

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

ÚSPĚŠNÝ MANAŽER – TEORIE VS. PRAXE

**SUCCESSFUL MANAGER – THEORY VS.
PRACTISE**



Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Olga Lošťáková, M.A., DiS.

Vedoucí práce: Mgr. Aleš Neusar, Ph.D.

Olomouc

2018

Poděkování

Děkuji Mgr. Aleši Neusarovi, Ph.D. za trpělivé vedení, čas, který mi věnoval, cennou zpětnou vazbu a inspiraci nejen pro moji diplomovou práci. Děkuji účastníkům výzkumu za jejich ochotu sdílet svoji praxi a otevřenost ke zpětné vazbě od svého týmu. Děkuji své rodině, že přijímá moji potřebu seberealizace, respektuje ji a poskytuje mi k ní dostatek prostoru.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Úspěšný manažer – teorie vs. praxe“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Praze dne 27. 3. 2018

Podpis

Obsah

Úvod	5
1 Definice pojmů: manažer, úspěch, soft a hard skills	6
1.1 Manažer	6
1.2 Úspěch manažera	7
1.3 Soft skills.....	8
2 Manažerské soft skills.....	11
2.1 Emoční inteligence	11
2.1.1 Modely emoční inteligence	12
2.1.2 Proč zkoumat emoční inteligenci manažerů?	13
2.1.3 Měření emoční inteligence	14
2.1.4 Emoční inteligence K.V. Petridese.....	15
2.2 Manažerská komunikace a nástroje.....	17
2.2.1 Naslouchání.....	18
2.2.2 Bariéry komunikace.....	19
2.2.3 Typy komunikace.....	20
2.2.4 Jak být asertivní?	23
2.2.5 Další asertivní techniky	23
2.2.6 Konflikt	25
2.2.7 Jak zvládnout námitku?.....	27
2.2.8 Styly vedení	28
2.2.9 Poskytování zpětné vazby	30
2.2.10 Delegování.....	32
2.2.11 Angažovanost a motivace	36
2.2.12 Manažerská prezentace	41
2.2.13 Vedení porad.....	42
2.2.14 Time a Stress Management.....	44
2.2.15 Integrita manažera	48
3 Cíle výzkumu a výzkumné otázky	49
3.1 Cíle výzkumu	49
3.2 Výzkumné otázky	49
4 Metodologický rámec a etické aspekty výzkumu.....	50
4.1 Metodologický rámec výzkumu	50

4.2	Etické aspekty výzkumu	50
5	Metody výběru vzorku, popis výzkumného souboru a metody tvorby dat	52
5.1	Metody výběru vzorku	52
5.1.1	Vzorek manažerů	52
5.1.2	Vzorek podřízených.....	53
5.2	Popis výzkumného souboru	53
5.3	Metody sběru dat.....	54
5.3.1	Polostrukturované interview	54
5.3.2	Dotazník TEIQue-SF.....	55
6	Analýza a zpracování dat.....	57
6.1	Vytvořené trsy: Interview s manažery	57
6.2	Obsahová analýza	58
6.3	Vytvořené trsy: Interview s podřízenými	73
6.3.1	Silné stránky	73
6.3.2	Rozvojové oblasti	77
6.4	Vyhodnocení dotazníku TEIQue-SF	80
6.5	Sebereflexe manažera.....	81
6.5.1	Manažer 1	82
6.5.2	Manažer 2	83
6.5.3	Manažer 3	85
6.5.4	Manažer 4	86
6.5.5	Manažer 5	87
6.5.6	Manažer 6	89
6.5.7	Manažer 7	90
6.5.8	Manažer 8	91
6.6	Význam soft skills	93
7	Diskuze	94
8	Závěr.....	101
9	Souhrn	103
	Seznam použité literatury	106
	Seznam příloh.....	118

Úvod

Téma práce jsem vybrala se záměrem jeho praktického přínosu pro účastníky seberozvojových programů a pro odpovědné osoby, které tyto kurzy plánují (např. personalisté, pracovníci vzdělávacích agentur). Školení manažerských soft skills se jako lektorka věnuji od roku 2007. Ačkoliv v rámci interakce s účastníky těchto školení získávám praktické informace a zkušenosti z jejich úhlu pohledu, rostl ve mně pocit, že účastníkům představuji doporučovanou teorii, která navíc často pochází ze zahraničních zdrojů, ale vlastně nevím přesně, nakolik tato teorie odráží reálnou praxi manažerů. Proto jsem se také rozhodla pro téma magisterské práce, abych ověřila, nakolik se doporučované zásady v manažerské literatuře shodují s každodenní zkušeností vedoucích.

Práce je rozdělena na dvě základní části: teoretickou a výzkumnou. *Teoretická část* je následně strukturovaná do dvou kapitol. V první části jsem se věnovala definicím a vysvětlením klíčových pojmů: typy manažerů, úspěch, soft skills a hard skills. V druhé kapitole jsem podrobněji jednotlivé oblasti manažerských soft skills popsala. Cílem teoretické části magisterské práce je přehled klíčových zásad, pravidel a doporučení, která se objevují v relevantní populárně-naučné i odborné české a zahraniční manažerské literatuře. Tato doporučení následně porovnávám s pohledem manažerů a jejich podřízených ve výzkumné části.

Cílem mého výzkumu (kombinace polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku rysové emoční inteligence TEIQue-SF) bylo u českých manažerů prozkoumat vnímání důležitosti soft skills pro jejich úspěch a ověřit, jaká pravidla, poučky a zásady sami v této oblasti dovedností následují a využívají. Zaměřila jsem se také na sebereflexi manažerů – nakolik jejich vnímání vlastních soft skills odpovídá vnímání členů jejich týmu. Položila jsem si následující výzkumné otázky:

- Nakolik jsou soft skills důležité pro úspěch manažerů?
- Jaké zásady v rámci manažerských soft skills manažeři sami následují?
- Jaké silné a rozvojové stránky vnímají u svých manažerů jejich podřízení?
- Nakolik se shoduje vnímání manažera (svých soft skills) s vnímáním jeho podřízených?

V závěrečných kapitolách vyvozují závěry z výzkumu a propojují je s přínosem pro účastníky, personalisty a pracovníky vzdělávacích agentur.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Definice pojmů: manažer, úspěch, soft a hard skills

V následující kapitole se zaměřím na vysvětlení pojmů, které dále ve své práci využívám. Popíšu nejdříve ve stručnosti definici manažera, dělení typů manažerů, možné pohledy na manažerský úspěch a rozdíl mezi soft a hard skills. Definice těchto pojmů je mnoho, přiblížím tedy možná pojetí a následně vysvětlím, jaké definice využívám v rámci mé práce.

1.1 Manažer

„Většina lidí neopouští společnosti, ale manažery.“ Jonas Ridderstrale, švédský obchodní teoretik (Citáty slavných osobností, 2018)

Ve své práci se zabývám pohledem úspěšných českých manažerů na význam soft skills. Slovo manažer je dnes využíváno naprosto běžně, mnoho lidí má za sebou řadu „manažerských“ zkušeností, na vizitkách vidáme slova „business manager“, „project manager“, „account manager“, „happiness manager“ atd. Pojem manažer se tedy používá stále častěji, za ním se však mohou skrývat různé profese a různá pojetí manažerské práce. Jak tedy pojem manažer definovat?

Dle Druckera (1973) je manažer tím, kdo koordinuje aktivitu členů svého týmu tak, aby bylo dosaženo cílů společnosti a za výkon svého týmu je také zodpovědný. Prukner a Novák (2014) dodávají, že slovo manažer pochází z latinského „manus“ (ruka) a „agere“ (činit, dělat), případně z anglického „to manage“ (řídít, vést, dosahovat, vládnout). Každý z nás je vlastně manažerem sebe sama – řídíme sami sebe k životnímu naplnění.

Ve firemním pojetí je ale manažer osobou vykonávající manažerské funkce, které vedou ke splnění cílů organizace: plánování, organizování, vedení a kontrola (Robbins & Coulter, 2008). Manažer by měl svoji činnost orientovat v rámci hledání odpovědí na otázky: Čeho má být dosaženo? Jaké prostředky potřebuji k naplnění těchto cílů? Jakými způsoby mohu k cílům dojít? (Prukner & Novák, 2014).

Manažerská pozice může zahrnovat různé stupně odpovědností a lišit se v náplni pracovní činnosti. Manažery můžeme dělit podle dvou kritérií - organizační úrovně či podle řídicí činnosti:

Podle organizační úrovně můžeme odlišit vrcholové, střední a liniové manažery (Robbins & Coulter, 2008).

Vrcholový manažer (nebo také top manažer) určuje plány a cíle a je zodpovědný za klíčová rozhodnutí (Tamtéž). Má na starosti strategické plánování v dlouhodobém časovém horizontu. Jedná se o nejvýše postavené představitele firem (Váchal & Vochozka, 2013).

Střední manažer se dle Robbinse a Coulterové (2008) v hierarchii nachází pod vrcholovými manažery. Je součástí tzv. middle managementu, vede větší organizační jednotky nebo oblasti (oddělení, projekt, závod či divize) a je za jejich provoz zodpovědný. Dle Váchala a Vochozky (2013) plánuje a rozhoduje spíše ve střednědobém (ročním) horizontu. Může se jednat např. o manažera nákupu, marketingu výroby, financí atd.

Robbins a Coulterová (2008) popisují liniového manažera jako koordinátora činnosti specialistů, kteří sami nemají vedoucí pozici. V hierarchii se nachází na nejnižší úrovni. Úkolem liniového (provozního) manažera je dle Váchala a Vochozky (2013) plánovat, rozhodovat a řídit v krátkodobém časovém horizontu. Jeho pravomoc a odpovědnost je omezená. Jedná se např. o předáky, supervizory, směnové manažery.

Další možností je **rozdělení manažerů podle zaměření jejich řídicí činnosti**. Pauknerová (2006) uvádí liniové a štábní manažery. Dle Cejthamra a Dědiny (2010) se jedná o dělení typické pro malé podniky. V tomto pojetí má liniový manažer za úkol splnění určených cílů a je zodpovědný i za podřízená oddělení. Liniový manažer může napřímo rozhodovat i přikazovat. Štábní manažer plní spíše funkci odborníka/specialisty a pomáhá v rámci konzultační činnosti ke správnému fungování liniových útvarů.

1.2 Úspěch manažera

„Úspěch se skrývá ve schopnosti jít od porážky k porážce bez ztráty entuziasmu.“ Winston Churchill, britský politik, historik a spisovatel (Charvát, 2014)

V předchozí kapitole jsem definovala pojem manažer, v rámci mé práce se ale zaměřuji na úspěšné manažery. Definovat „kdo je to manažer“ je relativně jednoduché. Určit ale, který manažer může být považován za úspěšného, je obtížnější. Jaké kritérium použít?

Oxfordský výkladový slovník definuje úspěch jednoduše jako „dosažení cíle“, případně jako „získání sociální statusu, slávy a bohatství“ (English Oxford Living Dictionaries, 2018). Mnoho z nás si možná pod pojmem úspěšný člověk představí právě

toho, který dosáhl určitého společenského postavení, včetně odpovídajícího finančního zabezpečení. O to překvapivější mohou být slova těch světově nejbohatších.

Zakladatel skupiny Virgin Group Richard Branson zdůrazňuje emoční složku úspěchu: „Mnoho lidí se mylně domnívá, že podnikatelé měří svůj úspěch financemi. Podle mého názoru je úspěch definován provázejícím pocitem štěstí.“ (Elkins, 2016).

Lebowitz (2017) uvádí další pojetí úspěchu čtyř významných osobností. Multimilionář Mark Cuban přichází s podobným názorem jako Richard Branson: „Nepotřebujete peníze, abyste byli úspěšní. Úspěch pro mě znamená, když se ráno probudím s úsměvem na tváři a s pocitem, že mě čeká skvělý den. Prožíval jsem pocit úspěchu, i když jsem byl chudý, neměl vlastní bydlení a spal jsem na zemi“. Jeden z nejlepších koučů basketballu John Wooden k definici úspěchu dodává: „Úspěch souvisí s klidem mysli, když víte, že jste udělali to nejlepší, co umíte.“ Druhý nejbohatší člověk světa Warren Buffet zase měří úspěch počtem lidí, kteří ho milují. Spoluzakladatel společnosti Microsoft a nejbohatší muž světa Bill Gates vnímá jako součást úspěchu, zda máme pozitivní vliv na svět.

Zdá se tedy, že subjektivní prožitek úspěchu záleží na kritériích úspěchu, která si sami stanovíme. V mé práci se na úspěch budu dívat více z manažerského pohledu. Jak můžeme definovat manažerský úspěch? Následující definice odpovídá spíše méně vzletným myšlenkám, mnohem ale více běžné realitě vedoucích pracovníků. Manažer je úspěšný, pokud dosahuje cílů s pomocí svého týmu (Templar, 2015). Tyto cíle nastavuje vrcholový management, střední a linioví manažeři následně cíle naplňují (Robbins & Coulter, 2008). Proto jako klíčové kritérium manažerského úspěchu v rámci této práce bude schopnost dosahování stanovených cílů.

Další kritéria úspěchu, která byla zvolena pro výběr respondentů v rámci výzkumné části, budou dále rozvedena v kapitole 5.1.

1.3 Soft skills

„Pracovníci jsou do firmy najímáni díky své odbornosti a propouštěni kvůli nedostatku měkkých dovedností.“ (Tulgan, 2015)

V následující části se budu věnovat hlouběji pochopení pojmů soft skills a hard skills, které se ve firemní praxi velmi často používají (např. společnosti dělí vzdělávání

zaměstnanců obvykle do těchto dvou kategorií, případně odlišují požadavky na uchazeče o pracovní pozici na hard a soft skills). Jak se tedy soft a hard skills liší?

Hard skills jsou ty technické znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro odborné vykonávání dané profese (Robles, 2012). Do této kategorie patří také znalost profesionálních standardů a pochopení relevantní technologie (Vaiman, 2016). Pokud uvedu konkrétní příklad, pro personalistu může hard skills znamenat znalost personálního marketingu, Zákoníku práce, personální controlling atd. (Top Vision, 2018).

Soft skills jsou následně inter a intra personální dovednosti (Robles, 2012). Do kategorie soft skills spadá mnoho oblastí a liší se dle pojetí daného autora. Níže popíšu ve stručnosti často uváděné kategorie soft skills a v navazujících kapitolách jednotlivé klíčové dovednosti přiblížím podrobněji. Položím si také otázku, zda není význam soft skills pro pracovní úspěch přeháněn.

Prince (2016) vnímá měkké dovednosti jako osobní kompetence, které pomáhají k efektivní práci, dosažení potenciálu, spokojeným vztahům. Do této oblasti řadí přizpůsobivost, kritické myšlení, empatii, čestnost, optimismus, proaktivitu a odolnost. Jiné pojetí zahrnují také oblast komunikace, plánování, organizování a emoční inteligence (National Soft Skills Association, 2015). Expert v oblasti leadershipu Bruce Tulgan (2015) přidává ještě dovednost sebehodnocení, osobní zodpovědnost, inovativní řešení problémů, schopnost rozhodování se, vnímání kontextu, služba druhým, týmové naladění.

Pokud použiji metaforu k lepšímu pochopení pojmu soft skills, mohu říci: zatímco hard skills přivedou manažera ke dveřím, soft skills tyto dveře otevrou a umožní mu vstoupit dovnitř a v roli manažera excelovat (Mind Tools Content Team, 2017). Soft skills jsou základem pro budování silných, kooperativních vztahů na pracovišti, umožňují pracovníkům společně vycházet, efektivně komunikovat s klienty, zákazníky, a zvládat obtížné situace (Rüegger, 2016).

Noel (2016) dále specifikuje oblasti soft skills, které potřebují přímo manažeři: naslouchání, neverbální komunikace, sdělování negativních zpráv, odmítání, vyjednávání, budování vztahů, poskytování pozitivní i negativní zpětné vazby, zvládání obtížných pracovníků, námitek, stížností, profesionalita, zvládání změn, zvládání odporu, slušné chování manažera i podpora slušného chování v týmu, zvládání emocí i v konfliktu, delegování, podpora týmové morálky.

Obecně se dá říci, že sféra soft skills je velmi široká, zahrnuje různé dovednosti a je pro úspěch v pracovní pozici důležitá. Murphy (2015) popisuje zajímavý výzkum v této oblasti. Tříletá studie realizovaná společností Leadership IQ se zaměřila na 5 247 manažerů

náboru z 321 organizací. Zkoumala, jaké procento a z jakých důvodů přijatí nováčci na svých pozicích neuspějí. Výzkumníci se zaměřili na následující oblasti: coachability (schopnost přijmout a využít zpětnou vazbu), emoční inteligenci (schopnost rozumět svým emocím a zvládat je; schopnost posoudit emoce druhých), motivaci, temperament a technické kompetence. Studie zjistila, že 46 % nováčků neuspěje na své pozici v prvních 18-ti měsících a pouze v 11 % je důvodem nedostatek technických znalostí. Ve 26 % jsou příčinou interpersonální dovednosti – nováčci nedokážou přijmout zpětnou vazbu, ve 23 % je důvodem nedostatečná emoční inteligence, v 17 % nedostatek motivace ke zlepšování výkonu a v 15 % nemají odpovídající temperament potřebný pro danou pozici.

Není ale na význam soft skills kladen příliš velký důraz? Zittelman (2012) ve své knize „Proč jsou úspěšní lidé úspěšní“ popisuje manažerský přístup mnoha úspěšných jedinců, např. Billa Gatese, Walta Disneyho, bratrů McDonalдовых, Marka Zuckenbergu, Warrena Buffeta, Steva Jobse a dalších. U některých manažerů otevřeně popisuje, že přístup ke svým podřízeným mají či měli spíše agresivní, diktátorský, cholerický a v návaznosti upozorňuje, že tito podnikatelé dosáhli úspěchu, ne protože se chovali tímto způsobem, ale přestože se tak chovali. Zdůrazňuje, že tyto manažerské přešlapy byly spolupracovníky tolerovány vzhledem k výjimečnosti těchto manažerských osobností.

V rámci internetového průzkumu jsem se z pozice „ďáblova advokáta“ snažila najít také druhý pohled na soft skills – proč by hard skills měly být pro úspěch důležitější než soft skills. Po zadání rozličných hesel (např. hard skills vs soft skills, do soft skills really matter, exaggeration about soft skills) jsem našla desítky internetových stránek zdůrazňujících význam soft skills. Autoři nesnižují důležitost hard skills, v řadě případů zmiňují, že záleží na dané pracovní pozici. Dle Han (2018) např. pro vědecké či odborné pozice význam hard skills převažuje, při manažerské práci jsou však soft skills zásadní. Ve sborníku vědeckých studií k leadershipu (Bass, 1990) jsou uvedeny výzkumy ukazující, že manažeři, kteří mají technické dovednosti, mají také v týmu větší autoritu. Zároveň je však v knize uvedeno, že technické dovednosti pro úspěch manažera nestačí – podstatná je také jejich interpersonální vybavenost.

V následujících kapitolách se zaměřím podrobněji na jednotlivé oblasti soft skills, které jsou uváděny v rozvojových knihách pro manažery - popíšu základní principy a doporučení.

2 Manažerské soft skills

V této rozsáhlé kapitole se pokusím výstižně a stručně shrnout klíčové oblasti měkkých dovedností, které se objevují v manažerské literatuře a jako témata v rozvojových programech pro vedoucí, které bývají realizovány různými vzdělávacími agenturami. Zaměřím se nejdříve samostatně na oblast emoční inteligence. Jakkoliv se jedná o kontroverzní pojem, který nebývá jednoznačně definován, množí se počet populárně naučných i odborných publikací, které doporučují tuto oblast manažerům rozvíjet. Následně se budu věnovat oblasti komunikace a manažerským nástrojům (principy efektivní komunikace a asertivita, zvládání konfliktů, poskytování zpětné vazby, motivace týmu, delegování, time a stress management, veřejné vystupování a integrita manažera).

Níže rozvedeným oblastem bývají věnovány obsažné publikace, které dovednosti popisují detailně a do hloubky. Mým záměrem bylo vybrat a stručně vystihnout klíčové principy, charakteristiky, tipy a nástroje, které se často v publikacích vyskytují.

2.1 Emoční inteligence

Každý se může rozzlobit – to je snadné. Avšak rozzlobit se na toho pravého člověka, tou pravou mírou, v ten pravý čas, z toho pravého důvodu a tím pravým způsobem – to už tak snadné není. Aristoteles (Citáty slavných osobností, 2018)

V této kapitole přiblížím modely emoční inteligence a způsoby jejího měření. Hluběji se zaměřím na model K. V. Petridese, jehož dotazník využívám v rámci svého výzkumu. Zároveň kapitolu doplním o aktuální výzkumy z této oblasti.

Kapitolu k emoční inteligenci zařazuji do práce jako úvodní, protože se její jednotlivé dimenze prolínají dalšími měkkými dovednostmi manažera. Zároveň se programy emoční inteligence velmi často objevují v nabídkách mnoha vzdělávacích agentur (např APAS, VEVA, Gradua-GECOS, 1. VOX atd.) a celkově sílí trend v rozvoji emoční inteligence manažerů.

Po vydání bestselleru Daniela Golemana „Emoční inteligence – proč může být emoční inteligence důležitější než IQ“ z roku 1995, který zdůrazňuje význam emoční inteligence (EI) pro profesní i osobní život, se rozpoutal zájem široké populace o fenomén EI a následně vzniklo mnoho komerčně zaměřených projektů na rozvoj EI. V akademické sféře však stále pokračuje diskuze o definici, významu a způsobech měření tohoto konstruktů (Schulze & Roberts, 2007).

2.1.1 Modely emoční inteligence

Mezi předchůdce pojmu EI můžeme zařadit pojetí sociální inteligence amerického psychologa E. Thorndika. Thorndike vnímal sociální inteligenci jako schopnost porozumět ostatním a jednat moudře v mezilidských vztazích (Tamtéž). Také H. Gardner se zabýval personální inteligencí a jejími dvěma složkami: intrapersonální (vzhled do vlastního citového světa) a interpersonální (umět rozumět druhým a vyznat se ve vztazích) rovinou (Gardner, 1999).

První formální model byl dle Schulzeho a Robertse (2007) definován v roce 1990 P. Saloveyem a J. D. Mayerem, kteří také iniciovali empirické studie. V jejich pojetí se EI skládá ze tří duševních procesů, jež se týkají emočních informací: 1) posuzování a vyjadřování emocí (u sebe a u ostatních); 2) regulace či kontrola emocí (u sebe a u ostatních); 3) využití emocí adaptivním způsobem (flexibilita plánování, tvůrčí myšlení, přesměrování pozornost, motivace). Následně tento model Salovey a Mayer přepracovali a představili v novém pojetí v roce 1997 (Tamtéž). Aktualizovaná koncepce popisuje EI jako soubor emočních schopností, které jsou dále děleny do čtyř kategorií: 1) vnímání, posuzování a vyjadřování emocí; 2) emoční podpora myšlení; 3) porozumění emocím a jejich analýza; 4) promyšlená regulace emocí. Pro měření tohoto konstruktů byl nejdříve vyvinut výkonový test MEIS. Následně byl test přepracován (byly zlepšeny jeho psychometrické vlastnosti) a ve výsledku vytvořen výkonový test MSCEIT (Hogrefe, 2018).

Dalším modelem EI je dle Bar-On (2006) model ESI (emoční a sociální inteligence), jehož autorem je R. Bar-On. Jedná se o pojetí zahrnující emoční a sociální kompetence a dovednosti, které určují, nakolik dokážeme porozumět sami sobě i druhým, vyjádřit své emoce a myšlenky a zvládat každodenní požadavky, stresy a nároky. Klíčovými dovednostmi jsou sebeuvědomění, sebepoznání (na rovině intrapersonální), schopnost vnímat a porozumět emocím a potřebám druhým, navázat a udržet kooperativní, konstruktivní a oboustranně naplňující vztahy. Schulze a Roberts (2007) vnímají model ESI jako empiricky podložený smíšený model osobnostních charakteristik, které předpovídají životní úspěch. Jako nástroj měření uvádí sebepopisný test EQ-i (Bar-Onův inventář emočního kvocientu). Model je tvořený pěti klíčovými oblastmi (a následně dělený do 15 sub škál): intrapersonální dovednosti; interpersonální dovednosti; adaptabilita; zvládání stresu a obecná nálada.

Mezi širokou populací je rozšířený model EI Daniela Golemana vzhledem k jeho bestselleru „Emoční inteligence – proč může být emoční inteligence důležitější než IQ“

z roku 1995. Jako základní kompetence EI vnímá Goleman (2000) sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a společenskou obratnost. Emoční inteligence je podle Golemana (2011) sada nástrojů, které můžeme pomocí tréninku rozvíjet. Goleman za své pojetí EI sklídl také kritiku. Hein (2006) upozorňuje, že Goleman ve svých publikacích neuvádí vědecká fakta, nedostatečně definuje používané pojmy a snaží se prezentovat EI jako nový konstrukt, aniž by ocenil předchozí výzkum a modely jiných vědců. Hein také vnímá, že Goleman se snaží fenomén EI popularizovat vzhledem ke svým komerčním aktivitám.

V rámci své lektorské praxe se setkávám s účastníky, kteří pojem EI znají a vždy ho mají spojený se jménem Daniela Golemana (pokud pojem dokáží s nějakým autorem vůbec propojit). Žádný z psychologicky nevzdělaných účastníků za uplynulých 11 let nezmínil v souvislosti s EI jména: Bar-On, Mayer, Salovey či Caruso. Napadá mě tedy otázka, zda je zde na místě rčení: účel světí prostředky. Protože účastníci nebývají zvyklí pracovat se svými emocemi, často si neuvědomují, že je mohou do velké míry regulovat, případně neví, jak na to. Bývají také bezradní v kontaktu s emočně rozrušeným kolegou a velmi často na školeních padají dotazy na způsoby zvládnání emočně nabitých situací. Proto mě z hlediska praktika (a ne tolika vědce) napadá, že ať je pojem EI popularizován jakýmkoliv způsobem či jakoukoliv osobností, pokud pomůže lidem ve zvládnání jejich emocí i v práci s emocemi druhých, může tak pomoci naplňovat jedno z poslání psychologie, jak ho popisuje Plháková (2003): zvyšování lidské spokojenosti a zdraví.

2.1.2 Proč zkoumat emoční inteligenci manažerů?

Výše IQ je u manažerů samozřejmě podstatná. Nad určitou úroveň (IQ 115) však vliv IQ na úspěch manažera klesá a roste význam dovedností, které souvisejí s emoční inteligencí (sebepoznání, seberegulace, vztahový management) (Goleman, 2015). Emoční inteligence není protikladem klasického pojetí inteligence, ale je jedinečným průsečíkem obou (Emoční inteligence, 2005).

Role manažera je komplexní. Kromě odborné činnosti, plánování a organizování je velmi podstatnou složkou dle Robbinse a Coultera (2008) jeho manažerského působení práce s lidmi: motivace, komunikace, přesvědčování, vyjednávání atd. A pro tyto činnosti jsou rozvinuté kompetence EI užitečné (např. schopnost ovládnout vztek při nedostatečném výkonu podřízeného, využití empatie při vyjednávání, práce s úzkostí při náročném projektu atd.) (Schulze & Roberts, 2007). Užitečnost rozvoje emočních kompetencí představují i

různé studie. Analýza 300 manažerů z 15 globálních společností ukázala, že emoční kompetence odlišily průměrné a vynikající manažery (Spencer, 1997). Muchhal & Solkhe (2017) realizovali studii zahrnující 382 pracovníků a zkoumající vztah emoční inteligence a pracovní výkonnosti. Výsledky studie ukazují, že úroveň emoční inteligence vykazuje pozitivní vztah s rychlostí a kvalitou práce, schopností pracovat samostatně, vycházet s druhými, docházkou, přesností a péčí o firemní majetek.

Při rešerši studií v oblasti EI jsem hledala i výzkumy, které naopak účinnost EI nepopisují. Ve studii vědců Latifa, Majoka, a Khana (2017) se u 210 učitelek úroveň EI neprokázala jako prediktor pracovní výkonnosti. Na druhou stranu učitelky s vyšší EI prokazovaly vyšší spokojenost v práci. Zeidner, Matthews a Roberts (2004) ve své přehledové studii validity EI uvádí, že rozličné škály EI jsou v některých případech slabými prediktory pracovního výkonu. Výzkum Feyerhermové a Riceové (2002) zjistil negativní korelace mezi EI, vedoucím týmu a výkonem týmu. Zdá se však, že studie popisující pozitivní efekt EI na práci manažera převažují.

Problematickým bodem v rámci výzkumů emoční inteligence je nejednoznačnost konstruktů a různé způsoby měření. V další kapitole popíšu dva základní přístupy v měření EI.

2.1.3 Měření emoční inteligence

Postupně se formovaly dva přístupy ke zkoumání emoční inteligence. Níže popíšu oba přístupy včetně nástrojů měření EI, které využívají.

První přístup vnímá dle Kaliské a Nábělkové (2015) emoční inteligenci jako schopnost, kterou je možné měřit testy maximálního výkonu (např. test MSCEIT). Dle Schulzeho a Robertse (2007) se u těchto testů jedná o vnější zhodnocení výkonu. Testy neumožňují objektivní skórování vzhledem k absenci kritéria správných odpovědí, výhodou je ale nižší míra zkreslenosti.

Druhý směr (popisován jako rysová EI) spojuje dle Kaliské a Nábělkové (2015) emoční inteligenci s osobností a naší dispozicí chovat se emočně kompetentním způsobem. Rysová EI je následně měřena sebepopisnými dotazníky (např. EQ-i, TEIQue). Dotazníky vychází ze sebeuvědomění respondenta a z jeho standardního chování. Nebezpečím může být dle Schulzeho a Robertse (2007) např. zkreslení způsobené nedostatečnou sebereflexí respondenta. Autoři také uvádí, že položky u sebepopisných testů bývají převzaté z jiných nástrojů a konstrukty, které hodnotí, tedy nejsou nové.

Vzhledem k tomu, že ve výzkumné části mé práce využívám dotazník rysové emoční inteligence *TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)*, popíšu níže ještě podrobněji model rysové emoční inteligence K.V. Petridese, který vytvořil podle obsahové analýzy už existujících modelů emoční inteligence a na jehož základě byl sestaven výše uvedený dotazník.

2.1.4 Emoční inteligence K.V. Petridese

V této části při popisu dimenzí emoční inteligence K. V. Petridese primárně čerpám z publikace Kaliské a Nábělkové (2015) a doplňuji ji aktuální výzkumy.

Petrides vnímá rysovou emoční inteligenci jako samostatný konstrukt podmíněný osobnostními vlastnostmi a vstupující do významných vztahů s rysy osobnosti (pokrývajícími emoční dispozice člověka). Vytvořil model z klíčových prvků jiných koncepcí emoční inteligence (autorů Thorndike, Gardner, Salovey-Mayer, Bar-On a Goleman). Základními body toho modelu jsou exprese, percepce a regulace emocí.

Petridesův model se skládá z 15 dimenzí a ty dále (kromě 2 dimenzí) vytváří 4 faktory:

1) Emocionalita

Dimenze: percepce emocí (vnímání emocí vlastních i emocí druhých), exprese emocí (vyjádření zprostředkování emocí druhým), empatie (porozumění a vcítění se do emocí, potřeb a tužeb druhých) a vztahové dovednosti (schopnost vytvářet a udržovat vztahy).

Znalost svých emocí a sebepoznání je klíčem k této dimenzi. Pokud rozumím svému emočnímu životu, chápu dopad emocí na sebe samého, na druhé i pracovní výkon (Wilcox, 2017). Dle studie 12 různých organizací, demonstrovali statisticky významně vyšší schopnost sebehodnocení výkonní manažeři oproti manažerům s nízkým výkonem (Boyatzis, 1982). Studie ve vojenském prostředí zjistila, že úroveň sebeuvědomění vůdců podporuje jejich vynikající výkon (Atwater & Yammarino, 1992). Vzhledem k armádnímu prostředí studie se však výstupy ze studie těžko převádí do firemního prostředí.

2) Sebekontrola

Dimenze: emoční regulace (schopnost ovládnutí a korekce svých emocí), nízká impulzivita (schopnost zvážit své chování ještě před činem), zvládnutí stresu (míra odolnosti vůči stresu, schopnost využití účinné copingové strategie).

Schopnost sebekontroly nám umožňuje zpracovat emoce jako cenný signál a využít je konstruktivním způsobem (Goleman, 2015). Nejedná se o potlačení či vyhýbání se emocím, ale jejich využití. Jakmile se spustí emoční reakce, klesá schopnost racionálního uvažování a může nastat emoční únos, kdy pod vlivem silné emoce manažer volí jednání, kterého později lituje. (Goleman, 1996).

Studie 182 prodejen maloobchodního řetězce ukázala, že schopnost zvládat stres projevovali ti nejúspěšnější manažeři prodejen (Lusch & Serpkeuci, 1990).

3) Sociabilita

Dimenze: management emocí (schopnost zvládnout a ovlivnit emoce druhých), asertivita (schopnost zastat se sám sebe, otevřenost v komunikaci), sociální uvědomění (schopnost citlivě reagovat na druhé, flexibilita v komunikaci).

Manažeři potřebují na každodenní bázi komunikovat se svým týmem, kolegy, nadřízenými a klienty. Jednou z definic manažerského působení je dosahování cílů prostřednictvím druhých lidí (Plamínek, 2008). Komunikace je tedy klíčovou součástí manažerského působení a tuto dovednost lze rozvíjet. Ve studii Pesurici a Byhama (1996), poté, co supervizoři absolvovali školení emočních kompetencí (naslouchání, pomoc při řešení problémů atd.), se snížily o 50 % nehody spojené se ztrátou produktivního času a snížil se počet formálních stížností z průměrných 15 na 3 stížnosti ročně.

4) Well-being

Dimenze: optimismus (vnímání pozitivních životních elementů), štěstí (spokojenost, zaměření pozornosti na přítomnost a budoucnost), sebeúcta (mít se rád, sebejistota, víra v sebe).

Studie vědců Isen, Daubman a Nowicki (1987) ukázala, že pozitivní nálady vůdce podporují tvořivou formulaci cílů firmy. Výzkum 36 společností prokázal významný vztah mezi well-being a zákaznickou spokojeností, produktivitou, profitabilitou, fluktuací a nemocností (Robertson & Cooper, 2011). Ne všechny studie však podporují pozitivní efekt těchto dimenzí. Výzkum vědců ve složení Tenney, Logg a Moore (2015) ukazuje, že např. optimismus je někdy přehnaně spojován s dobrým výkonem. Studie demonstruje, že výkon v testu spíše ovlivňují naše schopnosti, znalosti či nakolik je pro nás daný test zajímavý. Výzkum nevyvrací pozitivní efekt optimismu při výkonu, ale snižuje jeho význam.

5) Samostatné dimenze:

Adaptabilita (pracovní přizpůsobivost, flexibilní reakce na změny), *sebemotivace* (touha po odvedení dobré práce, interní motivace, rozhodnost).

Adaptibilitu uvádí Prince (2016) jako klíčovou měkkou dovednost, kterou v současné době potřebujeme k úspěchu. Znamená otevření se změnám i za hranicí své zóny komfortu. Zmiňuje také schopnost překonat překážky, využití interní motivace a schopnost se správně rozhodnout. Všechny tyto dovednosti můžeme dle Prince rozvíjet.

2.2 Manažerská komunikace a nástroje

V předchozí kapitole jsem popsala oblast emoční inteligence a její základní dimenze. Emoční inteligence se dále prolíná a má vliv na další manažerské nástroje a komunikaci (např. schopnost ovládnout emoce při poskytování negativní zpětné vazby, zvládání stresu, využití empatie v komunikaci atd.). V následujících kapitolách se zaměřím na často uváděné oblasti soft skills v manažerské literatuře, jejich základní principy a způsoby využití. Začnu základní dovedností – efektivní komunikací a následně přejdu k asertivitě, zvládání konfliktů, poskytování zpětné vazby, stylům vedení, delegování, motivaci, prezentování, vedení porad, time a stress managementu a integritě manažera.

Dle Basu a Fausta (2013) je efektivní komunikace složitý proces, na kterém se podílí mnoho faktorů – naše potřeby, potřeby komunikačního partnera, předsudky, komunikační bariéry, fyzický stav atd. Cílem efektivní komunikace manažera neznámá podřízeného zmanipulovat a vyhrát, a naplnit tak pouze potřeby vedoucího, ale spíše se jedná o hledání a nalézání oboustranně přijatelného win-win (výhra-výhra) řešení. Rosenberg (2012) doporučuje, aby měl manažer ve snaze dosáhnout tohoto výstupu v průběhu komunikačního procesu na zřeteli nejen potřeby své, ale také potřeby druhého – a navzájem je v rámci hledání řešení propojil. Zdůrazňuje také důležitost naslouchání a odstraňování komunikačních bariér. Níže tato dvě témata podrobněji rozvedu.

2.2.1 Naslouchání

„Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou se můžete naučit.“ Michael LeBoeuf, americký spisovatel (Pelmel, 2018)

Základem efektivní komunikace je naslouchání. Pokud manažer neslyší nebo nerozumí tomu, co druhý říká, nemůže následně hledat oboustranně přijatelné řešení. Dle Theobalda a Coopera (2006) je pro správné naslouchání klíčové zaměřením naší pozornosti na komunikačního partnera. Respekt druhému může vedoucí prokázat, pokud s ním naváže oční kontakt, odloží telefon či dokumenty, které má v ruce. Ukázat, že komunikačnímu partnerovi naslouchá, může jak neverbálně (např. mimika, oční kontakt, natočení těla k druhému), tak verbálně.

Rosenberg (2012) doporučuje jako verbální projev naslouchání parafráze neboli zopakování podstaty řečeného komunikačním partnerem. Pokud manažer dokáže druhého správně parafrázovat, utvrzuje ho, že má o myšlenku zájem a snaží se partnera pochopit. Toto jednání může následně protistranu podpořit ve vlastním naslouchání a otevřenosti. Užitečné je také dle Jo (2017) doptávání se pomocí otevřených otázek, které diskuzi rozvádí (a opatrné využívání otázek uzavřených). Pokud je manažer zaneprázdněn, doporučuje Von Kanitz (2005), aby buď komunikaci odložil, anebo se rozhodl věnovat partnerovi dostatek prostoru (bez skákání do řeči). Urychlování komunikace může na druhého působit negativně.

Dle Adaira (2009) se někteří manažeři mohou naslouchání a parafrázování bránit tvrzením, že tím ukazují druhému souhlas s jeho myšlenkou a že mu naznačují, že nápad budou dále zpracovávat. Tato domněnka je však obvykle mylná – samotné naslouchání, včetně parafrázování slouží pouze ke vzájemnému porozumění. Manažer by měl naslouchání oddělit od slibu či závazku, že se bude myšlenkou komunikačního partnera zabývat.

