskáče mu do řeči a nedokončuje věty. To je velmi příjemné.*
- *D. citlivě reaguje na lidi, se kterými hovoří. Líbí se mi způsob jeho naslouchání, neboť je zřejmé, že opravdu se zájmem naslouchá (spíše než poslouchá). Neskáče do řeči a dává tak druhému vlastní prostor i čas. S klidem a rozmyslem reaguje.*
- *Myslím, že komentář je uveden již výše (očekávání) a není k němu co dodat :) Je hodně empatický, rozhovory jsou vždy moc prima - ať na pracovní nebo nepracovní témata. Napadá mne jen, že možná by D. někdy klidně mohl být asertivnější a chránit si svůj čas (a někdy klidně i aktivně nenaslouchat :)*
- *Umí velmi dobře naslouchat, pokud není zahlcen organizačními věcmi.*
- *Je velmi dobrý posluchač*
- *D. je velice příjemný v naslouchání. Umí být pozorný, trpělivý.*
- *v této kompetenci je D. silný*

Kladení otázek

- *Je dobré, že přicházíš s novými pohledy, otázkami, za to jsem ráda! Přišlo by mi dobré jen u všech porad, reflexí, mluvit hlasitěji, nebo důrazněji - někdy na mě tichý*

hlas působí nesebejistě, byť to tak nemusí být, nebo mě znervózňuje, že tě skoro neslyším, ale to může být spíš má potíž :-)

- *Zcela odpovídá očekáváním.*
- *D. citlivě reaguje, s rozmyslem a v klidu, což velice oceňuji. Zároveň se neptá zbytečně a na "zbytečné" věci, ale tak, že je zřejmé, že ho názory druhého opravdu zajímají a snad se jimi i sám obohacuje.*
- *Vychází z aktivního naslouchání (viz) - je otevřen názorům druhým. Pro mne hodně přínosné v diskusi - ukazuje jiné cesty a možnosti, které by mne nenapadly (chytrá, jasná, logická argumentace i ""kladení otázek"") "*
- *Doptává se na to, čemu nerozumí, zajímá se o názory všech v týmu...*
- *jeho dotazy jsou srozumitelné, sám se snaží porozumět a respektuje názory ostatních*
- *Myslím, že se D. velice dobře a trefně vyjadřuje, že je verbálně zdatný a tak se s ním hezky povídá. Myslím, že i umí položit správnou otázku v dobrý čas, že je soustředěný.*
- *souvisí u D. s aktivním nasloucháním, zajímá se o názory druhých, vyjadřuje respekt vůči dotazovanému, podporuje dialog*

Argumentace

- *Nevím, zdá se mi to fajn. Komentář bude hodně subjektivní - třeba to vůbec tak není - někdy mi jen připadá, že argumentaci - byť je správná, moc brzy vzdáváš - protějšek pak třeba ""z vítězí"", ale možná s pocitem, že to není dobře uzavřené. Že si stejně o problému myslíš své, ale necháváš to už být. A to je myslím škoda.*
- *Občas jsou argumenty odkazem na tradiční vzory jednání v dané situaci, ale už neobjasňují jejich význam. Tedy objasňují co se jak dělá, ale už ne proč se to tak dělá. Z pozice v týmu by mohla být argumentace důraznější a rozhodnější.*
- *D. argumentuje citlivě, přitom však konstruktivně. Cítím velký posun, velkou práci. Zároveň argumentuje pouze tehdy, je-li to opravdu potřeba. Někdy reaguje maličko nepřiměřeně (jako by se bránil) na kritiku.*
- *Opět velmi empatický; dává druhým prostor a zároveň si ho umí vzít i pro sebe - jasná, logická argumentace, věcnost. Respektuje partnera, zvažuje svá stanoviska*
- *Argumentace na velmi dobré úrovni vždy k věci, velmi dobře reaguje na ohlasy z pléna*
- *Myslím, že má dobré argumentační schopnosti i názory. Občas se zasekne na svém názoru, který hájí, co to jde a nedá sám sobě možnost připustit jinou variantu. To tehdy, když mu na něčem hodně záleží, má to dopředu hodně rozmyšlené.*

- *v argumentaci se čím dál tím lépe usazuje, podobně jako u delegování je vidět rozvoj. Častěji jde do sporů, dokáže argumentovat věcně, neútočí, a je více zřejmý zájem na vlastním stanovisku*

Zpětná vazba

- *Zažila jsem spoustu milých, konstruktivních zpětných vazeb. Nemohu vylovit nějaké negativní - možná je to špatnou pamětí - ale možná bych napsala - neboj se dávat i tu negativní zpětnou vazbu, cítíš-li ji.*
- *Prostě naplněná očekávání uváděná nahoře.*
- *Perfektní pozitivní zpětná vazba, neznám negativní. Nevím, zda je to dobře či ne. Někdy mám pocit, konkrétně při rozhovorech s "orgány", které nás příliš neberou, že by D. mohl být v projevu a stylu mluvení "výraznější", snad i "ráznější", aby bylo více znát, že si je jist tím co říká a nepřipouští jinou diskusi, než tu, na stejné úrovni. Prostě si asi jistěji (nesmlouvavěji) stát za svým (naším) - konkrétně však při těchto diskusích.*
- *Pozitivní zpětná vazba (možná se trochu rozvíjet v dávání negativní zpětné vazby) - umí ohodnotit, ocenit.*
- *Je pozitivní - podporující, doporučuje alternativní postupy*
- *Doporučuji rozvoj v této oblasti*
- *Přijde mi způsob zpětné vazby směrem ke mně dobrý, mně postačující. Přijde mi, že si kdyžtak o konkrétní přímou zpětnou vazbu řeknu, navedu ho k tomu. Jinak mu to úplně přirozené není. Vnímám, že ale že mu někdy nejde dávat negativní zpětnou vazbu k některým jiným lidem, že je v tom opatrný, nechce ublížit.*
- *často mi připadá, že je zahlcený jinými aktivitami, na zpětnou vazbu nezbývá čas, ale když se na to zaměřuje, je v tom výborný*

Delegování

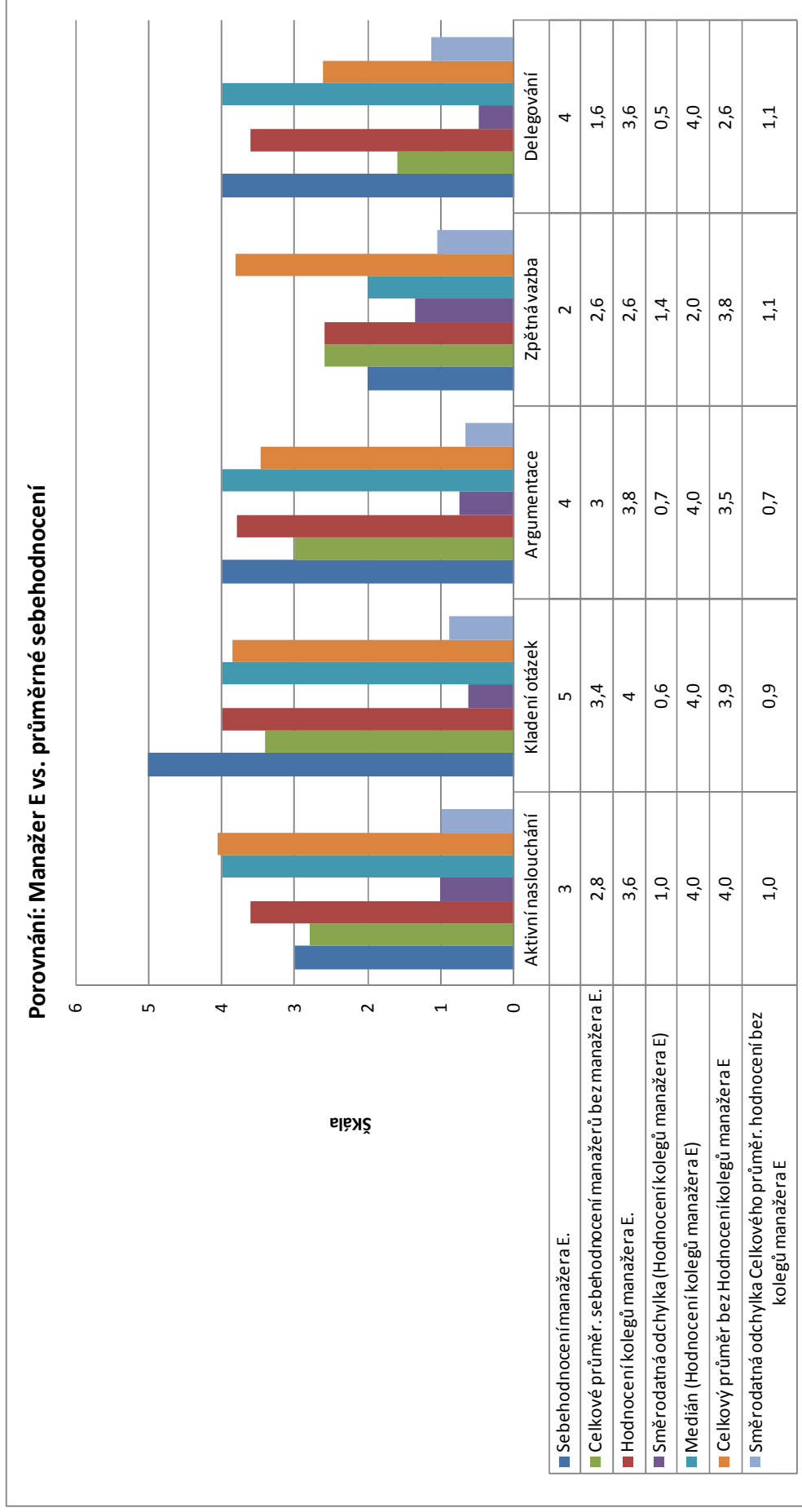
- *Cítím, že máš důvěru v druhé, to je myslím moc dobré.*
- *Zadávání úkolů je spíše výsledkem dohody, diskuze než zadáním, což je/může být vnímáno pozitivně od ostatních. Rozložení úkolů do týmu by mohlo být větší - je dobré vědět, že někdo tomu ""jenom"" šéfuje, zastřešuje akci, ale že ho to zároveň neničí co do odpovědnosti a množství úkolů, které na něm leží. Myslím, že ostatní zvládnou větší nálož odpovědnosti za jednotlivé oblasti a že za to budou dokonce rádi.*
- *Pro mne D. delegování srozumitelné a nemám s ním nejmenší problém. Víím, co po mne chce a cítím důvěru a upřímnost.*
- *Potřeba ještě dorozvinout, naučit se více delegovat povinnosti na ostatní, nebo umět říct ne při rozdělování úkolů*

- *Potřebuje rozvíjet jasnější rozdělování úkolů a rolí, zajímat se o jejich fungování a činit je srozumitelné všem v týmu*
- *Toto považuji za slabší článek osobnosti, který pramení z krátkodobých zkušeností mladého člověka, je zapotřebí se učit a získávat praktické zkušenosti*
- *Myslím, že by mohl být více rozhodný a delegující, že by v tom mohl být víc jasný. Vnímám, že by se tím mohla práce zefektivnit.*
- *V této oblasti vidím u D. velké pokroky, ale stále je na čem pracovat, souvisí hodně s vlastním hlídáním pracovních priorit a organizací času*

Shrnutí 2.

V oblasti Aktivní naslouchání kolegové hodnotí manažera jako otevřeného, pozorného, popisují konkrétní zkušenosti s manažerem, které oceňují. Doporučení k rozvoji zde nabízí jeden z hodnotitelů, který pobízí k větší asertivitě. Také v oblasti Kladení otázek jsou komentáře oceňující, jeden z kolegů zde manažera povzbuzuje k důraznějšímu projevu. V kompetenci Argumentace již dochází k většímu množství upozornění na jevy, které kolegové vnímají jako slabší (např. odkaz na tradiční vzory bez vysvětlení), současně zde popisují empatii, respekt, věcnost atd., které manažer v Argumentaci vykazuje. Komentáře ve Zpětné vazbě mají oceňující charakter, doporučení směřují k dávání negativní zpětné vazby. V oblasti Delegování došlo v číselném hodnocení k největšímu rozptylu mezi kolegy, tento jev se odráží i na výše popsaných komentářích. Někteří vnímají Delegování jako velmi dobré, současně však také zaznívají doporučení, aby manažer úkoly více rozložil na tým, podpora k větší rozhodnosti, práci s časem a nastavování priorit.

7.5 Manažer E



Manažer E. vede tým cca 10 zaměstnanců, ve své pozici je více jak dva roky, nominoval 4 své kolegy. O společné setkání neprojevil zájem s vysvětlením, že zpráva byla dostatečně podrobná a že všemu rozumí.