Důležité je se na komunikačního partnera naladit, využít v komunikaci empatii a vyvarovat se rozličných komunikačních bariér, např. vytváření domněnek, souzení, haló efektu (Theobald & Cooper, 2006). V další kapitole budou tyto bariéry popsány podrobněji.

2.2.2 Bariéry komunikace

„Že si nerozumíme je normální. Že si porozumíme, je zázrak.“ Neznámý autor (Pelmel, 2018)

V efektivní komunikaci a empatickém propojení s komunikačním partnerem mohou manažerům bránit níže popsané komunikační bariéry. Tyto bariéry si často manažer neuvědomuje – je tedy klíčové, aby vedoucí nejdříve pochopil, které z níže uvedených bloků zná ze své komunikace. Následně je může změnit. V komunikaci se nejčastěji objevují následující bariéry:

Domněnky

Ruiz (2017) popisuje negativní efekt vytváření si domněnek. Pokud vedoucí předpokládá (místo aby svůj předpoklad otázkami ověřil), že podřízený vnímá danou záležitost stejně jako on, případně si utvoří jasnou (ale mylnou) představu o názoru komunikačního partnera, může být konstruktivní výstup komunikace ohrožen.

Haló efekt

Haló efekt vzniká, pokud si vedoucí na základě své předchozí zkušenosti, různých stereotypů či předpokladů o druhém vytvoří závěr, který jeho vnímání zásadně ovlivní (např. v případě tetování manažer kandidáta na pozici posoudí jako kriminálního a dále nezkoumá jeho předpoklady pro funkci) (Maříková, Petrušek, & Vodáková et al., 1996).

Moralizování

Rosenberg (2012) upozorňuje na nebezpečí moralizování – hodnocení a souzení druhého v mysli vedoucího. Pokud např. podřízený nesplní úkol v požadované kvalitě, může manažera napadnout, že je kolega neschopný a nekompetentní. Toto mentální nastavení může následně ovlivnit průběh komunikace.

Zaměření na sebe

Jako další bariéru uvádí Skills you need (2017) přílišné zaměření na sebe a vlastní myšlenky. Pokud druhý vypráví o sobě, může vedoucí převádět jeho slova do vlastní zkušenosti. A místo, aby vnímal jeho pohled, propojuje a srovnává v duchu jeho a svoji zkušenost. Tento efekt často nastává v případě, kdy má komunikační partner odlišný názor. Pro manažera může být náročné tento názor vnímat, převede tedy pozornost na sebe a vlastní

názor. Zhoršuje se tak výsledné porozumění. Tento jev se dá částečně vysvětlit pomocí teorie kognitivní disonance. Výrost a Slaměník (2008) vysvětlují kognitivní disonanci jako stav, při kterém vzniká v člověku napětí, pokud vnímá rozpor mezi prezentovanými a vlastními informacemi. Následně se toto napětí snaží zmírnit.

Dokončování myšlenek

Pokud má vedoucí pocit, že druhého zná a že ví, co mu chce vlastně říci, může se dle Fairweathera (2009) stát, že skočí komunikačnímu partnerovi do řeči a nenechá ho myšlenku dokončit, což může na druhé straně vytvářet pocit frustrace. K dokončování myšlenek dochází často v rámci časového tlaku, kdy se manažer snaží komunikaci urychlit.

Odbíhání v myšlenkách

Pokud manažera nezajímá, co partner povídá, případně je přetížený a čeká ho mnoho povinností, může se v komunikaci dle Skills you need (2017) stát, že místo, aby druhého poslouchal, odbíhá myšlenkami k jinému tématu. Nedokáže pak v komunikaci na partnera navázat, v druhém vzniká pocit nepochopení a často frustrace z neefektivní komunikace.

Fyzické bariéry

Potíže v komunikaci nemusí způsobovat pouze psychologické, ale také fyzické bariéry. Fairweather (2009) zmiňuje, že pokud má manažer chřipku a zalehlé uši, nebo mu není fyzicky dobře, bude mít pravděpodobně potíže s nasloucháním a zaměřením na komunikačního partnera. Stejně tak mohou působit i jiné ruchy (např. open space, vyrušování manažera jinými kolegy, technologické prostředky atd.).

2.2.3 Typy komunikace

Dle Praška a Praškové (2007) můžeme v komunikaci volit různé styly – pasivní, agresivní, asertivní či manipulativní. Pro efektivní komunikaci je obecně doporučován styl asertivní, který vede k naplnění potřeb jak manažera, tak podřízeného. Níže jsou popsány všechny čtyři styly.

Pasivita

„Ty máš větší hodnotu, než mám já.“

Pro pasivní chování je dle Lahnerové (2009) typická bezbrannost vůči požadavkům druhých. Pasivnímu člověku chybí sebejistota, ustupuje ostatním, bývá nejistý. I když nemá důvod, má tendenci se omlouvat. Konfliktní situace jsou mu nepříjemné a snaží se jim vyhnout. Mívá pocit, že ho druzí využívají, má však potíže se zastat sám sebe. Proto často využíván bývá. U manažera bývá pasivní chování problémové, protože vede k nevyřešení sporů či různých komunikačních situací. Pasivní manažer se vyhýbá konfrontaci a spíše se snaží druhým vyjít vstříc.

Praško a Prašková (2007) popisují časté neverbální projevy pasivního člověka: nedostatečný oční kontakt, mívá skleslá ramena, spíše nevýrazná gesta, mluví potichu. Je u něj zřetelné napětí a nejistota.

Agresivita

„Já mám hodnotu, ty ne.“

Agresivita bývá často zaměňovaná s asertivitou. Jedná se o mylnou domněnku, že pokud chci naplnit svoji potřebu, musím mít ostré lokty a nebrat na druhé ohledy. Toto chování však není asertivní, ale agresivní (Neuman, 2014). Praško a Prašková (2007) popisují agresivního člověka jako toho, kdo si umí jasně vytýčit své hranice a prosazovat své potřeby, ovšem bez ohledu na druhého. Je mu jedno, jestli svým chování partnera zraní, může se vyžívat v prezentaci své moci i v ponižování. Věří tomu, že pravdu má on a nerad druhému naslouchá. V jeho komunikaci se objevuje kázání, výčitky, moralizování, může být však také blahosklonný či ironický. Má obtíže přiznat si svoji chybu. Agresivní chování manažera vede dle Lahnerové (2009) k interpersonálním konfliktům, frustraci, k osamělosti, izolaci, napětí a neoblíbenosti. Následně se mohou podřízení snažit komunikaci s manažerem vyhýbat a řešit své potíže sami, aniž by agresivního vedoucího informovali, protože se obávají jeho reakce.

Neverbální komunikace agresivního člověka bývá dle Praška a Praškové (2007) výrazná – mluví hlasitě (někdy až příliš), udržuje přímý oční kontakt, má tendenci vstupovat do osobního prostoru druhého, gesta bývají ostrá, útočná. V celkovém projevu agresivního člověka je zřetelné napětí a snaha zastrašit.

Asertivita

„Ty máš hodnotu, já také.“

Lahnerová (2009) popisuje asertivního člověka jako toho, kdo si uvědomuje své potřeby a hranice, respektuje potřeby a hranice komunikačního partnera a dokáže přistoupit na kompromis. Přejímá odpovědnost za své chování. Komunikuje konstruktivně, umí naslouchat, ověřovat porozumění, mluvit o svých pocitech. Dokáže přiznat chybu. Pokud je s něčím nespokojený, umí zpětnou vazbu poskytnout věcně, konstruktivně, bez ponižování druhého a manipulace. Jeho cílem je spolupráce, nikoli boj. Pokud manažer ovládá asertivní komunikaci, pomůže mu v mnoha situacích se svým týmem – od sdělení negativních informací, přesvědčování, delegování, hodnocení, odmítání či řešení emočně vypjatých situací. Taylor (2013) zmiňuje, že asertivní manažer se snaží tým zapojovat do diskuzí a pomocí společné komunikace najít řešení, které je oboustranně přijatelné.

Neverbální komunikace asertivního člověka je dle Lahnerové (2009) typicky sebejistá, uvolněná, plynulá. Využívá spíše otevřených gest, udržuje přiměřený oční kontakt, hlas bývá pevný, ale neútočný.

Manipulace

„Budeš mít hodnotu, když...“

Manipulátor volí dle Praška a Praškové (2007) různé metody, aby byla v komunikaci naplněna jeho potřeba. Své cíle nekomunikuje přímo, ale oklikou a snaží se druhého přimět k tomu, abys se choval podle jeho záměru. Může využívat jak agresivního stylu komunikace (např. zastrašování druhého, vyvolání pocitu méněcennosti) či se stylizovat do role oběti, a vyvolávat tak v druhém pocit viny, případně ho citově vydírat. Za manipulativní chování jsou považovány také lichotky. Manipulaci se věnuje také Cialdini (2012) ve své knize Vliv. Popisuje klíčové principy přesvědčování/manipulace, kterými se lidé nechávají podvědomě ovlivňovat. Zmiňuje například, že lidé fungují na principu reciprocity. Pokud tedy od druhého něco potřebuji, je vhodné si ho nejdříve zavázat nějakou laskavostí. Následně se totiž zvýší pravděpodobnost, že mi ji druhý bude chtít oplatit. Toto pravidlo mohou manažeři využívat – nejdříve podřízeného pochválí a poskytnou mu určitou výhodu (např. možnost dřívějšího odchodu z práce). Při další příležitosti ho potom požádají např. o spolupráci na novém projektu. Podřízený se již cítí zavázán nabídnutou výhodou a bývá následně nakloněnější k přijetí nabídky manažera.

Praško a Prašková (2007) uvádí, že neverbální projevy manipulátora mohou být různé – od pláče, křiku, schoulení se, „vyčítavých očí“, ironické intonace. Záleží na druhu zvolené manipulace.

2.2.4 Jak být asertivní?

Dle Lahnerové (2009) může manažer volit asertivitu prostou (vyslovení jasného stanoviska bez využití empatie a návrhu řešení) a nebo asertivitu empatickou, která pomáhá budovat vztah s komunikačním partnerem. Pokud tedy manažer potřebuje podřízeného odmítnout (např. zamítnout žádost o dovolenou) a přitom docílit, aby podřízený neodcházel s pocitem frustrace a naštvání, měl by dle Duškové (2008) postupovat níže uvedeným způsobem.

Základem je si uvědomit, zda opravdu druhého manažer odmítnout chce. Pokud ano, je vhodné využít empatie a ukázat podřízenému, že vedoucí rozumí a chápe, jak se druhý na věc dívá: „Chápu Vaši situaci .../Rozumím Vašemu požadavku.“ Následně by měl manažer vyjádřit stanovisko: „Vzhledem k současné situaci, není možné, abyste...“ Pomůže také vysvětlení, proč vedoucí žádost o dovolenou odmítá. Aby člen týmu neodcházel frustrovaný, pomůže, když manažer rovnou navrhne další možný postup/řešení: „Mohu Vám dát dovolenou v termínu.../Doporučuji, abyste příští rok Vaši potřebu dovolené sdělil již...“ Uvedené tři kroky (empatie, stanovisko, řešení) samozřejmě nezaručí, že nebude podřízený nazlobený, ale bude jasně vědět, proč ho manažer odmítá a jaké další kroky následují.

Asertivní odmítání je pouze jednou z technik, které může vedoucí ve své praxi využívat. V následujícím textu jiné techniky více přiblížím.

2.2.5 Další asertivní techniky

Níže jsou popsány další techniky, které může manažer ve své praxi využívat, pokud např. čelí nátlaku druhého, je kritizován, podřízený je nekonstruktivně negativní či vznáší námitky.

Poškrábaná gramofonová deska

Vedoucí může dle Wilding (2010) zvolit techniku poškrábané gramodesky například v případě odmítání viz výše, zvláště, pokud podřízený nechce ustoupit ze svého požadavku.

Své stanovisko několikrát zopakuje (jinými slovy, v klidu, ale důrazně), aby komunikační partner pochopil, že stanovisko nadřizeného je neměnné. V rámci techniky opakuje jak empatickou fázi, tak fázi řešení.

Negativní aserce

Jednou z dovedností, která manažerovi pomáhá získat respekt týmu, vytvářet kulturu důvěry a učit podřízené, aby se také nebáli, je umění přiznat chybu (Llopis, 2015). Může tak učinit pomocí techniky negativní aserce. Vedoucí souhlasí s oprávněnou kritikou skutečných negativ, posuzuje vlastní chování bez obrany, úzkosti nebo popírání chyb. Zároveň redukuje zlost a agresivitu toho, který ho kritizuje (Lahnerová, 2009). Jako příklad můžu uvést situaci, ve které manažer zapomene, že slíbil podřízenému poslat zápis z jednání s klientem. Když ho na to podřízený upozorní, manažer odpoví: „Děkuji Vám za upozornění – zapomněl jsem Vám dokument poslat. Za hodinu budu u počítače, zápis Vám pošlu jako první věc.“

Selektivní ignorování

Na poradě může vedoucí zvolit techniku selektivního ignorování. Je vhodná v případě, že se porada konaná ve větší skupině lidí a vedoucí ví, že se v daný moment nechce negací účastníka zabývat. V případě použití této techniky manažer nereaguje na agresivní útoky, ale snaží se věnovat věcné podstatě porady (Tamtéž).

Negativní dotazování

Ke zjištění podstaty námitky může vedoucí využít techniku negativního dotazování. Pomocí otázek se namítajícího doptává na jeho názor, a tak je kritik veden k větší asertivitě. Manažer může následně získat cenné informace nebo zastavit případnou manipulaci (Praško & Prašková, 2007).

Otevřené dveře

V případě neoprávněné, manipulativní kritiky či invektivy vedoucí nereaguje protiútokem, ale přiznává, že na kritice může být něco pravdy. Komunikace nepokračuje vyhrocením, ale umožňuje vedoucímu přijímat kritiku klidně, bez bránění se (Hartl & Hartlová, 2009).

2.2.6 Konflikt

Co je konflikt

Pojem konflikt je odvozen z latinského slova *conflictus* a můžeme ho vyložit jako srážku (Křivohlavý, 2008). V komunikaci se jedná o srážku dvou nebo více protichůdných sil, záměrů, potřeb, cílů atd. S konflikty se manažer může potýkat často a na mnoha úrovních.

V komunikaci s podřízenými může konflikt nastat v případě, kdy manažer potřebuje prosadit nepopulární opatření, je nespokojen s výkonem podřízeného, či případně řeší probíhající konflikt mezi členy svého týmu. Pokud manažer dle Eggerta a Falzona (2005) přistoupí ke konfliktu správně, může vyústit v pročištění atmosféry, k prohloubení vzájemného poznání a k nastavení efektivnější komunikace do budoucna.

Doporučený postup při zvládnutí konfliktu

Pokud už konflikt vznikne a manažer vnímá vzrůstající hněv, je nutné nereagovat hned, ale získat čas (Medlíková, 2012). Hněv totiž zkresluje vnímání reality. Prefrontální kortex při prožívání hněvu nemá dostatečné množství glukózy a kyslíku. Následně se tak zhoršuje manažerova schopnost objektivně posoudit skutečnost a vnímat ji ve faktech. (Nováková, 2012). Nadřizený si potřebuje v takový moment svůj vztek uvědomit, nepotlačovat ho, ale přijmout (včetně přijetí zodpovědnosti za tuto emoci) a rozhodnout se, jak chce dále postupovat (Křivohlavý, 2004).

Při komunikaci s protistranou je důležité využívat doporučená pravidla efektivní komunikace: naslouchat, nechat partnerovi dostatek prostoru pro vyjádření, ověřovat porozumění, využít empatii, neútočit, ale spíše popis vlastní pohled na věc a potřeby. Klíčové je oprostít se od hledání viníka, ale spíše se zaměřit na hledání (Medlíková, 2012).

Přístupy ke konfliktům

Užitečné může být pro manažera sebezpoznání v oblasti svého přístupu ke konfliktům. Některé z přístupů jsou totiž z dlouhodobého hlediska v rámci manažerské praxe neefektivní. Čakrt (2000) zmiňuje pět přístupů ke zvládnutí konfliktních situací: výhra-prohra/prohra-výhra, výhra-výhra, prohra-prohra a kompromis. Níže těchto pět přístupů hlouběji přiblížím.

Výhra – prohra

Pokud vedoucí využívá často styl „výhra-prohra“, může u podřízeného docházet k frustraci, pocitu nepochopení a k averzi vůči nadřízenému. Vedoucí totiž v rámci tohoto přístupu prosazuje své zájmy a potřeby, aniž by bral ohled na komunikačního partnera. Často mu k dosažení jeho cíle pomáhají mocenské nástroje (sankce, omezení výhod či příležitostí) nebo manipulativní techniky (McConnon & McConnon, 2009).

Prohra – prohra

Dalším neefektivním přístupem je dle Čakrta (2000) „prohra-prohra“. Pokud je vedoucímu konfliktní situace nepříjemná, snaží se jí vyhnout a její řešení odkládá (např. neřeší pozdní příchody pracovníka na pracoviště, ignoruje neshody mezi členy týmu a následně napěť). Toto chování však může snižovat jeho autoritu v týmu.

Prohra – výhra

Posledním stylem, který může ohrozit fungování týmu, je „prohra-výhra“. Vedoucí v submisivní pozici raději ustoupí a nechá podřízeného „vyhrát“, aby neohrozil pohodový vztah (např. podřízený neodevzdá práci v požadované kvalitě a nadřízený místo, aby úkol vrátil k přepracování, sám danou záležitost za podřízeného vyřídí) (Lahnerová, 2009). Tento styl také ohrožuje kvalitní time management manažera a učí členy týmu, že manažer za ně jejich práci udělá (Caunt, 2003).

Kompromis

Asi nejčastějším přístupem ke konfliktu, který alespoň částečně uspokojí obě strany je „kompromis“. Nejedná se však o nejlepší možný přístup, vzhledem k tomu, že z jednání odcházejí obě strany s pocitem zisku, ale také ztráty (Čakrt, 2000).

Výhra – výhra

Ideálním přístupem je „výhra-výhra“. Tento styl vyžaduje čas na komunikaci a pokročilé komunikační dovednosti obou stran. Pro jeho dosažení je klíčová snaha o pochopení potřeb protistrany, celého kontextu, konstruktivní komunikace možných řešení a snaha o nalezení dohody. Pokud se dosažení „výhry-výhry“ podaří, buduje manažer s podřízeným dlouhodobý kvalitní vztah (Křivohlavý, 2008).

Zvládání konfliktu mezi členy týmu

Pokud vznikne mezi členy týmu konflikt a podřízení nejsou schopni tuto situaci vyřešit svépomocí, měl by pomoci manažer. Jakmile jsou strany ovládnuty emocemi a vzájemnou averzí, může být řešením vstup třetí, neutrální strany. V pracovním prostředí to bývá právě manažer či nestranný kolega. Populárním řešením bývá také zapojení profesionálního mediátora.

V případě řešení konfliktu manažerem (zprostředkovatelem) doporučují Eggert a Falzon (2005) následující postup. Vedoucí by měl konflikt řešit v soukromí mimo zrak a sluch dalších členů týmu. I když se jedná o konflikt např. ve výrobní hale, měl by vedoucí kolegy alespoň odvést stranou pro co největší soukromí. Jakmile bude mít jejich pozornost, měl by vysvětlit důvod, proč se společně setkali a nastavit cíl a pravidla komunikace (např. neskákejte si do řeči; nejdříve hovoří jeden, potom druhý; запиšte si případně myšlenku, ať ji nezapomenete). Následně by měl nechat obě strany vyjádřit svá stanoviska a dbát na to, aby kolegové dodržovali nastavená pravidla. Oba kolegové by měli dostat prostor vyjádřit své stanovisko. Jakmile domluví první kolega, měl by zrekapitulovat hlavní body svého postoje (případně může provést manažer). Zde je možné využít techniky parafrázování. Stejný postup následně proběhne u druhého kolegy. Po vyslechnutí obou kolegů je důležité určit společného jmenovatele problému a následně se zaměřit na hledání řešení. Ideálním výstupem by mělo být, aby se oba spolupracovníci shodli na oboustranně přijatelném řešení a navrhli konkrétní kroky, jak následně postupovat. Až v případě, že se kolegové nebudou schopni dohodnout, by měl manažer vstoupit do situace a navrhnout řešení vlastní.

2.2.7 Jak zvládnout námitku?

Manažer se se zvládáním námitek setkává ať ve vztahu s podřízeným, nadřízeným, kolegou či klientem. Pokud podřízený nesouhlasí, může manažer přistoupit k různým reakcím. Pokud chce vedoucí námitku zvládnout efektivním způsobem, není vhodné ihned zpětně argumentovat a zahrnout druhého fakty, případně se nechat emočně unést. Aby manažer námitku konstruktivně vyřešil, je důležité ptát se, a získat tak co nejvíce informací. Teprve potom můžeme najít oboustranně přijatelné řešení. Pokud tedy druhý namítá, měl by nadřízený postupovat následujícím způsobem:

Upřesnění

Pokud je námitka podaná útočně a v obecné rovině, měl by manažer dle Štěpaníka (2006) nejdříve zjistit, o čem druhý vlastně mluví a nesnažit se ihned argumentovat. Měl by se tedy doptat pomocí otevřených otázek na podstatu námitky (např.: Co tím přesně myslíte? Můžete mi prosím ještě více přiblížit Váš názor?).

Využití empatie

Ury (2008) doporučuje s komunikačním partnerem nebojovat a nebrat si jeho slova osobně. Místo toho je vhodné dát empatií najevo, že vedoucí námitku přijímá a je ochotný vyslechnout si i jiný názor. Mimo zjemnění situace pomůže získat čas na promyšlení dalšího postupu empatická reakce.

Logické argumenty

Jakmile manažer pochopí podstatu námitky, může druhému nabídnout řešení, např. v podobě logických argumentů nebo návrhu dalšího postupu (Tamtéž).

Ověření přijetí řešení

Von Kanitz (2005) zdůrazňuje, že je pro úspěšný konec komunikace důležité závěrečné shrnutí a ověření přijetí navrhovaného řešení, argumentů, postupu. Pokud si totiž vedoucí neověří, že druhý s řešením souhlasí, může se stát, že podobnou námitku vznesou znovu.

2.2.8 Styly vedení

Dle výzkumu Golemana (2000) mezi 4000 manažery dokáže úspěšný manažer využít dle potřeby různé styly vedení. Mnoho vedoucích vnímá, že styl vedení je daný v závislosti na jejich temperamentu. Výzkum však ukazuje, že efektivní manažer by měl mezi jednotlivými styly přepínat.

Existují různé teorie stylů vedení. Jedním z nejznámějších přístupů je dle Doležala, Máchala, Lacka et al. (2012) teorie situačního vedení Paula Herseyho a Kena Blancharda, která popisuje dvě roviny – zaměření manažera na úkol nebo na vztahy. Z těchto rovin vychází čtyři styly vedení: direktivní, tréninkový, participativní a delegující. Manažer

následně také zhodnocuje vyspělost podřízeného. Je tedy podstatné, aby se manažer dokázal přizpůsobovat ve svém stylu vedení dané situaci a svému týmu.

Níže budou popsány podrobněji jednotlivé styly uváděné Golemanem (2000).

Nátlakový

Jedná se o autoritativní styl nepřipouštějící diskuzi. Je vhodný v době krize, kdy tým potřebuje rychlou reakci manažera a jasné směřování. Negativně však může ovlivnit flexibilitu organizace. Zároveň potlačuje motivaci týmu.

Autoritativní

Autoritativní manažer nastavuje cíle, ale nechává na týmu, aby si zvolil cestu k dosažení cíle. Tento styl je vhodné použít, pokud tým nemá jasné směřování, případně upadá do stereotypu a stagnuje. Není vhodné ho použít při spolupráci s experty, kteří jsou zkušenější než manažer.

Vztahově orientovaný

Manažer využívající tento styl klade pracovníky na první místo, hodně využívá pozitivní zpětnou vazbu, podporuje harmonii, a zlepšuje tak atmosféru a morálku týmu. Nevýhodou tohoto stylu může být pokles výkonu vzhledem k nedostatečné negativní zpětné vazbě a nedostatku vedení.

Demokratický

Demokratický manažer umožňuje členům týmu, aby se podíleli na rozhodnutích. Posiluje tak flexibilitu, zodpovědnost a produkci nových nápadů. Pokud je však tento styl převažující, může vyústit v nekonečné porady i pocit nedostatku vedení.

Nastavující tempo

Vedoucí, který využívá tento styl vedení, nastavuje vysoké tempo, standardy kvality a nasazení. Jde sám příkladem a má pozitivní vliv na vysoce schopné a motivované spolupracovníky. Negativní efekt může mít tento vliv na nepříliš zkušené či schopné pracovníky, kteří nastavenému tempu nestačí a cítí se přetížení požadavky. Následně se jejich výkon může ještě zhoršit.

Koučující

Koučující manažer se soustředí na rozvoj svých členů týmu (ne tolik na samotné úkoly). Má pozitivní vliv u pracovníků, kteří znají své silné i slabé stránky a chtějí se dále zlepšovat. Není tolik funkční u těch, kteří změnu odmítají.

2.2.9 Poskytování zpětné vazby

„Největší zbabělci jsou manažeři, kteří nedají lidem vědět, jak na tom jsou.“ Jack Welch, americký výkonný ředitel General Electric (Citáty slavných osobností, 2018)

Zpětná vazba je zásadní částí manažerské komunikace. Díky ní získává člen týmu přehled, jak si ve svém výkonu stojí, na čem může stavět, a jaké oblasti dále rozvíjet. (Slováčková, Horáková, & Rendoš, 2017). Zpětná vazba může výrazně podpořit výkon jedince (Bandura & Cevrone, 1983).

Aby zpětná vazba naplnila svůj účel, jsou doporučeny dle Haberleitnera, Deistlera a Ungvariho (2009) následující zásady jak v přípravě na zpětnovazební rozhovor, tak při samotném poskytování zpětné vazby.

Příprava na rozhovor

Před poskytnutím zpětné vazby Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009) doporučují, aby si vedoucí nejdříve promyslel cíl, kterého chce pomocí zpětné vazby dosáhnout. Často se jedná o konkrétní změnu ve výkonu a chování pracovníka (např. omezení pozdních příchodů, zrychlení plnění daného úkolu, dodržování firemních pravidel atd.). Uvědomění si požadovaného konkrétního výstupu z rozhovoru může manažerovi pomoci při přípravě potřebných podkladů a v následném pevném vedení rozhovoru.

Adair (2009) zdůrazňuje důležitost přípravné fáze. Vedoucí by se měl na rozhovor důkladně připravit i z hlediska podkladů. Měl by si zajistit potřebné informace, dokumenty a fakta k dané záležitosti, aby mohl jasně argumentovat a nedostat se do slepé uličky, kdy mu bude pracovník tvrdit, že např. email poslal v úterý (ačkoliv ho poslal ve středu).

Pokud se jedná o klíčový rozhovor, měl by manažer dle Haberleitnera, Deistlera a Ungvariho (2009) také promyslet, jaká je osobnost daného pracovníka, možné reakce protistrany, zformulovat si myšlenky a rozhodnout se, jakým způsobem bude podřízeného o rozhovoru informovat. Zpětná vazba by měla být přizpůsobená osobnosti pracovníka. Vedoucí může také často předpokládat možné reakce a argumenty pracovníka. Otázkou je

také, jakým způsobem pracovníkovi sdělit, že s ním vedoucí potřebuje probrat jeho výkon. Nevhodné bývá veřejné prohlášení typu: „Petře, přijďte za mnou do kanceláře, potřebuju s Vámi probrat Váš průšvih s klientem...“. Vedoucí by měl ústně nebo písemně sdělit, že potřebuje s pracovníkem probrat danou situaci, aniž by naznačoval obvinění.

Co nejdříve a v soukromí

Někdy bývá poskytování zpětné vazby nepříjemné, například, pokud se jedná o citlivou záležitost či když má zpětná vazba konfliktní potenciál. V takových situacích může mít vedoucí tendenci danou záležitost odkládat. Případně může být vedoucí příliš zaneprázdněný a nepřisuzuje zpětné vazbě velkou váhu. S přibývajícím časovým odstupem se však snižuje účinnost zpětné vazby. Urban (2012) doporučuje, aby byla zpětná vazba poskytnuta pracovníkovi co nejdříve (a ideálně i v průběhu plnění úkolu).

Autor také zdůrazňuje výběr vhodného prostředí. Pracovníci mohou těžce nést, pokud kritiku slyší i jejich kolegové. Vhodné je zajistit si místo, na kterém nebudou pracovník a manažer rušeni.

Pojmenování situace

Základním bodem poskytování zpětné vazby je pojmenování tématu a prostor pro druhého. Adair (2009) doporučuje, aby manažer bez nejasností určil problémovou oblast (šel k věci) a dále dal podřízenému možnost se k záležitosti vyjádřit.

Pozitivní i negativní

Častou chybou vedoucího je dle Swinka (2009) zaměření se pouze na negativa a chyby v úkolu. Aby byla zpětná vazba přijata a nevznikl pocit krivdy a nespravedlnosti, je důležité, aby vedoucí zmínil i body, které byly dobře odvedené. Obecným doporučením je neposkytovat podřízeným pouze negativní zpětnou vazbu, ale vyhledávat příležitost pro pozitivní zpětnou vazbu. A následně v rámci zpětnovazebního rozhovoru vyvážit negativa i pozitivy. Blanchard a Johnson (1993) vedoucím navrhuje, aby se snažili své podřízené vědomě přistihnout při dobré práci, a mohli jim tak následně předat pozitivní zpětnou vazbu.

Nevyjadřování se k povahovým vlastnostem, objektivita a konkrétnost

Manažer by neměl dle Dattnera (2009) vyjadřovat soudy a obecná hodnocení podřízeného (např. jste neschopný, líný). Je důležité vyjádřit se přesně, konkrétně a fakticky – oddělit člověka od problému. Vedoucí tak sníží pravděpodobnost výrazné emoční reakce

u protistrany. Autor uvádí, že je klíčové celkové udržení zpětnovazebního rozhovoru u (ideálně objektivních, ověřitelných) faktů a také přímé vyjádření informace a názoru. Nemá smysl kroužit kolem problémového tématu a čekat, až to druhému dojde. Nejúčinnější zpětná vazba je upřímná, i když může být v daný moment pracovníkovi nepříjemná.

Neverbální komunikace

Ačkoliv nadřizený verbálně nevyjádří nesouhlas či soud komunikačního partnera, může být jeho stanovisko zřetelné v rámci neverbální komunikace (kroucení očí, ironický tón hlasu, ostrá gesta atd.). Vedoucí by však neměl dle Haberleitnera, Deistlera a Ungvariho (2009) vnímat pouze svoji neverbální komunikaci, ale měl by se také zaměřit na podřizeného a pomoci si neverbálními signály k pochopení druhého.

Stanovit cíl a kroky k jeho dosažení

Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009) zdůrazňují, že důvodem poskytování zpětné vazby bývá potřeba pozitivní změny ve výkonu. Je tedy podle autorů podstatné naprosto jasně stanovit, jak má vypadat cílový stav. K posílení závazku na straně podřizeného je vhodné, aby si sám určil, jak se k cíli dostane, samozřejmě s pomocí nadřizeného. Je nutné stanovit přesné a měřitelné úkoly a nespokojit se s obecným výrokem, např. „Já tedy komunikaci s kolegy zlepším.“ Manažer by měl podřizeného dovést k naprosto jasné formulaci kroků k cíli.

2.2.10 Delegování

„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“ Theodore Roosevelt, americký prezident (Kukulich, 2018)

Delegování je dalším podstatným manažerským nástrojem. Podřízení mohou díky delegování pokročilejších úkolů růst, rozšiřovat své znalosti a kompetence (Jo, 2008). Delegování je významným nástrojem pro motivaci pracovníka – vedoucí buduje vztah poskytnutím důvěry a svěřením zodpovědnosti, podporuje člena týmu na cestě k růstu a získání autonomie (Pink, 2011). Vedoucí si také předáním úkolu uvolní ruce pro jiné důležité aktivity, což z delegování činí velmi efektivní nástroj time managementu (Allen, 2008).

Paradoxně však někteří vedoucí delegování vnímají dle Jo (2008) jako obtížnou záležitost a snaží se mu leckdy vyhnout. Jako důvody, proč nedelegují, uvádějí:

- To musím udělat pouze já (ostatní nemají dostatečné znalosti, dovednosti).
- Já to udělám rychleji, jsem teď sám přetížený. Bude pro mě časově náročné ještě vysvětlovat druhému tento úkol.
- Podřízení jsou už teď přetížení, přeci jim nebudu přidávat práci.
- Nechci, aby se tým zaměřil pouze tímto směrem.

Výše uvedené důvody mají obvykle společný jmenovatel v nedostatečné důvěře vůči svému týmu, což je jeden z manažerských hříchů (Schuster, 2010). Ale také v přehnaném mínění o výjimečnosti dovedností a znalostí daného manažera. Pokud se manažerovi tyto překážky podaří překonat a rozhodne se delegovat, měl by dodržet několik zásad, které přibližují níže.

Správný člověk

Dle Fairweathera (2009) je důležité znát členy svého týmu, jejich potenciál, ambice, silné a slabé stránky a celkovou časovou vytíženost. Vedoucí by měl zvážit, komu by daný úkol mohl nějak prospět a pro koho by mohl být šancí se naučit nové věci. Je také důležité zjistit, jaké jsou časové možnosti člena týmu a zda má potřebné znalosti a dovednosti k dokončení úkolu.

Co, proč a jak

Jo (2017) zdůrazňuje význam jasného zadání úkolu (více viz SMART cíl). Manažer by měl při delegování úkol nejenom přesně zadat, ale také vysvětlit kontext – např. k čemu pomůže splnění úkolu v rámci celého projektu. Důležité je také zmínit, proč úkol zadává danému člověku (aby si nevytvořil domněnky), co od něj konkrétně očekává a v jakém termínu a také projít jednotlivé kroky směřující ke splnění úkolu. Měl by také nabídnout podporu v průběhu plnění úkolu. Jak říká Ariely (2012), je v současné době pro posílení motivace pracovníků při plnění úkolu důležité zahrnout rovinu smysluplnosti a pocit vlastnictví.

Ani při delegování nemůže manažer zapomenout na důležitost parafrází a ověřování porozumění (Von Kanitz, 2005). Aby si manažer ověřil, že má podřízený veškeré informace, měl by zjistit, nakolik člověk danému úkolu rozumí a zda má vše, co ke splnění potřebuje.

SMART cíl

Manažeři někdy mohou úkol zadávat vágním způsobem a podřízenému potom není jasné, jak má výsledek přesně vypadat. Při zadávání úkolu může vedoucímu pomoci držet se kritérií SMART, aby podřízenému předal úkol srozumitelně a následně mohl naplnění úkolu snáze vyhodnotit (Zikmund, 2010):

Specifikován. Zadán konkrétně, přesně, jednoznačně

Měřitelný. Cíle (výsledky splnění) musí být měřitelné, aby mohl vedoucí zhodnotit, nakolik se podařilo úkol splnit.

Akceptovaný (odsouhlasený). Zadání musí být akceptovatelné podřízeným (není možné delegovat úkol, který vyvolává v podřízených odpor)

Realistický. Odpovídající reálné situaci, podmínkám

Termínovaný. Je stanoven termín, do kdy je nezbytné úkol splnit

Jako příklad mohu uvést zadání úkolu juniornímu podřízenému – zlepšení se v anglickém jazyce. Pokud manažer předá úkol nejasným způsobem (např. „Chci, aby ses zlepšil v angličtině, mám pocit, že se neumíš domluvit.“), může se stát, že při vyhodnocování naplnění úkolu bude podřízený a manažer překvapený. Podřízený se naučí několik nových frází, které může využít v telefonické konverzaci. Manažer po něm ale chtěl (ačkoliv to nekomunikoval), aby posílil jak telefonickou, tak osobní komunikaci při kontaktu s klienty. Pokud by využil kritéria SMART, zněl by úkol: „Chci, aby ses dokázal plynule a bez hledání slovíček domluvit s klienty jak v osobní, tak telefonické komunikaci. Rád bych s tebou nastavil roční cíl – příští prosinec společně půjdeme na jednání s naším anglickým partnerem, které povedeš. Zároveň uskutečníme následek tvého telefonického rozhovoru při domlouvání tohoto setkání. Poskytnu ti maximální podporu – můžeme se domluvit na individuální výuce s rodilým mluvčím, dvakrát týdně, v rámci tvé pracovního doby. Co ty na to?“ A následně společně s podřízeným projde, zda s cílem souhlasí, vnímá ho jako reálný a jak ho plánuje naplnit.

Odpovědnost i pravomoc

V rámci delegování je klíčové předat i pravomoc, kterou ke splnění úkolu podřízený potřebuje a zdůraznit míru odpovědnosti spojenou s úkolem (Fairweather, 2009). Pokud je např. podřízený odpovědný za výběr dodavatele, měl by mít také pravomoc rozhodnout dle odsouhlasených kritérií.

Kontrola

Manažer by neměl dýchat podřízenému na záda, ale měl by být vnímán jako podpora, která tu pro podřízeného je k dispozici (Jo, 2017). Templar (2015) zdůrazňuje důležitost vnímání odlišnosti každého člena týmu a následného přizpůsobení. Záleží na senioritě člena týmu, jeho osobnosti – manažer by měl vědět, kdo a do jaké míry kontrolu a zpětnou vazbu potřebuje.

Časté chyby při delegování

V efektivním delegování brání dle Jo (2008) manažerům nejen mylné domněnky o vlastní výjimečnosti („Úkol splním nejlépe já sám.“), pocit přetíženosti („Rychlejší bude, když činnost dokončím já.“), ale také další manažerské nešvary objevující se v průběhu delegování.

1) Micromanagement. Wilkins (2014) popisuje častý manažerský nešvar – micromanagement, který znamená dělení úkolů do příliš malých částí, bez svěřeni pravomoci a odpovědnosti. Micromanager neustále sleduje, jak se úkol vyvíjí, vyptává se a drží vše pod svojí kontrolou. Tento přístup ale nepomáhá rozvoji daného pracovníka, spíše ho výrazně demotivuje.

2) Hvězda týmu. Manažer by neměl dle Fairweathera (2009) delegovat úkoly pouze „hvězdě týmu“ – nejlepšímu a nejschopnějšímu pracovníkovi. Schopného pracovníka množství úkolů brzy vyčerpá a ostatní členy týmu demotivuje.