Shrnutí 1.

Manažer E. ve svém sebehodnocení nejlépe hodnotil oblast Kladení otázek, současně vnímá potřebu mírně rozvíjet oblast Zpětné vazby. Ve třech oblastech z pěti se hodnotí lépe, než jak jej hodnotí jeho kolegové, jedná se však o poměrně malé rozdíly. Zajímavý rozdíl oproti sebehodnocení ostatních manažerů vidíme v oblasti Delegování, který činí 3 stupně škály. V hodnocení Delegování se poměrně shodli i kolegové manažera E., směrodatná odchylka činí 0,5.

Aktivní naslouchání

- *Jsem ráda, že si vždy najdeš čas probrat důležité věci, nebo je vidíš dřív než druzí a že se o problémy zajímáš.*
- *Koncentrace při rozhovoru více lidí je menší, nejspíš z důvodu velkého množství jiných úkolů během dne. Občas rozhovor až moc uspěchává, aby byl čas využit efektivně. Porozumění pak nemusí nastat. Přirozeně podporuje dialog a sleduje argumenty naslouchaného.*
- *Koncentrovanost, naladěnost na druhého, drží si svoje ""hranice"*
- *Při vlastním kontaktu vše skvělé, tedy všechny výše popsané body. Zpětně se však někdy ukáže, že to bylo jako já o voze a ty o koze. Týká se třeba porad a následných zjištění, že domluvu někteří pochopili jinak...*
- *pozorně naslouchá, projevuje přirozený zájem*

Kladení otázek

- *Není co dodat, vše co je v očekáváních popsané tak vnímám.*
- *Bez pochyby plní výše uváděná očekávání. Ocenila bych jen větší ověřování porozumění a zdůraznění závěrečné shody, která občas není ve skupině zcela jasná coby závěr diskuze.*
- *Hodnotila bych mezi postačujícím a velmi dobrým - myslím, že záleží na situaci, času apod.*

- *OK, snad jen někdy, ale je to velice zřídka mne otázka překvapí tím, že se úplně netýká tématu, o kterém byla předtím řeč. Je dobrá, dobře položená, ale tak trochu mimo kontext dané situace.*
- *otázky klade vcelku jasně a srozumitelně, nechybí ani ověřování porozumění otázky*

Argumentace

- *Není co dodat, vše co je v očekáváních popsáno tak vnímám.*
- *Ano, argumentace probíhá přirozeně a logicky a je pružná. Občas argumenty ostatních mají o něco menší váhu než E. (dáno z jejich pozice v týmu a typem např. neprůbojného člověka). Jejich váha by měla být stejná, minimálně coby příspěvek do diskuze.*
- *velmi dobrá argumentace a prezentace názorů a myšlenek*
- *E. má ve velké většině oblastí ujasněné argumenty a umí je dobře formulovat. Respektuje názory ostatních, ve většině případů si dokáže obhájit svůj názor, neváhá však přijmout názory ostatních, ukážou-li se jako "lepší."*
- *argumenty nejsou vždy na první dojem srozumitelné, někdy je potřeba dalšího vysvětlení*

Zpětná vazba

- *není co dodat, vše co je v očekáváních popsáno tak vnímám.*
- *Postačující až velmi dobré. Nemám co dodat.*
- *Někdy potřeba více hodnotit a poskytnout druhým zpětnou vazbu. Při samotném hodnocení je ale poskytována velmi dobrá zpětná vazba - konstruktivní, konkrétní*
- *Bylo by fajn s ní nešetřit. Vlastně jí vnímám víc v rovině nonverbální a v podobě, že žádná zpětná vazba je taky zpětná vazba.*
- *je patrná snaha se učit a vzdělávat*

Delegování

- *Jedině mě k tomu napadá, že někdy se zpětně ukáže, že bylo třeba jasněji stanovit rozsah odpovědnosti, nebo v průběhu víc kontrolovat plnění, ale myslím, že to zatím funguje dobře - resp. s každou novou situací a zkušeností se to posouvá, takže není co doporučovat :-)*
- *Srozumitelně zadává úkoly a cíle, ale pak se zajímá spíše o plnění těch úkolů, které mu sám člověk "nahlásí", že prováděl a ne moc těch zadaných. Některé*

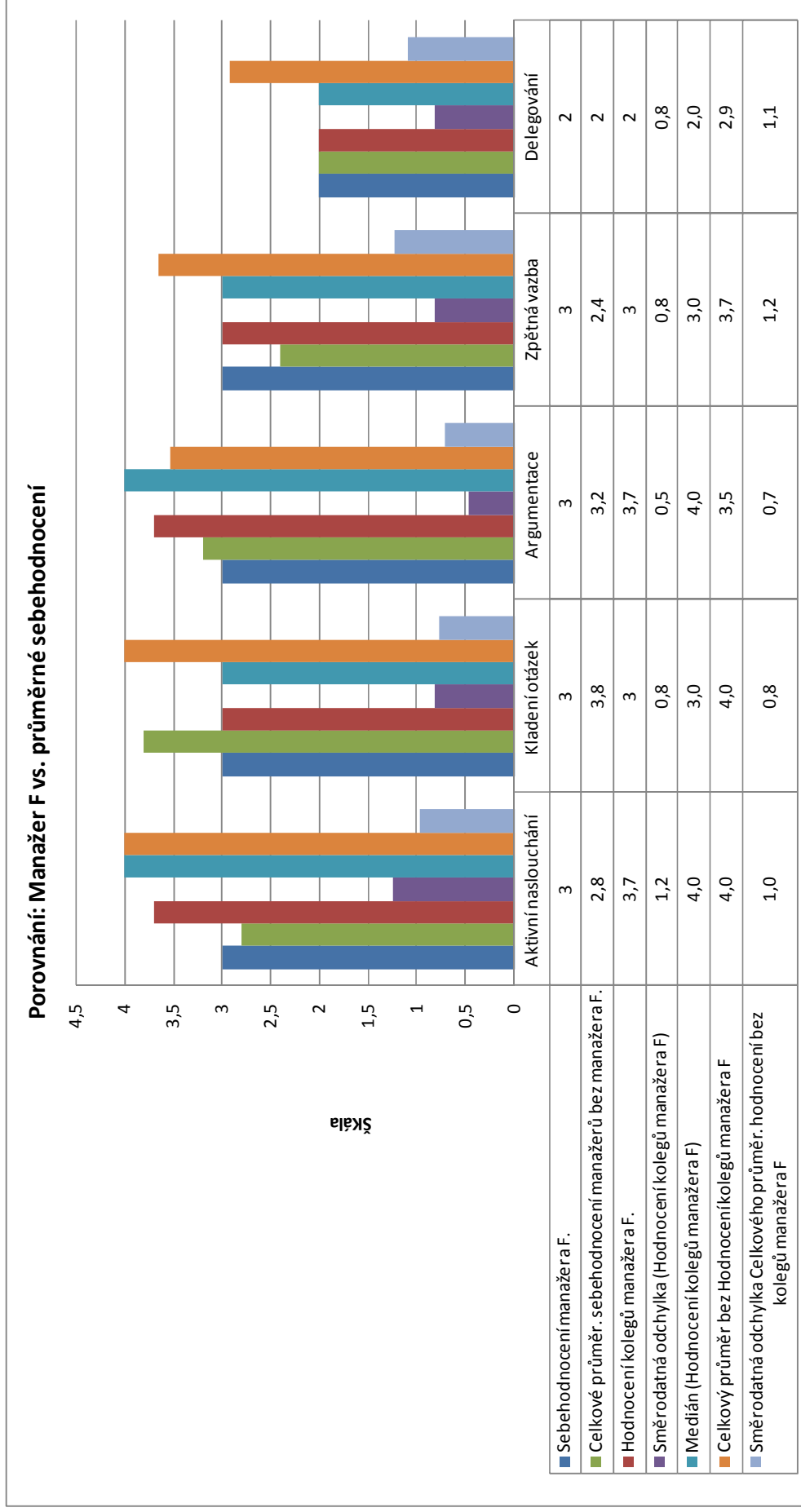
*nesplněné úkoly tak nenápadně mizí do koše, aniž by si toho E. všimnul. 8-)
Úkoly rozkládá na celý tým, včetně jasného přenesení odpovědnosti za ně.*