3) Vágní instrukce. Cíl není zadán přesně, ale vedoucí má jasnou představu, jak by měl být úkol splněn. Často k této situaci dochází, pokud manažer nevěnuje dostatek času úvodnímu vysvětlení úkolu (Jo, 2008).

4) Přiznání si zásluhy. Velkou chybou je převzít pozitivní výsledek a prodat ho jako vlastní úspěch bez zmínění kolegů, kteří se na splnění úkolu podíleli. Toto manažerské chování druhé výrazně demotivuje (Tamtéž).

2.2.11 Angažovanost a motivace

„Řízení pomocí biče motivuje lidi k jedinému – vyhnout se biči.“ Ian McDermott, konzultant v oblasti leadershipu (Citáty slavných osobností, 2018)

Předchozí kapitoly byly věnovány efektivní komunikaci a manažerským nástrojům (zpětná vazba, delegování) – všechny tyto dovednosti, pokud je manažer ovládá, přispívají k motivaci členů týmu.

Abych téma motivace zastřešila a doplnila o další faktory ovlivňující výslednou motivaci pracovníků, zaměřím se dále na často uváděné teorie motivace v manažerských publikacích a angažovanost pracovníků neboli výsledné chování motivovaného pracovníka, která má pozitivní vliv na prosperitu firmy.

Angažovanost pracovníků v Čechách

Gallupova organizace realizovala v období 2011/2012 průzkum angažovanosti pracovníků ve 142 zemích světa (do výzkumu byla zařazena i Česká republika). Studie pracovníky rozdělila do tří skupin:

- *aktivně angažovaní*: zajímají o dění ve firmě, proaktivní, inovativní, „žijí firmou“
- *neangažovaní*: emočně odpojení, vykonávají striktně určené úkoly (nedělají práci navíc)
- *aktivně neangažovaní*: mohou firmě škodit svým negativním přístupem

Data z České republiky ukazují, že pracovníci se středoškolským vzděláním jsou ve skupinách zastoupení v následujícím poměru: 63 % neangažovaných, 27 % aktivně neangažovaných a 10 % angažovaných aktivně. S rostoucím vzděláním stoupá také angažovanost pracovníků (u vysokoškolsky vzdělaných je aktivně angažovaných 17 %), s klesajícím vzděláním se angažovanost snižuje (11 % aktivně angažovaných se základním nebo žádným vzděláním) (Gallup, 2013).

Proč je angažovanost pracovníků pro firmy důležitá?

Výše uvedená data mohou být vnímána jako alarmující (zvláště v případě 27 % aktivně neangažovaných pracovníků se středoškolským vzděláním). Pokud má společnost 100 zaměstnanců a 27 z nich je negativně naladěno a odmítá podávat požadovaný výkon, může mít toto chování vliv na celkové výsledky společnosti.

Angažovanost pracovníků má vliv na úspěch firmy. Robertson a Cooper (2011) uvádí následující výhody angažovanosti pracovníků: pětkrát větší návratnost pro investory, zvýšení provozního zisku, méně absencí (aktivně neangažovaní chybí průměrně více než šest dnů za rok; angažovaní méně než tři dny), nižší nemocnost, propagace angažovanými firmy jako dobrého zaměstnavatele, posílení zákaznické spokojenosti a věrnosti a vyšší produktivita.

Jak posílit angažovanost pracovníků?

Posílení angažovanosti pracovníků je možné. Gallup (2013) uvádí základní prediktory angažovanosti, které jsou ovlivnitelné vedoucím a celkovým nastavením společnosti. Níže tyto prediktory popíšu.

Důležitá pro angažovanost člena týmu je jasná představa, co se od něj očekává (jaké jsou jeho úkoly, priority, kompetence). Plnění těchto úkolů a celkové poslání firmy mu dává smysl. Ke splnění úkolů má následně z hlediska vybavení vše, co potřebuje (např. funkční pomůcky, prostředí umožňující soustředění). Při vykonávání činností má možnost využívat své silné stránky (nemusí např. polovinu pracovní doby trávit zpracováním excelových tabulek, pokud je jeho silnou stránkou osobní komunikace s lidmi).

Gallup (2013) také zmiňuje způsoby, jakými může manažer následně posílit angažovanost daného pracovníka: poskytováním zpětné vazby (a alespoň jednou týdně najít příležitost pro pozitivní zpětnou vazbu), zajímat se o něj nejen jako o pracovní jednotku, ale také jako o člověka. Pokud vedoucí zjistí směr (a o tomto tématu by měl s členem týmu alespoň jednou za půl roku komunikovat), kterým by se chtěl pracovník v rámci svého rozvoje ubírat, měl by ho v tomto směru podporovat. Zaměstnanec by měl mít v průběhu roku příležitost růst a učit se novým věcem. Jakmile chce člen týmu sdílet svůj názor, měl by ho vedoucí vyslechnout a ideálně využít nápad pracovníka.

Podstatné pro angažovanost jsou i vztahy na pracovišti. Angažovanost stoupá, pokud mohu některého kolegu nazvat svým kamarádem. Zároveň je důležitý pocit spravedlnosti: kolegové také odvádí kvalitní práci (Tamtéž).

Role manažera je pro angažovanost podřízených klíčová, protože může řadu bodů popsaných výše (prediktorů angažovanosti) ovlivnit (Tamtéž). Dle Fairweathera (2009) je také důležité uvědomění, že až 70 % podřízených neodchází od samotné práce, ale jako důvod uvádí svého manažera.

Motivace a angažovanost

Angažovanost pracovníka je s motivací úzce spojená. Motivace (česky pohnutka) je souhrnem intrapsychickým sil. Ty aktivizují a organizují naše chování i prožívání, abychom změnilí současnou neuspokojivou situaci nebo dosáhli jiného pozitivního cíle (Plhákova, 2003). Slovo motivace vychází z latinského „movere“, což znamená hýbat se, pohybovat se (Kohoutek, 2015). Pokud se podíváme na motivaci v rámci pracovního prostředí, jedná se tedy o pohyb pracovníka směrem ke stanoveným pracovním cílům. Motivovaný (angažovaný pracovník) chce úkol splnit a vyvíjí úsilí a podniká aktivity k dosažení cíle.

V manažerské praxi rozlišujeme stimulaci a motivaci. Stimul je dle Plamínka (2010) vnější podnět (např. finanční odměna), který, pokud je přítomný, vede pracovníka ke splnění úkolu. Pokud stimul zmizí, mizí i pracovní výkon. Vnitřní motivace bývá dlouhodobější (např. pracovník plní úkol, protože ho baví, dává mu smysl atd.)

Pink (2009) důležitost vnitřní motivace zdůrazňuje. Zmiňuje, že finanční motivace může negativně ovlivnit vnitřní motivaci (ačkoliv je samozřejmě podstatná). Tyto závěry podporují studie Deciho (1971) a Leppera, Greena a Nisbetta (1973). Jakmile byl respondent stimulován za splnění úkolu, klesla jeho vnitřní motivace úkol splnit bez odměny (oproti kontrolní skupině, ve které respondenti bez stimulace pokračovali v plnění úkolu).

Pink (2009) dále rozděluje pracovníky do dvou motivačních typů:

Typ X (extrinsically motivated/externě motivovaný) se orientuje podle vnější stimulace, nemá rozvinutou vnitřní motivaci. Je ale možné ho proměnit na typ „I“.

Typ I (intrinsically motivated/vnitřně motivovaný) pohání touha po autonomii (možnost řídit sebe a svoji práci, zvolit si, co budu dělat, kdy, s kým, kde a jakým způsobem), smyslu (znát vyšší smysl činnosti, rozumět kontextu) a dosahování mistrovství (možnost při dostatečně náročné činnosti využít své silné stránky). Pokud jim společnost poskytne spravedlivou finanční odměnu, k výkonu potřebují tyto tři oblasti vnitřní motivace (autonomii, smysl, mistrovství).

Je mnoho teorií motivace. Níže však uvedu ty, které bývají v manažerské literatuře uváděné nejčastěji.

Teorie X a Y

McGregor (2006) rozděluje manažery do dvou motivační typů X a Y. Pokud se manažer rozhodne pro směr X, volí dle Pinka (2009) jinými slovy cestu omezených výsledků či v některých případech manažerského selhání. Na druhou strany styl Y pomáhá manažerům otevírat neomezené možnosti a podpořit hospodářský výsledek firmy. Níže přiblížím oba motivační typy.

Manažeři využívající *model X (autoritativní)* dle Fairweathera (2009) předpokládají, že pracovníci jsou líní a práci se vyhnou, když můžou. Bývají také podle vedoucích rádi, když je někdo pevně řídí a poskytuje jim pevné instrukce. Zároveň nechtějí mít odpovědnost a dávají přednost jistotě. Jo (2017) dodává, že manažeři X využívají svoji formální autoritu a preferují direktivní styl vedení.

Oproti tomu vedoucí *typu Y (participativní)* Fairweather (2009) popisuje jako manažery důvěřující, že pracovníci chtějí pracovat co nejlépe a že pokud se ztotožní s cíli týmu a organizace, budou dále řídit sami sebe. Dle manažerů Y dávají členové týmu přednost odpovědnosti a práce je pro ně přirozená. Jo (2017) zmiňuje, že je manažerský styl Y spíše založen na respektu a partnerském přístupu.

Model X je dle McGregora (2006) více využíván ve výrobě ve vztahu k operátorům strojů, model Y při práci s vedením či specialisty. Fairweather (2009) doporučuje širší využívání stylu Y pro lepší využití potenciálu pracovníků, sdílí však svoji zkušenost, že mnoho firem (a nejen výrobních) spíše tíhne ke stylu X.

Dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Hertzberga

Fairweather (2009) doporučuje využití dvoufaktorové teorie motivace Fredericka Hertzberga, která je založena na dvou faktorech – hygienických (prostředí) a motivačních. Oba faktory jsou podle Hertzberga pro motivaci důležité, ale rozličným způsobem.

Mezi *hygienické faktory* patří dle Adaira (2009) ekonomická situace firmy a jistota zaměstnání, mzda, finanční /materiální benefity, pracovní prostředí, styl řízení vedoucího, typ práce, pracovní doba či pracovní vztahy.

Příklady *motivačních faktorů* uvádí Fairweather (2009): úspěch, výsledek, pokrok v práci, uznání, účast na rozhodování, obsah práce, odpovědnost a rozhodovací pravomoci, pracovní postup či možnost povýšení.

Pokud chybí hygienické faktory, nastává u pracovníků (Tamtéž) nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti. Např. pokud bude v místnosti nefunkční klimatizace, budou si pracovníci stěžovat. Jakmile nadřízený zařídí její opravu, během

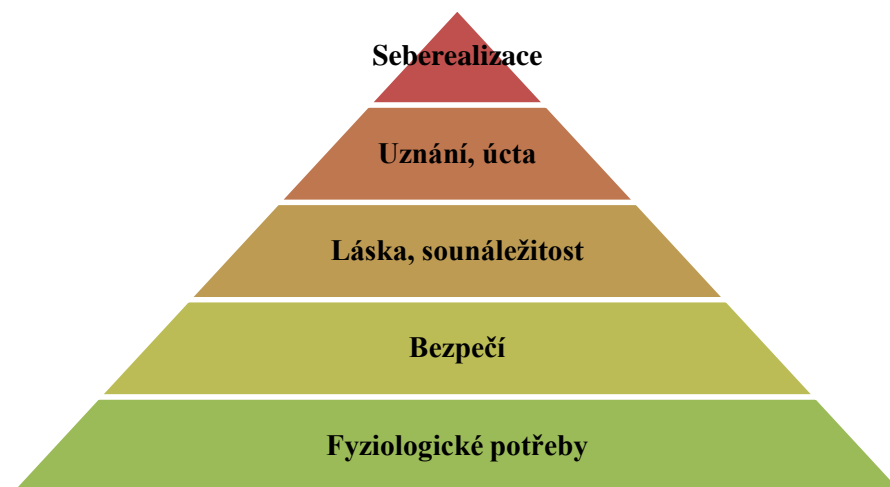
krátké doby bude funkční klimatizace považována za normu. Motivační faktory mohou výkon pracovníků podporovat dlouhodobě. Pokud se tedy nadřízený zaměřuje na členy svého týmu, poskytuje zpětnou vazbu, přizpůsobuje obsah práce, umožňuje jim rozvoj, poskytuje prostor pro růst motivace.

Kritika této teorie (podobně jako u teorie X a Y McGregora) spočívá v přílišné jednoduchosti, jakési její „černobílosti“, ačkoliv je zřejmé, že pro srozumitelnost teorie musí být obětovány určité elementy komplexnosti. Adair (2009) tuto svoji kritiku blíže rozvádí. Upozorňuje, že mzda (peníze) nemůže být vnímána pouze jako hygienický faktor, ale že může být i projevem uznání, tedy motivačním faktorem. Podobně se staví ke stylům řízení, které přesahují svoji kategorii hygienických faktorů do těch motivačních.

Plamínek (2010) zmiňuje také známou **Teorii potřeb A. Maslowa**.

Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších potřeb po ty nejvyšší vytváří pyramidu):

Graf 1: Maslowova pyramida potřeb



Fairweather (2009) tuto teorii popisuje blíže. Jakmile má pracovník naplněné fyziologické potřeby (za svůj plat si zajistí potravu, má kde přespat, na pracovišti může vykonávat běžné fyzické potřeby atd.), směřuje svoji pozornost na naplnění potřeby bezpečí (cítí pocit jistoty v souvislosti se svojí pozicí, se směřováním firmy). Po jejím naplnění pokračuje k budování pocitu sounáležitosti, přijetí, lásky (cítí se dobře v týmu, je manažerem přijímán), k získání uznání (manažer oceňuje jeho práci, má dostatečnou zpětnou vazbu atd.). Závěrečným patrem je potřeba seberealizace – práce člověka baví, naplňuje, zajímá, dává mu smysl.

Plháčková (2003) upozorňuje na nedostatky této teorie. Ačkoliv může Maslowova pyramida vysvětlit, proč pracovník nechce přijmout vyšší pracovní pozici, pokud prožívá např. rodinné potíže, můžeme na tuto teorie pohlížet také z kritického úhlu pohledu. Někteří pracovníci se mohou teorii vymykat – ačkoliv nemá daný člověk naplněny základní fyziologické potřeby, může toužit po seberealizaci, případně nemusí toužit po lásce, sounáležitosti či přijetí, ale bude prahnout po prestiži a uznání

Pokud tedy shrneme klíčové body teorií motivace: aby mohl manažer posílit motivaci členů týmu, potřebuje podle Greena (2015) své kolegy znát (jaké jsou jejich motivátory) a přizpůsobit jim svůj styl vedení a manažerský přístup, jít příkladem (být sám motivovaný), vybrat do svého týmu pracovníky, kteří už motivovaní pro danou pozici jsou, nastavit jasné a splnitelné cíle, poskytovat pozitivní i negativní zpětnou vazbu, efektivně a konstruktivně komunikovat a být spravedlivým při oceňování.

2.2.12 Manažerská prezentace

„Abyste zdvojnásobili účinek své prezentace, použijte polovinu slov.“ Peter Urs Bender, odborník na leadership (Citáty slavných osobností, 2018)

Manažeři ve své roli často vystupují před publikem s cílem prosadit svůj názor, přesvědčit druhé, inspirovat je či nadchnout. Pro úspěch prezentace dle Hierholda (2005) nestačí, aby manažer dokázal strukturovaně přednést své myšlenky, ani to, že má vysokou odbornost v určité oblasti. Pokud bude prezentace příliš nabitá informacemi, ale vedena monotónně, bez očního kontaktu, ztratí pravděpodobně manažer pozornost účastníků.

Přesvědčivá prezentace stojí na několika pilířích, které budou ve stručnosti popsány níže.

Jasná struktura a interakce

Medlíková (2010) doporučuje, aby obsah prezentace vycházel z analýzy publika (jeho očekávání a potřeb, úrovně znalostí, složení z hlediska věku a pozic atd.) a celkového cíle prezentace. Manažer potřebuje zhodnotit, jaké informace a prostředky mu pomohou v čase určeném pro prezentaci cíle dosáhnout. Následně se dle Kabátka a Lošťákové (2010) doporučuje prezentaci strukturovat do úvodu, hlavní části a závěru. V úvodu by mělo jasně zaznít téma prezentace a jak může být přínosné pro účastníky, agenda prezentace a nastavení pravidel. Hlavní část by měla dodržet agendu představenou v úvodu a mít logické uspořádání. Manažer by měl zařadit prvky interakce s publikem (ať přímé otázky) nebo

příklady, příběhy, videa či obrázky, střídat vizualizační prostředky – projekci, flipchart či whiteboard. V závěru prezentace je důležité shrnout klíčové body, vyzvat publikum k akci, případně doplnit důležité odkazy a zdroje (Tamtéž).

Neverbální komunikace

Kromě srozumitelného obsahu zdůrazňuje Hierhold (2005) také způsob podání informací. Manažer by měl udržovat oční kontakt s publikem, využívat otevřená gesta, mít stabilní postoj, pohybovat se účelně a pracovat s intonací, aby jeho projev nebyl monotónní.

Zvládání obtížných situací

Manažer by se měl umět také vypořádat dle Kabátka a Lošťákové (2010) s možnými obtížnými situacemi v průběhu prezentace – ať se jedná o problémy s technikou, pozdními příchody, komplikovanými otázkami, negativními účastníky, námitkami atd. Základním přístupem v těchto situacích je umět zachovat chladnou hlavu, neponižovat účastníky, ale snažit se přijít na podstatu obtíže a tu vyřešit.

2.2.13 Vedení porad

Porada je důležitým nástrojem pro vedení týmu. Efektivně vedená porada dle Šlapalové a Čempelové (2011) umožňuje manažerovi prezentovat vizi a nadchnout pro ni svůj tým, stanovovat cíle, plánovat, organizovat, kontrolovat, získat zpětnou vazbu a poskytnou týmu možnost účastnit se na rozhodování. Templar (2015) zdůrazňuje význam porad pro sdílení informací, zkušeností a vzájemnou inspiraci. Vnímá také, že správně vedená porada podporuje lepší týmovou spolupráci a komunikaci.

Mnoho porad bývá neefektivních a pracovníci často vnímají, že se jedná o ztrátu času. Aby porada nebyla takto jejími účastníky posuzována, měl by manažer dodržet následující pravidla.

Před poradou

Kaňáková (2008) zdůrazňuje důležitost přípravy na poradu. Vedoucí by měl znát nejen téma porady, ale hlavně cíl, kterého chce v rámci porady dosáhnout. Častou chybou bývá dle Templara (2015) přítomnost pracovníků, jichž se téma porady týká pouze okrajově. Vedoucí by se měl tedy zamyslet, jaké členy týmu na poradu pozve. Důležité je také místo

konání porady – aby bylo vhodné pro daný počet účastníků a mělo dostatečné technické vybavení (Plamínek, 2012).

Následně by měl manažer zaslat dle Šlapalové a Čempelové (2011) pozvánku na poradu, ve které uvede téma, cíle, body k probrání, časovou náročnost porady a určí případné úkoly pro pozvané.

V průběhu porady

Kaňáková (2008) doporučuje tipy pro efektivní vedení porady. Klíčovým momentem je začátek porady. Manažer by měl v úvodu přivítat účastníky, připomenout cíl porady, časový harmonogram, role účastníků a nastavit pravidla (např. používání PC a mobilních telefonů, pravidla komunikace atd.). Je také vhodné stanovit pracovníka odpovědného za zápis z porady včetně stanovených úkolů a termínů.

V průběhu porady je také dle Plamínka (2012) důležité, aby manažer dokázal udržet diskuzi u určených bodů porady a nenechal ji sklouznout k jiným záležitostem a následoval důsledně stanovený program porady. Je potřeba, aby sledoval aktivitu účastníků a zajistil vyvážený prostor k vyjádření pro všechny pozvané. Měl by zajistit, aby byly odlišné názory respektovány, kolegové si naslouchali a ověřovali porozumění.

Naprostě zásadní (ale také jednou z nejčastějších chyb při vedení porad) je dle Templara (2015) nedodržení časového harmonogramu. Tento problém vzniká při nedostatečném řízení diskuze či pokud má vedoucí porady sám rozbíhavé myšlení a rozvádí témata, která do porady nepatří. Výsledkem je neefektivní porada, která narušuje celkový časový harmonogram přítomných. Je proto důležité, aby manažer v průběhu porady sledoval, nakolik se daří následovat představená struktura a aby případně pozvané motivoval k vyšší aktivitě.

Po poradě

Po poradě by měla dle Kaňákové (2008) odpovědná osoba zaslat zápis z porady (včetně pozvaných, kteří se porady nemohli zúčastnit). Manažer by měl následně kontrolovat plnění stanovených úkolů.

2.2.14 Time a Stress Management

*„Není pravda, že máme málo času, pravdou ale je, že ho hodně promarníme.“ Seneca
(Citáty slavných osobností, 2018)*

Mnoho manažerů se potýká se stále rostoucím tlakem, cíle se zvyšují, náklady snižují. Vedoucí mají k dispozici informační technologie (telefony, osobní počítače a tablety připojené k internetu), díky kterým se však očekává jejich rychlá reakce. Aby se manažeři vyhnuli přetížení a následnému syndromu vyhoření, může jim pomoci správné využívání nástrojů time managementu (Caunt, 2003).

Dle Pacovského (2006) je time management souborem znalostí směřující k uspořádání času a plánování. Caunt (2003) doplňuje, že se jedná o osobní a pracovní organizaci. Pojem zahrnuje mnoho rozličných nástrojů, od nastavování priorit, plánování, využívání technologických pomůcek, efektivní komunikaci, rychločtení, či práci s myšlenkovými mapami (Gruber, 2004).

Níže budou popsány ve stručnosti klíčové zásady time managementu, které jsou v publikacích doporučovány.

Jasnost cílů

Jasně určené cíle (ideálně v podobě SMART, viz kapitola 2.2.10) může usnadnit určení nástrojů k jejich dosažení. Cíle by měl vedoucí znát jak dlouhodobé, tak střednědobé a krátkodobé a v průběhu jejich plnění revidovat, nakolik jsou cíle stále aktuální či případně pozměnit jejich podobu (Robbins & Coulter, 2008). S cíli by měl manažer pracovat v rovině pracovní, ale také v rovině osobní, aby mohl snáze dosáhnout work-life balance neboli sladění osobního a pracovního života (Junová, 2012).

Stanovení priorit a plánování

Od nastavení cílů přechází manažer ke každodennímu operativnímu rozhodování o tom, čemu se bude daný den věnovat. K tomu může pomoci technika „Matice priorit“, kterou přibližuje Covey (2016) ve svém bestselleru „7 návyků skutečně efektivních lidí“. Matice rozděluje aktivity do čtyř kvadrantů podle kritérií naléhavost a důležitost. Vedoucí by se měl samozřejmě věnovat úkolům, které jsou naléhavé a důležité, zároveň však podstatnou část svého času vymezit činnostem zatím nenaléhavým, ale důležitým (aby tyto aktivity nepřešly do kvadrantů důležité/naléhavé). Úkoly v rovině nedůležité by měl manažer umět rozpoznat

a eliminovat (neboli odstranit tzv. zloděje času). Matice priorit slouží jako pomůcka při plánování, které by mělo dle Allena (2008) probíhat vždy na konci časové jednotky (např. den, týden, měsíc) na nadcházející období. Vedoucí by si měl před odchodem z práce projít plán na další den, aby nebyl nepřekvapen časovou zátěží následující den ráno.

Tabulka 1: Matice „Okno priorit“; Covey (2016)

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	<p><i>Činnosti:</i> Krizové situace Projekty s blízcími se termíny Neodkladné situace</p> <p><i>Výsledky:</i> Stres Vyčerpání Pocit „hašení“</p>	<p><i>Činnosti:</i> Prevence Životní priority (rodina, vztahy, zdraví, koníčky atd.) Nové příležitosti Relax Důležité pracovní úkoly Plánování</p> <p><i>Výsledky:</i> Rovnováha Disciplína Kontrola Minimum krizí Životní naplnění</p>
Nedůležité	<p><i>Činnosti:</i> Emaily, telefony (vyrušující) Neefektivní porady Úkoly jiných</p> <p><i>Výsledky:</i> Uvažování v krátkodobém horizontu Pocit bezmoci při určování cílů Povrchní/narušené vztahy</p>	<p><i>Činnosti:</i> Zbytečné aktivity („zloději času“) Některé telefony a emaily (např. spam) Pouze příjemné činnosti („prokrastinační aktivity“)</p> <p><i>Výsledky:</i> Neefektivita Nezodpovědnost Závislost na druhých</p>

Paretovo pravidlo

Často bývá v manažerské literatuře doporučováno i Paretovo pravidlo. Vedoucí by si měl uvědomit, že ne všechny aktivity mu přinášejí požadované výsledky. Dle Paretova pravidla nám 80 % výsledků přináší 20 % aktivit (není nutné přesně dodržet poměr procent 80 / 20) (Caunt, 2013). Např. v rámci obchodní činnosti cca 20 % klientů přináší firmě 80 % zisku, za cca 20 % času zvládneme 80 % klíčových úkolů. Blanchard a Johnson (1993) ve svém „Minutovém manažerovi“ také doporučují využití Paretova pravidla při stanovování cílů. Zmiňují, že 80 % opravdu důležitých výsledků pochází z 20 % stanovených cílů. Manažer by se tedy měl zaměřit právě na tyto klíčové cíle.

Matici priorit a Paretovo pravidlo by měl mít manažer na mysli při plánování svých krátkodobých i dlouhodobých cílů, nesnažit se zvládnout vše, ale zaměřit se na užší segment určitých úkolů (Caunt, 2003).

Efektivní komunikace

Využívání principů efektivní komunikace je pro funkční time management klíčové. Manažer by měl umět efektivně předat informace, zvládat konflikty, vést porady, delegovat, odmítat atd. (Gruber, 2004). Zásady efektivní komunikace jsou popsány více v kapitolách 2.2.1 - 2.2.13.

Prokrastinace

Chorobné odkládání úkolů (neboli tzv. prokrastinaci) znají dle Ludwiga (2013) nejen manažeři. Aby se vyhnuli prokrastinaci, je potřeba, aby pochopili, jaké činnosti mají tendenci odkládat, aby dokázali rozpoznat své prokrastinační aktivity a následně využili nástroje pro práci s prokrastinací. Níže klíčové nástroje přiblížím.

Vedoucí by si měl dle Tracyho (2017) určit hlavní „strašáky“ neboli úkoly, do kterých se mu chce nejméně (a hrozí u nich prokrastinace) a s nimi začít jako s prvními. Následně také doporučuje, aby vedoucí pro své aktivity plánoval jasný termín. Scott (2014) dodává, že je také podstatné uvědomit si, co vedoucímu splnění daného úkolu přinese (nebo co může ztratit při jeho nesplnění). Fiore (2014) upozorňuje na negativní efekt určitých přesvědčení při prokrastinování. Zmiňuje například nebezpečí přesvědčení, že vše musí člověk dělat dokonale / vše musí dokončit / zvládnout hned. Podle jeho názoru pomáhá zbavit se podobných negativních přesvědčení a nahradit je zdravějšími, např.: chybovat je lidské či stačí začít malým krůčkem. Scott (2014) připomíná, že pro zavádění nových funkčních návyků pomáhá sledování svojí úspěšnosti. Ludwig (2013) pro tento účel vytvořil speciální záznamní formulář, tzv. buzer lístek, do kterého si člověk zavádějící nový návyk v rámci jednoho měsíce zapisuje pomocí barevných symbolů, nakolik byl daný den v tomto ohledu úspěšný. Získává tak vizuální nástroj pro sledování své cesty vzniku nového návyku.

Nic v hlavě

Dle Allena (2008) je důležité mít při sobě vždy nějaké záznamní zařízení, do kterého můžeme zapsat či namluvit myšlenku, která nás napadla, a nezatěžovat tak snahou o zapamatování naši mentální kapacitu. Manažer, který si snaží vše pouze zapamatovat, se může následně např. dostávat do konfliktů s druhými, protože je přesvědčený, že danou záležitost s kolegou neprobíral. V současné době nových technologií může manažer používat k záznamům různé aplikace, které umožňují např. nahrávání, focení, natáčení videí či psaní textů a následnou synchronizaci dat mezi zařízeními (počítač, telefon, tablet) (Tamtéž).

Produktivní doba

Důležité je, aby si manažer uvědomil, že ne vždy je lidské tělo připraveno na maximální výkon. S efektivitou souvisí i poznání, ve kterém času v průběhu dne máme nejvíce energie a tento čas využít pro složitější úkoly (Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, & Lachmann, 2012).

Technologické pomůcky

Pro efektivitu je vhodné využívat různé technologické novinky, které umožňují snadnější sdílení dat a synchronizaci, či se zajímat o efektivní využívání softwarových programů (např. absolvovat školení Microsoft Office) (Caunt, 2003). Často využívanými programy v oblasti time managementu jsou např. Any.DO, Remember the Milk, Evernote, Wunderlist, ToodleDo, Todoist atd. (Kuřák, 2014).

Další podpůrné metody

Knihy věnující se time managementu často doporučují využití myšlenkových map pro snadnější pochopení daného tématu, pro plánování či rozhodování (Buzan, 2012). Případně doporučují trénink rychločtení, který pomůže k rychlejšímu prohlédnutí daného textu za pochopení klíčových informací (Rozečti.se, 2017).

Stress Management

„Úplné osvobození od stresu znamená smrt.“ Hans Selye, otec moderního výzkumu stresu (Citáty slavných osobností, 2018)

Definice stresu je mnoho. Obecně můžeme říci, že ke stresu dochází, pokud se člověk setká s událostí, kterou vnímá jako ohrožující pro svoji tělesnou nebo duševní pohodu. Těmto událostem říkáme stresory a reakci na ně stres (Atkinson et al., 2003).

Manažer se při výkonu své práce může setkat s mnoha stresory. Mezi nejčastější patří: pracovní zátěž, zodpovědnost, společenské postavení, přetížení, fyzické faktory či rozhodování (Rheinwaldová, 1995). Mezi další stresory mohou patřit konflikty, nejistota, kariéra, organizační změny, vztahy, konflikt rolí, úkoly s termínem, časový stres (Mayerová, 1997).

Stress management se následně zabývá způsoby vyrovnání se se stresem (Bedrnová & Nový, 2007). Existují různé strategie, jak se stresem vyrovnat. Atkinson et al. (2003) dělí strategie zaměřené na problém či emoce. Níže rozdělení strategií podrobněji rozvedu.

Na problém zaměřené strategie

Vedoucí může podniknout přímou, specifickou akci vedoucí k vyřešení problému, vyhledat potřebné informace či vyhledat podporu v sociálním okruhu přátel, příbuzných atd. (Černý, 1999).

Na emoce zaměřené strategie

Atkinson et al. (2003) zmiňuje behaviorální či kognitivní strategie. Manažer přijímá situaci takovou, jaká je, pokud situace nelze změnit (např. nastavení procesů, firemní kultura atd.). Může také v bezpečném prostředí vyjádřit své emoce, vybit je (např. při sportu) případně vnímat situaci s humorem a nadsázkou. Užitečné jsou také různé kognitivní strategie (přerámcování, změna perspektivy, vnímání pozitivních aspektů atd.).

2.2.15 Integrita manažera

„Naše osobní integrita je výsledkem toho, jak si vážíme sami sebe. Je to schopnost dávat sliby sami sobě a plnit je, schopnost docílit, že naše slova jsou v souladu s našimi činy. Je to schopnost být čestnými vůči sobě samým.“ Stephen Covey americký pedagog, autor, podnikatel a motivační řečník (Citáty slavných osobností, 2018)

Integrita manažera znamená čestnost, soudržnost, celistvost struktur a funkcí osobnosti (Hartl & Hartlová, 2009). Je důležité, aby manažer vedl příkladem, aby dodržoval stanovená pravidla a nařízení (Adair, 2009). Také konzistence a předvídatelnost je v chování manažera klíčová – podřízení potřebují vědět, co mohou od manažera čekat, jaké jsou jeho potřeby v komunikaci, jaký je jeho manažerský styl, co od členů svého týmu očekává (Templar, 2015). S morální integritou souvisí otevřenost, čestnost, upřímnost. Podřízení reagují negativně na faleš, neupřímnou zpětnou vazbu, pomluvy atd. Všechny výše uvedené body přispívají k budování vztahů a důvěry v rámci týmu (Jo, 2017).

VÝZKUMNÁ ČÁST

3 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

V této části popíšu cíle mého výzkumu a následně výzkumné otázky.

3.1 Cíle výzkumu

Cílem mého výzkumu je prozkoumat vnímání důležitosti soft skills u českých manažerů pro jejich úspěch a ověřit, jaká pravidla, poučky a zásady sami v této oblasti dovedností následují a využívají. Následně chci tyto názory porovnat s teorií uvedenou v rozvojové manažerské literatuře a ověřit, zda doporučená pravidla odpovídají praxi manažerů. Zajímá mě také sebereflexe manažerů – nakolik jejich vnímání vlastních soft skills odpovídá vnímání členů jejich týmu.

Oblasti soft skills jsem vybrala na základě rešerše relevantní manažerské literatury (české a anglické) a nabídky manažerských kurzů vzdělávacích agentur (např. APAS, SMARTER, 1.VOX). Vybrala jsem ty oblasti, které se ve zdrojích objevují nejčastěji.

3.2 Výzkumné otázky

Výzkumný cíl jsem formulovala do následující výzkumných otázek:

- Nakolik jsou soft skills důležité pro úspěch manažerů?
- Jaké soft skills vnímají manažeři jako klíčové pro svůj úspěch?
- Jaké zásady v rámci manažerských soft skills manažeři sami následují?
- Jaké silné a rozvojové stránky vnímají u svých manažerů jejich podřízených?
- Nakolik se shoduje vnímání manažera (svých soft skills) s vnímáním jeho podřízených?

4 Metodologický rámec a etické aspekty výzkumu

V této části se zaměřím na popis metodologického rámce výzkumu, proč jsem tento rámec zvolila a následně na etické aspekty výzkumu.

4.1 Metodologický rámec výzkumu

Dle Ferjenčíka (2000) je určení reliability a validity v kvalitativním výzkumu obtížné. Pro posílení úrovně validity jsem tedy zvolila triangulaci metod – kombinaci kvalitativního výzkumu a dotazníku rysové emoční inteligence TEIQue-CSF (vyplněn manažery). V rámci kvalitativního výzkumu jsem vedla polostrukturovaná interview s osmi manažery a jejich dvěma podřízenými (celkem 16 podřízených).

Jako základní jsem vybrala kvalitativní přístup vzhledem k oblasti mého výzkumu. Pro hlubší prozkoumání názorů, postojů a zkušeností manažerů v oblasti soft skills je vhodný právě kvalitativní výzkum, protože dle Miovského (2006) vychází z podstaty neopakovatelnosti a jedinečnosti a umožňuje popis, analýzu a interpretaci fenoménů interní i externí reality, které se dají pouze obtížně kvantifikovat. Výhodou kvalitativního výzkumu je také, že pomáhá k získání detailnějších informací, které by kvantitativní metody spíše nezachytily (Strauss & Corbinová, 1999).

4.2 Etické aspekty výzkumu

Etika výzkumu je jeho velmi důležitou součástí, ať v rovině ochrany účastníků ve výzkumu či ochrany samotných výzkumníků.

Ochrana účastníků ve výzkumu

Klíčové prvky, které by měly být dle Miovského (2006) součástí výzkumu, aby byl účastník výzkumu ochráněn, jsou informovaný souhlas a ochrana soukromí a osobních údajů účastníku. Nesmí nastat jakákoli hmotná, duševní nebo jiné újma účastníků výzkumu. V rámci etických pravidel je také vhodné zamyslet se nad možnou odměnou účastníkům výzkumu (Tamtéž). Důležitý je i ohled a respekt vůči účastníkům výzkumu a právo odstoupit z výzkumu (Ferjenčík, 2010).

V průběhu svého výzkumu jsem tato výše uvedená etická pravidla následovala:

- účastníci byli seznámeni s cílem a účelem výzkumu a možnosti z něj odstoupit
- získali informaci o anonymitě a ochraně dat

- získali kopii svoji kopii informovaného souhlasu, který měli možnost před podpisem prostudovat (Informovaný souhlas viz Příloha 3)
- byli informováni o nahrávání rozhovoru (souhlas s nahráváním poskytli v rámci Informovaného souhlasu)
- jako odměnu jsem účastníkům (manažerům) přinesla maličkost (např. bonboniéru, květiny atd.). O této odměně nebyli předem informováni.

Vzhledem k tomu, že výzkum má citlivější charakter (manažer hovoří o svých silných a slabých stránkách a získává v těchto oblastech zpětnou vazbu od svých podřízených), věnovala jsem zvýšenou pozornost představení průběhu výzkumu a anonymity před samotnou otázkou, zda se manažer chce výzkumu účastnit, abych předešla nepříjemnému překvapení a diskomfortu manažera v průběhu rozhovoru. Tento přístup se vyplatil – jeden z manažerů se na základě této informace rozhodl, že se výzkumu účastnit nechce. Ostatní manažeři vstupovali do výzkumu s jasným vědomím toho, co je čeká.

Ochrana výzkumníků

Ferjenčík (2010) zmiňuje, že pro ochranu výzkumníků je důležité zejména nastavení hranic kontaktu s účastníky výzkumu. V průběhu mého výzkumu nedošlo k narušení hranic mezi mnou a respondenty.

5 Metody výběru vzorku, popis výzkumného souboru a metody tvorby dat

V následující kapitole popíšu způsoby výběru respondentů, popis výzkumného vzorku a metody sběru dat.

5.1 Metody výběru vzorku

5.1.1 Vzorek manažerů

Vzorek respondentů (manažerů) jsem získala formou záměrného výběru, v jehož rámci vyhledáváme respondenty dle určitých vlastností (Miovský, 2006).

Podmínkou účasti manažera ve výzkumu bylo:

- Alespoň dvouletá manažerská praxe
- Poskytnutí reference kompetentní osoby (např. HR manažerka, nadřízený manažer, firemní či obchodní partner), která zná výkon daného manažera. Reference směřovala k zodpovězení otázky: Je daný manažer ve své pozici úspěšný (naplňuje stanovené cíle a kompetence spojené s pozicí?)
- V případě majitelů firem (vrcholových manažerů) bylo kritérium alespoň 5-leté fungování společnosti na trhu

U většiny manažerů jsem získala více zdrojů referencí (ne pouze od jedné osoby), které podpořily obraz úspěchu manažera (např. spokojení podřízení, kolegové, kteří daného manažera pro jeho výkon a výsledky obdivují).