- *Umí delegovat činnosti, srozumitelnost - možná někdy více stanovit rozsah odpovědností; a poskytnutí zpětné vazby při nebo po plnění úkolů (viz bod 4). Delegování úkolů se E. daří. O něco horší mám dojem z kontroly jejich plnění. Někdy mám pocit, že automaticky očekává, že vše běží, jak má bez doptávání apod.*
- *jednoznačně postačující*

Shrnutí 2.

V oblastech Aktivní naslouchání, Kladení otázek, Argumentace a Delegování je průměrné hodnocení kolegů poměrně vyrovnané. Kolegové zde oceňují přirozený zájem, podporu dialogu, jasné a srozumitelné otázky, logickou argumentaci a prezentaci názorů. Současně upozorňují na kolísavou koncentrovanost a občasnou uspěchanost v rozhovoru, doporučují potvrzovat shodu diskuze, více vysvětlovat argumenty. V oblasti Delegování by ocenili lepší stanovení odpovědností a kontrolu zadaných úkolů. V kompetenci Zpětné vazby, kde měl manažer E. nejnižší sebehodnocení a hodnocení, ze samotných komentářů neplývají doporučení k formě, ale spíš k četnosti. Kolegové by zpětnou vazbu uvítali častěji.

7.6 Manažer F



Manažer F. je ve své pozici víc jak 10 let, mezi své hodnotitele nominoval 3 kolegy. O individuální konzultaci projevil zájem.

Shrnutí 1.

Manažer F. ve svém sebehodnocení vnímá kompetence jako Postačující, v oblasti Delegování vnímá potřebu se mírně rozvíjet. Průměrné hodnocení kolegů manažera nám ukazuje přibližnou shodu se sebehodnocením, směrodatná odchylka v případě Aktivního naslouchání nás však upozorňuje na rozmanité použití škály hodnotiteli. K vzájemné shodě mezi kolegy a manažerem F. došlo v oblasti Delegování, kde obě strany vnímají potřebu rozvoje.

Aktivní naslouchání

- *Nepobíhat po místnosti, když klient něco vypráví, soustředit se na něj. V některých situacích více rozvíjet, co tím chce klient říct.*
- *Je třeba F. trochu poznat, aby byl člověk schopen číst z jeho neverbálních i verbálních gest zájem. Jde-li o něco důležitého a F. to takto zdůrazním, cítím se celkem bezpečně v tom, že mi naslouchá. Občas nevhodné odlehčující poznámky, které narušují větší možnost otevřít se.*
- *Při dostatečné energii vnímám u Tebe tuhle kompetenci jako vynikající - především v koncentrovanosti, pozorném sledování řečníka, neverbálním vyjádření zájmu - v dání bezpečného prostoru, rozvíjení dialogu. Tvou štávu - energii být na příjmu - vnímám průměrně tak na 7/10. Jako prostor k rozvíjení vnímám u Tebe v modalitě ověřování vzájemného porozumění - např. v týmu. Jinak já u Tebe cítím velké porozumění, dokonce, i když ty štávy máš málo, čehož si moc vážím, tím víc po mých zkušenostech s jinými šéfy. Když jsi byl vyřtavenej, byl jsem rád, když jsi to sdělil.*

Kladení otázek

- *Více zjišťovat názor klienta, ubrat expertskou roli (např. vím, jak to dopadne...)*
- *Občas vkládá příliš brzy své hodnocení. Občas se příliš nepídí, nedoptává do hloubky, soudí ze svých předchozích zkušeností. Lidé, kteří ho neznají, mohou občas cítit nerespekt.*
- *Otázky které kladeš při dělání anamnézy, vnímám jako profesionální, inspirující, mají objasňující charakter se zájmem, podpora kreativity a samostatnosti s týmem je, s klienty také, zájem o názory druhých vnímám, ověřování otázkami porozumění-většinou ano - závisí na energii, vyjádření respektu vůči dotazovanému - v týmu většinou ano, s klienty také.*

Argumentace

- *Respektuje ostatní, snaží se je pochopit + přidat pohled na věc. Neútočí, nepovyšuje se. Jeho argumenty mají hlavu a patu, je ochoten o nich diskutovat, objasňovat.*
- *Má nové nápady, pohledy, bývají zajímavé, občas se na nich zasekává, vrací se k nim, občas jsou nerealizovatelné, ulpívá na nich. Situačně pružný je. Ví, na co kdy apelovat - co na klienta spíše zabere, na to je citlivý. Předkládání věcných příspěvků v diskuzi - s klienty ano, v týmu -sdílení zkušeností-mi sedne, s vedením ano.*
- *Myslím, že výrazné rezervy k rozvíjení vnímám při slabším apelu na emoce vůči rozumu v komunikaci s vedením, v týmu vnímám tohle jako více vyrovnané, s klienty nejvíce. Respekt ke komunikačnímu partnerovi -mírumilovnost- vnímám velkou- i když je partner extrémně despektující - s klienty i s vedením. Pružnost reakcí v průběhu diskuze na jiné lidi - s rodinou ano, s ostatními klienty vynikající, s týmem také*