Pro oslovení vhodných účastníků výzkumu jsem využila své kontakty získané při práci lektorky manažerských soft skills. Oslovila jsem buď přímo dané manažery nebo kontaktní osoby (např. obchodní partnery daných manažerů, HR ředitele) s prosbou o doporučení respondentů do výzkumu. Následně jsem potenciální účastníky kontaktovala (emailem či telefonicky) a přiblížila jsem cíle a průběh výzkumu. Pokud respondent s účastí souhlasil, domluvila jsem setkání s ním a dvěma členy jeho týmu. Po přepisu nahrávky rozhovoru jsem shrnutí klíčových bodů danému manažerovi zaslala s možností doplnit informace, vzhledem k tomu, že některé otázky byly pro manažery náročné a mohla jsem tedy předpokládat, že manažera po samotném rozhovoru napadne ještě doplnění svých odpovědí.

5.1.2 Vzorek podřízených

Skupinu respondentů (dva podřízení daného manažera) jsem následně získala metodou sněhové koule. Tato forma výběru vede k obdržení dalších kontaktů na základě doporučení již zařazených respondentů do výzkumu (Miovský, 2006). Daného manažera jsem požádala o výběr dvou jeho podřízených, kteří by byli ochotní se mnou hovořit. Doporučila jsem mu následující kritéria výběru podřízených. Mělo by se jednat o člena týmu:

- kterému manažer důvěřuje;
- který daného manažera zná (úzce s ním spolupracuje);
- od kterého očekává otevřenost při poskytování zpětné vazby. Tento bod je však diskutabilní. Někteří manažeři reagovali na zahrnutí podřízených do výzkumu překvapeně a byl z jejich strany znát určitý diskomfort. Proto není možné zaručit, že nevolili spíše kritérium „podřízený, který mě má rád“ místo doporučeného kritéria otevřenosti.

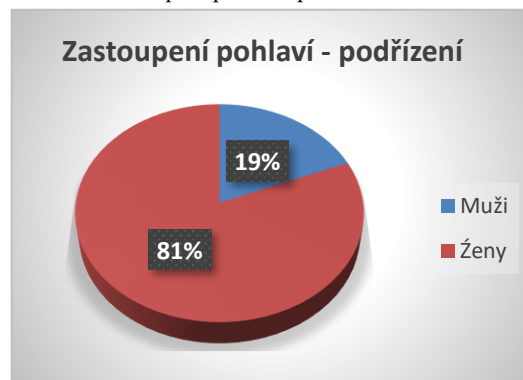
5.2 Popis výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl složen z osmi manažerů a jejich 16 podřízených (vždy dva podřízení daného manažera). Obě pohlaví v rámci vzorku manažerů byla zastoupena rovnoměrně – čtyři muži/ čtyři ženy. Ve skupině podřízených převažovaly ženy – zejména proto, že většina manažerů měla spíše ženský kolektiv.

Graf 2: Zastoupení pohlaví: manažeři



Graf 3: Zastoupení pohlaví: podřízení

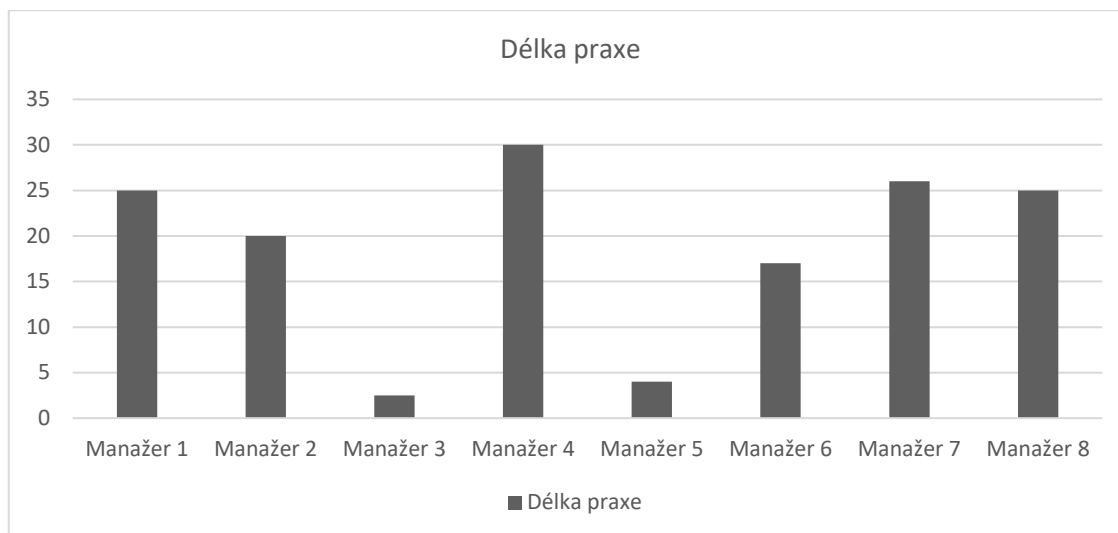


Z hlediska zastoupení typu manažera dle organizační úrovně, byli ve vzorku:

- čtyři majitelé firem (vrcholoví manažeři)
- jeden střední manažer
- tři linioví manažeři

Dle délky praxe byli respondenti zastoupeni od dvouapůlleté leté manažerské praxe po zkušenost více než 30letou.

Graf 4: Délka praxe



Manažeri pocházejí z rozličných odvětví – kosmetický a farmaceutický průmysl, poradenství a vzdělávání či ICT (informační a komunikační technologie) prostředí.

5.3 Metody sběru dat

V této kapitole popíšu využití polostrukturovaného interview a dotazníku TEIQue-SF.

5.3.1 Polostrukturované interview

Hlavní metodou sběru dat v rámci mého výzkumu bylo polostrukturované interview, které je dle Miovského (2006) v kvalitativních výzkumech nejčastěji využívaným druhem interview. Před samotným rozhovorem je důležité připravit daná témata či otázky rozhovoru – ta pomáhají výzkumníkovi následovat zkoumaný fenomén a ulehčují zpracování informací. Polostrukturované interview umožňuje pružnost při změně pořadí otázek či kladení doplňujících dotazů. Výsledkem je hlubší prozkoumání dané problematiky.

Polostrukturovaná interview s manažery

Rozhovory s manažery probíhaly formou osobního polostrukturovaného interview (jádrové otázky viz Příloha 2). Rozhovory probíhaly buď na pracovišti manažerů případně v neutrálním prostředí (např. kavárna). Rozhovory na pracovišti měly dobrou kvalitu

audiozáznamu, rozhovory z prostředí kavárny měly sníženou kvalitu zvuku, což komplikovalo následný přepis (ne však natolik, aby bylo vyjádření respondenta nesrozumitelné). V Příloze 3 je k nahlédnutí přepis rozhovoru s Manažerem 3. Délka rozhovorů se lišila – od 30 minut až po více než hodinový rozhovor.

Celkový přepis hovoru jsem shrnula do jednotné struktury. Následně jsem shrnutí zaslala manažerům pro případné doplnění informací, v některých případech jsem respondenty kontaktovala telefonicky, abych si některé odpovědi a oblasti upřesnila.

Polostrukturovaná interview s podřízenými

Rozhovory s podřízenými manažerů probíhaly formou osobního polostrukturovaného interview. Nejdříve jsem pracovníkům přiblížila pojem soft skills. Vysvětlila jsem, že se jedná o intra a interpersonální dovednosti – např. oblast komunikace, zvládání emocí, stresu, delegování, přesvědčování, motivování (a další oblasti zmíněné v teoretické části). Dle reakce respondenta jsem případně uvedla ještě více příkladů a pojem vymezila oproti hard skills.

Následně jsem položila dvě základní otázky (které jsem dále rozvíjela podle odpovědi pracovníka):

- Jaké silné stránky vnímáte u svého nadřízeného v oblasti soft skills?
- Jaké stránky by měl manažer rozvíjet? Co by měl manažer dělat jinak?

Délka interview se také jako v případě manažerů lišila od cca 10 minut do 25 minut. V Příloze 4 je k nahlédnutí přepis rozhovoru s podřízeným Manažera 6.

5.3.2 Dotazník TEIQue-SF

Pro triangulaci dat jsem výzkum doplnila o krátkou formu standardizovaného dotazníku rysové emoční inteligence TEIQue-SF (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form), jehož autorem je K. V. Petrides.

Dotazník je standardizován na slovenské populaci. Vzhledem k blízkosti slovenské a české kultury však nevnímám větší omezení této standardizace.

Dotazníky umožňují získání informací o interních procesech či zkušenostech respondenta pomocí vlastního sebepoznání (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015). Výhodou dotazníků je snadná administrace a vyhodnocení. Rychle lze tedy získat velké množství objektivních údajů. Nevýhodou může být nedostatečná sebereflexe respondentů a nadhled

potřebný k objektivnímu sebehodnocení. Výsledek může být následně informace o tom, jak se respondent vnímá, nikoli jaký objektivně je. Při vyplňování dotazníků je také možné zkreslení (záměrné či nevědomé), chybí interakce s výzkumníkem. Není tak možné vyjasnit si případné nejasnosti (Ferjenčík, 2000).

Pro doplnění výzkumu o dotazník TEIQue-SF jsem rozhodla, protože jsem chtěla získat i objektivnější data o úrovni emoční inteligence manažerů, než pouze subjektivní informace pocházejících z rozhovorů. Chtěla jsem porovnat, jak si manažeři stojí v porovnání s dospělou populací.

Dotazník TEIQue-SF jsem danému manažerovi předala v tištěné podobě – následně mi po vyplnění manažer dotazník předal osobně či poslal naskenovaný. Vnímám dotazník jako srozumitelný a časově nenáročný. Při jeho administraci nebyl respondenty vznesen žádný dotaz a ani při jeho odevzdání nepřišla zpětná vazba k přílišné náročnosti dotazníku. Pouze jeden manažer mi k některým položkám připsal několik komentářů (viz kapitola 6.5.7). Spíše mi zpětnou vazbu dávali manažeři po skončení polostrukturovaného interview – zmiňovali, že se takto nad svými dovednostmi běžně nezamýšlí. Vzhledem k tomu, že dotazník vyplňovali až následně, možná jim předchozí rozhovor samotné vyplňování usnadnil vzhledem k tomu, že dostali v rozhovoru prostor zamyslet se např. nad zvládnutím svých emocí a stresu, empatií, vycházením s druhými atd. neboli položkami dotazníku.

Dotazník TEIQue-SF obsahuje 30 otázek a využívá 7-stupňovou škálu: 1 (úplný nesouhlas) – 7 (úplný souhlas). Standardně trvá administrace dotazníku 7 – 10 minut a je určen respondentům starším 13 let (a dospělým). V rámci výzkumu jsem využila český překlad doc. PhDr. Františka Baumgartnera, CSc a pro vyhodnocení dat jsem vycházela z Manuálů psychometrických vlastností a slovenských norem dotazníku TEIQue (Kaliská & Nábělková, 2015).

Krátká forma dotazníku posuzuje globální úroveň emoční inteligence a orientačně také následující faktory:

- faktor Emocionality (8 položek)
- faktor Sebekontroly (6 položek)
- faktor Sociability (6 položek)
- faktor Well-beingu (6 položek) (Kaliská & Nábělková, 2015)

Výše uvedené faktory a domény byly podrobněji popsány v teoretické části v kapitole 2.1.4.

Manažerům jsem nabídla, že s nimi po schválení diplomové práce projdu výsledek dotazníku a zpětnou vazbu od jejich podřízených.

6 Analýza a zpracování dat

V rámci analýzy a zpracování získaných údajů z interview s manažery a jejich podřízenými jsem použila metodu vytváření trsů a obsahovou analýzu dat.

Metoda vytváření trsů spočívá v seskupování a logickém třídění získaných informací do trsů (kategorií, skupin), jež mají společné znaky (podobné identifikované vlastnosti) (Miovský, 2006).

Inspirací při vytváření trsů mi byl proces kódování a utváření kategorií v metodě zakotvené teorie popsaný Straussem a Corbinovou (1999). Ti uvádí, že podle této metody je kódování analytickým procesem, v jehož rámci se určují a dále rozvíjejí pojmy (ve směru jejich vlastností a dimenzí). Výzkumník si v průběhu procesu pokládá otázky, porovnává jednotlivé informace a zjišťuje podobnosti a rozdíly. Údaje, které jsou podobné, výzkumník označí a seskupí do kategorií (trsů) a podkategorií (podtrsů).

Dle Hendla (2005) je cílem analýzy a zpracování dat popis jednotlivých názorů a pohledů na danou problematiku, ne nalezení obecně platných závěrů. Otázky pokládané v průběhu interview mohou vést k objevení specifických trsů a podtrsů.

6.1 Vytvořené trsy: Interview s manažery

V následující kapitole popíšu hlavní trsy a podtrsy, které jsem identifikovala v rámci polostrukturovaného interview s manažery a následně provedu jejich obsahovou analýzu. Následující část odpovídá na otázky:

- Jaké soft skills vnímají manažeři jako klíčové pro svůj úspěch?
- Jaké zásady v rámci manažerských soft skills manažeři sami následují?

Tabulka 2: Členění do jednotlivých trsů

HLAVNÍ TRSY		PODŘAZENÉ TRSY	
A	Komunikace	a	Přizpůsobení komunikace druhému
		b	Aktivní naslouchání
		c	Umět opustit vlastní názor
		d	Zvládání emocí v komunikaci
B	Delegování	a	Uvědomění si důležitosti delegování
		b	Co a komu delegovat
		c	Zásady zadávání úkolu
C	Zpětná vazba	a	Na rovinu
		b	Další zásady při poskytování zpětné vazby
		c	Přijímání zpětné vazby
D	Motivace	a	Vnitřní motivace pracovníků
		b	Nefunkčnost finanční motivace
		c	Funkční prvky pro posílení motivace
E	Time Management	e	Cíle a plánování
		a	Stress Management
		c	Vedení porad
F	Integrita	b	Jít příkladem
		c	Důvěra
		d	Přirozenost, autentičnost
		a	Pokora a ochota učit se
G	Samota manažera		

6.2 Obsahová analýza

V následující části přibližuji obsahovou analýzu výše uvedených trsů (následovat budu strukturu uvedenou v tabulce). Analýza je doplněná o citace manažerů k dané oblasti. Analýza vznikala důkladným studováním odpovědí manažerů a jejich porovnáváním (hledáním shod či odlišností). Každý trs je vždy uveden stručným celkovým shrnutím. U vybraných oblastí také stručně nastíním, jak ji u svých manažerů vnímají podřízení. Jejich pohled bude doplněn u oblastí, které v rozhovorech podřízení zmiňovali. V následující kapitole potom zpětnou vazbu od podřízených rozvedu více.

A. KOMUNIKACE

Klíčovou oblastí, kterou všichni manažeři vnímali jako podstatnou pro svůj manažerský úspěch je efektivní komunikace. V níže uvedených podtrsech dále popisuji, jaké klíčové prvky vnímají v rámci komunikace jako podstatné.

Aa. Přizpůsobení komunikace druhému

Naprostým základem, který manažeři zmiňovali, je poznání a pochopení komunikačního partnera. Manažer 8 zmiňuje: *„Manažer by měl aspoň trochu vnímat, že existuje manažerská psychologie a ta je součástí dobrého výkonu práce manažera. To znamená schopnost si zmapovat tým, pochopit, jak kdo přemýšlí, jak se kdo rozhoduje, a tím pádem, jak s ním mám pracovat.“* Manažer 5 uvádí: *„Jedna kolegyně je direktivnější, holky z marketingu jsou zase kreativnější a potřebují si o věcech více povídat. Snažím se lidem přizpůsobit, aby jim komunikace byla příjemná.“*

Ani jeden z manažerů není názoru, že má zastávat neustále stejný komunikační styl. Důležitost přizpůsobení komunikace vedoucí popisovali v různých rovinách. Manažer 6 vysvětluje podstatnost přizpůsobení komunikace při poskytování zpětné vazby: *„Pro člověka extroverta je důležitá pochvala před nastoupenou jednotkou a rozvinutým praporem. Když je to někdo introvertnější, tak když ho budu chválit přede všemi, tak jeho to akorát přivede do rozpaků a bude se při tom cítit strašně nesvůj. Takže buď ho to naučit, jestli to vůbec jde, což si nemyslím, že je to úplně reálné, ale spíše mu poděkovat v soukromí, ukázat mu, co se díky tomu, co udělal, stalo a nestalo, kam nás to posunulo a tak dál.“*

Jinými slovy řečeno, je důležité, aby manažer dokázal vnímat druhého a uměl styl komunikace přizpůsobit. Aby mohl manažer komunikačního partnera poznat, musí ho sledovat a vnímat. Jak dodává Manažer 1: *„Je to takový koloběh, všechny musím sledovat.“* Ke sledování členů týmu manažeři často využívají i své jiné podřízené: *„Sledovat jednotlivé lidi - samozřejmě mně s tím velmi pomáhali specialisti. Dávám jim důvěru, protože nejsem na prodejně pořád, takže v tomto jim věřím, že mi přinesou informace, jak kdo pracuje. Ale v podstatě se shodujeme, protože také vím, jak ti lidé pracují.“* (Manažer 4)

Přizpůsobení komunikace může probíhat v rovině individuální, ale také týmové – v takovém případě se jedná o přizpůsobení stylu vedení týmu: *„Záleží na povaze práce – vedoucím, který pracuje ve výrobě, nebo má skupinu drážních dělníků, může fungovat takový ten hodně tvrdý, vojenský, militantní styl. Pakliže je člověk šéfem týmu, kde potřebuje, aby lidi pracovali sami, sami o věcech přemýšleli, sami je inovovali, tak tam rozhodně tento styl nefunguje. Tam musí být mnohem více empatictější, dávat mnohem více prostoru, i si nechat si poradit.“* (Manažer 8) *„Manažer by měl být trochu diktátor, trochu kamarád.“* (Manažer 2) *„Na jedné straně být kamarád a na druhé straně nebýt kamarád.“* (Manažer 6)

Názory na přizpůsobení se v komunikaci sdíleli všichni manažeři. Dokonce, i když popisovali praxi jiných manažerů – kolegů, zmiňovali, že tato dovednost je při práci s týmem

podstatná. Sice může být manažer přirozeně direktivnější (či vztahově orientovaný), u některých pracovníků ale musí svůj styl komunikace pozměnit.

Podřízení tuto oblast příliš jmenovitě nezmiňovali – spíše oceňovali empatickou komunikaci manažerů, která vede k nalezení společné řeči, což může být propojeno s manažerovou schopností přizpůsobení komunikace.

Ab. Aktivní naslouchání

V průběhu rozhovorů manažeři často zmiňovali, že schopnost opravdu slyšet a pochopit komunikačního partnera je základem další komunikace. Zmiňovali důležitost naslouchání, ověřování porozumění a soustředění se na partnera. Manažer 7 doplňuje: *„Vnímat lidi. Naslouchat. Být tolerantní. Více přemýšlet o tom, co říkají.“* Manažer 2 zdůrazňuje důležitost ověřování porozumění: *„Já opravdu natvrdo kontroloju tu smyčku, že mi lidi rozumějí.“* Manažer 1 dodává: *„Vedoucí musí být schopný pracovat s mnoha lidmi, komunikovat s nimi, naslouchat jim.“* Prvek naslouchání nezmiňovali přímo všichni manažeři, prolínal se ale jako linka mezi řádky dalšími oblastmi manažerských dovedností (např. delegování, poskytování zpětné vazby, motivace). Vnímám, že výslovně důležitost naslouchání nezmiňovali vedoucí z důvodu, že je naslouchání samozřejmým prvkem komunikace. Z pohledu výzkumníka využívali respondenti aktivní naslouchání v průběhu rozhovorů – doptávali se, či ověřovali porozumění otázkami.

Manažeři také často zmiňovali, že efektivní komunikaci se v průběhu praxe učili: *„Určitě jsem měl významně větší problém déle někoho poslouchat a nechat si něco vysvětlit než teď, protože jsem vždycky předpokládal, co ten druhý chce říct, takže mě to prostě nebavilo poslouchat, protože už jsem věděl, co chce, tak už jsem věděl, co mu řeknu. Když se mnohokrát ukázalo, že to tak není, tak jsem nad tím začal trochu přemýšlet.“* (Manažer 6)

Schopnost efektivní komunikace se výrazně objevovala v rámci zpětné vazby podřízených. 12 členů týmu oceňovalo schopnost naslouchání, ověřování porozumění a jasné komunikace. Váží si partnerského přístupu, a že si na komunikaci manažer udělá čas. Pouze čtyři podřízení vnímali negativně manažerovu schopnost srozumitelně předat myšlenku a nedostatečné naslouchání.

Ac. Umět opustit vlastní názor

Zajímavým bodem, který se v interview s manažery spontánně objevil, byla na jednu stranu důležitost vědomí cíle v komunikaci, zároveň ale také schopnost svoji pozici opustit,

pokud manažer získá nové informace. Manažer 7 vysvětluje: „*Mám vizi, co by mělo být cílem schůzky. Nutně to ale nemusí být na konci tak, jak jsem si řekl na začátku. Je možné, že ten rozhovor se bude vyvíjet tak, že přijdu na něco, co jsem na začátku nevěděl a pak je dobré, když přehodnotím svůj postoj k té věci. Na základě toho se bavím s druhým člověkem.*“ Tento bod zmínili čtyři manažeři. Zmiňují ho v této části, protože se následně často objevoval jak v rámci pozitivní, tak negativní zpětné vazby podřízených manažerů. Podřízení oceňovali, že vedoucí dokáže opustit svůj názor, pokud ho přesvědčí o výhodách jejich řešení a na druhou stranu kritizovali, pokud daný manažer tuto dovednost nemá a trvá si na svém pohledu (i když nefunkčním).

Ad. Zvládání emocí v komunikaci

Většina manažerů zmiňovala důležitost zvládání emocí v komunikaci: „*Manažer by měl umět s emocemi pracovat - zvážit, co komunikuje a jak to komunikuje. Na pracovní místo nepatří negativní emoce, otrávenost, nebo únava.*“ (Manažerka 3)

Popisují negativní vliv nezvládnutých emocí na tým: „*Lidé to tak vnímají, že se manažer s něčím nedokáže vyrovnat, že zdvihne stavidla a všechno svinstvo nechá vylít a vylévá ho vlastně na ty lidi. Když se vztekáš někde sama v koutku, budiž, ale jakmile se vztekáš směrem k týmu, tak je to špatně.*“ (Manažer 8)

Jako způsob zvládání emocí doporučují uvědomění si emoce: „*Musím si sama uvědomit, že to takhle nejde a musím se uklidnit.*“ (Manažer 1) a získání odstupu: „*Člověk musí počítat minimálně do deseti, možná i víc, a hledat způsob, jak se s tím člověkem dohodnout.*“ (Manažer 8). Jako funkční vnímají racionální zhodnocení dané situace: „*Kolikrát co přijde při jednání, není neúspěch, jenom to člověk vnímá jako neúspěch - úplně zbytečně. Pomohlo mi si uvědomit, že ne všechno, co ten druhý říká a není to člověku po vůli, nebo je to překvapivé, je neúspěch. Je to prostě reakce druhého člověka na to, o čem se s ním bavíte. Nemusí se vším souhlasit, to je v pořádku, na tom není nic špatného.*“ (Manažer 7)

Někteří manažeři zmiňují, že se práci s emocemi v průběhu své praxe učili: „*Dřív jsem byl nervózní, pokud se komunikace nevyvíjela očekávaným směrem. Teď jsem odolnější, tak mne to nerozhodí. Dokážu odpovídat více v pohodě, a to znamená i vyhodnotit tu situaci a reagovat bez negativní emoce.*“ (Manažer 7)

Ačkoliv tento bod (zvládání emocí) nezazněl výslovně u všech manažerů, podobně jako u aktivního naslouchání se prolínal dalšími oblastmi (např. než dá vedoucí zpětnou vazbu, tak se musí uklidnit; u delegování práce se strachem, že druhý úkol nesplní pořádně, u stress managementu zvládání úzkosti z množství úkolů).

Bod zvládnání emocí v komunikaci zmiňovali i podřízení – oceňují, pokud dokáže manažer své emoce ovládnout a nepřenášet je do komunikace. Objevily se však i názory, kdy podřízení ví, že vedoucí emoce občas neovládne – v takovém případě mají pracovníci vybudovanou strategii – nechají manažerovi čas nebo se snaží nebrat si náladu manažera osobně. Každopádně, pokud emoce vedoucího do komunikace proniknou, působí na podřízené negativně.

B. DELEGOVÁNÍ

Jako klíčový manažerský nástroj vnímají respondenti schopnost delegování. Jedná se o nástroj, která má potenciál posílit motivaci pracovníka a jeho efektivní využití je základem pro funkční time a stress management. V následujících podtrsech jsou přiblíženy principy a zásady, které manažeři následují.

Ba. Uvědomění si důležitosti delegování

Všichni manažeři se shodli na tom, že bez efektivního delegování není manažerská role dlouhodobě zvládnutelná a udržitelná. Řada z manažerů popisovala svoji cestu k tomuto uvědomění: „*Manažer musí umět alespoň z 80 % delegovat, jinak se z toho zblázní. Nedělá business sám a v kolektivu je lidí více. Musí dokázat rozhodit práci a synchronizovat různé členy týmu. Tím si podstatně ulehčí život.*“ (Manažer 7) „*Určitě je to hodně potřeba, protože by to jinak nešlo, a čím jsem starší, tím víc deleguji.*“ (Manažer 1)

Manažer 4 doplňuje: „*Z představy, že všechno umím nejlíp, jsem přišla na to, že i jiní toho můžou spoustu zvládnout. Moc se mi ulevilo. Naučila jsem se delegovat práci a myslím si, že je to to nejdůležitější.*“ a dodává své manažerské heslo: „*Rozděl a panuj.*“

Manažer 2 zdůrazňuje, že delegování je pro manažera klíčovou dovedností i proto, že nemůže být sám specialistou ve všech oborech: „*Manažer je člověk neustále přetížený, řídí víc lidí, víc věcí, než zvládá, a hlavně řídí víc věcí, kterým pořádně nerozumí. Delegování je podle mě naprosto nezbytné. Vědět, co delegovat a co nedelegovat.*“

Manažer 7 popisuje bloky, které překonal, aby mohl efektivně delegovat: „*Dřív jsem řadu věcí radši udělal sám, než to někomu dalšímu vysvětlovat. S takovou představou, že já to přeci udělám lépe. Postupně ale takovou představu člověk opouští a říká si, že chyby k tomu všemu patří, a když to ten člověk neudělá napoprvé přesně tak, jak já bych chtěl, tak to není špatně, ale součást nějakého procesu. Na podruhé to udělá jinak a třeba i já přijdu na to, že je to lepší tak, jak to dělá on.*“

Bloky, které manažerům v delegování brání, si uvědomují i jejich podřízení. V souvislosti s bariérami zmiňovali touhu manažerů po dokonalosti (která vede k tomu, že vedoucí raději úkol dokončí sám), případně potřebu manažera mít záležitost pevně ve svých rukou. Tyto výtky se ale objevily ojediněle (u dvou podřízených).

Bb. Co a komu delegovat

I z hlediska delegování je velmi podstatná znalost členů týmu: „*Nemůžu někoho přetížit, když na to nemá nebo má na něco jiného. Takže musím vystihnout, kdo má na co a podle toho mu dát úkoly.*“ (Manažer 1) Podstatné je tedy vnímání potenciálu kolegů: „*Je dobré lidi v týmu nasměrovat k tomu, co jim jde a co je baví.*“ (Manažer 7), ale také zhodnocení jejich časových možností.

Důležité je také zamyslet se nad tím, nakolik bude úkol pracovníkem přijat a s jakým nadšením: „*To znamená předat mu to tzv. dítě, aby to necítil tak, že se musí starat o cizí dítě, ale aby měl pocit, že vychovává své vlastní dítě, a to je umění delegování, takhle předávat úkoly. Z toho „cizího“ dítěte udělat vlastní.*“ (Manažer 8) a zároveň najít v úkolu prvky, které jsou pro pracovníka zajímavé, seberealizační nebo výnosné – záleží vždy na daném pracovníkovi: „*Někomu jde o peníze, někomu o prestiž.*“ (Manažer 8)

Bc. Zásady zadávání úkolu

Manažeri hovořili o zásadách, které sami při delegování úkolů následují. Manažer by měl jasně vyjádřit, o jaký úkol se jedná, co je jeho cílem (Manažer 6: „*Aby viděli, že to, co dělají, má cenu, aby věděli, proč se to děje a jaké kroky by mohly být ty nejbližší.*“). Následně by měl společně s pracovníkem projít postup plnění úkolu, ale nechat také prostor pro iniciativu. Manažer 3 upřesňuje: „*Snažím se úkol zadat co nejkonkrétněji. Co má udělat, do kdy to má udělat, jak to má udělat. To „jak“ záleží na úkolu a člověku, ale nikdy to neznamená úplně do detailů. Snažím se, aby věděli, co se po nich chce a pak už je nechám. Ještě ověřím, jestli mne pochopili. Nabídnou podporu - pokud by nevěděli, tak mají za mnou přijít.*“

Důležitá je také dohoda na reálném termínu pro dokončení úkolu: „*Dávejte si termín, který jste schopný stihnout.*“ (Manažer 5) V závěru by měl dohodnout způsob kontroly plnění úkolu. Manažer 3 zmiňuje: „*Pokud manažer nastaví plán, rozdělí práci, jasně vykomunikuje vizi, kterou má, tak je potřeba přesně pracovat podle plánu a dodržovat deadlines, tvrdě vyžadovat to, aby se vše dodržovalo.*“

Je zajímavým momentem, jaký důraz kladli všichni manažeři na delegování ve srovnání s tím, že se tento bod také často objevoval v pozitivní i negativní zpětné vazbě podřízených. Značí to, že tato dovednost je pro efektivní práci manažera velmi důležitá. Podřízení si velmi cení, pokud manažer deleguje – předává zodpovědnost, dává důvěru a srozumitelně úkol předává. Přispívá to k jejich celkové motivaci. U pěti podřízených se delegování objevilo i v negativech (např. manažer by měl delegovat více, častěji atd.). Jedná se tedy celkově o zajímavý fenomén – vedoucí si uvědomují význam delegování, nevyužívají však pravděpodobně jeho plný potenciál. Vracíme se tedy v závěru k blokům uvedeným v úvodu této kapitoly, které mohou manažeři prožívat a které jim brání v delegování. Někteří manažeři si tyto bloky uvědomují a vědomě s nimi pracují (např. Manažer 7). U Manažera 7 se stížnost na nedostatek delegování neobjevila. Jiní bloky v rozhovoru nezmiňovali (ale zdůrazňovali význam delegování), ale ve zpětné vazbě jejich podřízených byla nespokojenost s nedostatečným delegováním zmiňována. Toto zjištění může naznačovat, že je potřebné, aby manažer znal sám sebe a pracoval se svým mentálním nastavením.

C. ZPĚTNÁ VAZBA

Další podstatnou manažerskou dovedností, která má motivační charakter a vede k efektivnímu výkonu je poskytování zpětné vazby. Níže jsou v podtrsech popsány prvky, které manažeři při poskytování zpětné vazby používají.

Ca. Na rovinu

Jako samostatný podtrsek při poskytování zpětné vazby vnímám přímou komunikaci, kterou zdůrazňovala většina (sedm) manažerů: „*Rozhodně nezačínám žádnou medovou předehrou jen proto, že potřebuji říct tomu člověku něco nepříjemného. Pro mne je jednodušší jít rovnou k podstatě věci. Neříkat to bezcitně, ale vyřešit to co nejdřív.*“ (Manažer 7) „*Když jsem naštvaný, tak holky seřvu a hotovo.*“ (Manažer 2) „*Je potřeba všechno říct na rovinu.*“ (Manažer 1) Tento bod mě překvapil vzhledem k tomu, že mezi standardní doporučení při poskytování zpětné vazby patří začít pozitivně a až posléze přejít k negativní informaci. Tento postup však manažeři nezmiňovali – spíše popisovali, že se snaží před zpětnou vazbou uklidnit své emoce a až poté komunikovat danou záležitost, přátelsky ale otevřeně, přímo. Někteří manažeři zároveň upřesnili, že je to směr, kterým se sice snaží jít, ale ne vždy se jim emoce podaří při poskytování zpětné vazby udržet.

Podřízení sami tento moment otevřené zpětné vazby popisovali a kladně hodnotili. Je jim příjemnější, pokud manažer pouze nenaznačuje citlivou záležitost, ale pojmenuje ji přímo. Zároveň zmiňovali, že je pro ně při poskytování zpětné vazby důležitý partnerský přístup (bez pranýřování) a možnost se k záležitosti vyjádřit. To naznačuje, že by měl manažer umět najít rovnováhu mezi přímou, otevřenou komunikací a citlivostí při vyjadřování negativní záležitosti.

Cb. Další zásady při poskytování zpětné vazby

Všichni manažeři se v rozhovorech shodli na dodržení obecně doporučených zásad poskytování zpětné vazby:

- Pojmenovat situaci, být konkrétní
- Co nejdříve, v soukromí: „*Vyvarovat se nadávání přede všemi a vytýkání přede všemi. Je ideální se o tom s pracovníkem bavit zatepla.*“ (Manažer 6)
- Zjistit pohled druhé strany: „*Když něco zvorají, tak se jich zeptám, jestli by to nešlo udělat lépe. Snažím se, aby oni sami přišli na to, co by šlo udělat lépe.*“ (Manažer 7)
- Doptat se na názor na řešení
- Umět také pochválit: „*Být schopen říct: „Ty jsi odborník, já tohle neumím, tohle je tvoje parketa.”* (Manažer 5) „*Nechat je vychutnat si ten pocit, když se něco povede.*“ (Manažer 6)

Podřízení oceňují, pokud vedoucí dokáže být při poskytování zpětné vazby spravedlivý a citlivý – nekritizovat před ostatními, ale pojmenovat situaci, dát prostor pro vyjádření pracovníka a nechat ho najít vlastní řešení. Také si cení, pokud manažer umí vyvážit negativa i pozitivy.

Cc. Přijímání zpětné vazby

Jako samostatný podtrž se v oblasti zpětné vazby objevilo i její přijímání. Všichni manažeři se shodli, že vedoucí by měl nejen umět poskytnout zpětnou vazbu, ale sám ji také od členů svého týmu přijmout (ačkoliv to řada z manažerů hodnotí jako spíše obtížné). Pokud manažer od podřízeného zpětnou vazbu dostává, doporučují manažeři, aby se správně doptal, pochopil podstatu a byl otevřený potenciální změně. „*Je podstatné umět zpětnou vazbu dobře přečíst, aby si jí člověk správně vyložil. Ptám se.*“ (Manažer 5) „*Kdyby byla zpětná vazba negativní, asi bych byla překvapená, ale jsem člověk, který je hodně otevřený, přemýšlela bych nad zpětnou vazbou, co k ní vedlo - jestli mé chování není v některých*

směrech natolik zautomatizované, že to vlastně dělám, aniž bych si to úplně uvědomovala. Určitě bych za tím hledala hlubší smysl a snažila se to rozklíčovat a samozřejmě pracovat na tom, abych to zlepšila.“ (Manažer 3) „Manažer by měl zpětnou vazbu vyhodnotit a jít po příčině. Neměl by podceňovat takovou zpětnou vazbu. Pokud vnímáte druhého člověka, když vám říká něco nelibého, tak nějaká příčina tam je. Může to být jen špatný den, ale i špatný den může být jen impulz, který pochází z firmy a není dobré to podceňovat.“ (Manažer 7)

Otázkou zůstává, jak často se manažerům daří takto v reálu zpětnou vazbu přijmout. U čtyř podřízených se totiž objevovala nespokojenost s reakcí manažerů na nesouhlas či negaci.

D. MOTIVACE

Když hovořili manažeři o motivaci pracovníků, shodovali se na zásadách uváděných v manažerské literatuře, a hlavně na tom, že finanční motivace není ta nejpodstatnější. Níže jsou popsány v podkategoriích klíčové momenty.

Da. Vnitřní motivace pracovníků

Jako naprosto zásadní vnímají manažeři, aby se vedoucí snažili o složení týmu z vnitřně motivovaných jedinců (Manažer 6: *„Je potřeba kolem sebe najít lidi, kteří chtějí pracovat a jít stejným směrem a vidí v tom nějaké svoje naplnění a cíl.“*). Manažeři v rozhovoru upozorňovali, že pokud daného pracovníka vnitřní motivace nepohání, bude mít manažer velmi omezené nástroje ani ne ke zlepšení, ale alespoň k udržení výkonu pracovníka: *„Když člověk sám nemá vnitřní motivaci, tak se manažer může snažit, jak chce a nedocílí ničeho. Pokud člověk nemá zájem, nechce, tak to potom nemá smysl a je lepší se rozloučit.“* (Manažer 5)

Vnitřní motivace je klíčová i při delegování úkolů: *„Když jde na to manažer tvrdě, nezískává pracovníky, neumí přenést svoje záměry tak, aby byly v nich byly interiorizovány, tak oni kývnou. Manažer si řekne, ano, ten souhlasí, ten taky, ale nemají to zvnitřněné. A potom manažer nemůže čekat inovativnost - oni jenom realizují záměr manažera, a to je špatně.“* (Manažer 8)

Aby mohl manažer člena týmu motivovat (navázat na jeho vnitřní motivaci) je klíčová znalost daného člověka: *„Musíš je pozorovat, občas s nimi i mluvit, abys zjistila, že ten člověk teď zrovna stává, takže potřebuje enormně peníze, ale současně je to hodně extrovertní člověk, kterému například tleskají na divadle a on bude potřebovat ten potlesk i tady.“* (Manažer 8) *„Je dobré lidi v týmu nasměrovat k tomu, co jim jde a co je baví.“* (Manažer 7)

Db. Nefunkčnost finanční motivace

Na důležitost vnitřní motivace navazuje iluze mnoha vedoucích o potřebnosti finančních prostředků k posílení motivace členů týmu. Manažeři sdíleli vlastní praxi, ze které vychází, že finanční motivace je pouze krátkodobá. „*Měla jsem jednu kolegyni, kterou to přestalo bavit a měla pocit, že někde jinde jí bude líp. Tak jsem si říkala, to nemá smysl. Jediná motivace by byla dát jí třikrát tolik peněz. Ale motivace penězi si nemyslím, že je funkční. Já si myslím, že by manažer měl poznat, jestli člověk je ještě motivovatelný a najít čím je motivovatelný, ale pokud je demotivace velká, je lepší se s člověkem rozloučit.*“ (Manažer 5) „*...pracuji s lidmi, kteří vedou dělníky. Tam nejsou pořád peníze, tam jsou peníze v menšině. Dělníci si říkají o peníze, ale ti moji ani náhodou, chodí i mimo pracovní dobu, kdyby šli po penězích, tak proč by mi mistr po dvanáctihodinové směně šel navíc? Oni tam jdou dobrovolně.*“ (Manažer 2) „*Vím, že některé manažerky motivují hmotnou odměnou, ale já to dělám nerada, protože si myslím, že by to mělo jít jinak. Spíše se snažím motivovat slovem, vlastním příkladem a komunikací.*“ (Manažer 4) „*Když budeš nabízet peníze někomu, kdo by spíš chtěl dostat šanci, ale ty mu dávaš práci, kdy si říká, že je to pod jeho úroveň, akorát že mu za to dávám nějaké peníze, tak na to slyšet nebude. Musí se najít něco, co pro něj bude inovací a co pro něj bude zajímavé a čím se bude moci pochlubit, protože je více na prestiž.*“ (Manažer 8) Vedoucí, kteří zmiňovali finanční motivaci, zároveň zdůrazňovali, že je nutné využívat zejména jiné motivační nástroje. Manažeři si uvědomují, že finance jsou důležité, ale v mnoha případech nestačí na udržení výkonu pracovníka.