Zpětná vazba

- *Občas ohodnocuje nekonkrétně, spíš onálepkuje- konstatuje, než aby řekl, v čem by bylo možné udělat změnu. Postupným doptáváním se k tomu ale většinou dostane. Přijde mi, že když ho něco naštvě, není schopen to říct a pak to vyplave v jiné situaci.*
- *Je všímavý, i ohledně citlivějších vnitřních věcí, které se v nás dějí, umí ocenit. Zbytečně nehledá negativa, ale je schopen je říct též, jsou-li přes míru jeho hranic.*
- *Jednak viz výše i u aktivního naslouchání -s klienty vnímám jako dobré-Tvou schopnost konstruktivní zp. vazby-nejvíce při reflektování zvláště beznadějných případů. V týmu mě jsou příjemné chvíle-kdy pojmenováváš, co dělám a hodnotíš to konkrétně - což vnímám hlavně u případových věcí. (...)Taky mi sedí, když popisuješ, co dělám a co to dělá s tebou, spíš, než když popisuješ charakter toho, jak to dělám, nebo jaký jsem - což jsou alternativy, který znám u jiných šéfů a jsem rád, že to děláš jinak. Mimochodem myslím, že jsi statečný šéf, v tom když jsi otevřený nechat si napsat, říct zpětnou vazbu, máš můj respekt.*

Delegování

- *Úkoly zadává pro mě nesrozumitelně, zmateně, nedá jasné instrukce. Tím to bere za vyřízené, výsledek práce obvykle nekontroluje, spoléhá na zodpovědnost druhých.*
- *Bývá zmatený při zadávání úkolů, někdy jich sype více najednou, což působí dezorientovaně, není jednoduché najít, odkud začít, není jasné, co je důležitější a co méně. Zodpovědnost v tu chvíli jasná, zpětně však kvůli nedůslednosti nebývá jasné, co měl kdo za úkol. V zátěžových situacích mívá pocit zodpovědnosti, kterou si bere většinou hodně na sebe.*

- *Srozumitelné zadávání úkolů a cílů - v práci s klienty - většinou vnímám jako velmi dobré- místa k rozvoji vnímám ohledně stanovení jasných hranic, co se bude dít, když budou dělat to a to a co když to bude jinak.*

Shrnutí 2.

V komentářích uvedených k hodnocením nacházíme řadu doporučení a upozornění na věci, které kolegové vnímají jako nežádoucí. Např. v oblasti Aktivního naslouchání kolegové podněcují k větší koncentrovanosti, vzájemnému ověřování porozumění. Současně upozorňují i na pozitivní aspekty, kterými jsou dovednost vytvořit bezpečné prostředí, pozorné sledování řečníka, vyjadřování zájmu. Důležité je zde však, nakolik má manažer dostatek energie. S jejím úbytkem klesá i schopnost aktivně naslouchat. V Kladení otázek kolegové upozorňují zejména na občasné hodnocení a expertství ze strany manažera. V Argumentaci oceňují zejména respekt a pružnost v diskusi (schopnost měnit své stanovisko). Komentáře ke Zpětné vazbě vyzdvihují všímavost a schopnost ocenit ostatní. Z oblasti Delegování, ve které došlo ke shodě týmu i manažera v nízkém hodnocení, vyplývá, že kolegům je nepříjemná nesrozumitelnost a zmatenost při zadávání úkolů.

7.8 Matice

Kompetence	Aktivní naslouchání	Kladení otázek	Argumentace	Zpětná vazba	Delegování	Rozdíl
Sebehodnocení manažera A.	1,0	4,0	4,0	4,0	2,0	3
Sebehodnocení manažera B.	4	3	2	3	1	3
Sebehodnocení manažera E.	3	5	4	2	4	3
Sebehodnocení manažera C.	4	4	4	2	2	2
Hodnocení kolegů manažera C.	4,7	4,3	3,7	4,7	2,7	2
Sebehodnocení manažera D.	2	3	2	1	1	2
Hodnocení kolegů manažera F.	3,7	3	3,7	3	2	2
Hodnocení kolegů manažera A.	3,2	3,6	3	2,2	2	2
Hodnocení kolegů manažera D.	4	3,8	3,5	3,7	2,5	2
Hodnocení kolegů manažera E.	3,6	4	3,8	2,6	3,6	1
Hodnocení kolegů manažera B.	4,3	4	3	3,7	3,3	1
Sebehodnocení manažera F.	3	3	3	3	2	1

Souhrnná matice nám ukazuje, že k největším rozdílům dochází v sebehodnocení manažerů, kde maximum činí až tři stupně. Výjimku zde tvoří sebehodnocení manažera F., u kterého rozdíl činí jeden stupeň. Oproti tomu v průměrném hodnocení kolegů jsou rozdíly převážně nižší.

8. Shrnutí praktické části

	Průměrná hodnocení				Rozdíl v hodnocení
	Sebehodnocení manažerů	Směrodatná odchylka	Jak manažerové vidí jejich kolegové	Směrodatná odchylka	
Kompetence	Zpětná vazba	2,5	1,0	3,7	1,2
	Aktivní naslouchání	2,8	1,1	3,9	1,1
	Delegování	2,0	1,0	2,9	0,9
	Argumentace	3,2	0,9	3,6	0,4
	Kladení otázek	3,6	0,7	3,9	0,3
Celkem		14,1	<	18,0	

Škála	Číselné vyjádření	Relativní podíl využití škály v hodnocení
Velmi dobré	4	36%
Postačující	3	24%
Potřebuje mírně rozvíjet	2	18%
Vynikající (je vzorem)	5	17%
Potřebuje výrazněji rozvíjet	1	5%
Nevím nebo nehodí se	0	0%

Na tabulce vidíme porovnání, jak se ohodnotili samotní manažeři a jak je hodnotili jejich kolegové/kolegyně. Vyhodnocení vychází z porovnání průměrného sebehodnocení a průměrného hodnocení ostatních. Na základě výše uvedeného souhrnného hodnocení je možné vyloučit jednu z hypotéz a to, že se manažeři zapojení do výzkumu hodnotí lépe, než jak je vidí jejich kolegové/yně. V provedeném výzkumu tato hypotéza nebyla prokázána, ve všech dovednostech byli manažeři lépe hodnoceni svými kolegy. Nejvyšší rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením byl 1,2 v dovednosti Zpětná vazba a 1,1 v dovednosti Aktivní naslouchání. Naopak největší shoda panovala u dovednosti Kladení otázek 0,2 a Argumentace 0,5.