Dc. Funkční prvky pro posílení motivace

Jak je zřetelné z výše uvedených citátů, přiklání se manažeři spíše k jiným formám motivace, než je ta finanční. Zdůrazňují důležitost správné komunikace, poskytování konstruktivní zpětné vazby, delegování, jít příkladem a celkové budování vztahu se členy týmu.

„*Já tento vztah s lidmi ve firmě mám, že se o ně zajímám nejen, jak pracují a jestli mají výsledky, ale i po osobní rovině. Ale samozřejmě ne ve smyslu, že bych toho zneužívala. Snažím se s lidmi pracovat po lidské rovině, nebrat je jenom jako stroje.*“ (Manažer 5)
„*Je fajn, když člověk cítí speciální zodpovědnost, protože si připadá důležitý. Ted' mám zrovna případ, kdy jsme trochu „nakopli“ kolegyni - nevypadalo to úplně dobře, ale dostala*

novou výzvu a je nyní velmi nadšená. Takže si myslím, že motivace prací je velmi důležitá.“
(Manažer 4)

Podřízení o motivaci ze strany manažerů hovořili zejména v souvislosti s důvěrou, kterou jim manažera dává, možností růst, zpětnou vazbou, lidským zájmem a vstřícností. V ojedinělých případech zmiňovali, že je demotivují rychlé změny plánů, nenaslouchání a pocit, že manažer nevnímá jejich potenciál.

E. TIME A STRESS MANAGEMENT

Vzhledem k tomu, že time management je sada nástrojů, které vedou k efektivnímu využití času, včetně delegování a konstruktivní komunikace (tyto oblasti byly zmíněny v trsech výše), zaměřím se v této části na způsoby manažerů při práci s cíli a plánováním. Samostatnou podkategorií je vedení porad, které také přispívá k celkové efektivitě týmu. Dalším podtrsem je v této oblasti stress management – nakolik manažeři svůj stres zvládají a jaké nástroje používají.

Ea. Cíle a plánování

Práce s cíli se liší podle pozice v organizační struktuře daného manažera. Pokud se jedná o majitele firem, akcentovali manažeři důležitost vize a cílů v dlouhodobém i krátkodobém horizontu: *„Manažer si musí uvědomit, co vlastně chce, jak to chce a s jakými lidmi.“* (Manažer 6). Střední a linioví manažeři přijímají většinou cíle od vedení společnosti a jejich time management následně spočívá spíše v určování priorit a operativním plánování: *„Plánuji spíše operativně, podle nastavených cílů.“* (Manažer 4) *„Plánuji spíše ze dne, na den.“* (Manažer 3) *„Neplánuji hodinově. Mám jenom stanovené určité povinnosti a to ostatní mám v hlavě - co všechno musím zvládnout.“* (Manažer 1)

Někteří manažeři kladou na efektivní práci s cíli a plánováním větší důraz: *„Naučil jsem se, že to, co člověka napadne, že by chtěl stihnout, tak zdaleka nestihne realizovat. Potvrdilo se mi rčení, že vše trvá ve skutečnosti třikrát tak dlouho, než si člověk původně myslel.“* (Manažer 7) *„Plánuji další den většinou večer. Každý týden si plánuji v neděli. Sednu si, podívám se, co mne čeká následující týden. Mám plán rozdělený na roční, měsíční, týdenní a denní.“* (Manažer 5)

Obecně manažeři zmiňují důležitost určení priorit dle důležitosti a naléhavosti úkolu, stanovení reálného plánu a jeho následné dodržení (případně jeho flexibilní přizpůsobení). Když jsem se dále doptávala na konkrétní techniky v oblasti time managementu (např. jak pracují s myšlenkami na práci v soukromí, systém plánování, sledování plnění cílů,

vizualizace cílů atd.), manažeři spíše reagovali překvapeně, jako by vědomě nástroje time managementu nepoužívali. Spíše intuitivně reagují na požadavky svojí práce, což některým manažerům následně způsobuje potíže s přetížením.

Tento bod byl vnímán i pěti podřízenými. Ti negativně vnímají, když na ně v důsledku špatného time managementu manažer nemá čas či případně neplní dohody.

Eb. Stress Management

Všichni manažeři vnímají zvládnání stresu jako naprosto klíčové: „*Manažer musí snášet stres.*“ (Manažer 8) „*Každodenní stres od rána do večera. Je potřeba to vyvážit, jinak to nejde.*“ (Manažer 1). Většina však stresem trpí a nezvládá ho podle svých představ: „*Občas bych svůj stres mohla zvládat líp. Možná někdy zvednu hlas častěji, než bych měla. Sebe bych měla víc ovládat, emoce bych měla víc u sebe zvládnout, aby nepoznali, že jsem v takovém stresu nebo takhle rozčilená, a měla bych některé problémy řešit víc v klidu.*“ (Manažer 1)

Manažerům pomáhá vyvážení pracovního a soukromého života: „*Manažer by si určitě měl hlídat, aby mu zůstal soukromý život. Ne, že se bude pořád honit jen v práci, protože to je jen část života.*“ (Manažer 7) „*Když jsem s dětmi, relaxuji a nemyslím na práci.*“ (Manažer 3) Snaží se také upustit od perfekcionismu: „*Už jsem si zvykl, že jsou telefony, na které nikdy nezavolám zpět, jsou emaily, které už si nikdy neotevřu, natož abych na ně odpověděl.*“ (Manažer 7) Jako důležitý nástroj stress managementu vnímají - mít rád svoji práci: „*Neumím být bez práce. Mně samotné práce dodává energii. Já mám ráda, když se pořád něco děje. Když je hodně práce, tak mě to nestresuje. Horší je, když práce není. Mě nabíjí a motivuje, když vidím výsledky.*“ (Manažer 5) Ve stresové situaci se snaží hledat racionální řešení: „*Manažer potřebuje stres překonat a přejít do konstruktivní fáze, hledat řešení.*“ Vedoucí často popisovali, že je klíčové nežít pouze prací, ale umět směřovat pozornost mimo práci, mít jiné koníčky a čerpat energii z rodiny. Také se snaží udržet si nadhled a vnímat dané stresové situace z nadhledu. Někteří manažeři také zmiňovali, že je užitečné si umět říct o pomoc a nesnažit se vše zvládnout sami.

Téma stres managementu akcentovali všichni manažeři, jen minimum z nich však zmínilo, že spíše se stresem umí pracovat. Tato oblast je provázána s efektivním time managementem, jehož potenciál (jak bylo popsáno výše) většina z manažerů plně nevyužívá.

Pokud je manažer ve stresu, vnímají to negativně i jeho podřízení. Popisují, že je jim nepříjemné, když s nimi manažer ve stresu komunikuje, případně je z jeho chování cítit napětí.

Ec. Vedení porad

Porady vnímají manažeři jako podstatné pro rychlé předání informací týmu a jako možnost poskytnout členům týmu prostor pro vyjádření. Při otázce na nástroje, které sami používají při vedení porad, někteří manažeři reagovali s úsměvem a odpověděli, že důležitá je stručnost a efektivita. Příliš se však nezamýšlejí nad dalšími zásadami, které mohou při vedení porad využívat. Jako klíčové momenty tedy manažeři vnímají stručnost a věcnost porad a držení se tématu: „*Privítám je, potom probereme určité body a na závěr si stanovíme cíle. Hodnotíme většinou nějaké dané období a zároveň s výhledem na další období.*“ (Manažer 1)

U manažerů, kteří se více vědomě zabývají oblastí time managementu zaznívaly kromě stručnosti a věcnosti i další zásady vedení porad, např. příprava účastníků na poradu: „*Důležité je, aby lidé byli připraveni na to, co se bude projednávat, aby cítili svoji roli. To znamená, jestli mají čím přispět k tématům, která budou probírána.*“ (Manažer 7) Tyto názory byly spíše ojedinělé. Většina manažerů přistupuje k vedení porad intuitivně – pokud mají informaci, kterou chtějí sdílet, tak si kolegy svolají a informaci předají. Podobně jako u dalších nástrojů time managementu tedy manažeři často nevyužívají potenciál efektivního vedení porad (např. důraz na přípravu porady, komunikace v průběhu porady, zápis atd.).

Zajímavé je, že podřízení téma porad spontánně nezmiňovali. Pouze v jednom případě podřízený podotknul, že mu způsob vedení porady jeho nadřízeným vyhovuje (stručnost a věcnost). Je tedy možné, že pro podřízené není téma porad zdrojem nespokojenosti (či výrazné spokojenosti).

F. INTEGRITA

Často zmiňovaným bodem byla integrita manažera v různých podobách – od komunikace narovinu, po dodržování slibů a pravidel, umět se omluvit atd. Manažeři je vnímají jako klíčové pro úspěšné vedení týmu: „*Integrita je jedna z nejdůležitějších věcí - jít příkladem, dodržovat slovo, dodržovat pravidla. Z mého pohledu je to strašně důležité, aby člověk manažerovi věřil a vnímal ho jako autoritu. Umět se omluvit. To opět souvisí s prací s lidmi. Ta konzistentnost, že lidé vědí, že se mohou spolehnout, že když mi něco řeknou, že to nebudu pouštět dál.*“ (Manažer 5)

Fa. Jít příkladem

Jedním z nejčastějších bodů v oblasti integrity byla schopnost manažera jít příkladem neboli nekázat vodu a pít víno. Manažer 4 upřesňuje: „*Myslím si, že je velmi důležité, aby*

můj tým viděl, že já pravidla dodržuji, protože není nic horšího, než když jim budu přednášet, co musí všechno dodržovat, a sama to nedodržovat.“ Manažer 3 doplňuje: *„Je naprosto klíčové, pokud manažer chce něco od svých podřízených, aby šel příkladem. Přes to vlak nejede. A myslím si, že je to i hnací motor, kdy lidé vidí, že manažer to dělá taky, že je s nimi na jedné lodi.*“ Manažer 6 uvádí: *„Jít příkladem, že to jde, má to cenu, má to přínos.*“ Jít příkladem je tedy dalším prvkem, který je propojen i s motivací týmu.

Fb. Důvěra

Budování důvěry v rámci týmu vnímají manažeři také jako velmi podstatné: *„Někdy mi někdo něco svěří, ale nechce, aby to věděli ostatní. V tom případě říkám: "Rozumím, respektuji, až to budeš chtít říci ostatním, je to tvoje věc, ale ode mne se to nikdo nedozví."* (Manažer 5) Důvěra mezi manažerem a podřízeným souvisí také se vzájemným respektem. Manažer 8 uvádí: *„Neptat se na věci, které můžou být druhé straně i nepříjemné, například tobě už je dvaatřicet a ještě nemáš dítě? To už je zasahování do oblastí, které jsou intimní a tam by manažer neměl jít.*“

Fc. Přirozenost, autentičnost

Manažeři často zmiňovali důležitost přirozenosti a absence profesionální masky. Sdíleli zkušenost, že lidskost a přirozenost vždy byla pro jejich členy týmu klíčová a pomáhala jim posilovat autoritu: *„Směřem k lidem je výhoda být integrovaná osobnost, protože lidi člověka prostě vezmou a to je vlastně klíč. Takhle jak s tebou mluvím, tak mluvím s generálními řediteli, mistry i s dělníky. Proto mám autoritu, sednu si k nim a za dvacet minut mi vysypou všechno. Vím všechno a oni mi důvěřují.*“ (Manažer 2) *„Podstatně lépe se mi bude žít, když budu říkat to, čemu věřím a obráceně.*“ (Manažer 7)

Je důležité, aby manažer dokázal přiznat chybu a neznalost, ačkoliv to pro něj není snadné: *„Například moje vystoupení ze zóny komfortu: nestydím se říci svému týmu, že něco nevím. Jdu a řeknu: tak a teď nevím, jestli máme tohle, nemůžu si vzpomenout, pojd'te mi pomoci, kdo to víte. Tohle mi nedělá vůbec potíže. Naopak si myslím, že i pro ně to je důležité.*“ (Manažer 4)

Fd. Pokora a ochota učit se

S integritou je spojená i pokora a ochota učit se a vystupovat ze zóny komfortu: Manažer 4 uvádí: *„Nemysli si, že všechno umíš nejlíp a poslouvej své lidi a čerpej z nich, protože já se učím od svých lidí. Oni to nevědí, ale já se učím.*“ Manažer 7 doplňuje: *„Je to*

stejně jak v běžném životě, pokud se chcete něco naučit, tak musíte využít každodenní příležitosti. Musíte přemýšlet, zda si z nastalé situace můžete něco odnést.“ Manažer 6 popisuje svoji cestu při získávání pokory: *„Poslouchat a ptát se, když něčemu nerozumím, a s tím jsem měl vždycky problém, protože jsem nechtěl ze sebe dělat někoho, kdo vůbec netuší, o čem se baví, tak toho jsem se zbavil dávno a je mi úplně jedno, jestli budu vypadat, že jsem trubka, nebo ne.“*

Manažer 8 využívá neobvyklého slovního spojení – manažer by měl být z jeho pohledu skromně sebevědomý: *„Já vždycky říkám dvě věci - to je takové to skromné sebevědomí. Mít sebevědomí, které člověk potřebuje pro autoritu u lidí, protože jinak jej nebudou poslouchat, ale i skromnost, která člověka vede k tomu, že si uvědomuje, že všechno nezná, všechno nemusí umět a právě to může být v těch druhých lidech a je vlastně v jeho prospěch, když toho využije.“*

Integrita manažera byla často (13 podřízenými) zmiňována v pozitivěch. Jako důležitou vnímali podřízení schopnost vedoucího se omluvit, přiznat chybu, dodržovat pravidla, spravedlnost, vystoupit ze zóny komfortu a jít příkladem. Pokud se manažer sám chová tímto způsobem, vede stejným směrem i členy svého týmu.

G. SAMOTA MANAŽERA

V rámci interview se u většiny manažerů objevovalo téma samoty a odstupu. Nečlením jej dále do podtrů, ale zařazují ho mezi hlavní trsy vzhledem k jeho důležitosti. Pokud se člen týmu stává manažerem, často nemá jasnou představu, že manažerská role je spojená se samotou. Manažer již není ve své vedoucí pozici kamarádem, spolupracovníkem, ale tím, kdo dělá nepopulární rozhodnutí, dává negativní zpětnou vazbu, odmítá atd. Konfrontace se samotou může být pro řadu nováčků-manažerů nepříjemná. Manažer 2 pojmenoval zajímavý fenomén: *„Manažer by se měl připravit na samotu. Protože čím je člověk na vyšší pozici, tím víc je sám. Ono je hezké se sejít s týmem, já to tady taky mám, posedíme v hospodě, ale potom je vhodné odejít a odchází manažer, aby to fungovalo, takže ve chvíli, kdy se láme chleba, tak ti všichni poradí, ale rozhodnout to musíš ty. A čím jsi výš, tím je to horší. A když jsi generální ředitel, tak nemáš, s kým se poradit, takže umět unést tuto samotu.“* Manažer 6 dodává: *„Manažer má roli složitou, především když roste z kolektivu, protože už není ten hodný Tomáš, Franta, Petr, Martina, ale najednou už je to ten na té druhé straně, který je už buzeruje.“*

6.3 Vytvořené trsy: Interview s podřízenými

V této části přiblížím podrobněji nejčastější témata, která se objevovala v rozhovoru s podřízenými v oblasti silných i rozvojových stránek manažerů. Abych zajistila podřízeným anonymitu, neuvádím manažera, ke kterému se jejich zpětná vazba vztahuje.

U každého trsu po stručném úvodu uvádím výňatky z rozhovorů vztahující se k dané oblasti společně s doplňujícími komentáři.

Tato kapitola odpovídá na otázku: **Jaké silné a rozvojové stránky vnímají u svých manažerů jejich podřízení?**

6.3.1 Silné stránky

Graf 5: Silné stránky nadřízených



Delegování

Nejčastěji zmiňovanou oblastí (14 podřízenými) byla oblast delegování. Respondenti oceňovali zejména svěřenou důvěru a zodpovědnost, ale také srozumitelnost předání informace. Samotné delegování zodpovědnosti a možnost učit se novým činnostem podřízené motivuje a upevňuje vztah s manažerem.

Srozumitelnost delegování a vstřícnost při komunikaci pomáhá podřízeným překonávat bariéry: „Musím říci, že to vysvětlí vždy skvěle. Odboural mi dokonce komplex ze základní, střední a vysoké školy, kdy jsem se bála zeptat. Teď se normálně zeptám, ať mi to vysvětlí jinak, že tomu nerozumím.“

Velmi oceňují prostor pro seberealizaci a uvědomují si důvěru, kterou jim manažerem delegováním svěruje. „Jsem ráda, že mám prostor pro mé nápady a realizaci úkolů.“ „Co se týká důvěry, tak tam bezpochyby je, o tom také vůbec žádná. Lidé jsou tu hodně svobodní.“ „Dává velkou samostatnost.“ „Má určitě dobrou myšlenku, dobrý nápad, předá to lidem, nechává lidem samostatnost a volnost.“ Důvěra manažera má následně reciproční efekt: „Já

se tu cítím dobře, protože mi můj zaměstnavatel věří, dává mi důvěru. To vede k tomu, že nechci zklamat a velmi mne to motivuje. Mám pocit maximální důvěry a to dělá hodně.“

Jasnost procesu delegování je pro podřízené také podstatná: *„Práce, kterou mi deleguje, má jasná pravidla a procesy. Já jako zaměstnanec vím, proč mi to říká. Já vím, co je cílem. Já vím, co udělat. Já vím, že pokud bych nevěděla, co mám udělat, že kdykoliv mohu přijít. V jakýkoliv den a čas.“*

Podřízení oceňovali i způsob podání delegovaného úkolu a jeho výběr vzhledem k zaměření pracovníka: *„Když je potřeba něco udělat, tak to dokáže zabalit tak, že vás to baví, i když by vás to úplně nemuselo bavit.“* *„Diskutujeme, co by mne konkrétně bavilo, nebo nebavilo a dělá k tomu různé návrhy.“*

Delegováním manažerem rozšiřuje znalosti podřízeného a rozvíjí jeho dovednosti: *„Dokáže mě tím, že mi nabídne důvěru namotivovat, abych byl samostatný a přijal zodpovědnost a šel třeba do úkolů, do kterých bych dříve nešel. Mě tímto způsobem popostrkuje. Na jednu stranu mne hází do věcí, které jsou neznámé pro mne, ale tím, že mi dává najevo, že to zvládnou a dokážu, tak pak nemám důvod o sobě pochybovat a podaří se mi to. Cítím, že toto je hodně znát. Výsledek je takový, že po třech letech mě má práce bavit.“*

Zpětná vazba

Další často zmiňovanou oblastí (13 respondenty) bylo poskytování zpětné vazby – ať negativní či pozitivní. Členové týmu zejména oceňovali, že zpětnou vazbu dostávají, a to navíc příjemnou formou – narovinu, lidsky. Často zdůrazňovali jako velmi podstatné, že se v průběhu zpětné vazby necítí pranýřování, ale spíše v partnerské pozici a že mají možnost se k dané záležitosti vyjádřit. Tento styl předávání zpětné vazby motivuje podřízené ke změně a vede je k proaktivitě – aby sami situacím předcházeli či nacházeli jejich řešení. Níže jsou výňatky z rozhovorů vztahující se ke zpětné vazbě.

Podřízení velmi oceňovali partnerský přístup a možnost se k projednávané záležitosti vyjádřit: *„Spíše o tom se mnou komunikuje, není to ve smyslu: „A ty si udělala něco špatně a teď je to hrozný!“ Žádný nátlak, spíše se ptá, proč se to stalo a jak zařídit, aby se to neopakovalo. Takže spíše si o tom povídáme a já se snažím, aby se to neopakovalo.“* *„Co se týče zpětné vazby tak umí naslouchat, udělá si čas na člověka.“* *„Asi by mne vytočilo to, kdyby mi někdo říkal: „Tady máš tento termín, už podruhé si ho prodlužuješ, nesplnil jsi to, jak je to možné?“ ale tohle vedoucí nedělá. Jde na to jinak, když říká: „Kdy myslíš, že to tedy dáš dohromady? Teď už na to spěcháme.“ Spíš se se mnou snaží doladit tu nejzazší*

mez.“ „Pokud udělám nějaký úkol, který jsem pochopila blbě, tak mi k tomu dá zpětnou vazbu a poté si řekneme: „Aha, to jsem blbě pochopila.“, ale rozhodně mi to nedá sežrat.“

V průběhu poskytování zpětné vazby oceňují lidskost a vyváženost: „Zpětnou vazbu určitě podává, ať je pozitivní, nebo negativní. Takovou lidskou formou, kterou je člověk schopen přijmout a zpracovat.“ „Dokáže člověka jak pokárat, tak i pochválit.“ „Zpětnou vazbu určitě podává, ať je pozitivní, nebo negativní. Takovou lidskou formou, kterou je člověk schopen přijmout a zpracovat.“ „Poděkuje mi osobně, i emailem, ale není to tak, že bych měl pocit, že to tlačí násilím. Ale příjemně. Lidsky. Cítím, že jsem opravdu pomohl. Neříká děkuji jenom proto, že se to sluší a patří.“

Komunikace

V oblasti komunikace podřízení jmenovali (12 podřízených) jasnou, empatickou, srozumitelnou komunikaci. Vyhovuje jim, pokud si na ně manažer dokáže udělat čas a prostor a zajímá se o jejich názory. Tímto přístupem manažer podporuje komunikaci, podřízení nemají obavu se doptat, pokud nerozumí a sdílet své nápady a návrhy.

Pro podřízené je podstatné, že si na ně manažer udělá čas a nedává jim najevo, že se mu rozhovor či téma nehodí: „Člověk se nemusí bát za ní přijít s čímkoli, opravdu s čímkoli, ať jsou to pracovní problémy, když se člověku tady něco nelíbí, negativní i pozitivní věci, když mám třeba nějaký návrh, co by šlo zkusit, jak to zlepšit.“ „Je velmi časově zaneprázdněn, ale vždycky si na mne čas udělá. Je jedno jestli je pět, jestli je šest, nebo osm, vždy s úsměvem poradí.“ „Ať přijdu s jakoukoliv blbostí, tak mne neodmítne.“ „Člověk se nemusí bát za ní přijít. Ona jej vyslechne a snaží se pomoci, chce přijít na nějaké řešení.“

Oceňují také věcnou, otevřenou komunikaci: „Co je potřeba, tak říká zaměstnancům na rovinu, čehož si nesmírně vážím. Že opravdu jde a řekne, jak to je.“ „Na nikoho nezvyšuje hlas, říká to jasně a stručně, je to prostě dobrý manažer.“ „Když něco potřebuji, přijdu a řeším to, a je to tak i u šéfky, když ona něco potřebuje, tak také přijde a řekne to na rovinu.“

Podřízení také pozitivně hodnotí, pokud je manažer opravdu vnímá a ověřuje porozumění: „Všímám si toho, že formuluje zpět to, co ten člověk řekl, jestli to správně chápe, snaží se zformulovat znovu tu otázku tak, jak byla položená, nebo námitku, a snaží se přijít na to, jestli udělala něco způsobem, že to tým nepochopil, případně na tom zapracovat příště jinak.“ „Dost často od ní slýchávám, jestli správně rozumí, naslouchá a opakuje parafráze, to, co ten člověk řekl, aby mu dala najevo, že ho vnímá, a ptá se na to, jestli něco udělala nebo něco vysvětlovala nesrozumitelně, aby to příště udělala jinak. Většinou stručně a jasně se všemi detaily vše vysvětlí tak, jak je to potřeba.“

Váží si, pokud manažer dokáže udržet jasný směr a průběh komunikace: „*Ve chvíli, kdy debata začíná utíkat jiným směrem, tak dojde k zaražení, že o tom se nyní nebavíme a probíhá to tak, jak by mělo.*“

Integrita

Pro 13 respondentů je velmi podstatná integrita manažera – jeho se schopnost se omluvit, přiznat chybu, dodržovat pravidla, spravedlnost a jít příkladem. Integrita manažera podporuje a rozvíjí vlastní integritu podřízených a posiluje jejich motivaci. Pokud manažer sám ukazuje, že dodržuje pravidla a zásady práce, vede tým podřízené ke stejnému přístupu a chování. Níže jsou výňatky z rozhovorů vztahující se k integritě.

Ve většině případů zaznívala důležitost „jít příkladem“: „*Je pro mě příkladem, když v takovém starším věku dokáže být na stejné vlně, být moderní, stihá všechny technické dovednosti.*“ „*Hlavně to je dobré pro nováčky, kteří vidí, že se dá prodat a kolik se toho dá prodat, které značky se dají prodat – a opravdu jde příkladem.*“ „*Jde opravdu příkladem. Já jsem si často řekla, když to zvládne vedoucí, tak já taky. Já nedělám často s financemi, nevedu firmu, nemám to pod sebou, takže když mám pocit, že je toho hodně, tak si říkám: „Vždyť on to zvládá vše s úsměvem,“ tak já musím taky, vždyť mám jen jednu část toho, co on má celek.*“ „*Co se týče pracovní roviny, nikdy po nás nechce nic, co by sám nedělal. Nebo co by nechtěl po sobě.*“ „*Umí jít příkladem. Protože ona ty termíny plní, samozřejmě, že někdy se stane, protože ona toho má taky strašně moc, že se musí něco posunout, ale určitě jde příkladem.*“ „*Jak je přísná sama na sebe, tak já mám pocit, že také sama musím.*“

Podřízení zmiňovali charakteristiky, které na svém vedoucím oceňují: „*Je hodně pracovitá, hodně důsledná, má ve všem svůj pořádek, což je super, děláme všechno podle auditu, podle pravidel.*“ „*Je hodně zodpovědná a spolehlivá.*“ „*Působí na mne jako přirozená autorita.*“

Váží si toho, pokud dokáže vedoucí přiznat chybu: „*Dokáže se omluvit.*“ „*Přizná, že někde něco udělal špatně.*“ „*Tvůj způsob je lepší,*“ říká.

Zájem, ochota, vstřícnost

Ačkoliv by se tato oblast dala možná zahrnout do části komunikace, zmiňuji ji zde samostatně. Respondenti totiž často zdůrazňovali, že je pro ně důležité, když z manažera cítí lidský zájem a pochopení. Pomáhá jim to v otevřenosti, nebojí se s vedoucím následně komunikovat, cítí od něj podporu.

Podřízení si váží na svých vedoucích vstřícnosti a empatie: „Vždycky můžu přijít a říct, promiň, stalo se to a to. Vím to z vlastní zkušenosti, když jsem se stěhovala, tak mi vyšla vstříc. Byla tady holčina, která dojížděla každý den do Plzně, tak měla uzpůsobené směny tak, aby stíhala autobusy. Prostě vedoucí si lidi dokáže vážit, když dobře pracují a vidí v nich potenciál a že dělají to, co mají, co se po nich chce, co se po nich obecně vyžaduje, tak dokáže i hodně vyjít vstříc skoro ve všem.“ „Je ochotný a vstřícný, můžu mu zavolat v sobotu, v neděli, a on to se mnou probere.“ „Je a vždycky byla velmi empatický člověk.“

Často zaznívaly pojmy „lidskost a lidský“: „Lidskou podporu cítím, je ochoten cokoli pomoci, tam není žádný problém.“ „Je to určitý faktor lidskosti a opravdu důvěry. Já vím, že mohu zavolat mému šéfovi v sobotu večer, že něco řeším a on mne nikdy neodmítne. To je super.“ „My se známe už docela dlouho, takže i třeba z lidského pohledu, když mám nějaký problém, který potřebuji řešit, tak jsem se nikdy nesetkala s tím, že by zareagovala negativně.“ „Mně její způsob vedení vyhovuje. Má lidský přístup a člověk nechodí do práce se staženým žaludkem, že se něco nestihlo a teď budu pokáraný.“

6.3.2 Rozvojové oblasti

V porovnání se zmiňováním silných stránek, při otázce na rozvojové oblasti byly rozhovory s podřízenými kratší. Neměla jsem však dojem, že to je z důvodu, protože se obávají negativních důsledků své otevřenosti (pokud totiž nějakou rozvojovou oblast zmínili, tak byli velmi otevření a konkrétní), ale spíše je slabší stránky vedoucích nenapadaly. Níže uvádím čtyři nejčastěji zmiňované oblasti.

Graf 6: Rozvojové stránky nadřízených



Delegování

Oblast delegování byla zmíněna pěti podřízenými - hovořili o bariérách, které manažerům v delegování brání, ojediněle zmiňovali nespokojenost s procesem delegování a celkově doporučovali manažerům více delegování využívat.

Podřízení vnímají, že jsou někteří vedoucí příliš zaměřeni na detail, s touhou po dokonalosti, a to jim brání ve výraznějším delegování. „*Určitě deleguje, na druhou stranu, jak je perfekcionista, tak si hodně věcí radši udělá sama. Udělá to za ty druhé.*“

V menšině byly výtky k procesu (srozumitelnosti delegování): „*Sice deleguje, ale myslím, že ne vždy úplně ví, co chce delegovat. Ve smyslu, že má myšlenku, chce lidem zadat úkol, ale za prvé ne vždy se mu podaří zadat tak, aby to druhá strana pochopila a neověří si, jestli to ta strana pochopila. Určitě se v tom hodně zlepšil.*“ a k touze manažera mít vše ve svých rukou, což mu následně brání delegovat: „*Má pocit, že musí všechno udělat, což nemusí. Jsou i jiní lidé, kteří dokážou pomoci, tu práci nemusí obsáhnout všechno, jsou i nižší funkce, které to mohou obsáhnout taky, aniž by se o to starala. Ona má ale pocit, že musí mít všechno v rukou. Rozhodovat i o malých věcech, o kterých není potřeba.*“

Podřízení vnímají, že by vedoucí měli potenciál delegování více využít: „*I když práci deleguje, tak by to měla dělat víc.*“ „*Občas ve věcech dělá zmatek, bere si na sebe příliš mnoho, mohla by to přerozdělit.*“ Často ale také zmiňovali, že situaci vlastně chápou, protože v týmu je nedostatek pracovníků, na které by manažer mohl úkoly delegovat.

Time Management

Nespokojenost pěti podřízených s time managementem svých vedoucích se objevovala v souvislosti s delegováním, ale také se zvládáním stresu.

Pracovníkům vadí, že když je manažer příliš zaneprázdněný, tak v důsledku nemá na komunikaci čas: „*Já vnímám jako zásadní problém, že nemá čas. Někdy když potřebuješ něco řešit, tak na to je málo času. Ale není to dané tím, že by nechtěl, prostě má tak plný kalendář.*“

Také se objevují výtky k nedodržování dohod (vzhledem k přetížení vedoucího) a častým změnám: „*Dříve se občas stávalo, že slíbil tři věci najednou. Tomu slíbil, že přijde, tomu slíbil, že něco jiného.*“ „*Vybírá, co je prioritou, ale pak zpětně mění detaily, na které už není prostor.*“

Podřízení si uvědomují, že se potíže s time managementem odráží v psychické pohodě vedoucího: „*Bere si moc věcí na sebe a pak má toho hodně a je zbytečně ve stresu.*“ „*Měla by si hlídat čas, který v práci stráví, a dodržovat termíny, kdy by měla jít domů. Protože*

potom může vznikat to, že se zahlučuje víc a víc prací, je víc unavená, má málo času na to, aby si mohla odpočinout doma s rodinou, a i tím to tak vnímá, že tím, že je v práci déle, tak že si tu práci udělá stejně sama, když není třeba něco hotového, ale to by samozřejmě měli dělat specialisté.“

Objevilo se doporučení, aby se manažer dokázal zastavit, srovnat si myšlenky a až následně nastavit směr: *„Umět se zastavit, dát si do kupy myšlenky a potom přijít s nějakým globálním projektem, ne to kouskovat po maličkostech a potom mu spousta projektů přijde zbytečných, ale opravdu se zastavit, zpomalit a snažit se to vzít v globálním hledisku.“*

Zpětná vazba

V oblasti zpětné vazby (čtyři podřízení) se objevovala potřeba větší razance a jasnosti při poskytování negativní zpětné vazby: *„Občas, když je to potřeba a výsledky nejsou takové, jaké chceme, tak si myslím, že by mohla přitvrdit.“* *„Když je to drobná chyba, tak jí upozadí, ale když je chyba zásadnější, tak se stejně snaží to obrátit do toho pozitivního. Nedokáže říct: „Hele to je fakt špatný, musíš to zlepšit.“ Radši spíš řekne:“ Udělal si chybu, pojdme to vyřešit.“ Občas by pomohlo, aby si více uvědomili, že to je jejich chyba.“*

Někteří podřízení by ocenili více pozitivní zpětné vazby: *„V porovnání s minulostí už je to lepší, ale mohla by víc všechny chválit. Protože vždycky se může najít nějaký problém, anebo můžeš přijít a někoho pochválit. A ona si vybere většinou nějaký problém.“*

Objevil se i komentář k důležitosti udržení struktury rozhovoru: *„Někdy se ta zpětná vazba převrhne a neudrží se a začnou se řešit i nějaké jiné věci, takže člověk si potom není úplně jistý, že je ta situace dořešená a že obě strany odešly spokojené.“*

Komunikace

Potíže v komunikaci s manažery zmiňovali čtyři podřízení. Trápí je občasná zmatečná, nesrozumitelná komunikace: *„Když ho něco napadne nebo něco řeší, tak nebere úplně ohledy na konsekvence a hned volá a hned to chce řešit a hned na tom pracovat, takže kvůli tomu vznikají docela velké komunikační šumy.“* *„Občas je fakt, že někdy se jí prostě musím zeptat aspoň dvakrát, protože ne vždycky úplně napoprvé sto procentně rozumím.“*

Některým podřízeným chybí u vedoucího naslouchání: *„V čem mám já největší problém je naslouchání. Naslouchání ve smyslu toho, že když má nějaký názor na něco, tak nemá člověk vůbec žádnou šanci ho jakýmkoli způsobem přesvědčit o něčem jiném.“* *„Ono to trochu souvisí s jeho zdravotními problémy a stresem, a pokud je toho na něj hodně, tak není tak empatický a nenaslouchá. A někdy je takový: „Ježišmarjá, co zase máš?“*

Pokud vedoucí trvá na svém názoru, vnímá to podřízený negativně: „Často je s ním obtížná komunikace. Než jít s něčím za ním a pohádat se s ním o to, tak je často lepší si to udělat sám, když tomu člověk rozumí.“

Stejně tak podřízeným vadí, pokud je manažer v komunikaci ponižuje: „Lidi, kteří nedokážou rychle zareagovat, tak bych řekl, že je potom trošku dehonestuje.“

6.4 Vyhodnocení dotazníku TEIQue-SF

V následující kapitole popíšu shrnutí výstupu z dotazníku TEIQue-SF, který vyplnili manažeři. Nejdříve přiblížím obecné normy, následně porovnáám skóre manažerů a výsledky dále rozvedu v kapitole 6.5.

K. V. Petrides doporučuje posuzovat zejména globální úroveň rysové emoční inteligence, pokud výzkumník používá krátkou formu dotazníku TEIQue. Níže v tabulce jsou uvedena rozpětí průměrných skóre:

Tabulka č. 3: Vyhodnocení dotazníku TEIQue-SF (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015)

<i>Průměrný skór</i>	<i>Úroveň rysové EI</i>
4,90-7,00	vysoká
3,50-4,89	střední
1,00-3,49	nízká

Tabulka č. 4: Deskriptivní ukazatele faktorů a globální rysové EI měřené na dotazníkem TEIQue-SF (n=600) (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015)

	Min	Max	Průměr	SD
Well-being	1,8	7,0	5,33	0,94
Emocionalita	2,4	6,9	5,00	0,84
Sebekontrola	1,8	7,0	4,77	0,95
Sociabilita	1,7	6,8	4,69	0,91
Globální rysová EI	2,9	6,6	4,94	0,68

Uvědomuji si, že v rámci velikosti vzorku není možné dělat statistické závěry, nicméně vnímám jako zajímavé uvedení porovnání skóre jednotlivých manažerů (viz tabulka 5).

Tabulka č. 5: Výsledný skór globální rysové EI manažerů

Manažer	Výsledný skór globální rysové EI
1	4,93
2	5,30
3	6,20
4	6,33
5	5,73
6	4,63
7	5,30
8	5,73

Z tabulky je možné posoudit, že šest manažerů získalo nadprůměrně celkové skóre, 1 manažer průměrné a skóre posledního manažera se pohybuje lehce pod průměrem (4,63). Nadprůměrné skóre globální rysové EI naznačuje lehkou přizpůsobivost v nových situacích v rámci mezilidského kontaktu, schopnost identifikovat emoce, popsat je, porozumět jim a následně je adekvátně používat či regulovat. Lidé s vyššími hodnotami v této oblasti prožívají štěstí, dokáží identifikovat emoce druhých lidí a reagovat na jejich potřeby a prožívání. Umí také odložit impulzy, mají dobrou sebekontrolu, přiměřené sebevědomí. Znají své silné i slabé stránky a jsou se sebou spokojeni (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Další faktory budou zhodnoceny samostatně pro každého manažera v následující kapitole Sebereflexe manažera.

6.5 Sebereflexe manažera

Tato kapitola odpovídá na otázku: **Nakolik se shoduje vnímání manažera (svých soft skills) s vnímáním jeho podřízených?** U každého manažera nejdříve v tabulkách uvedu jeho vnímané silné a rozvojové stránky, potom body zmíněné jeho podřízenými a ve třetí tabulce výsledky dotazníku TEIQue. Následně v textu data porovnám. Odpovědi podřízených jsem sjednotila do jedné tabulky, abych snížila pravděpodobnost propojení daného výroku s podřízeným (v rozhovoru s podřízenými jsem na toto sjednocení respondenty upozornila, abych podpořila jejich otevřenost). V tabulce jsou zeleně označené oblasti shodně vnímané podřízenými i manažerem a oranžově ty, které se liší. Barevně neoznačené jsou odpovědi, které se objevují pouze ve vnímání manažera nebo podřízených.

6.5.1 Manažer 1

Tabulka č. 6: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Jasná komunikace na rovinu, častá komunikace	Zvládnání stresu
Předávání úkolů (srozumitelnost delegování)	Zvládnání emocí

Tabulka č. 7: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Přehled, odbornost	Občas vytváření zmatku
Jasně, srozumitelně vyjádření potřeb a úkolů	Bere si toho na sebe moc, následný stres
Komunikace na rovinu	Více delegovat
Dostatečné oceňování (verbálně)	Rozhodování o méně podstatných věcech
Dostatečná zpětná vazba	Impulsivní (emoce ale rychle přejde)
Naslouchání	
Pracovitost	
Rozhodnost	
Nápomocnost	
Nekonfliktní pracovní prostředí	
Lidskost	

Tabulka č. 8: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 1	4,93	6,17	4,17	3,75	5,17
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 1 získal v rámci globální rysová EI průměrné skóre (4,93/4,94). Vysoký skór získal v oblastech Well-being (6,17/5,33) a Sociability (5,17/4,69). Nadprůměrný skór v oblasti Well-being značí optimistické naladění, prožívání smysluplnosti, životní spokojenosti a pohody. Značí také vyšší míru sebeúcty a důvěru ve vlastní intuici. Vysoké skóre ve faktoru Sociability znamená schopnost efektivní komunikace (naslouchání, přesvědčování, přímá komunikace, lidskost, sociální citlivost). V oblasti Sebekontroly získal lehce podprůměrné skóre (4,17/4,77). Nižší skóre dosáhnul manažer v oblasti Emocionality (3,75/5,00). Nižší skóre v oblasti Emocionality může značit potíže při identifikaci vlastních emocí (včetně myšlenek týkajících se emocí) a projevování citů vůči druhým. Následkem mohou být méně uspokojivé vztahy (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Celkově se Manažer 1 shoduje ve vnímání svých silných i slabých stránek se svými podřízenými. Vnímání odpovídá také výsledek dotazníku TEIQue-SF. Silné stránky v oblasti komunikace v různých situacích vnímají členové týmu a podporuje ho i vysoký skóre v oblasti Sociability. Stejně tak slabé stránky jsou vědomé oběma stranám: zvládnání emocí a stresu. Nasvědčuje tomu i nižší hodnota ve faktoru Emocionality a Sebekontroly.

Rozporné body se ve vnímání podřízených ani manažera neobjevily. Spíše od podřízených zazněly body nové – jak v oblasti silných stránek (odbornost, pracovitost, rozhodnost), tak v rozvojových oblastech (více delegovat, rozhodování o méně podstatném). U Manažera 1 se podobně jako u dalších manažerů objevuje téma nedostatečného delegování – podřízení by si přáli více se podílet i na jiných úkolech.

6.5.2 Manažer 2

Tabulka č. 9: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Učenlivý, zatvrzelý, věnuje péči tomu, co dělá	Diplomatická komunikace
Umět překonat obtíže (nemoci)	
Víra v Boha	
Zážitek z přežití vlastní smrti	
Umět jít do neznáma	
Motivace lidí	
Prezentace	

Tabulka č. 10: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Motivace při předání úkolu	Někdy slib neodpovídá následné realitě
Srozumitelné delegování	Více prostoru pro osobní komunikaci s nadřízeným x na telefonu je dostupný
Zpětná vazba – jak pozitivní, tak negativní	Nemá čas – má toho moc
Pochvální	
Umí se omluvit	
Skvělý pozorovatel lidí, empatický	
Nepřenáší negativní emoce do týmu	
Za tým se postaví	
Pomáhá pracovníkům překračovat hranici komfortu	
Umí nadchnout, přesvědčit	

Tabulka č. 11: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 2	5,30	5,67	4,50	4,75	6,17
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 2 získal v rámci globální rysové EI nadprůměrné skóre (5,30/4,94). Vysoký skór získal také v oblastech Well-being (6,17/5,33) a Sociabilita (5,17/4,69). Vysoký skór v oblasti Well-being značí optimistické naladění, prožívání smysluplnosti, životní spokojenosti a pohody. Značí také vyšší míru sebeúcty a důvěru ve vlastní intuici. Vysoké skóre ve faktoru Sociability znamená schopnost efektivní komunikace (naslouchání, přesvědčování, přímá komunikace, lidskost, sociální citlivost). V oblastech Sebekontroly a Emocionality získal lehce podprůměrné skóre (Sebekontrola: 4,50/4,77; Emocionalita: 4,75/5,00). Nižší skóre oblasti Emocionality může značit potíže při identifikaci vlastních emocí (včetně myšlenek týkajících se emocí) a projevování citů vůči druhým. Následkem mohou být méně uspokojivé vztahy. Nižší Sebekontrola se může projevat jako impulzivní jednání, potíže se zvládnutím zátěže, neuváženost (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Manažer 2 při popisu svých silných stránek jmenoval oblasti, které se částečně prolínají s odpověďmi podřízených, spíše se však jedná o jiné kategorie – zaměření na vnitřní nastavení (učení, schopnost vystoupit ze zóny komfortu atd.), zatímco podřízení více hodnotili komunikaci manažera. Zde se jeví drobný rozpor – podřízení vnímají empatickou komunikaci svého manažera a schopnost přizpůsobení se, manažer však jako slabší stránku vnímá nedostatek diplomatické komunikace. V jiných oblastech ale k rozporu nedochází – spíše podřízení jmenují jiné silné a rozvojové stránky.

Výsledek dotazníku TEIQue-SF odpovídá v následujících oblastech zpětné vazbě podřízených: silné stránky = komunikace, motivace, navazování vztahů, přesvědčivost. Z hlediska slabých stránek se v rozhovorech neobjevil dostatek informací. Uvedené slabé stránky vnímají podřízení jako jednotlivosti, nedostatek prostoru pro komunikaci je způsoben v tuto chvíli chybějícími členy týmu. Každopádně manažerovo vnímání nedostatečné diplomatické komunikace může souviset s nižší Sebekontrolou, která nasvědčuje impulzivnímu jednání.

6.5.3 Manažer 3

Tabulka č. 12: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Komunikativní	Práce s emocemi
Aktivní	Podpořit tým, aby se mnou více komunikoval
Zapálená pro práci	
Flexibilita	

Tabulka č. 13: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Pracovitá, důsledná, dodržuje pravidla	Občas více přitvrdit – při nedodržování pravidel
Rozvržení času; plánuje	Ještě více delegovat – posílit tak svůj work-life balance
Deleguje, kontroluje plnění úkolu	
Empatická, vstřícná, lidská	
Můžu za ní přijít s čímkoliv	
Energie zlepšovat, vymýšlet akce	
Dostatek komunikace v týmu	
Váží si lidí	
Vidí v druhých potenciál	
Jde příkladem v pracovním zapálení a komunikaci	
Efektivně komunikuje	
Zpětná vazba – podání a příjem	
Energická	
Je k dispozici	
Při námitce ověřuje porozumění, doptává se, naslouchá	

Tabulka č. 14: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 3	6,20	7,00	6,17	5,63	6,33
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 3 získal v rámci globální rysově EI výrazně nadprůměrné skóre (6,20/4,94). Maximální skór získal v oblasti Well-being (7,00/5,33), výrazně nadprůměrných hodnot dosáhl i v dalších faktorech: Sebekontrola: 6,17/4,77; Emocionalita: 5,63/5,00; Sociabilita 6,33/4,69). Takto vysoké skóre naznačují, že se manažer dokáže lehce přizpůsobovat v nových situacích v rámci kontaktu s lidmi a navazovat vztahy, umí identifikovat, ovládat

a komunikovat své emoce a pracovat s emocemi druhých, má přiměřené sebevědomí a prohloubené sebeuvědomění (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Manažer 3 se shoduje ve vnímání svých silných se svými podřízenými, jeho vnímání podporuje i dotazník TEIQue-SF: komunikativní, aktivní, flexibilní. V rozvojových oblastech se zdroje rozcházejí. Podřízení vnímají pouze málo slabin manažera, zmiňují potřebu větší razance, důslednosti při zpětné vazbě a širší využití delegování. Manažer sám u sebe jako rozvojové stránky vnímá schopnost zvládnání emocí a větší podporu komunikace, což nepodpořily výroky podřízených, ani výsledky dotazníku. Nejsou však ve vzájemném rozporu.

6.5.4 Manažer 4

Tabulka č. 15: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Otevřenost vůči změnám	Více vnímat lidi, více se jim přiblížit
Přímá komunikace	
Poskytování zpětné vazby	
Delegování	
Jít příkladem	
Vystupovat ze zóny komfortu	

Tabulka č. 16: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Aktivní, moderní, učí se ráda nové věci	Ne vždy přizná chybu/změnu názoru
Technicky zdatná	Více chválit
Jde příkladem	
Praxe	
Přemýšlivá	
Dává důvěru, podporuje samostatnost	
Okamžitá, přesná zpětná vazba	
Komunikuje narovinu	
Zachová v nepříjemných situacích chladnou hlavu	

Tabulka č. 17: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 4	6,33	6,67	6,00	6,13	6,17
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 4 získal v rámci globální rysové EI výrazně nadprůměrný skór (6,33/4,94). Vysoký skór získal také ve faktorech Well-being: 6,67/5,33; Sebekontrola: 6,00/4,77; Emocionalita: 6,13/5,00 a Sociabilita 6,17/4,69. Takto vysoké skóry naznačují (podobně jako v případě Manažera 3), že se manažer dokáže lehce přizpůsobovat v nových situacích v rámci kontaktu s lidmi a navazovat vztahy, umí identifikovat, ovládat a komunikovat své emoce a pracovat s emocemi druhých, má přiměřené sebevědomí a prohloubené sebevědomění (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Manažer 4 se shoduje ve vnímání svých silných stránek se svými podřízenými, jeho vnímání podporuje i dotazník TEIQue-SF: komunikativní, aktivní, emočně odolný. Podřízení vnímají pouze málo slabín manažera, výše uvedené jsou z pohledu podřízených drobnosti, které hledali, aby zodpověděli otázku. Výsledky dotazníku neukazují rozvojová místa z hlediska emoční inteligence. Ani manažer sám příliš negativ nevedl.

6.5.5 Manažer 5

Tabulka č. 18: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Dotahování úkolů do konce	Pevnější hranice
Plánování	Více ráznosti, důslednosti
Důslednost	Umět více odmítat
Práce s lidmi – naslouchání	Přebírání odpovědnosti za druhé
Empatie	
Vedení porad	

Tabulka č. 19: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Srozumitelné delegování	Umět odmítnout
K dispozici (vždy si najde na pracovníka čas)	Větší razance, přísnost – při zpětné vazbě
Nápomocná	Perfekcionista (raději občas udělá úkoly za druhé sama)
Naslouchá, zajímá se, lidskost	Více delegovat (x je ale na koho?)
Strukturovaná, logické myšlení	
Umí zjistit informace	
Jde příkladem	
Diplomatická komunikace	
Poskytuje v komunikaci prostor druhému	
Plánování	
Vedení porad	
Umí ocenit, pochválit	

Tabulka č. 20: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 5	5,73	6,00	5,50	6,00	5,33
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 5 získal nadprůměrný skór ve všech oblastech: Globální rysová EI (5,73/4,94), Well-being (6,00/5,33); Sebekontrola (5,50/4,77); Emocionalita (6,00/5,00) a Sociabilita (5,33/4,69). Ačkoliv se nejedná o skóry výrazně převyšující průměr jako tomu bylo u manažerů 3 a 4, jedná se stále o nadprůměrné hodnoty, které značí vysokou úroveň emoční inteligence (charakteristiky vysoké EI popsány u manažerů 3 a 4).

Manažer 5 se shoduje ve vnímání svých silných i rozvojových stránek se svými podřízenými. Dotazník TEIQue-SF značí nadprůměrnou úroveň emoční inteligence, a dokresluje tak uváděné silné stránky. Znovu se však objevuje oblast delegování – nezazněla u manažera, ale u podřízených. Ti chválí srozumitelnost delegování, uvědomují si ale bloky na straně manažera – perfekcionismus a nedostatečnou schopnost odmítání, které mu ve větším využívání potenciálu delegování brání.

6.5.6 Manažer 6

Tabulka č. 21: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Otevřenost vůči změnám	Vyjednávací techniky - jak odmítat
Přímá komunikace	Time management
Poskytování zpětné vazby	Stress management
Delegování	
Jít příkladem	
Vystupovat ze zóny komfortu	

Tabulka č. 22: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Prezentační dovednosti	Vedení porad
Vizionář, spousta myšlenek, nápadů	Time Management (rozutíkaný, méně systematický, udržení pozornosti u cíle občas chybí)
Deleguje	Stress Management (při stresu občas slabší zvládnání emocí, výkyvy v emocích, impulzivní)
Poskytuje samostatnost, volnost	Někdy slabší srozumitelnost při vysvětlování úkolů
Umí se omluvit	Zpětná vazba občas ne konkrétní, odbíhá od tématu
Empatický	
Nadšený v počátku	
Poskytuje zpětnou vazbu, umí pochválit	
Pracuje na sobě	
Otevřený zpětné vazbě	
Druhé nadchne	
Pořád se pohybuje kupředu	
Pokud potřeba – rázný v komunikaci	
Vnímá druhé, umí přizpůsobit komunikaci	

Tabulka č. 23: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 6	4,63	5,00	2,83	5,25	4,83
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 6 získal nadprůměrný skór v oblastech Emocionalita: 5,24/5,00 a Sociabilita 4,83/4,69. Nadprůměrný skór ve faktoru Sociability naznačuje schopnost efektivní komunikace (naslouchání, přesvědčování, přímá komunikace, lidskost, sociální citlivost). V rámci Emocionality potom vyšší skór směřuje ke schopnosti empatie, adekvátnímu

vnímání a vyjadřování emocí, otevřenosti ke zkušenosti druhých, kvalitním vztahům s druhými. Výrazněji podprůměrný skór dosáhnul manažer v oblasti Sebekontroly, což může znamenat impulzivní jednání, potíže se zvládnutím zátěže, splašenost, neuváživost a méně funkční copingové strategie (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Manažer 6 se shoduje ve vnímání svých silných stránek se svými podřízenými: otevřenost vůči změnám; přímá komunikace, poskytování zpětné vazby, delegování (poskytnutí prostoru), jít příkladem i vystupování ze zóny komfortu. I rozvojová oblast time managementu je vnímaná oběma stranami. V jednotlivostech se manažer s podřízenými rozchází. Podřízení si u vedoucího navíc uvědomují tato negativa: odbíhání od tématu, někdy slabší srozumitelnost v komunikaci. Silné stránky podporuje získaný vysoký skór ve faktoru Sociabilita a Empatie. Nižší skór odpovídá vnímané impulzivitě a neuváživosti.

6.5.7 Manažer 7

Tabulka č. 24: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Vnímavost	Více razance v určitých situacích
Otevřená komunikace	
Chybí prchlivost, spíše uvážlivost	
Neovlivnění prvním dojmem	

Tabulka č. 25: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Motivuje	Občas více zasáhnout do konfliktní situace
Dává důvěru	
Je zaneprázdněný, ale vždy si čas najde	
Empatický, zajímá se, naslouchá, lidský	
S úsměvem poradí	
Partnerský přístup	
Konstruktivní zpětná vazba	
Umí přiznat chybu	
Jasně delegování	
Zvládnutí emocí	
Podporuje samostatnost a vystupování ze zóny komfortu	
Jde příkladem	
Efektivní porady	

Tabulka č. 26: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 7	5,30	6,33	4,33	5,38	5,00
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 7 získal nadprůměrný skór v oblastech: Globální rysová EI (5,30/4,94), Well-being (6,33/5,33); Emocionalita: 5,38/5,00 a Sociabilita 5,00/4,69). Ačkoliv se nejedná o skóry výrazně převyšující průměr jako tomu bylo u manažerů 3 a 4, jedná se stále o nadprůměrné hodnoty, které značí vysokou úroveň emoční inteligence (charakteristiky vysoké EI popsány u manažerů 3 a 4).

Podprůměrný skór dosáhnul manažer v oblasti Sebekontroly (4,33/4,77), což může znamenat impulzivní jednání, potíže se zvládnutím zátěže, splašenost, neuvážlivost a nefunkční copingové strategie (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015). Výsledná nižší hodnota u faktoru Sebekontroly může být ale také způsobena přístupem manažera ke zvládnutí emocí, který zazněl v rozhovoru a objevil se v manažerových poznámkách u dotazníku – své emoce se nesnaží kontrolovat, ale vnímat je a rozumět jim. Je tedy možné, že položkám v dotazníku týkajících se této oblasti porozuměl jinak než ostatní respondenti. Toto vysvětlení by spíše odpovídalo zpětné vazbě podřízených i vnímání manažera – jako silnou stránku obě strany vnímají uvážlivost, odolnost a zvládnutí emocí.

Manažer 7 se shoduje ve vnímání svých dalších silných i rozvojových stránek se svými podřízenými. Dotazník TEIQue-SF značí nadprůměrnou úroveň emoční inteligence, a dokresluje tak uváděné silné stránky. U všech faktorů (kromě Sebekontroly) získal manažer nadprůměrný skór.

6.5.8 Manažer 8

Tabulka č. 27: Silné a rozvojové stránky vnímané manažerem

Silné stránky	Co změnit?
Stanovování vize	Občas volím mentoring, protože je rychlejší
Cílevědomost	Zvládnutí emocí
Sestavení funkčního týmu	
Delegování a dávání důvěry pracovníkům	

Tabulka č. 28: Silné a rozvojové stránky vnímané podřízenými

Silné stránky	Co změnit?
Metodik	Více aktivity v nabízení podpory, pomoci
Bohaté zkušenosti	Chybí naslouchání
Analytické myšlení	Neumí opustit svůj názor
Umí poradit	Více přemýšlet o potenciálu lidí
Důvěřuje týmu - očekává samostatnost	Více ocenit nápady
Pokud si člen týmu pomoc vyžádá, manažer pomůže – je kdykoliv k dispozici	Lepší komunikace mezi samotnými manažery
Pokud je člověk proaktivní – možnost růst, svoboda	Některé kolegy dehonestuje
Rád se učí nové věci (např. otevřený technologiím)	Chybí důslednost při kontrole úkolů

Tabulka č. 29: Výsledky dotazníku TEIQue-SF

	Globální rysová EI	Well-being	Sebekontrola	Emocionalita	Sociabilita
Manažer 8	5,73	6,50	5,67	4,50	6,00
Průměrné skóre (n=600)	4,94	5,33	4,77	5,00	4,69

Manažer 8 získal nadprůměrný skór v oblastech: Globální rysová EI (5,73/4,94), Well-being (6,50/5,33); Sebekontrola (5,67/4,77) a Sociabilita 6,00/4,69). Jedná se o nadprůměrné hodnoty, které značí vysokou úroveň emoční inteligence (charakteristiky vysoké EI popsány u Manažerů 3 a 4). Lehce podprůměrný skór dosáhnul manažer v oblasti Emocionality (4,50/5,00), což může znamenat potíže při identifikaci a projevováním vlastních emocí (včetně myšlenek týkajících se emocí). Následkem mohou být méně uspokojivé vztahy (Kaliská, Nábělková, & Salbot, 2015).

Manažer 8 volí oproti dalším manažerům účastnících se výzkumu odlišný manažerský styl, který otevřeně deklaruje. Nejpodstatnější je pro něj samostatnost členů týmu, schopnost sebemotivace a samostatného uvažování. Následně poskytuje členům týmu dostatek prostoru pro seberealizaci. Vědomě také některé soft skills nevyužívá (pochvala, naslouchání), protože (ačkoliv je vnímá jako důležité) pro výkon sebemotivovaných jedinců dle jeho názoru nejsou zásadní. Potvrzuje to zpětná vazba členů týmu – oceňují možnost seberealizaci a samostatnost, zároveň však uvádí, že by ocenili více zájmu, naslouchání a pozitivní zpětné vazby. Manažer si také ve svých rozvojových oblastech uvědomuje, že někdy více než nutně využívá mentorský přístup, což vnímají i členové týmu. Dotazník ukazuje, že má manažer nadprůměrnou emoční inteligenci (až na faktor Emocionality).

6.6 Význam soft skills

Tato kapitola odpovídá na výzkumnou otázku: **Nakolik jsou soft skills důležité pro úspěch manažerů?**

Všichni manažeři se shodli, že soft skills jsou pro úspěch manažera podstatné. Většina manažerů zmínila, že důležitost soft skills v poměru hard skills je minimálně 50:50. Vnímají ale také, že je podstatná i znalost prostředí: „*Je potřeba znát systémy, umět je, vzdělávat se v odborné části, aby člověk věděl, jak to vůbec funguje.*“ (Manažer 5). K významu soft uváděli:

Manažer 3: „*Soft skills jsou klíčové, protože práce manažera je v týmu, je o spolupráci, o rozvoji, o jasné vizi, o jasném cíli, o jasném směru a abychom dosáhli čísel, která máme mít, tak to musí být na základě toho, že pracovník má informace, má prostor k tomu, aby se rozvíjel, má veškerou podporu, informace jsou správně vykomunikované... pokud zaměstnanci od manažera toto dostanou, tak dokážou lépe pochopit celkový směr, celou filozofii, co je klíčové pro společnost i pro manažera samotného, a potom se výsledky dosahují snáze... business se dělá s lidmi.*“ Manažer 6: „*Softs kills jsou důležité u lidí, kteří jsou v kontaktu s jinými, kteří pracují se zákazníky. Jsou podstatné s rozrůstajícím se týmem, při spolupráci, vedení porad, rozhovorů, hodnotících a jiných, zpětné vazby atd.*“ Manažer 8 zdůrazňuje důležitost rovnováhy mezi soft a hard skills: „*Nelíbí se mi dělení na měkkou a tvrdou dovednost, myslím si, že je prostě dovednost. Bud' je člověk velmi schopný a potom používá současně měkké i tvrdé dovednosti a vyplyne z toho dobrý výsledek, anebo je člověk méně schopný a ten ať používá to nebo to v jakémkoli poměru, tak nedosáhne nic, protože třeba tu dovednost uplatňuje neadekvátním způsobem. Dobrý projektový manažer musí znát perfektně project management technicky, ale současně potom musí získat i tým. A čeho je víc a míň, já nevím. Prostě dobrý manažer musí používat oboje.*“

Ačkoliv jsou tedy hard skills z pohledu manažerů podstatné, všichni si uvědomují, že soft skills jim k manažerskému úspěchu významně pomáhají.

7 Diskuze

V diskuzi nejdříve popíšu výsledky mého výzkumu ve spojitosti s výzkumnými otázkami. Odpovědi na výzkumné otázky propojím s relevantní literaturou a studii. Následně pojmenuji faktory s potenciálním vlivem na zjištěné závěry a popíšu přínos mé práce pro personalisty, pracovníky vzdělávacích agentur a manažery.

Odpovědi na výzkumné otázky

Nakolik jsou soft skills důležité pro úspěch manažerů?

Odpověď na tuto otázku mě velmi zajímala vzhledem k tomu, že dostupná manažerská literatura i provedené studie zdůrazňují význam soft skills pro úspěch manažera. Chtěla jsem však ověřit, zda ze své praxe sdílejí tento pohled i samotní manažeři. Ve všech rozhovorech zaznělo, že jsou soft skills minimálně stejně podstatné jako hard skills a že manažer potřebuje soustavně na těchto dovednostech pracovat. Manažeři často popisovali, že z počátku své praxe některé důležité dovednosti rozvinuté neměli (delegování, efektivní komunikace, motivace atd.), ale že je v průběhu let manažerské práce získali a že to bez nich při práci s lidmi nejde. Potřebu vyváženosti mezi hard skills a soft-skills popisuje a podporuje mnoho autorů manažerské literatury (např. Jo, 2017; Zitelmann, 2012; Bass, 1990).

Jaké oblasti soft skills manažeři považují za podstatné pro manažerský úspěch a jaké zásady v těchto oblastech manažeři sami následují?

Ve všech rozhovorech se opakovala stejná klíčová témata: komunikace, delegování, zpětná vazba, motivace, integrita manažera, time a stress management.

V oblasti komunikace zdůrazňovala většina manažerů schopnost přizpůsobit se komunikačnímu partnerovi a zvolit styl vedení týmu dle členů týmu a situace. Toto zjištění je v souladu s teoriemi stylů vedení (Goleman, 2000; Doležal et al., 2012). Ačkoliv se jedná o často zmiňované téma v manažerské literatuře, existuje dle Zittelmana (2012) mnoho příkladů úspěšných manažerů (např. Steve Jobs, Warren Buffet, Bill Gates atd.), kteří se svým stylem vedení týmu nepřizpůsobují (ale očekávají že se přizpůsobí spíše jejich tým). Zároveň však Zittelman upozorňuje, že tito manažeři dosáhli úspěchu přes svůj manažerský styl, ne díky němu. Zdůrazňuje, že např. mikro management a direktivní přístup Steva Jobse byly spolupracovníky tolerovány vzhledem k výjimečnosti jeho osobnosti.

Manažeři také zmiňovali důležitost nalezení správné rovnováhy mezi empatií a razancí, což se ne všem manažerům daří. Jako samozřejmou dovednost uváděli schopnost naslouchat, nevytvářet si domněnky a ověřovat porozumění. Popisovali tedy jinými slovy schopnost asertivní komunikace, tak jak ji doporučují např. Praško a Prašková (2007).

Překvapivý byl pro mě důraz, který manažeři shodně kladli na otevřenou komunikaci ve stylu „narovinu“, protože tento bod příliš v manažerské literatuře nezaznívá. Spíše bývá zdůrazňována schopnost diplomacie, taktiky (např. Owen, 2017). Manažeři však svorně popisovali svoji komunikaci ve směru říct hned, o co se jedná a nepoužívat sendvičovou metodu, která bývá často v manažerské literatuře doporučována. Manažer by podle této metody měl nejdříve začít pozitivně, potom předat negativní informaci a zakončit rozhovor znovu pozitivně (Lickerman, 2018). Zajímavé bylo, že tuto přímou komunikaci vnímali kladně také jejich podřízení – v rozhovorech se členy týmu velmi často zaznívalo, že oceňují, že manažer nechodí kolem horké kaše a sděluje informaci jasně. Napadá mě, zda je tento moment ovlivněn českou kulturou komunikace a zda by ho zahraniční pracovníci či manažeři nevnímali jinak.

Tato přímá komunikace však neznamená emočně nabitě předávání informací. Manažeři popisovali, že je důležité, aby negativní emoce manažer nejdříve zpracoval a následně s týmem komunikoval, tedy aby negativní emoce nepronikala destruktivním způsobem do komunikačního procesu. Jako příklad mohu uvést situaci, ve které manažer nespokojený s výkonem pracovníka neřešil případ ihned pod vlivem vzteku, ale počkal do alespoň částečného uklidnění, srovnal si myšlenky včetně svého záměru a až následně s pracovníkem na toto téma hovořil. V této situaci se jedná o ukázkou emočně inteligentní komunikace (Goleman, 2011).

V oblasti delegování zmiňovali manažeři zásady, které jsou v manažerské literatuře často uváděny (např. Fairweather, 2009): vybrat vhodného člověka, jasně nastavit cíl a termíny, dohodnout se na plnění úkolu, ověřit porozumění, posílit motivaci, nabídnout podporu. Co však zaznívalo ještě více než pravidla procesu delegování, bylo naprosto zásadní uvědomění si, že bez delegování to nejde a že je bezpodmínečně nutné, aby se manažer delegovat naučil a překonal bariéry, které mu v delegování brání, tak jak je popisuje Jo (2008). Celkově podřízení delegování manažerů oceňují – váží si svěřené důvěry a zodpovědnosti, ale také srozumitelnost předání informace. Samotné delegování zodpovědnosti a možnost učit se novým činnostem podřízené motivuje a upevňuje vztah s manažerem. Delegování se obecně v rámci rozhovorů objevilo jako zajímavý fenomén. I přestože manažeři tento nástroj velmi zdůrazňovali, podřízení některých manažerů přesto

vnímali, že delegování jejich vedoucích je nedostatečné (tj. že by měli delegovat více a jasněji).

Podobně jako u delegování i v oblasti poskytování zpětné vazby se manažeři shodovali s teoretickými doporučeními v literatuře (např. Haberleitner et al., 2009): poskytovat zpětnou vazbu ihned a v soukromí, konkrétně, popsat důsledky a dohodnout se na nápravě. Zdůrazňovali však dva momenty, které v manažerských publikacích často zapadají mezi další zásady – partnerský přístup a přímá otevřená komunikace. Partnerský přístup v jejich praxi znamená, že dávají druhému dostatek prostoru pro vyjádření a hledání další preventivních opatření. Tento partnerský přístup velmi často oceňovali i jejich podřízení. Důležitost otevřené komunikace byla již popsána výše, projevila se však i výrazně v poskytování zpětné vazby. Manažeři i podřízení vnímali, že chtějí, aby negativní informace zazněla hned, bez pozitivní přede hry. Na rozdíl od delegování podřízení manažerů ve většině posuzovali poskytování zpětné vazby jako dostatečné.

V oblasti motivace se manažeři shodovali, že je klíčový už výběr členů týmu, kteří jsou hnáni vnitřní motivací (viz např. Plamínek, 2010). Pokud má manažer v týmu pracovníky, kteří očekávají hlavně finanční motivaci, tak bude mít v posilování jejich výkonu obtíže. Vnitřně motivované jedince může manažer dále motivovat předáním zodpovědnosti – delegováním, důvěrou, prostorem pro růst, podporou samostatnosti a zpětnou vazbou (Pink, 2009). Jak říká Ariely (2012), v současné době je pro posílení motivace pracovníků důležité také pracovat se smysluplností, náročností úkolu a pocitem vlastnictví. Klíčová je pro manažery znalost daného pracovníka, protože každý má podle jejich zkušeností jinou motivační strukturu (Fairweather, 2009; Green, 2015).

Integrita manažera byla vedoucími hojně zmiňována. Naprosto zásadní podle nich je, aby šel manažer příkladem, držel slovo a dodržoval pravidla, aby byl konzistentní, autentický a pokorný. Tyto oblasti zmiňují např. Adair (2009) a Templar (2015), v jiných publikacích však bývají zmíněny spíše okrajově. Když manažeři popisovali, jak se snaží jít příkladem, dodržovat slovo a být autentičtí, napadlo mě, nakolik se jedná o jejich sebereprezentaci a do jaké míry tyto body opravdu vnímají jejich podřízení. Proto jsem se na tyto konkrétní otázky doptala i členů týmu. Ti slova manažerů potvrdili včetně doložení příkladů chování.

Time a stress management bylo téma, které manažeři pojmenovávali jako klíčové a zároveň jako svoji stále přetrvávající rozvojovou oblast. Uvědomují si, že manažer musí umět zvládat stres, jinak brzy vyhoří, jak zdůrazňuje Caunt (2003). Důležitost stress managementu potvrzuje i studie Lusche a Serpkeucioho (1990), ve které schopnost zvládat

stres projevovali ti nejúspěšnější manažeři z maloobchodního řetězce. Ke zvládnání stresu je bezpodmínečně nutný dobrý time management. Jako zásadní je schopnost stanovení cílů a priorit, realistické plánování s rezervami, delegování, efektivní komunikace a vedení porad (viz např. Pacovský, 2006; Gruber, 2004; Covey, 2016). Manažeři s těmito zásadami souhlasí, i je teoreticky znají, ne všichni je ale následně využívají v praxi. Potíže mají často s přetížením úkoly, což může souviset s nedostatečným delegováním, stanovením priorit či odmítáním požadavků kolegů.

U stress managementu manažeři často popisovali využívání kognitivních copingových strategií a work-life balance. Uváděli, že se snaží mít ve svém životě vícero pilířů (nejen práci) a věnovat se důsledně i mimopracovním aktivitám (např. koníčkům, rodině). Zdůrazňovali také schopnost nadhledu, umět opustit perfekcionismus a spíše zaměřit pozornost na hledání racionálního řešení. Výstup se tedy shoduje s literaturou věnující se zvládnání stresu (např. Černý, 1999). Stress management je další oblastí, které by rádi manažeři dále rozvíjeli. Uvědomují si, že stres následně omezuje jejich výkon a negativně ovlivňuje atmosféru v týmu. Shodně to vnímali i podřízení. Pokud manažer zmiňoval potíže se zvládnáním stresu, často stejný bod zazněl i od podřízených.

Zajímavým momentem byl fenomén samoty manažera. Wallington (2005) zdůrazňuje, že se při nástupu na manažerskou pozici mění vztahy manažera s kolegy a že může zažívat manažerskou samotu. V rámci internetu se objevují rozhovory s manažery, kteří hovoří o samotě manažera. Např. spoluzakladatel společnosti Yahoo Jerry Yang zmiňuje, že práce ředitele je se samotou úzce spojena (Weinstein, 2007). Ne všechny zdroje se však na manažerské samotě shodují. Wright (2012) ve svém výzkumu uvádí, že se neliší prožívání samoty v rámci manažerských pozic či pozic specialistů. Respondenti mého výzkumu spíše zážitky manažerské samoty sdíleli. Zdůrazňovali uvědomění si v průběhu jejich manažerské praxe, že manažer už není kolegou, jakým býval v rámci týmu, ale že jeho pozice je samostatná, musí se rozhodovat sám, dělat nepopulární opatření. Potřeba manažera být oblíbený a přijímán ho potom může v jeho manažerské roli blokovat.

Ráda bych ještě zdůraznila dva body, které zaznívaly mezi řádky. Prvním bodem je manažerská vášeň. Všichni manažeři vidí ve své práci poslání a naplňuje je. Proto jsou ochotní do ní investovat tolik energie. V rozhovorech zmiňovali, že finance jsou příjemným, ale rozhodně ne rozhodujícím faktorem, proč tuto práci dělají. Důležitost manažerské vášně zmiňují i Shepherd a Smyth (2012) ve svém modelu „RP5 Management Model of Excellence“. Zdůrazňují, že manažer je nositelem hodnot a hlídačem pracovního nasazení a jeho vášeň následně inspiruje členy jeho týmu.

Druhým bodem je „láska k lidem“. Všichni manažeři rádi s druhými lidmi komunikují a zajímají se o ně. Ačkoliv vnímají svoji manažerskou samotu, dokáží z ní vystoupit a být pro svůj tým dostupní. Před členy týmu se neschovávají, ale jsou otevření komunikaci – jak při řešení negativních či pozitivních záležitostí. Tento bod velmi silně jejich podřízení vnímají a oceňují ho.

Jaké silné a rozvojové stránky vnímají u svých manažerů jejich podřízení? Nakolik se shoduje vnímání manažera (svých soft skills) s vnímáním jeho podřízených?

Podřízení oceňovali zejména konstruktivní komunikaci, lidskost, vstřícnost, zájem, integritu, poskytování vyvážené zpětné vazby a způsob delegování. V rozhovorech převažovala výrazně pozitiva, negativní oblasti byly zmiňovány okrajově, a ne všemi respondenty. Jako rozvojové oblasti vnímali delegování (z hlediska využití potenciálu tohoto nástroje) – někteří podřízení mají pocit, že manažer rozhoduje o nepodstatných věcech, které by mohli řešit členové týmu nebo že úkol nedeleguje, protože ho splní rychleji a lépe sám. Podřízení jasně vnímají, jak se nedostatečné delegování následně negativně projevuje v prožívání a zvládání stresu manažera. Manažer by měl dokázat určit, co delegovat, důvěřovat týmu, předat zodpovědnost a nechat pracovníky ve svých pozicích růst, což povede k nižšímu stresu vedoucího (viz např. Koch, 2013). Podřízení také v ojedinělých případech zmiňovali v negativech nedostatek pozitivní zpětné vazby, slabší razanci, zmatenou komunikaci.

Zajímavý moment je i poměrně dobrá úroveň sebereflexe manažerů – ve většině případů dokázali své silné stránky jasně pojmenovat a tyto stránky byly stejně vnímané i týmem. Podřízení často pojmenovávali i další silné stránky manažera, které ale manažer nezmínil. To mohlo být způsobeno časovou dotací – při rozhovoru s manažery byla otázka na silné a rozvojové oblasti jednou z mnoha, zatímco podřízení se soustředili pouze na toto téma. Slabinám nevěnovali tolik prostoru manažeři, ani podřízení a v této oblasti se u několika manažerů objevovaly odlišné body, které např. manažer nezmínil, ale vnímali je jeho podřízení. Méně pojmenovaných slabin může být dáno obavou podřízených z publikování svých názorů a neochotou manažerů rozvíjet toto téma. Dotazník TEIQue-SF ve většině případů podporoval vyjádření manažerů a podřízených. Tento závěr koresponduje s výsledky studie 12 různých organizací, ve které se prokázala souvislost mezi sebehodnocením a vynikajícím výkonem manažerů (Boyatzis, 1982). Z mé lektorské praxe jsem získala zkušenost, že tato úroveň sebereflexe může být dána výběrem vzorku úspěšných manažerů a že nemusí být standardem v rámci manažerské populace.

Možné ovlivňující faktory

Výsledky výzkumu nelze zobecňovat na celou populaci manažerů, neboť vzorek manažerů je specifický – snažila jsem se vybrat úspěšné manažery a ověřit, zda tito úspěšní manažeři v praxi aplikují doporučení uvedená v manažerské literatuře. Otázkou je, jaké informace bych získala od neúspěšných manažerů – zda se také pokouší pravidla aplikovat a jak toto jejich počinání vnímají členové jejich týmu.

Odpovědi manažerů jsou také subjektivní a vycházejí z jejich vlastních zkušeností. Zároveň je omezující i počet zařazených do výzkumu (osm manažerů, 16 podřízených). Pokud však porovnáím moji subjektivní zkušenost v rámci 11leté lektorské praxe, nezazněly v rozhovorech příklady a vyjádření odporující mé dosavadní praxi. Spíše jsem získala hlubší vhled a pochopila, které z dovedností manažeři opravdu využívají a vnímají jako podstatné.

Pro posílení validity výzkumu jsem zvolila triangulaci metod – kvalitativní polostrukturované rozhovory a dotazník rysové emoční inteligence TEIQue-SF. Jako omezující faktory v rámci rozhovorů jsem vnímala časový rámec rozhovorů, připravenost manažerů a otevřenost respondentů.

Ačkoliv některé z manažerských rozhovorů trvaly déle než hodinu, vnímám, že potenciál tématu nebyl zdaleka vyčerpán. Manažeři byli některými otázkami překvapení, sami říkali, že se nad svými dovednostmi ještě takto nezamýšleli. I když jsem manažery před samotným rozhovorem seznámila s průběhem a oblastmi, na které se budu ptát, vnímám, že v dalším podobném výzkumu bych mohla ještě otázky předem manažerům zaslat a požádat je o přípravu odpovědí. Dalším otazníkem je pro mě otevřenost respondentů. Většinu manažerů znám již delší dobu ať z rozvojových programů či v rámci pracovního vztahu. Pozorovala jsem tedy, nakolik se shodují jejich výpovědi s mojí zkušeností s nimi a s jejich manažerskou praxí. Z tohoto pohledu oceňuji otevřenost manažerů a schopnost hovořit i o svých slabínách.

Podřízených jsem znala z minulosti pouze několik, většinu jsem v rámci rozhovorů potkala poprvé. Přemýšlím, podle jakých kritérií byli manažery vybráni. I když jsem manažery vyzvala, aby zvolili otevřené jedince, od kterých očekávají upřímnost, není možné zaručit, že raději nezvolili kolegy, u kterých mohli očekávat spíše pozitivní zpětnou vazbu. Další otázkou je pro mne otevřenost podřízených – objektivně totiž hovořili spíše o pozitivních než o negativních manažerů. Určitým signálem, že se nebojí zmínit rozvojové oblasti, byly momenty, ve kterých negativa zmínili naprosto otevřeně a s konkrétními příklady. Proto usuzuji, že kdyby slabých stránek vnímali více, také by je komunikovali. Abych podpořila otevřenost podřízených, zdůraznila jsem, že jejich odpovědi budu uvádět

souhrnně s odpověďmi dalších respondentů a že v práci nebude zřejmé, co přesně o svých nadřízených říkali. Dále jsem formulovala možná negativa ne jako body, které vnímají, že manažeři dělají špatně (aby podřízení neměli pocit, že po nich chci kritiku manažera), ale jako nápady, které podřízení mají ve smyslu: co by potřebovali od manažerů v oblasti soft skills jinak? Co by jim pomohlo? Také jsem požádala manažery, aby podřízené v otevřenosti podpořili. Nicméně nemohu zaručit, že přes veškerá výše uvedená opatření se přece jenom podřízení nebáli hovořit otevřeně. U skupiny podřízených mohl hrát také roli faktor pohlaví – 80 % respondentů bylo ženského pohlaví. Nedokážu také posoudit, zda pohlaví mohlo ovlivnit výpověď podřízených – některé ženy byly více kritické než někteří mužští respondenti.

Dotazník TEIQue-SF vnímám jako užitečnou metodu. U řady manažerů výsledné skóry dokreslovaly a vysvětlovaly problémové oblasti daného manažera či podporovaly vnímané silné stránky.

Přínos diplomové práce pro praxi

Mým cílem bylo ověřit, nakolik se praxe manažerů shoduje s teoretickými poučkami uváděnými v běžné relevantní manažerské literatuře v současné době dostupné v knihkupectví či na internetu. Čerpala jsem z literatury, kterou si manažer pravděpodobně vybere, pokud chce rozšířit své povědomí o manažerských soft skills. Řada z těchto publikací se ve svých doporučeních shoduje, případně více akcentuje jiné dovednosti, neliší se však v základních doporučeních. Výstupy z literatury jsem doplnila aktuální výzkumy v oblasti manažerských soft skills.

V rámci rozhovorů s respondenty zazněly praktické tipy a nástroje, které manažeři vnímají jako užitečné a sami používají. Vedoucí se shodují, že oblast soft skills je pro jejich úspěch důležitá. Tato zjištění vnímám jako důležitý výstup z výzkumu a další argument, proč by manažeři opravdu měli na svých soft skills pracovat a hlavně, na jaké oblasti soft skills se mají prioritně zaměřit. Jako cenné vnímám konkrétní situace a příklady uváděné manažery i jejich podřízenými v této diplomové práci. Tyto závěry mohou využít při plánování rozvojových programů pro manažery jak specialisté vzdělávání, tak externí dodavatelé vzdělávání.

8 Závěr

V této magisterské práci jsem v teoretické části popsala nejčastěji doporučované zásady v oblasti soft skills uvedené v širokém spektru manažerské literatury. Následně jsem tato doporučení porovnávala s praxí manažerů zařazených do výzkumu. Výzkum byl realizován zejména v kvalitativní podobě (polostrukturované rozhovory s osmi manažery a jejich 16 podřízenými), doplněné metodou kvantitativní (dotazník rysové emoční inteligence TEIQue-SF). Našla jsem odpovědi na následující výzkumné otázky:

Nakolik jsou soft skills důležité pro úspěch manažerů?

Minimálně z 50 % podstatné pro manažerský úspěch (zbylých 50 % náleží hard skills).

Jaké zásady v rámci manažerských soft skills manažeři sami následují?

Nejčastěji zmiňované oblasti:

- Komunikace (přizpůsobení se komunikačnímu partnerovi, aktivní naslouchání, flexibilita, zvládání emocí)
- Delegování (uvědomění si důležitosti delegování, vhodný člověk pro daný úkol, nastavení cíle a reálného termínu, dohoda na plnění úkolu, ověření porozumění, motivace, podpora)
- Zpětná vazba (v soukromí, ihned, vyváženě, fakticky, prostor pro druhého, partnerský přístup, nastavení preventivních opatření; otevřenost negativní zpětné vazbě od podřízeného)
- Motivace (význam vnitřní motivace, nefunkčnost finanční motivace, důležitost komunikace, zpětné vazby a vztahu pro posilování motivace)
- Time a Stress Management (reálné cíle, plánování, delegování, vedení porad, zvládání stresu)
- Integrita (jít příkladem, důvěra, přirozenost, autentičnost, pokora a ochota učit se)

Jaké silné a rozvojové stránky vnímají u svých manažerů jejich podřízení? Nakolik se shoduje vnímání manažera (svých soft skills) s vnímáním jeho podřízených?

Nejčastěji zmiňované silné stránky: delegování, zpětná vazba, komunikace, integrita, zájem, ochota, vstřícnost. Silné stránky výrazně převyšovaly zmiňované rozvojové stránky manažerů. V jednotlivých případech zaznívaly výtky k přílišnému zaneprázdnění manažerů,

přehnané touze po dokonalosti, nedostatku pozitivní zpětné vazby, slabší razanci, zmatené komunikaci či nedostatečnému/nesrozumitelnému delegování.

Manažeři prokázali rozvinutou sebereflexi – ve většině se shodovali v klíčových bodech se svými podřízenými a výstupem z dotazníku TEIQue-SF.

V porovnání s manažerskou literaturou se až na drobnější výjimky (např. větší důraz respondentů na otevřenou komunikaci) manažeři shodují se zásadami uvedenými v publikacích, zdá se tedy, že teorie a praxe jsou si v této oblasti blízko. Výzkum navíc více zdůraznil důležitost integrity, ochotu na sobě pracovat, nutnost manažerské vášně (plně se do role manažera položit), ochotu ke komunikaci, zájem o tým (včetně lidské roviny) a nutnost přijetí manažerské samoty.

9 Souhrn

Cílem mého výzkumu bylo prozkoumat u českých manažerů vnímání důležitosti soft skills pro jejich úspěch a ověřit, jaká pravidla, poučky a zásady sami v této oblasti dovedností následují a využívají. Následně byly tyto názory porovnány s teorií uvedenou v relevantní rozvojové manažerské literatuře. Zaměřila jsem se také na sebereflexi manažerů – nakolik jejich vnímání vlastních soft skills odpovídá vnímání členů jejich týmu.

Tato práce je rozdělena na dvě základní části: teoretickou a výzkumnou.

Teoretická část je strukturovaná do dvou kapitol. V první části jsem se věnovala definicím a vysvětlením klíčových pojmů: typy manažerů, úspěch, soft skills a hard skills. V druhé kapitole jsem podrobněji jednotlivé oblasti manažerských soft skills popsala.

Vzhledem k tomu, že se v mé práci zaměřuji na úspěšné manažery, tak jsem v první části vydefinovala samotný pojem manažer a následně jsem vymezila typy manažerů dle organizační úrovně a řídicí činnosti. Zaměřila jsem se také na různá pojetí úspěchu a s přiblížením definice úspěchu, kterou následně využívám ve své práci. Návazně jsem vymezila pojmy soft a hard skills s uvedením důvodů, proč by manažeři měli soft skills rozvíjet. Zamyslela jsem se také nad tím, zda není na význam soft skills kladem příliš velký důraz.

V druhé části jsem na základě rešerše dostupné relevantní manažerské literatury podrobněji popsala doporučované zásady u často uváděných soft skills manažera. Literatura se až na drobnější rozdíly v doporučeních shoduje – ať se jedná o efektivní manažerskou komunikaci (včetně asertivity a zvládání konfliktů), zásady delegování a poskytování zpětné vazby, styly vedení, principy motivace pracovníků, vedení porad a prezentací, time a stress managementu. Kontroverznějším pojmem je oblast emoční inteligence vzhledem k různým přístupům k tomuto konstruktu i způsobům měření. Zaměřila jsem se zejména na pojetí rysové emoční inteligence s uvedením důvodů, proč by této oblasti měli manažeři věnovat pozornost.

Ve výzkumné části jsem stanovila cíle výzkumu, výzkumné otázky, metodologický rámec a etické aspekty výzkumu, metody výběru vzorku a metody tvorby dat. Položila jsem si následující výzkumné otázky:

- Nakolik jsou soft skills důležité pro úspěch manažerů?
- Jaké zásady v rámci manažerských soft skills manažeři sami následují?

- Jaké silné a rozvojové stránky vnímají u svých manažerů jejich podřízení?
- Nakolik se shoduje vnímání manažera (svých soft skills) s vnímáním jeho podřízených?

Respondenty jsem získala formou záměrného výběru (osm manažerů) a metodou sněhové koule (16 podřízených). Podmínkou účasti manažera ve výzkumu bylo:

- Alespoň dvouletá manažerská praxe
- Poskytnutí reference kompetentní osoby (např. HR manažerka, nadřízený manažera, firemní či obchodní partner), která zná výkon daného manažera. Reference směřovala k zodpovězení otázky: Je daný manažer ve své pozici úspěšný (naplňuje stanovené cíle a kompetence spojené s pozicí?)
- V případě majitelů firem (vrcholových manažerů) bylo kritérium alespoň pětileté fungování společnosti na trhu

Obě pohlaví v rámci vzorku manažerů byla zastoupena rovnoměrně – čtyři muži/ čtyři ženy. Ve skupině podřízených převažovaly ženy – zejména proto, že většina manažerů měla spíše ženský kolektiv. Z hlediska zastoupení typu manažera dle organizační úrovně, byli ve vzorku:

- 4 majitelé firem (vrcholový manažer)
- 1 střední manažer
- 3 liniovní manažeři

Dle délky praxe byli respondenti zastoupeni od dvouapůlleté manažerské praxe po zkušenost více než 30letou. Manažeři pocházeli z rozličných odvětví – kosmetický a farmaceutický průmysl, poradenství a vzdělávání či ICT prostředí.

Ke sběru a analýze dat jsem využila triangulaci – kombinaci kvalitativního výzkumu a dotazníku rysové emoční inteligence TEIQue-CSF (vyplněn manažery). S vedoucími a podřízenými jsem vedla polostrukturovaná interview. Data získaná z rozhovorů jsem rozčlenila do hlavních a podřazených trsů a metodou obsahové analýzy jsem vyvodila závěry z výzkumu.

Manažerská praxe se shoduje až na výjimky se zásadami uvedenými v publikacích pro manažery. Výzkum více zdůraznil oproti literatuře: důležitost integrity, ochotu na sobě pracovat, nutnost manažerské vášně (plně se do role manažera položit), ochotu ke komunikaci, zájem o tým (včetně lidské roviny) a nutnost přijetí manažerské samoty. Manažeři se shodují na významu soft skills pro jejich manažerskou praxi, zdůrazňují

zejména důležitost konstruktivní komunikace, delegování, vyváženost zpětné vazby, motivace, integrity, time a stress managementu. Manažeři prokázali rozvinutou sebereflexi (v porovnání s výstupem z dotazníku TEIQue-SF a zpětnou vazbou od podřízených). Podřízení v převážné většině jmenovali zejména silné stránky manažerů (delegování, zpětná vazba, komunikace, integrita, zájem, otevřenost, vstřícnost). V jednotlivých případech zaznívaly výtky k přílišnému zaneprázdnění manažerů, přehnané touze po dokonalosti, nedostatku pozitivní zpětné vazby, slabší razanci, zmatené komunikaci či nedostatečnému/nesrozumitelnému delegování.

V rámci rozhovorů byly manažery zmíněny typy a nástroje, které sami ve své praxi aplikují. Společně s jejich názorem, že jsou soft skills pro manažerský úspěch klíčové, vnímám tyto body jako důležitý výstup z výzkumu a argument, proč by měli manažeři na svých soft skills pracovat a hlavně, na jaké oblasti soft skills se mají prioritně zaměřit. Závěry z tohoto výzkumu mohou být využity při plánování rozvojových programů pro manažery jak specialisty vzdělávání, tak externími dodavateli vzdělávání.

Seznam použité literatury

Adair, J. (2009). *Effective Leadership*. London: Pan Books.

Allen, D. (2008). *Mít vše hotovo*. Brno: Jan Melvil Publishing

Ariely, P. (2012). Jak vniká náš dobrý pocit z práce? *TEDxRiodelaPlata*. [online].

Dostupné 24.2.2018 z

https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work?language=cs#t-1189004

Atkinson, R., L. et al. (2003). *Psychologie*. Praha: Portál

Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does Self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141.

Bandura, A., Cervone, D. (1983). Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 45, No. 5, 1017-1028

Bar-On, R. (2006). The BarOn Model of Social and Emotional Intelligence (ESI).

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [online].

Dostupné 10.3. 2018 z http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm

Bass, M. B. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press: New York

Basu, A., Faust, L. (2013). *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada

Bedrnová, E., Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Blanchard, K., Johnson, S. (1993). *Minutový manažer*. Praha: Pragma

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.

- Bradberry, T., Greavesova, J. (2006). *Emoční inteligence v praxi*. Praha: Columbus
- Buzan, T. (2012). *Myšlenkové mapy*. Brno: Bizbooks
- Caunt, J. (2003). *Time management - jak hospodařit s časem*. Brno: Computer Press
- Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada
- Cialdini, R.B. (2012). *Vliv*. Brno: Bizbooks
- Citáty slavných osobností (2018). Aristoteles citáty. *Citáty slavných osobností*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <https://citaty.net/autori/aristoteles/>
- Citáty slavných osobností (2018). Citáty o čase. *Citáty slavných osobností*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <https://citaty.net/citaty-o-case/>
- Citáty slavných osobností (2018). Hans Selye. *Citáty slavných osobností*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <https://citaty.net/citaty/10627-hans-selye-uplne-osvobozeni-od-stresu-znamena-smrt/>
- Citáty slavných osobností (2018). Stephen Covey. *Citáty slavných osobností*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <https://citaty.net/citaty/268286-stephen-covey-nase-osobni-integrita-je-vysledkem-toho-jak-si-va/>
- Citáty slavných osobností (2018). Citáty na téma prezentace. *Citáty slavných osobností*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <https://citaty.net/klicova-slova/prezentace/>
- Citáty slavných osobností. (2018). Citáty na téma manažer. *Citáty slavných osobností*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <https://citaty.net/klicova-slova/manazer/>
- Covey, S. (2016). *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press
- Čákr, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press
- Černý, V. (1999). *Jak překonat stres. Testy a cvičení*. Praha: Computer Press
- Dattner, D. (2009). Good feedback, bad feedback. *Psychology Today*. [online]. Dostupné 25.12.2017 z <https://www.psychologytoday.com/blog/credit-and-blame-work/200903/good-feedback-bad-feedback>

- Deci, Edward. (1971). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. [online]. Dostupné 26.12.2017 z https://www.researchgate.net/publication/232452540_The_Effects_of_Externally_Mediated_Rewards_on_Intrinsic_Motivation
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko B. et al. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada
- Drucker, P.F. (1973). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Dušková, L. (2008). UMĚT ŘÍCI ANO I NE. *Asertivita.cz*. [online]. Dostupné 4.3.2018 z: <http://www.asertivita.cz/45-umet-rici-ano-i-ne.html>
- Eggert, M. A. & Falzon, W. (2005). *Řešení konfliktů*. Praha: Portál
- Elkins, K. (2016). Billionaire Richard Branson's definition of success has nothing to do with money. *Make it CNBC*. <https://www.cnbc.com/2016/08/04/billionaire-richard-bransons-definition-of-success-has-nothing-to-do-with-money.html>
- Emoční inteligence. (2005). Emoční inteligence. MSC vs. Goleman. *Emoční inteligence*. [online]. Dostupné 17.2. 2018 <http://ei.czechian.net/webs/ei/mscvsGol.php>
- English Oxford Living Dictionaries. (2018). Success. *English Oxford Living Dictionaries*. [online]. Dostupné 17.2. 2018 z <https://en.oxforddictionaries.com/definition/success>
- Fairweather, A. (2009). *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál
- Feyerherm, A. E., & Rice, C. L. (2002). Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly. *International Journal Of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, 10(4), 343.
- Fiore, N. (2014). *Snadná cesta z prokrastinace*. Praha: Grada
- Gallup (2013). *State of the global workplace*. Gallup, Inc.

- Gardner, H. (1999). *Dimenze myšlení*. Praha: Portál.
- Gillard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. *Issues in Informing Science and Information Technology*. [online]. Dostupné 23.1.2018 z <http://iisit.org/Vol6/IISITv6p723-729Gillard599.pdf>
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. [online]. Dostupné 25.12.2017 z https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33585213/HBR_MustReads_Managing_People.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1514221404&Signature=G4bCqzMgpRXeC5FLqkenZbpckZE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOne_More_Time_How_Do_You_Motivate_Employ.pdf#page=4
- Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus.
- Goleman, D. (2011). Emotional Intelligence. *Key Step Media*. [online]. Dostupné 29. 9. 2017 z <https://www.youtube.com/watch?v=wJhfKYzKc0s>
- Goleman, D. (2015). *Jak se stát skutečným leaderem*. Praha: Metafora
- Green. A. (2015). *How to Be an Effective Leader: Develop Leadership Skills and Build Effective Teams*. Great Britain: Amazon
- Gruber, D. (2004). *Time Management*. Praha: Management Press
- Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada
- Han, L. (2018). Hard Skills vs. Soft Skills – Difference and Importance. *Soft Skills - Ask a Wharton MBA*. [online]. Dostupné 23.1.2018 z <http://bemycareercoach.com/soft-skills/hard-skills-soft-skills.html>
- Hartl, P., Hartlová, H. (2009). *Psychologický slovník*. Praha: Portál

- Hein, S. (2006). How Goleman misled the public. *Critical Review of Daniel Goleman*. [online]. Dostupné 10.3. 2018
[zhttp://eqi.org/gole.htm#How%20Goleman%20misled%20the%20public](http://eqi.org/gole.htm#How%20Goleman%20misled%20the%20public)
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Hierhold, E. (2005). *Rétorika a prezentace*. Praha: Grada
- Hogrefe (2018). MSCEIT – Test emoční inteligence. *Hogrefe*. [online]. Dostupé 10.3. 2018 z <http://www.testcentrum.com/testy/msceit>
- Charvát, M. (2014). 10 vět Winstona Churchilla. *MontyRich*. [online]. Dostupé 7.3. 2018 z <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/176-10-vet-winstona-churchilla>
- Isen, A.M., Daubman, K.A., & Nowicki, S. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Jo, O. (2008). *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada
- Jo, O. (2017). *The Leadership Skills Handbook*. London: Kogan Page
- Junová, B. (2012). Čas pro změnu: ...k rovnováze práce a soukromí. *Průvodce sladováním soukromého a pracovního života*. [online]. Dostupné 26.12.2017 z <http://www.pracnadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>
- Kabátek, A., Lošťáková, O. (2010). *Obchodní a manažerská prezentace*. Praha: Grada
- Kaliská, L., Nábělková, E., & Salbot, V. (2015). *Dotazníky črtovej emocionálnej inteligencie (TEIQue-SF/TEIQue-CSF): manuál k skráteným formám*. Banská Bystrica: Belianum - Vydavateľstvo UMB, Pedagogická fakulta.
- Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada
- Knoblauch, J., Wöltje, H., Hausner, M. B., Kimmich, M., & Lachmann, W. (2012). *Time Management – Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada
- Koch, R. (2013). *Manažer 80/20*. Praha: Management Press
- Křivohlavý, J. (2004). *Jak přežít vztek, zlost a agresi*. Praha: Grada
- Křivohlavý, J. (2008). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál

- Kukulich (2018). Vedení a porady. *Citáty*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <http://citaty.kukulich.cz/temata/vedeni-a-porady>
- Kučák, D. (2014). TOP 10: nejlepší aplikace pro správu času. *APEMOBILE*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <http://apemobile.cz/top-10-nejlepsi-aplikace-pro-spravu-casu/>
- Lahnerová, D. (2009). *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada
- Latif, H., Majoka, M. I., & Khan, M. I. (2017). *Emotional Intelligence and Job Performance of High School Female Teachers. Pakistan Journal Of Psychological Research*, 32(2), 333-351.
- Lebowitz, S. (201Z). 12 rich, powerful people share their surprising definitions of success. *Business Insider*. [online]. Dostupné 8.11. 2017 z <http://www.businessinsider.com/how-successful-people-define-success-2017-3/#billionaire-richard-branson-believes-success-is-about-happiness-1>
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Lickerman, A. (2014). How to Give Feedback. *Psychology Today*. [online]. Dostupné 23.1.2018 z <https://www.psychologytoday.com/blog/happiness-in-world/201409/how-give-feedback>
- Llopis, G. (2015). *4 Reasons Great Leaders Admit Their Mistakes*. Forbes. Dostupné 23.12. 2017 z <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2015/07/23/4-reasons-great-leaders-admit-their-mistakes/#9ef6b134628c>
- Ludwig, P. (2013). *Konec prokrastinace*. Brno: Jan Mevil Publishing
- Lusch, R. F., & Serpkenci, R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail managers. *Journal of Marketing*, 54(1), 85-101.
- Maříková, M., Petrusek, M., Vodáková, A. et al (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum
- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada

- McConnon, S., McConnon, M. (2009). *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Medlíková, O. (2010). *Přesvědčivá prezentace*. Praha: Grada
- Medlíková, O. (2012) *Umíme to s konfliktem*. Praha: Grada
- Mind Tools Content Team. (2017). Why Soft Skills Matter. *MindTools*. [online]. Dostupné 1.10. 2017 z https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_34.htm
- Miovský, M (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Muchhal, D. S., & Solkhe, A. (2017). An empirical investigation of relationship between emotional intelligence and job performance in Indian manufacturing sector. *CLEAR International Journal Of Research In Commerce & Management*, 8(7), 18-21.
- Murphy, M. (2015). Why New Hires Fail (Emotional Intelligence Vs. Skills). *A Leadership IQ - Mark Murphy Company*. [online]. Dostupné 25.12.2017 z <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35354241-why-new-hires-fail-emotional-intelligence-vs-skills#comments>
- National Soft Skills Association. (2015). Soft Skills and Emotional Intelligence. *National Soft Skills Association* [online]. Dostupné 29. 9. 2017 z <http://www.nationalsoftskills.org/soft-skills-and-emotional-intelligence/>
- Neuman, F. (2014). Assertiveness vs. Aggressiveness. *Psychology Today*. [online]. Dostupné 23.1.2018 z <https://www.psychologytoday.com/blog/fighting-fear/201411/assertiveness-vs-aggressiveness>
- Noel, K. (2016). 19 soft skills every leader needs to be successful. *Business Insider*. [online]. Dostupné 5.10. 2017 z <http://www.businessinsider.com/soft-skills-leaders-need-for-success-2016-4/#-2>
- Nováková, L. (2012). Hněv je špatný rádce. *Psychologie.cz*. [online]. Dostupné 4. 10. 2017 z: <http://psychologie.cz/hnev-je-spatny-radce/>
- Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas*. Praha: Grada

- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
- Pelmeš (2018). Citáty o komunikaci. *Pelmeš - citáty jen tak*. [online]. Dostupné 7.3. 2018 z <http://citaty.pelmeš.info/citaty/c9-komunikace>
- Pesuric, A., & Byham, W. (1996). The new look in behavior modeling. *Training and Development*, 25-33.
- Pink, D. (2011). *Pohon*. Praha: Anag
- Plamínek, J. (2004). *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada
- Plamínek, J. (2012). *Vedení porad*. Praha: Grada
- Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia
- Praško, J., Prašková, H. (2007). *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada
- Prince, E-S. (2016). *7 měkkých dovedností, které Vás posunou kupředu*. Praha: Albatros Media
- Prukner, V., Novák, J. (2014). *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Rheinwaldová, E. (1995). *Dejte sbohem distresu*. Praha: Scarabeus
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2008). *Management*. Praha: Grada.
- Robertson, I., Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. New York: PALGRAVE MACMILLAN
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rosenberger, M., B. (2012). *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál

- Rožečti.se. (2017). Jak to funguje. *Rožečti.se*. [online]. Dostupné 26.12.2017 z <https://www.rozectise.cz/cze/how-does-it-work>
- Rüegger, R. (2016). Why are soft skills important in the workplace? *Softfactors.com*. [online]. Dostupné 4.10. 2017 z <https://www.softfactors.com/2016/09/14/why-are-soft-skills-important-in-the-workplace/>
- Ruiz, M. (2017). *Čtyři dohody*. Praha: Synergie
- Scott, S., J. (2014). *23 zabijáků prokrastinace*. Brno: Bizbooks
- Sheperd, N.A. , Smyth, J.P.(2012). *Reflective Leaders and High-Performance Organizations: How Effective Leaders Balance Task and Relationship to Build High Performing Organizations*. Bloomington: iUniverse
- Schulze, R., & Roberts, R. (2007). *Emoční inteligence. Přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál.
- Schuster, K. (2010). *11 manažerských hříchů*. Praha: Grada
- Skills you need (2017). Common Barriers to Listening. *Skills you need*. [online]. Dostupné 20.12. 2017 z <https://www.skillsyouneed.com/ips/ineffective-listening.html>
- Slováčková, Z., Horáková, P., Rendoš, D. (2017). *Zpětná vazba*. Průvodce personální psychologií. [online]. Dostupné 20.12. 2017 z https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html
- Spencer, L. M., Jr. et al. (1997). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer
- Strauss, A. & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Nakladatelství Albert Boskovice.
- Swink, F., D. (2009). That Was Horrible! What Makes Feedback Work... or Not?. *Psychology Today*. [online]. Dostupné 25.12.2017 z <https://www.psychologytoday.com/blog/threat-management/201303/was-horrible-what-makes-feedback-work-or-not>

- Šlapalová Čempelová, Z. (2011). Jak vést porady efektivně. *Kariéraweb.cz*. [online]. Dostupné 26.12.2017 z <http://kariera.ihned.cz/c1-52452030-jak-vest-porady-efektivne>
- Štěpaník, J. (2006). *Umění jednat s lidmi 2*. Praha: Grada
- Taylor, L. (2013). How to Be Assertive, Not Aggressive. *Psychology Today*. [online]. Dostupné 10.2. 2018 z <https://www.psychologytoday.com/blog/tame-your-terrible-office-tyrant/201305/how-be-assertive-not-aggressive>
- Templar, R. (2015). *The rules of Management*. Harlow: Pearson
- Tenney, E. R., Logg, J. M., & Moore, D. A. (2015). (Too) optimistic about optimism: the belief that optimism improves performance. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 108(3), 377-399. doi:10.1037/pspa0000018
- Theobald, T., Cooper, C. (2006). *Nemluv! Naslouchej!* Praha: Ekopress
- Thompson, E. R. & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Sage Journals*. [online]. Dostupné 7. 9. 2014 z: <http://gom.sagepub.com/content/early/2012/03/12/1059601111434201>
- Top Vision. (2018). Základy personalistiky. *Top Vision*. [online]. Dostupné 17.2. 2018 z <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/zaklady-personalistiky---nezbytno-minimum-pro-hr-praxi/>
- Tracy, B. (2017). *Snězte tu žábu*. Praha: Anag
- Tulgan, B. (2015). Dear Managers: Are These 12 Critical Soft Skills Thriving in Your Organization? *Association for talent development*. [online]. Dostupné 1.10. 2017 z <https://www.td.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2015/11/Dear-Managers-Are-These-12-Critical-Soft-Skills-Thriving-in-Your-Organization>
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada
- Ury, W. (2008). *Jak překonat nesouhlas*. Praha: Management Press
- Váchal, J., Vochozka, M. et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada

- Vaiman, V. (2016). Soft skills key to successful managers. *Pacific Coast Business Times*. [online]. Dostupné 4.10. 2017 z <https://www.pacbiztimes.com/2016/07/22/soft-skills-key-to-successful-managers/>
- Von Kanitz, A. (2005). *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Wallington, P. (2005). You're the new boss, but it's lonely at the top. *CIO*. [online]. Dostupé 24.2.2018 z <https://www.cio.com/article/2448486/careers-staffing/career--you-re-the-new-boss--but-it-s-lonely-at-the-top.html>
- Weinstein, L. (2007). Lonely at the top for Yahoo CEO Yang. *Newser*. [online]. Dostupé 24.2.2018 z <http://www.newser.com/story/10127/lonely-at-the-top-for-yahoo-ceo-yang.html>
- Wilcox, L. (2017). Emotional Intelligence Is No Soft Skill. *Harvard University*. [online]. Dostupné 29. 9. 2017 z <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/emotional-intelligence-no-soft-skill>
- Wilding, Ch. (2010). *Emoční inteligence*. Praha: Grada
- Wilkins, M.M. (2014). Signs That You're a Micromanager. *Harvard Business Review*. [online]. Dostupné 25.12.2017 z <https://hbr.org/2014/11/signs-that-youre-a-micromanager>
- Wright, S. (2012). Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers' and Nonmanagers' Loneliness in Organizations. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. [online]. Dostupné 24.2.2018 z https://www.researchgate.net/publication/221804279_Is_It_Lonely_at_the_Top_An_Empirical_Study_of_Managers%27_and_Nonmanagers%27_Loneliness_in_Organizations
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2004). Emotional Intelligence in the workplace: A Critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371 - 399
- Zikmund, M. (2010). SMART aneb jak definovat cíle. *Business Vize*. [online]. Dostupné 25.12.2017 z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

Zitelmann, R. (2012). *Proč jsou úspěšní lidé úspěšní*. Praha: Grada

Seznam příloh

Příloha 1: Abstrakt diplomové práce v českém a anglickém jazyce

Příloha 2: Otázky polostrukturovaného interview s manažerem

Příloha 3: Informovaný souhlas

Příloha 4: Přepis rozhovoru s manažerem 3

Příloha 5: Přepis rozhovoru s podřízenou manažera 6

Příloha 1: Abstrakt v českém a anglickém jazyce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Úspěšný manažer – teorie vs. praxe

Autor práce: Bc. Olga Lošťáková, M.A., DiS.

Vedoucí práce: Mgr. Aleš Neusar, Ph.D.

Počet stran a znaků: 118, 230 701

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 147

Abstrakt (800–1200 zn.):

Práce zkoumá u českých manažerů vnímání důležitosti soft skills pro manažerský úspěch a ověřuje, jaká pravidla v této oblasti následují. Zároveň také zjišťuje úroveň sebereflexe manažerů (na základě výpovědi jejich podřízených).

V teoretické části jsou popsány nejčastěji doporučované zásady v oblasti soft skills uvedené v širokém spektru manažerské literatury. Následně byla tato doporučení porovnána s praxí manažerů zařazených do výzkumu.

Výzkum byl realizován zejména v kvalitativní podobě (polostrukurované rozhovory s osmi manažery a jejich 16 podřízenými), doplněné dotazníkem rysové emoční inteligence TEIQue-SF. Manažeři vnímají, že minimálně z 50 % jsou soft skills podstatné pro manažerský úspěch (zbylých 50 % náleží hard skills). V porovnání s manažerskou literaturou se až na drobnější výjimky manažeři shodují se zásadami uvedenými v publikacích. Výzkum navíc vyzdvihl navíc témata integrity, ochotu na sobě pracovat, nutnost manažerské vášně, ochotu ke komunikaci, zájem o tým a nutnost přijetí manažerské samoty. Manažeři prokázali rozvinutou sebereflexi. Výsledky výzkumu mohou být využity při plánování rozvojových programů pro manažery.

Klíčová slova: soft skills, manažer, úspěch

ABSTRACT OF THESIS

Title: Successful manager – theory vs. practise

Author: Bc. Olga Lošťáková, M.A., DiS.

Supervisor: Mgr. Aleš Neusar, Ph.D.

Number of pages and characters: 118, 230 701

Number of appendices: 5

Number of references: 147

Abstract (800–1200 characters):

The thesis is focused on the Czech managers and their perception of the importance of soft skills for their managerial success and examines which soft skills rules they apply in their work. Also it identifies the level of their self-reflection (based on feedback from their subordinates).

In the theoretical part, the most frequently used soft skills principles are described in a wide spectrum of managerial literature. Subsequently, these recommendations were compared with the practice of managers included in the research.

The research was realized mainly in qualitative form (semi-structured interviews with eight managers and their 16 subordinates), supplemented by the TEIQue-SF emotional intelligence questionnaire. Managers perceive that at least 50% of managerial success is influenced by soft skills (the remaining 50% is attributed to hard skills). Compared to the management literature, managers, with fewer exceptions, agree with the principles stated in the publications. In addition, research emphasized the importance of integrity, willingness for self-development, managerial passion, willingness to communicate, interest in team members, and managerial feeling of isolation. Managers have demonstrated advanced self-reflection. Research results can be used in planning development programs for managers.

Key words: Soft skills, manager, success

Příloha 2: Otázky polostrukturovaného interview s manažerem

- Nakolik jsou podle Vás pro úspěch manažera důležité soft skills?
- Jaké měkké dovednosti jste v průběhu manažerské praxe získal Vy?
- Co vnímáte jako důležité u následujících oblastí? Jak k těmto oblastem přistupujete Vy?; upřesňující otázky kladeny na základě odpovědí od manažera:
 - Poskytování zpětné vazby
 - Práce s emocemi
 - Komunikace
 - Time managementu
 - Stress managementu
 - Motivace
 - Delegování
 - Vedení porad / Prezentačních dovedností
 - Případně další (dle odpovědí manažera)
- Co se Vám v oblasti soft skills daří? Jaké dovednosti chcete ještě rozvíjet?

Příloha 3: Informovaný souhlas

Prohlašuji, že souhlasím s poskytnutím rozhovoru za účelem výzkumu prováděného v diplomové práci Olgy Lošťákové na téma „Úspěšný manažer – teorie vs., praxe“.

1. Souhlasím s tím, že rozhovor bude nahráván.
2. Byl/a jsem řádně informován/a o cílech a podstatě výzkumu a obeznámen/a metodami a postupy, které budou při výzkumu používány.
3. Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou použity jen pro účely výzkumu a že výsledky výzkumu mohou být anonymně publikovány.
4. Měl/a jsem možnost vše si řádně, v klidu a v dostatečně poskytnutém čase zvážit, měl/a jsem možnost se zeptat na vše, co jsem považoval/a za pro mne podstatné a potřebné vědět. Na tyto mé dotazy jsem dostal/a jasnou a srozumitelnou odpověď.
5. Mám možnost kdykoli od výzkumu odstoupit bez udání důvodu.

V případě jakýchkoli dalších dotazů mohu výzkumníka kontaktovat telefonicky nebo na adrese: Olga Lošťáková, Soukalova 2, Praha 12, 143 00 nebo telefonu: 604 267 936 nebo emailu: olga.lostakova@seznam.cz.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu.

Jméno, příjmení a podpis:

V Praze; dne:

Příloha 4: Přepis rozhovoru s manažerem 3

A = výzkumník

B = respondent

A *Nakolik jsou podle Tebe pro úspěch manažera důležité soft skills?*

B Myslím si, že jsou poměrně klíčové, protože díky tomu můžu rozvíjet právě tvrdé dovednosti. Myslím si, že spousta manažerů má v manažerských pozicích problémy v těchto měkkých dovednostech. Takže si myslím, že mohou být klíčové, protože práce manažera je samozřejmě v týmu, je to o spolupráci, o rozvoji, o jasné vizi, o jasném cíli, o jasném směru a samozřejmě abychom dosáhli čísel, která máme mít, tak to musí být na základě toho, že člověk má znalosti, má prostor k tomu, aby se rozvíjel, má veškerou podporu, samozřejmě je to správně vykomunikované a oboustranně výhodné. Tak si myslím, že pokud to zaměstnanci od manažera takto dostanou, tak dokážou lépe pochopit celkový směr, celou filozofii, prostě to, co je klíčové pro společnost i pro manažera samotného, a potom se ty výsledky dělají snáze.

A *Dají se měkké dovednosti naučit?*

B Myslím si, že základ určitě nějaký musí mít, to ano, důležité je komunikovat, zajímat se o to, kde se můžu zlepšit. Myslím si, že mně velmi pomáhá školení [REDACTED], úplně neuvěřitelným způsobem mě osobně posouvá a otvírá mi hranice poznání toho, kde se můžu zlepšit vůči vlastním lidem, na čem mám zapracovat, co je i pro mě důležité, a samozřejmě mi to ten směr hezky formuje. Takže komunikativní jsem byla vždycky, aktivní také, zapálená pro práci, a tím, že to byl můj sen, tak to v podstatě pro mě bylo přirozené. Ale lépe si zorganizovat čas, určit si přesně priority, time management, vědět, že má člověk pod sebou lidi, kteří fungují tak, jak potřebuje manažer, tak to jsem se učila za pochodu.

A *To znamená, že u sebe vnímáš energii, zájem, zápal.*

B Pro mě to tam vždycky bylo a na základě toho jsem se samozřejmě dál pídila po tom, co můžu udělat pro to, abych byla lepší. Dělán to správně, nedělán, pokud nedělán, tak proč to nedělán, hodně jsem se ptala. Pro mě jsou velmi klíčoví pro manažerskou pozici moji lidé. Protože tvrdé dovednosti jsou víceméně dané, kdežto u těch měkkých si myslím, že je šíře hodně rozevřená, to znamená, že hranice se dají

posouvat a dají se posouvat díky tomu, že člověk pozná sebe, pozná lidi, pozná směr, to, jak je může více motivovat k lepším výkonům.

A *Takže vnímáš, že člověk na sobě může víc pracovat a rozvíjet měkké dovednosti.*

B Určitě.

A *Co tě motivuje na práci manažerky?*

B Tím, že ■■■■ je pro mě klíčový, byla to prodejna, kde jsem začínala na pozici konzultanta, a to je možná pro mě důležité, že vím, jaká je za tím dřina, co to všechno obnáší. Není to jenom o tom, že člověk vyroste na nějakou pozici a teď v podstatě skončí v kanceláři a dělá si svoje čísla. Tam se totiž ta čísla nedělají. Je to o lidech. Vždycky jsem chtěla mít kvalitní tým, chtěla jsem lidi, kteří opravdu ukážou, že v ■■■■ chtějí pracovat a aby na to byli pyšní. Takže mě motivuje samozřejmě výsledek, to je jasné, protože jsem manažer, takže čísla, ale i to, že vidím, že jsou lidi spokojeni a že se posouvají. A že se nám podařilo třeba splnit jejich cíle. To znamená, že máme například interní projekty, kterými se snažím motivovat své zaměstnance, aby je to bavilo, aby přesně to, k čemu směřují, aby to mohli dělat hned.

A *Zmínila jsi také vykročení ze zóny komfortu, ochotu na sobě pracovat. Je to důležité?*

B Myslím si, že určitě, protože pokud se člověk nezajímá o to, jestli je dobrý, nebo ne, a půjde prostě s klapkami na očích, že směr, který jede, je správný, tak pokud je to dobrý manažer, tak se výsledky dají vydržet. Ale myslím si, že je to na úkor toho, že to není práce s lidmi. Manažerská pozice je hodně nejenom o výsledcích, ty tam prostě vždycky jsou, byznys se prostě dělat musí, ale to, co je pod tím. To, že se byznys udělá s lidmi na prodejně, když lidi dostanou všechno od nás, tak si myslím, že je naprosto k nezaplacení.

A *Když jsi zmiňovala přijímání zpětné vazby, ty klapky, tak jak to máš sama s přijímáním zpětné vazby od druhých? Jak pozitivní, tak negativní. Jak lehce nebo těžce se ti přijímá?*

B Myslím si, že je to velmi dobrá otázka. Zase to bylo to školení, které mi ukázalo, že zpětná vazba je velmi důležitá. Myslím si, že jsem vždycky byla člověk, který zpětnou vazbu poskytuje, bez toho to prostě nejde. Je to už první krůček, kdy lidé dostanou zpětnou vazbu v tom, kde jsou dobří, kde mají rezervy, jestli to, jakým způsobem to dělají, je fajn, anebo to můžou dělat ještě lépe, aby nakonec i oni v sobě objevili to, že se můžou překonat. Takže určitě. A tím, že já tu zpětnou vazbu považuji pro sebe za velmi klíčovou, tak ji vyžaduji i od druhých. Ale je to samozřejmě velmi obtížné, protože ne každý se zpětnou vazbou umí pracovat.

- A *Myslíš ve smyslu, že ne každý ti ji umí dát?*
- B Přesně tak.
- A *Vybavíš si nějaké momenty, kdy jsi dostala negativní zpětnou vazbu jako manažerka, kdy jsi slyšela, co ti bylo nepříjemné?*
- B Úplně vysloveně takhle, že by to bylo cíleně, že bych vnímala, že je to v podstatě negativní zpětná vazba, tak ne. Spíš to byly podněty k zamyšlení, ale že by to vysloveně byla zpětná vazba s tím, že je negativní, tak to ne.
- A *Dokážeš si představit, jaké by pro tebe bylo, kdyby přišel někdo a řekl něco, co by tě zarazilo a nesouhlasila bys s tím?*
- B Byl by to samozřejmě prvotní moment překvapení toho, že jsem vůbec takovou zpětnou vazbu dostala. Tím, že by byla negativní, ano, asi bych byla překvapená, ale jsem člověk, který je hodně otevřený a v podstatě bych ji nakonec asi vzala tak, že bych určitě o tom přemýšlela a možná i nad tím, co ty lidi k tomu vede. Jestli mé chování není v některých směrech natolik zautomatizované, že to vlastně dělám, aniž bych si to úplně uvědomovala. Takže zase: mohla bych se na to podívat negativně, zavřít se a tím pádem se opět nikam neposuneme, ale myslím si, že já tento typ člověka nejsem, takže určitě bych za tím hledala hlubší smysl a snažila se to rozklíčovat a samozřejmě pracovat na tom, abych to zlepšila.
- A *Kdybys měla říct, jaká je tvá role, člověka, co poskytuje zpětnou vazbu, jak pozitivní, tak negativní, kdy upozorňuješ na kolegu, co je to nejdůležitější? Jaké jsou prvky, které by ve zpětné vazbě neměly chybět?*
- B Rozhodně by se zpětná vazba měla poskytovat hned poté, kdy se případně něco stane, rozhodně ji neodkládat, rozhodně zachovat zónu komfortu. Tedy mělo by to být osobní, v klidu, mezi čtyřma očima a mělo by to být konkrétně a jasně řečeno. Z mého pohledu je fajn využít konkrétně příklad, který se stal. Určitě si myslím, že je dobré člověka i při negativní zpětné vazbě motivovat. Tedy říct, co se mu povedlo, potom říct to, v čem vnímám rezervu, a určitě ji zakončit zase pozitivně.
- A *Jak přistupuješ k lidem, jak zvyšuješ jejich motivaci? Co vnímáš, že rozdmýchává jejich aktivitu?*
- B To jsou například projekty, které děláme, protože samozřejmě to, že se ████████ o zaměstnance stará, to je prostě neoddiskutovatelný fakt, nicméně se v dnešní době trochu bojuje s tím, že si lidé myslí, že prostě přijdou na nějakou pozici a velmi rychle v krátkém časovém horizontu dosáhnou cíle. Oni to vědí, ale nechtějí investovat čas, nechtějí získávat tolik znalostí, myslí si, že jsou natolik dobří, že potřebují ten čas

zkrátit. Potom si myslím, že je potřeba udržet jejich angažovanost tím, že například máme interní projekty. To znamená, že make-upáři mohou líčit, zajistíme event, kde nedělají běžné věci, to znamená, že nejsou na kase, úplně neprodávají a můžou se věnovat tomu líčení a mají svěřenou svoji značku. Dát jim i větší zodpovědnost, je to prostě o tom, aby si uvědomili, že práce make-up artisty není jenom o tom, že budou stát, udělají z ženy ještě krásnější ženu, to samozřejmě bude ten pozitivní výsledek, ale že za tím je i velká práce. Že je potřeba určitý servis, který je samozřejmě v [REDACTED] na vysoké úrovni. To, že přesně i způsob, jakým komunikují, to, že vlastně i jejich pracovní prostředí, v tuhle chvíli je to i ten make-up art, musí být prostě tip top. Jde tam i o výsledky, o to, co prodávají, jakým způsobem to prodávají a jestli to udělali dobře. To znamená, že je tam i to, jestli rozvíjí sami sebe nejenom z hlediska make-up artu, že si zalíbí, ale je tam i prostor pro zlepšení, co se týká dovedností. Aspoň tak to vnímám já.

A *To znamená, že vnímáš rozvojové oblasti a snažíš se je podporovat v tom, aby se do nich ponořili a rostli v nich.*

B Tak.

A *Ono je to spojené s delegováním. Nakolik je delegování pro manažera důležité?*

B Myslím si, že je to také jedna z hlavních věcí, na kterých si myslím, že spousta manažerů musí zapracovat. Pokud je to tak, že úkoly jenom deleguje, tak si myslím, že to také není úplně správné. Jde tam o to, rozdělit, přiřadit prioritu jednotlivým úkolům. Ty, o kterých ví, že to může udělat jenom on, nebo musí, tak ty samozřejmě nedeleguje, ale ostatní by delegovat měl. Je to o tom, že svěřuji větší zodpovědnost podřízeným, aby si i oni uvědomili, že tu zodpovědnost mají, a zároveň jsme jeden tým, takže to všechno přesně navazuje. A hlavně manažer si musí k tomu, aby mohl dělat věci jak na prodejně, tak samozřejmě i v zázemí kanceláře, tak prostě nemůže dělat všechno a myslím si, že to ani není cíl.

A *To znamená najít nějaký balanc, co delegovat, co nedelegovat.*

B Přesně, je to podle mě otázka priorit. Jsou věci, které si myslím, že by manažer delegovat nemusel nebo neměl.

A *Co třeba?*

B Teď jsem si hezky nahrála na smeč, protože teď úplně mě zrovna nic nenapadá, ale určitě to jsou věci týkající se výsledku nebo celkové zodpovědnosti, strategie. Je to vize, myslím si, že vize a hlavní cíl a směr, ten musí jít prostě od manažera. Ten musí mít jasno, co tam má dělat, jak to chce udělat, jakých cílů má dosáhnout, v čem jsou

nastaveny priority a jaké má možnosti. A samozřejmě kompetence. A v rámci toho se potom dá udělat to, že rozdělí i jednotlivé kompetence mezi svoje lidi, speciálně u nás mezi specialisty, a ti by to měli samozřejmě potažmo vlastně vyžadovat od ostatních. Ale samozřejmě manažer je ten první a poslední, který má hlavní zodpovědnost.

A *Dávat důvěru lidem a nechat je růst.*

B Tak.

A *Zmínila jsi vizi manažera a strategii. Jak s tím pracuješ? Děláš například na začátku období, že si říkáš, kde chceš být?*

B U mě je to tak, že máme samozřejmě danou nějakou strategii z firmy a z jejího vedení, nicméně hodně vycházím z výsledků za loňský rok. Pro mě je to tak, že rozdělím pracovní stránku a potom stránku rozvojovou. To znamená, že ta pracovní je víceméně jasně daná, překonávat cíle, pořád růst, hledat klíčové oblasti, ve kterých máme být lepší, ale zároveň musím najít způsob, jak to udělat. To znamená, že musím mít dostatek kvalitních lidí, musím vymyslet, co bych pro ně mohla udělat, abychom těch cílů dosahovali, a také jak si zorganizuji daný rok. To znamená, kolik lidí mám k dispozici, jestli jsem schopná dostatečně pokrýt směny, jestli mám i já prostor na to, abych mohla realizovat svoje cíle. Samozřejmě je fajn vidět, kam by se člověk chtěl posunout v rámci roku. Takže jsem velmi ráda právě za manažerská školení, která pro nás [REDAKCE] dělá, protože mě to velmi obohacuje, otevírá mi to obzory a je to přesně i klíč pro moji vnitřní sebemotivaci, která u mě, nevím, jak je to možné, prostě neuvěřitelně funguje.

A *Hovořila jsi o podporování cíle, když si potřebuješ něco naplánovat, jak to děláš? Jde mi o praktickou stránku, jestli si potřebuješ udělat čas, někde si sedneš, nebo to děláš za pochodu, napadne tě to v metru. Jak přemýšlíš o tom, jak tu strategii naplnit?*

B Samozřejmě v rámci dlouhodobého horizontu je to plán na celý rok, to znamená, že vždycky když se uzavřou výsledky za ten uplynulý, tak si stanovuji cíle na nadcházející rok. Potom se snažím právě i díky těm jednotlivým školením to zkracovat, dělat si půlroční nebo čtvrtletní cíle. Podle výsledků. To si sednu a hodnotím výsledky v rámci jednotlivých kategorií, které máme nastaveny.

A *Píšeš si to na papír nebo do excelu, nebo to máš jenom v hlavě? Jak to realizuješ?*

B Určitě si dělám poznámky, tužka a papír pro mě musí být.

A *A vracíš se k tomu potom nějak?*

- B K cílům, které jsou splněné, k těm ne, tam to spíš hodnotím v tom smyslu, jestli bychom to nemohli přece jen udělat ještě jinak, aby se ten cíl posunul výš, to je jasné, a tam, kde cíl dosažený není, tak tam se samozřejmě pátrá po tom, co jsme udělali a co přesně nefungovalo.
- A *Zasahuje ti to i do soukromí, kdy na tom přemýšlíš, i doma?*
- B Určitě.
- A *Když si vezme manažer work life balance, je to samozřejmě zodpovědnost, jak se to přelévá do soukromí, jak ti do toho zasahuje?*
- B U mě hodně, musím říct, že ano. Nejsem člověk, který by uměl úplně vypnout, to ne. Pokud je období, kdy člověk řeší víc věcí, tak si to určitě domů odnesu, nějakou dobu v tom ještě jsem, popřemýšlím si, nebo mě potom napadají v průběhu, kdy jsem s dětmi, relaxuji a nemyslím zrovna na práci, tak mě napadne třeba nějaká myšlenka, kterou bych mohla zkusit zrealizovat. Anebo si třeba vybavím nějaký moment, kdy jsme přesně udělali něco, co vnímám ne jako chybu, ale právě jako rezervu.
- A *V ten moment si to píšeš, anebo ti stačí jenom to, že tě to napadlo?*
- B Já si to napíšu do mobilu.
- A *A co to operativní? Máš to tak, že si v určitý čas v týdnu sedáš a říkáš si, co na ten týden nebo den udělat? Máš takovéto chvílky? Nebavíme se o tom dlouhodobém, ale o tom, že máš týdenní plán. Z hlediska time managementu co z toho používáš?*
- B Musím říct, že v tom je [REDACTED] hodně rychlá, takže tam je to víceméně den ze dne. Tam člověk řeší tyto věci od rána do večera, přijde, zjistí, co je dnes naplánováno. Týden se dá naplánovat taky, udělám to i s ohledem na lidi, které mám v práci, co bychom mohli udělat, ale je to hodně rychlé a spíš si myslím, že je to otázka dní než vysloveně že by to byl týden.
- A *To znamená, že je tam důležitá schopnost flexibility, umět se přizpůsobit.*
- B Určitě. A je to přesně dané tím, že pokud jako teď v mém případě nejsou lidi, tak tam se velmi těžce hledá prostor na to, aby člověk plánoval dlouhodobě. Tam je to spíš opravdu o tom, že teď je to potřeba vyřešit, teď stanovit priority pro den, dva, tři a od toho se to samozřejmě odvíjí.
- A *Práce s emocemi. Jak se ti s nimi pracuje? Vůbec, nakolik má manažer umět pracovat se svými emocemi?*
- B To je taky dobrá otázka. Samozřejmě by s nimi měl umět pracovat. Myslím si ale, že je to hodně o lidském přístupu, o tom, aby uměl zvážit to, co komunikuje a jak to komunikuje. Myslím si, že na place rozhodně nepatří negativního cokoliv. Ať už je

to negativní emoce, otrávenost, nebo naopak únava, to by tam také nemělo být. A jak se mi s tím pracuje? Někdy líp, někdy hůř. Myslím si, že to celkem dokážu zvládnout, ale jsou samozřejmě momenty – ale většinou to není nikdy před prací.

A *Takže se to snažíš většinou zpracovat. S tím souvisí stres. Když bys měla říct začínajícímu manažerovi, jak by měl pracovat se stresem, co bys mu doporučila?*

B Pro mě třeba za tu dobu, co jsem pochopila a všemi obdobími, co jsem si v [REDACTED] prošla, je potřeba si pro sebe určit priority a určit si hranice, srovnat si přesně miský vah tak, aby to bylo stále vyvážené a přínosné. Aby dokázal takovou tu sebereflexi toho, že sice přináší nějaké oběti, ale rád, protože jej ta práce baví, ale je určitá mez, za kterou by neměl jít. Takže určitě si udržet nadhled a co je také důležité, a to jsem si uvědomila díky školením, že je potřeba nesnažit se být dokonalý a být perfektní. Přesně umět říct, hele, tak tohle se mi nepovedlo, anebo že je čas, kdy potřebuji pomoc.

A *Jsou samozřejmě chyby, kdy se člověku něco nepovede, jak s tím pracuješ?*

B Já jsem analytik, takže mám většinou vždycky nějaké schéma, které si naplánuji, podle něj nějak funguji a myslím si, že velmi rychle a velmi dobře, a kvůli tomu se mi občas moji zaměstnanci smějí, že to dokážu velmi rychle přehodnotit. Když něco nefunguje, tak vymyslím nějaký díleček jinak a velmi rychle ho aplikuji.

A *Takže vytěžit ze situace něco, co můžeš použít dál?*

B Tak. Anebo pokud je to vysloveně úplně špatně a není tam nic, co bych mohla použít, tak se systém vymyslí jinak.

A *Když přijde nějaká změna z centrály, se kterou nesouhlasíš nebo ti úplně nesedí, jak s tím naložit?*

B To si také myslím, že je to hlavně o přístupu lidí a o tom, jak to vnímají. Já třeba obecně za sebe, abych byla konkrétní, změny moc ráda nemám, ale ne proto, že bych se jich nějak bála, ale člověk musí přesně vykročit ze zóny komfortu, vidí v podstatě dopad, kolikrát třeba i na prodejně z hlediska výsledků, nicméně si myslím, že nejsem člověk, který by žil minulostí. To znamená, že se snažím, když už změna nastane, tak ji přijmout, rozeberu si to, vysvětlím si to, abych to pochopila, protože pro mě je velmi důležité, aby věci, které dělám, měly smysl. A pokud tomu rozumím a smysl to má, tak jsem schopna s tím pracovat. Myslím si, že potom to člověk umí podat i ostatním a umí je strhnout na svoji stranu. Rozhodně nežiju minulostí, co bylo lepší, proč je to takhle. A co je také hodně důležité, je potřeba přijmout, pokud je to třeba nějaká změna z hlediska obchodní strategie, kdy na konci je cíl velmi pozitivní,

ale cesta je dlouhá a složitá, tak si myslím, že tam je právě potřeba si říct, že bude a počítat s tím, že přijde období, kdy přijdou obrazně řečeno porodní bolesti. A že přijde období, kdy se třeba nebude dařit, protože ta změna je v tu chvíli překvapující.

A *A brát to jako součást a uvědomit si, že přijdou období nahoře a třeba nějaké náročnější období.*

B Ono to tak většinou i je a je velmi hezké to sledovat, že vývoj v rámci roku je většinou takový, že jednou je člověk nahoře, potom třeba dole, a většinou jsem vysledovala, že v následujícím roce se to otočí. Když jeden měsíc je slabší z hlediska čistě jenom výsledků, tak přesně tam je potenciál, kde může člověk zapracovat a jít zase nahoru. Takže ano, není to prostě jenom nahoře, ale střídá se to. Je to prostě křivka.

A *To znamená důvěřovat tomu, že teď, když je huř, tak bude líp.*

B Já si myslím, že pozitivní přístup a vidina toho, že líp bude, a říct si, co udělám pro to, aby opravdu líp bylo, a jestli opravdu je tohle maximum, tak tam to tak je. Protože pokud by to tam nebylo, tak si myslím, že je to potom jenom tvrdý byznys a to není moje cesta.

A *Morálka manažera ve smyslu integrity, kdy něco říkám a zároveň to i dělám, že když jsem s někým nespokojená, říkám to tomu člověku, a ne kolegům. Nakolik je to důležité?*

B To je také dobrá otázka. Je naprosto klíčové, pokud manažer chce něco od svých podřízených, aby šel příkladem. Přes to vlak nejede. A myslím si, že je to i hnací motor, kdy lidé vidí, že manažer to dělá taky, že je s nimi na jedné lodi. U nás samozřejmě na prodejně nebo v našem byznysu je to malinko jiné než ve větších firmách a je velmi důležité, aby manažer neztratil kontakt s lidmi a s prodejnou a aby nebyl jenom pouhým manažerem, když to tak řeknu. Co se týká druhého bodu, ano, určitě to řešit s konkrétním člověkem. Já třeba hodně spolupracuji se svými specialisty, což je v podstatě tým lidí, které mám pod sebou, a já razím heslo, kdy týmovost je pro mě velmi důležitá. Manažer u nás konkrétně v [REDACTED] by měl být vůdce, který prostě nastaví vizi, nastaví cíl, plán, ať už byznysový, tak i ten rozvojový, a dává nástroje jednotlivým lidem k tomu, aby se to plnilo. Ale jsem otevřená tomu, naslouchat, jestli cesta, která je... Prvotní plán dám samozřejmě já, to je jasné, ale diskutuji o tom.

A *Takže otevřenost vnímáš jako naslouchání, diskuzi.*

B Ta pro mě důležitá je.

- A *Naslouchání se dotýká i schopnost vnímat třeba odlišnosti jednotlivých lidí. Nakolik by měl manažer vnímat jedinečnost jednotlivých pracovníků a snažit se jim přizpůsobit práci nebo komunikační styl?*
- B To si myslím, že je velmi důležité a je to klíčové pro náš úspěch, protože všichni u nás musíme umět všechno. Což je na jednu stranu hrozně super, protože máme multifunkčního člověka, který umí všechno, ale stejně je po čase vidět, že ho to někam táhne víc a je oblast, pro kterou se chce vyprofilovat a chce v ní být lepší. A to je to, co si myslím, že by měl manažer buď vědět, nebo si to měl u těch lidí zjistit. To jsme zase u toho, že by s nimi měl hovořit o tom, jak se cítí, jestli mají v práci všechno, co potřebují, přesně vidět i to, že třeba super líčí, jestli třeba neuvažují o tom, že bychom mohli nastartovat jejich kariéru trošku jiným směrem, zároveň je i posunout. A to si právě myslím, že je další klíč k úspěchu, protože pokud takhle ty lidi na prodejně mít a budeme je mít takto zmapované a budeme s nimi tímto způsobem pracovat, tak si myslím, že se krásně splní to, co je v podstatě mým snem. Aby byl ten tým funkční, kompaktní a jednotliví lidé se doplňovali. Potom to funguje tak, že když přijde zákaznice, tak dostane perfektní servis na líčení, protože ten daný člověk je na to líčení nejlepší, potom to samozřejmě propojíme rovnou s péčí, bez které by to nešlo, a tam je zase jiný specialista a zároveň manažer to všechno koriguje, vidí to a je tam zase prostor pro to, aby lidé rostli. A takhle to funguje a vím, že to takhle fungovat dokáže, protože jsem měla takový tým, a je to zábavné jak pro manažera, tak i pro lidi a samozřejmě potom jsou ty výsledky lepší.
- A *Schopnost manažera přesvědčit například k přesčasům, aby lidé přišli do práce, i když tam nemají být?*
- B Tak to si myslím, že je věc, kterou manažer musí řešit víceméně pořád. Je hrozně fajn, pokud má zázemí firmy a lidi, kteří tam chtějí pracovat a jsou tam rádi. Takže potom to samozřejmě udělají, když věří manažerovi a mají ho rádi, tak vědí, že to má smysl. Je tam vztah. Tak je to samozřejmě jednodušší, ale zase to musí fungovat tak, že když na jednu stranu mi pomůžou zaměstnanci, tak na druhou stranu je přesně ta lidská tvář manažera. Ale není to vždycky jenom takhle růžové, jsou samozřejmě chvíle, kdy by měl manažer umět vystoupit jako manažer.
- A *Využít tu direktivu.*
- B Přesně tak.
- A *Kdybys měla z toho balíčku něco vzít, kdy máš začínajícího manažera, co bys mu doporučila jako první?*

- B Tohle má asi každý jinak, protože je na něm, jakým stylem to vede, jaké má zkušenosti, jestli pochází ze stejného oboru, nebo začíná v jiném, jestli má například produktové znalosti, které si myslím, že jsou také velmi důležité, protože obecně manažera můžeme vzít a nasadit ho do kterékoliv oblasti, ale myslím si, že by se to mělo nějak zmapovat.
- A *Co mu chybí?*
- B Přesně tak. Přesně říci, co neumí, a zjistit, jaké má v tu chvíli podmínky.
- A *To znamená udělat si nějakou sebereflexi, zanalyzovat si svoje silné a slabé stránky a začít od nich.*
- B No, myslím, že pokud začíná úplně s novým týmem a s novými lidmi, tak určitě zjistit, jakým způsobem fungovali a na co byli zvyklí, jestli se tam dodržovala pravidla, jaké jsou výsledky, jestli se s těmi lidmi nějak pracovalo atd. To znamená zjistit co nejvíce ve stávající situaci a potom si říct, jak začne. Protože každý manažer má podle mě svůj styl řízení. Pro každého jsou důležité jiné věci.
- A *A má vnímat svoji jedinečnost.*
- B Přesně tak.
- A *Kdybys měla říct, co bys teď ještě potřebovala, nějakou další vizi, na čem bys sama chtěla pracovat z hlediska měkkých dovedností, co by ti ještě pomohlo k dalšímu úspěchu?*
- B Určitě komunikativnost a otevřenost je široké pole. Myslím si, že z mé strany tam bariéra není, nicméně je potřeba, aby na tom pracovala i druhá strana. Takže se možná víc soustředit na to, aby moji podřízení se mnou víc komunikovali.
- A *To znamená posílit otevřenost a komunikaci.*
- B Přesně tak. Určitě tohle, určitě i práce s emocemi, to je také bezesporu věc, kde mám myslím prostor.
- A *Třeba v konfliktních situacích?*
- B Já tedy musím zařukat, že vysloveně konfliktních situací, které jsem musela řešit, bylo poměrně málo. Nedostala jsem se s nimi do styku tak, že bych byla postavená opravdu před vážný konflikt, který bych musela řešit, a to, co jsem řešila, tak v podstatě vždycky bylo nějakým způsobem vyřešeno. Nebylo to nic zásadního, co by mě zastavilo. Nicméně tohle jsou přesně věci, o kterých si myslím, že posilují, ale jde to hodně právě z týmu, protože je to práce s lidmi, a je to také o důslednosti. Což si myslím, že můžeme považovat také za další věc, která je také jednou z klíčových. Protože pokud manažer nastíní nějaký plán, rozdělí práci, jasně vykomunikuje vizi,

kteřou má, tak je potřeba přesně pracovat podle plánu a dodržovat deadliny, tvrdě vyžadovat to, aby se vše dodržovalo.

- A *Ještě dořuknu konflikty. Říkala jsi, že jsi jich tolik nezažila. Přemýšlím o tom, jestli jsi to je tím, že jsi je podchytila a zvládla v začátku. Co ti pomáhá v tom, zvládat konflikty? Zažila jsi situaci, kdy byla například třeskatá atmosféra v týmu?*
- B To ano, to se samozřejmě stává, jsme kolektiv jedenácti lidí, takže ten prostor tam samozřejmě je. Musím říct, že jsem to zažila až teď v poslední chvíli s velmi dominantní pracovníci u nás. Je to prostě o domluvě, zjistit, proč se ten člověk takto chová a co mu chybí, co je vlastně jeho cílem. Jestli je to týmový hráč, nebo ne. A samozřejmě respekt k autoritám je další věc, a vůbec celkově otázka, proč ten člověk je tady.
- A *Kdyby měla vzniknout nějaká příručka pro začínající manažery, na čem mají pracovat, je něco, co bys jim chtěla vzkázat?*
- B Pro mě z mého pohledu, jak už jsem říkala, měkké dovednosti jsou velmi důležité a myslím si, že je to základ. Protože znalosti manažeri většinou mají. Oni vědí, jak to mají udělat, ale udělají to třeba cestou, která není úplně komfortní – a teď nemyslím vůči zaměstnancům – je to prostě o tom, že někteří manažeri používají hodně často direktivu, což si myslím, že není směr. Je to spíš otevřenost a komunikativnost v tom, aby ten člověk věděl, že máme společný cíl, že jsme tady jeden tým, který je sice rozdělený na konzultanty-specialisty, manažera, že manažer jasnou vizi sice má, ale bez nich to nezvládne. Podívat se na to nejenom přes výsledky, které, když bude chtít, tak za každou cenu to lidově řečeno z nich vymlátí, ale není to cesta. Takže určitě otevřenost, důslednost, komunikace, zpětná vazba, naslouchání, řešení věcí, neuzavírání se před rozdílnými názory, ale i třeba různé akční plány, je to i o dávání zodpovědnosti ostatním a občas si myslím, že se vyplatí, a to se mi teď velmi osvědčilo, dát jim zodpovědnost za to, že když mají svěřený úsek, tak je to od A až do Z, že je to nejenom o úklidu, doplnění zboží, vystavení zboží, testery atd., ale že je to i o výsledcích. O tom, jakým způsobem oni by chtěli s těmi lidmi pracovat. To, že já mám nějaký plán, neznamena, že oni s nimi pracovat nemůžou. A zase, společně by měli s manažerem vymyslet, jak to udělají, aby to bylo super. A vím, že tohle funguje.

Příloha 5: Přepis rozhovoru s podřízenou manažera 6

A = výzkumník

B = respondent

A: ■■■■■, *kdybychom měli vzít ■■■■■, tak kde vnímáš jeho silné stránky z hlediska měkkých dovedností.*

B: Co se týče ■■■■■, tak si myslím, že je velmi silný v prezentačních dovednostech. Takže prezentace ať už sám sebe, školy. Ta jeho osobnost a jak vystupuje a je to dané tím, že je vysoký chlap a má velmi jeho velmi dobrý projev. A myslím si také vnímání ■■■■■ jeho okolím, kdy ho vidí jako silnou osobnost. Určitě prezentace.

A: *Mohu se doptat na prezentace? Když ho vidíš prezentovat, říkáš si kromě jeho charisma, a co z něj vyzařuje, co ještě umí dělat v rámci té prezentace? Co je pro tebe zajímavé?*

B: Práce s hlasem, kdy občas je to jakoby uspával hady a pak najednou zvedne hlas a publikum probudí. Gesta, ty má velmi dobře naučená. Myslím si, že trochu mínus je opakování se, kdy má jednu myšlenku a tu několikrát a zeširoka popisuje. Ale pokud je připraven na prezentaci, ať už je webinář, ať už je to akce, schůzka s klientem a ví, co chce říct, tak je to dobré. Pokud vaří z vody, tak se zasekává na jedné myšlence. Ale jinak určitě gesta, hlas.

A: *Takže neverbální komunikace.*

B: Ano.

A: *Ještě něco tě napadá, jaké silné stránky má?*

B: Kromě těch prezentačních?

A: *Připomenu. Z hlediska komunikace, může s tím být spojené přesvědčování nejen v rámci prezentace. Motivace lidí. Delegování. Vedení porad. Týmová spolupráce. Zvládání stresu, emocí. Time management.*

B: Já bych tohle vše strašně ráda řekla. On se o to určitě snaží. A určitě se za poslední roky hodně zlepšil, ale vedení porad, time management, stres management si myslím, že nejsou úplně jeho silné stránky. Delegování možná. Tedy jeho silné stránky, abych to dopověděla.

Jako delegovat úkoly ano, ale myslím, že ne vždy úplně ví, co chce delegovat. Ve smyslu, že má myšlenku, chce lidem zadat úkol, ale za prvé ne vždy se mu podaří zadat tak, aby to druhá strana pochopila a neověřila si, jestli to ta strana pochopila. Určitě se v tom hodně zlepšil. Tím, že je vizionář a má spoustu myšlenek a nápadů, je takový rozutíkaný a není systematický, je občas problém pochopit, co chce zpracovat. Myslím, že někdy to neví ani on sám. Například chce udělat konferenci, ale nedomyslí detaily. Není systematický detailista, což o sobě ví. Kdyby to slyšel, tak by přikyvoval. Má určitě dobrou myšlenku, dobrý nápad, předá to lidem, ale možná, že i to je dobré, že nechává lidem samostatnost a volnost oproti mně, která to lidem vysvětluje polopaticky.

A: Pokud ti nechá volnost a člověk se cítí bezradný, nakolik je otevřený vazbě: „Hele [REDACTED], já tomu nerozumím, pojďme to ještě jednou probrat.“

B: Tak to ano. Pokud má náladu tak ano.

A: Jak často má náladu?

B: Ne, ono to trochu souvisí s jeho zdravotními problémy a stresem, a pokud je toho na něj hodně, tak není tak empatický a nenaslouchá. A někdy je takový: „Ježíšmarjá, co zase máš?“ Ale pak si uvědomí, že je potřeba si to vyříkat.

A: Tedy dokáže se zastavit?

B: Ale někdy ne na první pokus.

A: A omluvit se dokáže?

B: Ano, to ano. Určitě. Já nevím, nakolik jste rozebírali jeho zdravotní problémy, kdy on prošel vyhořením a nějakým psychickým stavem a občas to bylo nahoru dolů. Trochu bych to přirovnala k maniodepresivním stavům, i když nechci říct, že to je oficiální diagnóza. Od obrovského nadšení, jak je vše skvělé a super a vše se nám daří, až po naprostý propad, kdy je vše špatně, vše je na houby a nic nemá smysl. S takovým člověkem se pak špatně pracuje, protože nevíš, v jakém stavu ho zrovna zachytíš. Ale zase na druhou stranu, když je v takovém stavu je lepší nic nerozebírat a pak se k tomu vrátit. Jak říkám, omluvit se určitě umí a stoprocentně je někdy velmi empatický, někdy umí pochopit a vcítit se. Ale někdy je to těžké.

A: Sama si zmínila, že on se spoustu věcí naučil, takže vidíš u něj posun?

B: Určitě. Stoprocentně u něj vidím posun. My se známe dvacet let, spolupracujeme spolu osm let a uvědomil si, že operativa a řízení firmy není jeho silná stránka. To byl důvod, proč předal školu mě a stáhl se. Začal dělat jiné věci, ve smyslu oslovování lidí, to si myslím, že je jeho další velká výhoda a schopnost. Umí zaujmout a strhnout je.

A: Takže si našel místo s využitím svých silných stránek?

B: Ano.

A: Dokážeš srovnat jeho posun? Co z měkkých dovedností dříve neuměl a teď umí víc? Zmiňovala si delegování.

B: Určitě i time management, protože dříve se občas stávalo i v soukromí, že slíbil tři věci najednou. A já se ho vždycky ptala, jak to chce zvládat? Tomu slíbil, že přijde, tomu slíbil, že něco jiného. Umět si rozhodnout čas, kdy den má jen dvacet čtyři hodin, nemůžu být v jeden čas na třech místech, protože to dřív bylo, že jel tam, aby všem vyhověl. To bylo další. Chtěl všem vyhovět, všem všechno slíbil. Naučil se říkat ne. Já jsem mu vždycky říkala: „Neslibuj to, když prostě si nejsi jistý, že to můžeš splnit. Je lepší říct, že nemůžeš, než říct ano můžu a pak to rušit.“ To si myslím, že se v posledních letech. Pracovat sám se sebou, organizace práce a organizace času. Občas je to těžší s prioritami, jak říkám je to takové to nadšení, kterého ho přestane bavit. Nadšení klesne. Hledání cílů a priorit, kdy je potřeba ho držet u zvoleného cíle. Pokud to nesouvisí s cílem, pojďme se na to vykašlat. Rozbíhá moc věcí najednou a to je potřeba korigovat. To souvisí s organizací, jak jsem říkala. Hodně věcí najednou, několik schůzek během dne. Pak únava, vyšřavení.

A: S tím souvisí i co si myslíš, že by mohl dělat jinak? Co vnímáš, co by [REDACTED] pomohlo?

B: Určitě více pracovat s určováním priorit. Říci si: „Má to smysl, nemá to smysl, budeme to dělat, nebudeme?“ Nezačínat další a další věci. Já mu říkám: "Pojďme pracovat třeba na třech věcech, ale pořádně, než dělat osm, ale nekvalitně." Nezačínat další věci, pokud nemám dodělané, na kterých se pracuje. To mu i říkám a v tom ho usměřuju. Nenechalovat na sebe tolik. Radši dělat méně pořádně, než se snažit během dne udělat práci za týden, jelikož pak se jeden den přetaví a pak se dva dny vzpamatovává. Nespí, je unavený.

A: To znamená, že i práce se stresem by pomohla?

B: Určitě.

A: Jak je na tom s poskytováním zpětné vazby lidem?

B: Určitě umí pochválit, ale občas se stane, že ho něco nazdvihne. Něco se nepovede, někdo z jeho pohledu udělá něco blbě. Hned by to řešil emotivně. Rozčílí se, a jak se říká, toho člověka by zprdnul na tři doby. Ale já vždy říkám, ať vychladne, nechá si to projít hlavou a řeší to s odstupem. Podívá se s nadhledem. Protože pak člověku napíše ostřejší email a pak ten člověk se obhájí, že to udělal dobře a on toho pak lituje. To si myslím, že dřív vybuchnul, emoce, zařval. Ale neříkám, že to bylo na denním pořádku. To vůbec ne. Může se to stát každému. Ale když ho něco rozčílilo, ihned to řešil. Teď se snaží pracovat se stresem a emocemi, aby nereagoval okamžitě.

A: Vnímám mezi řádky z toho, co říkáš, že je ochotný na sobě pracovat.

B: Ano, to stoprocentně. Myslím si, že spolupráce mezi námi dvěma a to mi i občas narážkou naznačí: „A to jsem se naučil díky tobě.“ Je si vědom, co dělá špatně. Hodně věcí studuje a čte, tipy a rady jak co dělat a jak pracovat a pouští si videa a zároveň vnímá zpětnou vazbu od druhých a pracuje s ní. Podávání zpětné vazby druhým lidem, myslím, že občas lidem nedá úplně dobrou zpětnou vazbu, ale pak to změkčí, takže v důsledku z toho vyplyne, že je vše v pořádku. On hodně používá slova, že vše je fajn a skvělé a tak.

A: Takže člověku nedojde, co vlastně udělal?

B: Ano. Například ho něco rozčílí, řešil by to okamžitě emocí, seřváním. Pak se mu to ale rozleží a pak tomu člověku řekne, že v důsledku je to fajn, že něco udělal. Kdyby to řešil v ten moment, tak by křičel a pak je to tak, že člověk neví, co udělal. Ale určitě na sobě pracuje. Hodně si myslím, že na sobě pracuje.

A: A vedení porad? Ty si to zmiňovala, když jsme to natukávali.

B: Vedení porad. Dříve, když vedl porady, já bych řekla, že ■■■■ je někdy ode zdi ke zdi. Někdy porady byly rozplzlé, rozkecávací, k ničemu se nedošlo. Bude to znít blbě, ale záleželo podle nálady. Já ho vnímám, že podle jeho nálady se to hodně odráží v jeho jednání. Je nekonzistentní. Někdy porady byly přátelské a příjemné. Pokecalo se, ale nic se nevyřešilo. Ale někdy zase byly strohé a nebavilo ho to. Někdy je poznat, že není na poradě přítomen duchem. Nebaví ho to. Nebaví ho operativa. Baví ho, že si o tom pokecáme, pobavíme. Ale to z mého pohledu souvisí s tím, že není systematik.

A: Ty jsi říkala, že je spíše vizionář.

B: Ano. Má rozutíkané myšlenky.

A: Co si myslíš, že je za jeho úspěchem?

B: Myslím, že jeho osobnost. Nebojí se, do všeho jde po hlavě. Rozběhne několik věcí najednou. Jenže on byl na tom začátku, kdy tento přístup byl super. Kdy vlastně měl spoustu myšlenek a nápadů, jak říkám, nemá strach, že něco nedopadne. Zároveň jeho osobnost dokázala lidi nadchnout. Ale pak časem se stal tím úzkým hrdlem, protože neviděl to bé. Operativu.

A: Ještě něco tě napadá k [REDACTED]. Chtěla bys zmínit nějaké dovednosti?

B: Nic už mne nenapadá.