Nejčastější využitou odpovědí bylo hodnocení „Velmi dobré“, jehož relativní podíl je 36 %. Další, často vyžívané škály, byly „Postačující“ 24 % a „Potřebuje mírně rozvíjet“ 18 %. Méně využitá byla položka „Potřebuje výrazněji rozvíjet“ 5 %. Odpověď „Nevím nebo nehodí se“ nebyla využita.

Shrnutí slovních komentářů

V kompetenci Aktivní naslouchání převažují kladná hodnocení („Vynikající“ a „Velmi dobré“). Tento trend je znát i v komentářích, které byly ke zpětné vazby připojeny. Kolegové manažerů oceňují zejména konstruktivnost v řešení, koncentraci, otevřenost, dávání prostoru. Z výpovědí vyplývá, že vnímají rozdíl ve chvílích, kdy jim manažeři skutečně naslouchají, kdy dávají druhému dostatek času a pozornosti. Pozitivně reagují také na neverbální projevy zájmu, rozvíjení dialogu a sledování argumentů druhého. Naopak upozorňují na momenty, ve kterých z jejich pohledu k aktivnímu naslouchání nedochází, např. ve vypjatých situacích a při nedostatku času. Objevuje se také postřeh, že ve chvílích, kdy se jedná o téma pro manažera známé, má tendenci diskusi urychlovat. Nevhodné poznámky ze strany manažera jsou vnímány jako zábrany pro další komunikaci. Jeden z hodnotitelů manažerovi doporučuje větší asertivitu a paradoxně někdy i hranice v aktivním naslouchání. Současně z výše uvedeného vyplývá doporučení k práci s časem, pozornosti vůči řečníkovi a ověřování vzájemného porozumění.

V kompetenci Kladení otázek převažují hodnocení „Velmi dobré“. V rámci této kompetence hodnotitelé oceňují zejména zájem manažerů o názor druhých a to, že

jejich otázky mají přínos i pro dotyčného, kterému jsou kladeny a že jsou inspirující či mají objasňující charakter. Věcnost, nadhled, zájem o názory všech v týmu, to jsou další pozitivní hodnocení, která se ve slovních komentářích objevují. Současně se objevují i pohledy, podle kterých hodnoceným chybí zájem o názory druhých a v některých situacích postrádají dostatek respektu vůči dotazovanému nebo hodnotí příliš ukvapeně. V komentářích se objevuje doporučení zdůraznit závěrečnou shodu diskuze a být důraznější v projevu.

V kompetenci Argumentace převažují hodnocení „Velmi dobré“ a „Postačující“. Hodnotitelé jako pozitivní uvádějí zejména věcnost, citlivost, konstruktivnost a obecně velmi dobrou argumentaci. Oceňují také jasnost, vhodnou formulaci argumentů a respekt vůči názorům ostatních. Jako slabina a současně jako oblast k rozvoji je definována práce s emocemi. Podle hodnotitelů v mnoha případech emoce vstupují do argumentace více, než by bylo vhodné. Dále jeden z komentářů vybízí k dávání většího prostoru názorům, které manažerovi nejsou na první pohled blízké, další pak celkově vybízí k větší průraznosti.

V kompetenci Zpětná vazba jsou hodnocení poměrně vyrovnaná, více se zde objevuje položka „Potřebuje mírně rozvíjet“ a poprvé i položka „Potřebuje výrazněji rozvíjet“. Hodnotitelé zpětnou vazbu od manažerů vnímají převážně jako motivující a konstruktivní. Dále pozorují schopnost hodnocených v rámci zpětné vazby formulovat doporučení, oceňují, pokud je konečné rozhodnutí na nich samotných a pokud je zpětná vazba dostatečně konkrétní. Naproti tomu někdy postrádají nabídku alternativních postupů, občasně nekonkrétní sdělení. Podle slovních komentářů by se dalo usuzovat, že doporučení k rozvoji je především v oblasti sdělování negativní zpětné vazby.

V oblasti Delegation převažuje hodnocení „Postačující“ a „Potřebuje mírně rozvíjet“. Tato kompetence má celkově nejnižší skóre ze všech hodnocených dovedností. Jako pozitivní vnímají hodnotitelé srozumitelné zadávání úkolů, zájem o jejich plnění a důvěru ze strany manažera. Jako častá výtka se v komentářích objevuje tendence manažerů přebírat hodně práce na sebe, zejména ve chvílích stresu a v zátěžových situacích. Zde by tedy bylo možné rozvíjet i dovednost time-managementu. Jako slabší se také ukazuje schopnost nejen úkoly zadat, ale posléze i sledovat jejich plnění.

V doporučeních k rozvoji se proto objevuje také pobídnutí k častější průběžné kontrole zadaných úkolů, k většímu rozkládání úkolů na tým a k jasnému vymezení odpovědností. Současně se objevuje také žádost o průběžné poskytování zpětné vazby k delegovanému úkolu.

V rámci výzkumné části byly v jednotlivých oblastech na základě hodnocení na škále i slovních komentářů definovány tyto oblasti k rozvoji zkoumaných manažerů: Delegování, time-management, práce s emocemi, sdělování negativní zpětné vazby. Došlo také k ověření výzkumných hypotéz pro zkoumaný vzorek respondentů: 1) Manažeři se v komunikačních dovednostech hodnotí lépe, než jak je vnímají jejich kolegové – tato hypotéza byla vyvrácena 2) Nejhůře hodnocenou dovedností manažerů v neziskovém sektoru je delegování – tato hypotéza byla potvrzena. 3) Nejlépe hodnocenou dovedností manažerů v neziskovém sektoru je aktivní naslouchání – tato hypotéza byla potvrzena, leč rozdíl mezi další kompetencemi (kromě Delegování) je velmi nízký, v Kladení otázek dokonce nulový.

9. Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala komunikačními dovednostmi manažerů neziskových organizací. V první části diplomové práce čerpám zejména z publikací odborníků, kteří se k tématu komunikačních dovedností vyjadřují. Jako důležité jsem v první řadě vnímala stručné teoretické zorientování ve významu komunikace. Dále jsem se zabývala definováním komunikačních dovedností a rolí manažera. Na základě podnětů z literatury a konzultací jsem zvolila některé z komunikačních dovedností, které jsem vnímala jako stěžejní pro manažerskou pozici (aktivní naslouchání, kladení otázek, argumentace, zpětná vazba, delegování). Současně jsem vytvořila kompetenční model, ve kterém každou jmenovanou kompetenci charakterizují její behaviorální projevy. Tuto strukturu jsem posléze využila při sestavení dotazníku v praktické části.

Na základě poznatků a vlastních zkušeností se připojuji k tvrzení, že komunikační dovednosti jsou dílem vrozené a dílem je lze rozvíjet a trénovat. Proto také teoretická část diplomové práce obsahuje i představení koučování, jedné z metod, kterou lze použít při rozvoji komunikačních dovedností. V této podrobnější kapitole jsem vycházela nejen z odborné literatury, ale také z přednášek a cvičení z ročního výcviku v koučování, který v současné době dokončuji.

V praktické části jsem se zaměřila na srovnání, jak své komunikační dovednosti hodnotí samotní manažeři a jak je vnímají jejich kolegové. V původním projektu byla zvolena metoda rozhovorů se samotnými manažery, posléze mi však přišlo důležité získat srovnání a zpětnou vazbu také od kolegů manažerů. Důležitou inspirací pro metodologii výzkumu byla 360stupňová zpětná vazba, která se běžně používá v komerční sféře. Podstatou této metodologie je vícenásobné hodnocení ze strany kolegů, které činí hodnocení objektivnější a které dává manažerům konkrétní doporučení a zpětnou vazbu, jak je vidí ostatní.

Pro výzkum byla účelně vybrána poměrně homogenní skupina 6 manažerů, které hodnotilo celkem 26 kolegů. Záměrem výzkumu bylo zkoumat vztahy mezi jednotlivými hodnoceními, samotný vzorek výzkumu je příliš malý, než aby mohl být považován za reprezentativní. Veškeré výstupy, ke kterým jsem v rámci diplomové práce došla, se týkají pouze zkoumaných manažerů a v tuto chvíli je nelze zobecnit.

Zapojeným manažerům do výzkumu předkládané diplomové práce byla současně s odesláním výstupní zprávy nabídnuta, jako určitá forma poděkování za účast ve výzkumu, konzultace ve spojení s jednorázovým koučováním. Z 6 manažerů o tuto konzultaci projeví zájem 4. S ohledem na časovou zaneprázdněnost obou zúčastněných stran byly termíny naplánovány na září/říjen 2009, nejsou již tedy předmětem této diplomové práce, jedná se spíše o jakousi doprovodnou součást výzkumu. V průběhu konzultace bude probírána výstupní zpráva z hodnocení a kompetence, kterým by se hodnocená osoba ráda věnovala. Pro naplánování oblastí a postupu rozvoje budou využívány principy koučování, výsledkem sezení jsou konkrétní postupy činnosti, které jsou koučovaným uváděny do praxe.

V diplomové práci nebyl mapován vztah k manažerovi (zdali je hodnotitel v pozici nadřízeného, podřízeného, kolegy), ani věk a pohlaví hodnotitelů. Položky věnované těmto oblastem by bylo možné zahrnout v rozšíření diplomové práce společně s výzkumnými otázkami, zdali je rozdíl v práci se škálou mezi muži a ženami (hodnotí ženy své kolegy vyššími známkami než muži?) a zdali možné vysledovat úměrnost hodnocení ve vztahu k hodnocenému (jsou nadřízení zpravidla kritičtější než podřízení?). Zajímavé by bylo také rozšířit počet zkoumaných osob.

Na základě výzkumu byly jako vhodné oblasti pro rozvoj manažerů neziskových organizací navrženy: delegování, práce s emocemi, time-management, sdělování negativní zpětné vazby. Všechny uvedené oblasti je možné rozvíjet formou školení, která přinášejí zejména základní vhled do dané problematiky a umožňují nejen získat teoretické znalosti k dané kompetenci, ale i její praktický nácvik. Tréninků na výše uvedená témata je v současné době nabízena v nejrůznějších cenových kategoriích celá řada. Paleta tréninků a školení je bohatá a na toto téma existuje celá řada publikací. Z důvodu, že manažeři jsou osoby, které již nějaký čas ve své pozici působí a tréninky zaměřené na vzdělávání v oblasti soft-skills absolvovali, není této formě vzdělávání v diplomové práci věnován větší prostor. Z mého pohledu (který je ovšem také ovlivněn aktuálním předmětem mého zájmu) by bylo zajímavé rozvíjet jednotlivé kompetence prostřednictvím koučování.

Výzkumy z posledních let, které zkoumají efektivitu koučování, ukazují, že důležitými momenty pro úspěšné koučování jsou zejména výběr kouče, jeho odbornost a

kompatibilita s koučovaným, dále je důležité, zdali se jedná o kouče interního či externího a jaká je osobnost koučovaného. Podle výzkumů² lze dobře zkoumat efektivitu koučování zejména při nasazení této metody rozvoje za konkrétním účelem (v našem případě např. zlepšení dovednosti delegování či time-managementu). Další možností vyjádření efektivit koučování je ve srovnání s jinými způsoby rozvoje lidí a organizace. Současně by bylo možné v případě koučování zahrnout i tuto oblast do rozšířené diplomové práce a předem do výzkumného projektu zabudovat kritéria hodnocení úspěšnosti a systém vyhodnocování.

Závěrem bych ráda představila několik pravidel, které Petr Parma doporučuje manažerům pro jakoukoliv komunikaci (Parma 2006, s. 119). „Pokud má váš zaměstnanec alespoň tušení, co potřebuje: Pozorně naslouchejte všemu, co říká. Soustavně dávajte najevo svůj zájem o toto vyprávění. Pomáhejte mu formulovat, co by mohl chtít. Jeho přání berete s plnou vážností a respektem. Vyjasňujte mu svou pozici, své možnosti. Nabízejte pomoc v tom, čeho chce dosáhnout. Oceňujte všechny dosažené změny a klady. Pokud váš zaměstnanec netuší, co by mohl potřebovat: Trpělivě oceňujte, že vůbec přišel. Zjišťujte, jak rozumí tomu, proč ho sem někdo poslal. Možná má žádost, jen neví, že ji může uplatnit tady. Proto vysvětľujte své poslání, své možnosti, své cíle a cíle zadavatele. Pomáhejte partnerovi pochopit požadavky zadavatele. Když to nejde, klidně začněte s jakoukoliv kontrolou. Když ani to nejde, zacházejte s ním jako se společenskou návštěvou.“

² Zdroje k 5.9.2009:

<http://www.coachfederation.org/includes/docs/049ManchesterReviewMaximizingImpactofExecCoaching2.pdf>
<http://www.coachfederation.org/includes/docs/053metrixglobal-coaching-roi-briefing.pdf>

Literatura

ADAIR, John. Jak vést druhé i sám sebe. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 172 s. ISBN 80-251-0784-1

ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Vyd. 6. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0

BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178479-6

BIRCH, Paul. Koučování. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, dotisk 2004. 420 s. ISBN 80-7169-988-8

DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002. 3.vyd. 374 s. ISBN 80-246-0139-7

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICK, John M. Management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

DRUCKER, Peter F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. (1. dotisk), Praha: Management Press, 2004. 300 s. ISBN 80-7261-066-X

ERNEKER, Jaroslav. Manažerská komunikace v krizových situacích. Časopis AUSPICIA : Recenzovaný časopis pro otázky společenských věd, číslo 2, ročník III, 2006. Vydává Vysoká škola evropských a regionálních studií České Budějovice

FLEMNIG, Ian; TAYLOR, Allan J. D. Koučování: management do kapsy 2. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.

HÁJEK, Karel. Práce s emocemi pro pomáhající profese. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 119 s. ISBN 80-7367-107-7

HELLER, Robert. Managing Teams. 1st ed. New York: PK Publishing, Inc., 1998. 71 p. ISBN 0-7894-2895-4

HELLER, Robert. How to Delegate. 1st ed. New York: PK Publishing, Inc., 1998. 72 p. ISBN 0-7894-2890-3

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2

HONZÁK, Radkin. Komunikační pasti v medicíně. Vyd. 1. Praha: Galén, 1997. 159 s. ISBN 80-85824-60-4

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Prezentační dovednosti. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-86851-08-7

JAROŠOVÁ, Eva a kol. Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. 223 s. ISBN 80-7261-048-1

JIŘINCOVÁ, Božena; SVOBODA, Michal. Zkušenosti s využíváním aktivních psychologických metod při rozvíjení manažerských kompetencí. Sborník Psychológia práce před vstupem Slovenska do Európskej únie. Košice: Společenskovedny ústav SAV, 2004. 100s. ISBN 80-967182-3-1

KANITZ, Anja. Umění úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 108 s. ISBN 80-274-1222-9

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2006. 142 s. ISBN 8024716771

KELLEY, Terry. Nenavlekejte hrochovi ponožky a další pravidla byznysu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 227 s. ISBN 80-7261-070-8

KNOBLAUCH, Jorg; WOLTJE, Holger. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1440-X.

KOHOUT, Jaroslav. Rétorika: Umění jednat s lidmi. Vyd. 4., doplněné. Praha: Management Press, 2005. 168 s. ISBN 80-7261-072-4

KOLEKTIV AUTORŮ. Manažer je odborník, management je odbornost: Sborník dobré praxe. Vyd. 1. ICN: Praha, 2007. 98 s. ISBN 978-80-86423-15-9

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. Vyd. 2. Praha: Portál, 2003. 279 s. ISBN 80-7178-774-4

KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ, Kubica. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

MAGRETTA, Joan. Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 8024706504

ONDRUŠEK, Dušan; Labáth, Vladimír. Trénink? Trénink: učení zážitkem. 1. vyd. Bratislava: Partners for Democratic Chance Slovakia, 2007. 227 s. ISBN 978-80-969431-4-2

PARMA, Petr. Umění koučovat. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. 222 s. ISBN 80-86851-34-6

PLAMÍNEK, Jiří. Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. 168 s. ISBN 80-86851-36-2

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7

PLAMÍNEK, Jiří. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5

PRAŠKO, Ján; PRAŠKOVÁ, Hana. Asertivitou proti stresu. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1697-8

PREKOP, J. Empatie: vcítění v každodenním životě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 131 s. ISBN 80-247-0672-5

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Management. Vyd. 7. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

STRAUSS, Anselm; CORBINOVÁ, Juliet. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Vyd. 1. Brno: Podané ruce; Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X

SCHULZ VON THUN, Fiedemann. Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0832-9

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 152 s. ISBN 8024705303

ŠEVČÍKOVÁ, Aneta. Komunikační kompetence a její rozvoj v rámci vnitrofiremní komunikace. Bakalářská diplomová práce, FF MK, Brno, 2007.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. Vyd. 1, Praha: Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2


WHITMORE, John. Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6

ZPRÁVA O STAVU NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE V ROCE 2006, zpracovalo ICN, o.p.s. pro USAID, prosinec 2006.

Souhrnná zpráva EFEKTIVNOST KOUČOVÁNÍ: Nástin výzkumu a možností - zpracovala Mgr. Barbora Toporčáková, 2009

Vzdělávací potřeby v pražských neziskových organizacích, zpracoval MARKET VISION pro ICN, březen 2007.

Příloha 1. - Ukázka hodnotícího dotazníku



Ukázka - Zpětná vazba

Dobry den,
vitejte pri anonymnim vyplnovani zpetne vazby.
Informace, ktere zde poskytnete, budou slouzit jako dulezity podklad pro dalsi rozvoj
hodnoceneho cloveka.

***Povinná pole**

KOMPETENCE 1. Aktivní naslouchání

OČEKÁVÁNÍ: • Při rozhovoru je koncentrovaný • Pozorně sleduje řečníka • Podporuje dialog • Neverbálně dává najevo svůj zájem (přikyvování, náklon těla, otevřená gesta atd.) • Ověřuje míru vzájemného porozumění (otázkami, sumarizací, parafrázováním...)

Aktivní naslouchání - hodnocení *

Ohodnoťte prosím jedince podle toho, nakolik splňuje uvedená očekávání.

- Potřebuje výrazněji rozvíjet
- Potřebuje mírně rozvíjet
- Postačující
- Velmi dobré
- Vynikající (je vzorem)
- Nevím nebo nehodí se

Aktivní naslouchání - komentář *

Připojte prosím komentář či doporučení, které hodnocené osobě usnadní porozumět Vašemu hodnocení v dovednosti Aktivní naslouchání: