

Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.

Akademická 409, 411 55 Terezín

Personální a interkulturní management



Komunikační dovednosti manažera

Communication skills of a manager

Bakalářská práce

Magdaléna Lucie Protivanská

2022 vedoucí práce: PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Magdaléna Lucie Protivanská
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Komunikační dovednosti manažera
Klíčová slova v českém jazyce:	Komunikace, manažer, měkké dovednosti, leadership
Název tématu v anglickém jazyce:	Communication skills of a manager
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Communication, manager, soft skills, leadership

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Toto téma jsem si vybrala kvůli osobním zkušenostem s mnoha manažery ve svých bývalých zaměstnáních. Zkušenosti s nimi byly mnohdy negativní a často vedlo i opuštění pozice z mé strany. Bakalářská práce je tedy motivací pro rozebrání tohoto tématu a předložit jakousi „příručku“, která by manažery i zaměstnance motivovala a přesvědčila o tom, že měkké dovednosti jsou pro spokojenost zaměstnanců zásadní. Stejně tak i pro úspěšnost manažerů, a tedy i celé organizace. Zároveň ve své práci chci popsat techniky jednotlivých dovedností a konkrétní situace, kde je lze použít. Cílem je dodat čtenáři motivaci pro uskutečnění těchto technik, aby si je lépe dovedl převést do praxe.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): V teoretické části své bakalářské práce se chci zabývat teoretickým popisem problematiky komunikace a komunikačních dovedností. Tedy co je komunikace, jak ji rozdělujeme a jednotlivé nejčastější komunikační techniky a popis těchto technik v praxi. V praktické části bakalářské práce bych ráda v ideálním případě řešila konkrétní firmu – několik manažerů anebo skupinu podřízených se svým manažerem. Cílem by bylo zjistit jak firma a manažeré fungují v praxi ohledně měkkých dovedností. Zda je skutečně využívají, v jakém měřítku a jaký to má vliv na jejich kolegy a podřízené. Dále bych chtěla zahrnout i zkoušku vědomostí ohledně dané problematiky – zda mají manažeré pojem o tom, co jsou měkké dovednosti a jaké to jsou a zda znají i jejich techniky. Jejich podřízení mohou dát zpětnou vazbu, jak na ně působí jejich nadřízený a jak je úspěšný v jednotlivých technikách, tedy otevřeně napsat v čem by se mohl zlepšit. Dále bych se ráda zabývala samotnými tipy manažerů, které nasbírali díky své praxi a mají zkušenost, že v praxi funguje.
3.	Cíl práce max. 5 řádků: Cílem práce je upozornit na důležitost komunikačních dovedností u nadřízených – manažerů. Má práce zmapuje problematiku komunikačních dovedností a následně zjistí, zda v praxi manažeré tyto schopnosti skutečně využívají a zda se jedná o schopnosti naučené či intuitivní.
4.	Charakteristika použitých metod: Použiji metodiku kvalitativního empirického šetření, polostrukturovaný rozhovor.

5.	<p>Struktura práce, pracovní rozdělení kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>Komunikace Verbální a neverbální komunikace Paraverbální komunikace Konflikt Vyjednávání Asertivita Manipulace Sebezprezentace Delegování Vytvoření otázek pro dotazník/rozhovor Vyhodnocení praktické části</p>
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>ADAMCZYK, Gregor a Tiziana BRUNO. <i>Řeč těla</i>. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4592-3 BEDNÁŘ, Vojtěch. <i>Strategie vyjednávání</i>. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3858-1 CHALUPA, Radek. <i>Efektivní krizová komunikace</i>. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2 DAŇKOVÁ, Michaela. <i>Prokoukněte komunikační styly druhých</i>. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0635-6 EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. <i>Testy pro personální práci</i>. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9 JANOUSEK, Jaromír. <i>Psychologické základy verbální komunikace</i>. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4295-3 JANOUSEK, Jaromír. <i>Verbální komunikace a lidská psychika</i>. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0 KHELEROVÁ, Vladimíra. <i>Komunikační a obchodní dovednosti manažera</i>. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5 KOCIANOVÁ, Renata. <i>Personální řízení</i>. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5 KOUBEK, Josef. <i>Personální práce v malých a středních firmách</i>. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9 MATSCHNIG, Monika. <i>Úspěšná řeč těla</i>. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2894-5 MĚCHUROVÁ, Albína. <i>Jak dobře mluvit a úspěšně jednat</i>. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7 MÜLLEROVÁ, Lenka. <i>Komunikační dovednosti</i>. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-86730-99-8 NAKONEČNÝ, Milan. <i>Sociální psychologie</i>. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9 PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. <i>Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti</i>. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3 PILÁŘOVÁ, Irena. <i>Leadership & management development</i>. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6 POTTS, Conrad a Suzanne POTTS. <i>Asertivita</i>. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5197-9 SKARNITZL, Radek. <i>Zvuková báze řečové komunikace</i>. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum: Univerzita Karlova, 2016. ISBN 978-80-246-3272-8</p>

ŠPAČKOVÁ, Alena. *Umění dialogu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3810-9

THIELE, Albert. *Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3310-4

MANAGEMENTNEWS. Management. Managementnews.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: [Dovednosti, které musí mít kdokoliv, kdo aspiruje na pozici manažera týmu | Management News](#)

HRNEWS. Lidské zdroje. Hrnews.cz [online]. © 2013 [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: [Nejdůležitější dovednosti manažera HR | HR News](#)

ARCHIVHN. Archiv. Archiv.hn.cz [online]. © 2008 [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: [Jaká dovednost je pro manažera nejdůležitější? | Hospodářské noviny \(HN.cz\)](#)

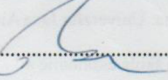
LEARNINGSHINE. Career help. Learning.shine.com [online]. © 2020 [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: [What Are Communication Skills? \(with Examples\) - Talent Economy \(shine.com\)](#)

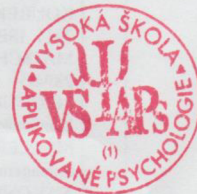
MINDTOOLS. Communication Skills. Mindtools.com [online]. © 2016 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>

NORTHEASTERN. Career Advice. Northeastern.edu [online]. © 2020 [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: [12 Communication Skills That Will Advance Your Career \(northeastern.edu\)](#)

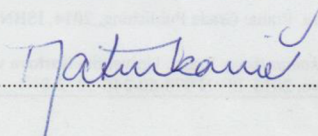
Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

Podpis:  dne: 25/10-2021



Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis:  dne: 25/10-2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma „Komunikační dovednosti manažera“ jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace. Při zpracování bakalářské práce jsem pokračovala ve své ročníkové práci, kterou jsem zpracovala ve druhém ročníku.

V Terezíně dne 27.7.2022 Magdaléna Lucie Protivanská _____

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování mé bakalářské práce věnoval.

Magdaléna Lucie Protivanská

Abstrakt

Cílem bakalářské práce na téma "Komunikační dovednosti manažera" je v teoretické části poukázat na význam měkkých dovedností, vymezení pojmů a popis současných moderních trendů v oblasti komunikačního managementu a komunikace samotné. Úkolem praktické části bakalářské práce je zjistit reálný stav dané problematiky ve vybraných profesích, kde se komunikace využívá na denní bázi, se zákazníky, kolegy, nadřízenými či podřízenými. A zároveň zjištění dané problematiky u respondentů s věkovým rozdílem. Pro výzkum v praktické části bakalářské práce je použita metoda empirického šetření, polostrukturovaný rozhovor. Závěrem mé práce je zjištění, že měkké dovednosti využívají obě generace, které jsou cílem mého výzkumu, znají definici měkkých dovedností a záměrně je využívají ve své práci. Toto zjištění považuji za zásadní pro obě generace. Je důkazem toho, že obě generace mohou spolupracovat a být si navzájem nadřízenými a že neznalost měkkých dovedností nemusí být zdrojem konfliktů.

Klíčová slova

Komunikace, měkké dovednosti, manažer, leadership, delegování, vedení týmu, vyjednávání, manipulace

Abstract

The aim of the bachelor's thesis on the topic "Communication skills of a manager" is in the theoretical part to highlight the importance of soft skills, definition of concepts and description of current modern trends in the field of communication management and communication itself. The task of the practical part of the bachelor thesis is to find out the real state of the given issue in the chosen professions, where communication is used on a daily basis, with customers, colleagues, superiors or subordinates. And at the same time finding out the given issue among the respondents with age difference. For the research in the practical part of the bachelor thesis, the method of empirical investigation, semi-structured interview is used. The conclusion of my thesis is the finding that soft skills are used by both generations that are the target of my research, they know the definition of soft skills and intentionally use them in their jobs. I find this finding to be crucial for both generations. It is evidence that both generations can work together and be each other's supervisor and that ignorance in soft skills need not be a source of conflict.

Keywords

Communication, soft skills, manager, leadership, delegation, team leadership, negotiation, manipulation

OBSAH

ÚVOD.....	1
1. KOMUNIKACE	3
1.1 VERBÁLNÍ A PARAVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	5
1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	7
2. KONFLIKT	8
2.1 KLASIFIKACE KONFLIKTU	9
2.2 SCHÉMATICKÝ PRŮBĚH KONFLIKTU	9
2.3 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTU	9
2.4 PASIVITA	9
2.5 DELEGACE	10
2.6 NÁHODA	10
2.7 MEDIACE A FACILITACE	10
2.8 VYJEDNÁVÁNÍ A PROJEDNÁVÁNÍ.....	10
2.9 NÁSILÍ	10
3. VYJEDNÁVÁNÍ.....	12
3.1 STYLY VYJEDNÁVÁNÍ	13
3.2 PARTNERSKÉ VYJEDNÁVÁNÍ	13
3.3 STRATEGICKÉ VYJEDNÁVÁNÍ.....	13

4. ASERTIVITA.....	14
4.1 ASERTIVNÍ TECHNIKY	14
4.2 POŠKOZENÁ GRAMOFONOVÁ DESKA.....	14
4.3 OTEVŘENÉ DVEŘE.....	15
4.4 PŘIPUŠTĚNÍ CHYBY.....	15
4.5 DÍLČÍ SOUHLAS S KRITIKOU.....	15
4.6 DOTAZOVÁNÍ SE NA PODROBNOSTI.....	15
5. MANIPULACE	16
5.1 JAZYKOVÁ A NEJAZYKOVÁ MANIPULACE	17
5.2 JAZYKOVÁ MANIPULACE.....	17
5.3 MANIPULÁTOR SKLÁDÁ KOMPLIMENTY JAKO PROSTŘEDEK K CÍLI	17
5.4 MANIPULÁTOR ZE SEBE DĚLÁ OBEŤ.....	17
5.5 VYUŽÍVÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK PROTĚJŠKU.....	18
5.6 „FINGOVANÁ“ ČÍSLA	18
5.7 NÁMITKY REFERENČNÍCH OSOB.....	18
5.8 ZNEUZNÁNÍ KONKURENCE FÁMAMI	19
5.9 ZMĚNA TÉMAT A ZMIŇOVÁNÍ NEVYŽÁDANÝCH INFORMACÍ	19
5.10 DVA PARTNEŘI.....	19
5.11 NEJAZYKOVÁ MANIPULACE.....	20
5.12 TERITORIÁLNÍ VÝHRUŽNÁ GESTA	20

5.13 NADŘÍZENÁ POZICE U JEDNACÍHO STOLU	20
5.14 DOMINANTNÍ A VÝHRUŽNÁ GESTA V ŘEČI	21
5.15 INTENZIVNÍ OČNÍ KONTAKT	21
5.16 DOMINANTNÍ A VÝHRUŽNÁ GESTA PŘI NASLOUCHÁNÍ	21
5.17 OVLIVŇOVÁNÍ VNĚJŠÍMI FAKTORY A STATUSOVÝMI SYMBOLY	22
6. SEBEPREZENTACE	23
6.1 PŘIJÍMACÍ POHOVOR.....	23
6.2 PŘÍPRAVA.....	23
6.3 PŘI PŘIJÍMACÍM POHOVORU	24
6.4 PREZENTACE	25
6.5 ROZHOVOR MEZI NADŘÍZENÝM A PODŘÍZENÝM	27
6.6 PORADA	28
7. TÝM A PRÁCE V NĚM	29
8. KOUČOVÁNÍ	31
9. MOTIVACE TÝMU.....	32
10. KONSTRUKTIVNÍ KRITIKA	33
11. DELEGOVÁNÍ	34
12. LEADERSHIP	35
13. EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	36
13.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	36

13.2 HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA	36
13.3 ZPŘESŇUJÍCÍ OTÁZKY	36
13.4 METODIKA	36
13.5 METODOLOGIE	37
13.6 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
13.7 VZOREK RESPONDENTŮ	37
14. ROZHOVORY	41
DISKUZE	51
ZÁVĚR	54
LITERATURA	55

ÚVOD

Jak už název prozrazuje, tato bakalářská práce se zabývá měkkými dovednostmi u manažerů. Jedná se o takzvané soft skills. Dnes se tento pojem využívá hojně na sociálních sítích a publikacích, ale málokdo už přesně chápe jejich skutečný význam. Pravdou je, že tyto dovednosti tu byly vždy, jen se jim dnes připisují tyto názvy. Stačí tedy trochu podkrýt jejich význam a každý hned ví, o co se jedná.

Cíl mé práce je upozornit na důležitost měkkých dovedností. Má bakalářská práce se skládá z kapitol Komunikace, kde se nachází úvod do tématu komunikace a její definice pro účely této práce, Verbální a paraverbální komunikace a následně Neverbální komunikace, v těchto kapitolách jsou popsány druhy komunikace a jejich význam a využití, v kapitole o Konfliktu je popsána problematika konfliktu jeho druhy, možná řešení konfliktu a jak celým tímto procesem projít, v kapitole Vyjednávání se nachází definice pojmu a jeho druhy, v kapitole Asertivita se nachází definice pojmu, jeho důležitost v mezilidské komunikaci a asertivní techniky, v kapitole Manipulace se nachází definice pojmu, druhy manipulace, manipulativní techniky a obrana proti nim, v kapitole Sebe prezentace se nachází konkrétní scénáře, kde je zapotřebí sám sebe prezentovat a konkrétní tipy a rady jak na to, v kapitole Tým a práce v něm je popsán pojem tým a jak být jeho součástí, v kapitole Koučování se nachází definice tohoto pojmu jak a hlavně proč někoho koučovat, v kapitole Motivace týmu je popsáno jakým způsobem lze motivovat zaměstnance a proč tomu tak činit, v kapitole Konstruktivní kritika je popsána definice pojmu a proč a jak tuto techniku využívat, v kapitole Delegování se nachází definice pojmu a jak a proč delegovat, a nakonec v kapitole Leadership je také popsána definice pojmu a jak a proč tuto techniku využívat v praxi.

V praktické části mé bakalářské práce se nachází sociální výzkum, kde porovnávám dvě rozdílné generace a zkoumám jejich vnímání a chápání problematiky měkkých dovedností a jak a jestli vůbec je využívají v praxi.

Pro mou práci mi byla inspirací publikace od Paula Watzlawicka – Všechno dobré je k něčemu zlé. Toto dílo mi pomohlo pochopit problematiku komunikace a rozšířit tak její význam. Dále na mou bakalářskou práci měl vliv Milan Nakonečný, který mi pomohl pochopit, že komunikace není pouze verbální projev mezi dvěma lidmi, ale je to i neverbální projev, komunikace sám se sebou nebo písemný projev. Inspirací pro výběr tématu bakalářské práce a následně i pro praktickou část mé práce mi byli Christine Scharlau a Božena Jiřincová. Tyto dvě autorky mi pomohly pochopit pojem mezilidské komunikace a inspirovali mě ke zkoumání tohoto tématu.

1. KOMUNIKACE

Jsme společenští tvorové. Evolučně nám je dáno se shromažďovat do skupin, hledat si přátele, partnery, mít rodinu. Vztahy pomáhají utvářet naši osobnost a můžeme je budovat díky vzájemné sociální interakci – komunikaci. Komunikujeme celý život a téměř celý život komunikujeme verbálně, a tak bychom mohli očekávat, že jako dospělí jedinci budeme schopni předávat informace, popisovat pocity či vystupovat na veřejnosti ovládat téměř dokonale. Při čtení publikace o daném tématu, nebo pohovoření s odborníkem, či jen komunikace s druhým jedincem nás vyvede z omylu. I přes to, kolik času strávíme komunikací a od kolika let se ji učíme porozumět máme jako lidstvo i jako samostatní jedinci stále mezery.

Komunikujeme nepřetržitě. I když pouze sedíme tiše v místnosti, stále je to navazování kontaktu s okolím. Komunikujeme verbálně, neverbálně a paraverbálně, to znamená, že komunikace s někým není pouze to, že někomu předáváme informaci ústně, ale pod tímto širokým pojmem si lze představit fakt, že komunikace je i to, že se na někoho usmějeme, že si oblékneme výrazné oblečení, nebo že někomu dlouze hledíme do očí. A pro každého z nás tyto znaky mohou znamenat odlišné definice. Dlouhé hledění do očí si lze vyložit jako akt koketování od druhého jedince nebo akt agrese. Jedno souvisí s vývojem našeho mozku a naší schopností přemýšlet a druhé se zvířecím instinktem, který máme zakořeněný v naší DNA. Už jen na jednom příkladu si tedy lze představit, že komunikace je široký a složitý pojem, který závisí na tom, jak přesně se jedinec vyjádří, jak kvalitně je schopen vyjádřit to, co chce a taky jak dobře je to druhý jedinec pochopit a sám analyzovat, co se mu druhý snaží předat. A právě proto tak snadno dochází k nedorozumění a omylům v lidské interakci.

„Sociální interakce se odehrává v kontextu, který nás může mnoha způsoby ovlivnit. Za kontexty lze považovat například kulturu, životní prostředí, sociální skupiny nebo rodinu. Pohybujeme se tedy ve fyzických, sociálních a kulturních kontextech a každý z nich ovlivňuje, co děláme a jak to děláme.“ (Hayesová, 2009, s. 9)

Komunikaci chápeme jako „sociální akt, který může být jednosměrný, nebo, rozvíjí-li se např. v rozhovor, je to druh interakce. V tomto smyslu komunikace jako druh sociální interakce znamená jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou nejen slova a gesta, ale chování vůbec, a tak je komunikace nejen již rozvíjenou sociální interakcí, ale také jejím předpokladem.“ (Nakonečný, 2000, s. 157)

Význam slova komunikace jsme ale vždy nechápali stejně. Původní znění pojmu bylo širší. Dnes bychom jednoduše řečeno mohli říct, že komunikace je „proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (příjemci)“ nebo že je to „přenos nebo vytváření znalostí“. Ale *communicatio* původně znamenalo „vespolné účastnění“ a *communicare* „činit něco společným, společně něco sdílet“. (Vybíral, 2009, s. 25)

Komunikaci dělíme do tří skupin: verbální komunikace (mluvená a psaná řeč), neverbální komunikace („řeč těla“ – mimika, kinesika, ale i vokalizace jako je smích a pláč, ale i chování jako jednání, gesta, pohledy a další) a paraverbální komunikace (hlasová intonace, například ironické zbarvení hlasu, jeho akcent a další).

„Základní struktura komunikace je pak tvořena těmito činiteli: komunikátor (osoba sdělující), komunikant (osoba přijímající sdělení) a komuniké (obsah sdělení). V personální interakci se role komunikátora a komunikanta střídá a komuniké má povahu procesu, v čase se odehrávajícího děje.

Ze vztahového hlediska lze rozlišit ještě další formy komunikace: intrapersonální (např. získávání informací z počítače nebo archivu), interpersonální (komunikace mezi dvěma či více osobami) a masová komunikace (komunikace zprostředkovaná masmédií, jako jsou rozhlas, televize, literatura, tisk).“ (Nakonečný, 2000, s. 158)

Nejtypičtějším formami interakce jsou kooperace a konkurence – spolupráce a soutěžení. Dalšími formami spolupráce může být například: soutěžení, dosahování souhlasu (konsenzu), koordinace (dosahování souladu), vytváření a řešení konfliktů, sociální sdružování (asociace), rozpad skupiny (disociace), napomáhající chování (druhému v nouzi), apod. (Jiřincová, 2010, s. 11)

Úkolem manažera je tedy mimo jiné společná činnost jedinců ve firmě. V jeho zájmu je, aby všichni společně kooperovali, což s nejkvalitnějšími výsledky. Klíčem k tomu je i manažerova dovednost efektivní komunikace. Manažer by měl umět kooperovat nejen s vlastní povahou, ale také respektovat povahy svých spolupracovníků v týmu. Ne všichni mohou být souhlasit s jeho rozhodnutím a on musí upevnit svou pozici a důrazně dát najevo, že je nadřízený. Zároveň ovšem respektovat názory a myšlenky druhých. Měl by být aktivní i v týmu samotném – umět zapojit aktivně každého člena, aby se mohli vyjádřit všichni. Komunikační dovednosti nejsou pouze dané osobností člověka, techniky úspěšné komunikace se může naučit každý jedinec.

Efektivní manažer by měl vést a řídit a umět také motivovat. Z praxe víme, že v případě lidského kapitálu se vyplatí do zaměstnanců investovat, tedy do jejich motivace, vzdělání i dostatečně odměňovat. Právě jejich pomocí dosahuje organizace svých strategických cílů. Při těchto úkolech manažer spolupracuje s personálním oddělením, které mu může poradit ve specifických situacích ohledně komunikace. Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí a výkon lidí určuje výkon organizace. Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu. Každá organizace potřebuje i jiné zdroje, ovšem bez lidského kapitálu toho žádná organizace mnoho nedokáže. (Šikýř, 2012, s. 5.)

1.1 VERBÁLNÍ A PARAVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Cílem verbálního rozhovoru je předání informací, pro jeho úspěšnost je klíčové téma, interpretace – způsob, jakým je informace řečena a jakým způsobem si ji příjemce rozkládá. Další důležitou složkou se uvádí psycholingvistika, která se zabývá fungováním řeči a jak si ji lidé osvojují. Jejím zakladatelem je Noam Chomsky.

„Verbální komunikace je specificky lidský proces a jev patřící k podstatným charakteristikám lidského jedince i lidského společenství. Vymezuje ji předběžně jako specifickou formu spojení mezi lidmi, a to jednak prostřednictvím předávání a přijímání

verbálních významů, jednak prostřednictvím jejich sdílení či nesdílení.“ (Janoušek, 2015, s. 11)

Verbální komunikace má mnoho podob, které se nám mohou zdát leckdy odlišné nebo i sobě navzájem odporující. Verbální komunikace je individuální i sociální, formální i obsahová, spontánní i dodržující normy, mluvená i psaná. Při hlubším pohledu ale můžeme vidět vnitřní souvislost těchto pojmů, které nám nedovolují stavět vnějším způsobem jeden proti druhému a považovat jeden za primárnější. (Janoušek, 2015, s. 11)

Řeč je možné definovat jako vyjadřování myšlenek artikulovanou mluvou v konkrétním jazyce. Řeč se skládá ze slov, která mají určitý význam. Tento význam nemusí pochopit obě komunikační strany stejně. Tudíž slovo „*dovolená*“ si každý může vyložit jinak. Naše mysl vnímá ve světě obrazy, která mají určitou podobu a ty pojmenováváme slovy. Vykládáme si obecný význam, ale tomu přikládáme i vlastní představy, a tudíž i vlastní význam. Často tak dochází v komunikaci k omylům, které mohou vyústit až v konflikt. Základem předejití omylu samotného je právě samotná komunikace, kdy je třeba být více konkrétní ohledně toho co chceme a kdy. (Janáčková, 2009, s. 11)

V komunikaci vzniká mnoho komunikačních překážek, kterými lze předejit mluvením a nasloucháním. Tedy to, co si myslíme nemusíme nutně i vyslovit, vyslovená slova ale nemusejí být vyslyšená, a i když jsou vyslovena, nemusí jim druhá strana zcela porozumět, něčemu porozumět neznamená, že s tím souhlasíme, souhlas nemusí znamenat, že se tak i stane, a i když se tak stane, neznamená to, že se to bude dodržovat. Každý manažer si toto musí uvědomit. Především v pracovním životě záleží v první řadě na kvalitě komunikačních dovedností a na schopnosti je použít v praxi. (Scharlau, 2010, s. 16-17)

Paraverbalita obsahuje vše, co vnímáme jako práci s hlasem – rychlost řeči, hlasitost řeči, odmlky, barva hlasu, monotónnost výkladu atd. Tónem hlasu lze říct mnoho informací. Například ironickým zbarvením hlasu, kdy verbálně je řečena informace, ale paraverbálně dává dotyčný najevo, že myslí opak.

1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

„Neverbální komunikace zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace. Neverbálně komunikujeme: gesty, pohyby hlavou, dalšími pohyby těla (kinezikou), výrazy tváře (mimikou), postojí těla (posturikou), pohledy do očí (vizikou), volbou a změnami vzdálenosti a zaujímáním pozice v prostoru (proxemikou), tělesným kontaktem (haptikou), tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči, oblečením zdobností a jinými aspekty vlastního zjevu.“
(Vybíral, 2009, s. 81)

Neverbální komunikace se využívá jako podpora řeči (regulace tempa řeči, zdůraznění vysloveného), jako náhrada řeči, vyjadřování emocí nebo zvládnutí prožitku emoce, vyjádření interpersonálního postoje nebo jako uskutečnění sebevyjádření.

V ceremoniálech, jako je pozdrav na uvítanou nebo gesto při loučení, při náboženských rituálech, na masových akcích nebo na demonstracích se využívá ustálených neverbálních prostředků, které mají definovaný význam.

2. KONFLIKT

Konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů, ať už vztah, firma nebo státní zařízení, by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se. Tudiž je třeba nevnímat konflikt jako negativní, ale jako způsob, jak můžeme projevit své skryté emoce, je to chvíle, kdy můžeme být upřímní. Na konflikty bychom měli mít pozitivní náhled. Je to jistý prostředek, jak rozvíjet vztahy. Konflikty patří k našemu běžnému životu a většinou jsou dány různorodostí. Růzností názorů, charakterů, preferencí a motivů. Různou znalostí věci, rozdílnou mírou informovanosti. Rozdíly ve vnímání mužů a žen, starší a mladší generace. Rozdíly v postojích věřících a nevěřících. (Medlíková, 2012, s. 17)

Pojem konflikt v nás vyvolává negativní odezvu, protože ho máme spojený s kritikou, zvýšeným hlasem, pláčem či jako způsob zhoršení kvality vztahu mezi jedinci. Přitom konflikt z podstaty věci znamená příležitost. Je to prostor ve vztahu, kdy máme možnost tento vztah posunout dál, rozvinout ho, vylepšit. Znamená to mít prostor se vyjádřit, vyřešit problém, být upřímní. Z toho tedy vychází, že tento proces je potřebný, a dokonce nutný pro mezilidské vztahy. To ovšem také znamená, že pro vztah je nutný konflikt, a to už se mnou nemusí leckdo souhlasit, a to z důvodu, že s tímto pojmem má spojené negativní asociace, které vychází z let zkušeností. Samotný proces konfliktu má svá pravidla a postupy, které jsou nezbytné pro jeho úspěšné dokončení. A úspěšným konfliktem myslím to, že strany definují problém tak, aby tomu všichni rozuměli správně, a aby strany došly i k řešení. Toto hledání ovšem proběhne v klidné atmosféře, bez vypjatých emocí.

Konflikt definujeme jako „*střetnutí něčeho s něčím*“. Takové střetnutí nemusí znamenat násilné jednání nebo hádku. Konflikt není pozitivní ani negativní, vše záleží na stylu řešení. Nemá být tedy ani dobrý, ani zlý. Je praktický a je potřebný pro zvládnutí některých situací a problémů.

Při řešení konfliktu přicházíme (leckdy pod tlakem) na nová řešení, které by nás za jiných okolností nenapadly. Jsme nuceni být kreativní. Vyřešení konfliktu vyvíjí naše vztahy, ale zároveň jsme nuceni se adaptovat na změny, které s tím souvisejí.

2.1 KLASIFIKACE KONFLIKTU

Klasifikace konfliktu podle zúčastněných osob: intrapersonální – osobní konflikty jedné osoby, interpersonální – konflikty mezi dvěma lidmi, skupinové – existují uvnitř dané skupiny, meziskupinové – konflikty mezi dvěma skupinami lidí (nebo více).

Klasifikace konfliktu podle psychologické charakteristiky: konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů, konflikty zájmů.

2.2 SCHÉMATICKÝ PRŮBĚH KONFLIKTU

Nesouhlas – identifikace názorů, představ, cílů, následně probíhá diskuse

Konfrontace – intenzivní výměna názorů, utvářejí se koalice

Eskalace – probíhá konflikt mezi stranami, strany vnímají mezi sebou nedůvěru a cítí frustraci

Deeskalace – strany se snaží dojít k řešení

Nalezení řešení

2.3 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

2.4 PASIVITA

Konflikty lze řešit nečinností. Podstata konfliktu není natolik důležitá, a tak ho začneme ignorovat. Klíčové nevýhody spočívají v tom, že nemáme pod kontrolou

proces, ani výsledek řešení. Pasivním řešením také riskujeme sociální vztahy s dalšími stranami, destabilizujeme tím naše vztahy.

2.5 DELEGACE

Konflikty lze delegovat, tedy převést jejich řešení na někoho jiného. Nastává to v případě, kdy se obracíme na soud, na experta nebo našeho nadřízeného. V takovém případě nekontrolujeme ani proces, ani výsledek řešení.

2.6 NÁHODA

Konflikt lze řešit i náhodnou volbou – například losem. Obě strany tak mají vliv na proces řešení, ale ne na jeho výsledek. Výsledek „*deleguji*“ na náhodný los. Tudíž výsledek je mimo kontrolu všech stran. Takové řešení má výhodu v jeho rychlosti a spravedlnosti na základě náhody.

2.7 MEDIACE A FACILITACE

Do řešení konfliktu se zapojí neutrální odborníci, kteří se účastní procesu řešení. Na tyto odborníky (mediátory a facilitátory) je delegováno právo regulovat proces jednání. Právo rozhodovat o výsledku spočívá ale na stranách konfliktu. Odborník usnadňuje proces konfliktu.

2.8 VYJEDNÁVÁNÍ A PROJEDNÁVÁNÍ

Jde o ideální způsob řešení konfliktu. Všechny strany mají kontrolu nad procesem i nad výsledkem řešení. Podstatou je přímá komunikace mezi stranami a nalezení společného řešení.

2.9 NÁSILÍ

Fyzické řešení konfliktu nebo řešení konfliktu na bázi psychologické manipulace bývá z těch nejméně vhodných stylu řešení. V takých případech jde o nezvládnutí

emocí. Ve společnosti se násilí (fyzické i psychické) považováno za záporné a výsledky takového řešení jsou nelegitimní.

(Plamínek, 2009, s. 27-29)

3. VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání je mezistupeň mezi konfliktem a manipulací. V běžné komunikaci, kdy většinou necháváme volný průběh emocí, můžeme konflikt a manipulaci vnímat jako negativní způsoby zvládnutí situace. Proto jako nejúspěšnější cestu zvolíme taktiku vyjednávání. Tento pojem nám už asociuje, že půjde o obchodní jednání či důležitou schůzku. Konflikt jako samotný používáme i v osobních vztazích, a proto i na pracovní sféře je tak snadné do něj pustit emoce. Ovšem vyjednávání máme spojené čistě s obchodním světem nebo manažerskou profesí jako takovou a už ne tolik s osobními vztahy. Proto se při vyjednávání budeme cítit motivovaní k nalezení řešení, nebudeme projevovat emoce, budeme si hlídat neverbální projev těla a taky se dostatečně verbálně vyjadřovat, aby nedošlo při komunikaci k nedorozumění.

„Vyjednávání je komunikační proces, do něhož vstupují nejméně dvě strany, které mají z nějakého důvodu zájem na společné věci. Účelem tohoto procesu je najít stav, kdy se obě, respektive všechny strany dohodnou na takovém uspořádání zájmové věci, které je pro ně akceptovatelné.“ (Bednář, 2012, s.8)

Vyjednávání má být dobrovolné. Strany si nevyhrožují, ani se nesnaží s druhou stranou manipulovat. Každé vyjednávání může vést k cíli, který je akceptovatelný všemi stranami. K výsledku (ať je jakýkoliv) strany mají dojít dobrovolně. Definice pro vyjednávání existuje mnoho, ale pro účely této práce je tato nejpřesnější. Ovšem má svá omezení a dodatky, ale tato kapitola je o vyjednávání, a ne o vydírání. (Bednář, 2012, s. 8)

Abychom mohli mluvit o vyjednávání, je zapotřebí dvou a více stran, dva cíle nebo více rozdílných cílů a vzájemnou závislost stran. To znamená, že se strany dohodnou, že najdou společné řešení a při prvním náznaku konfliktu rozhovor vzdají. Přejít od vyjednávání ke konfliktu je plynulý, vyjednávání je úspěšné, když se strany dohodnou na společném řešení bez vypjatých emocí. (Fritzsche, 2015, s. 120)

3.1 STYLY VYJEDNÁVÁNÍ

Způsoby, jakým vyjednávání může skončit rozdělujeme do tří kategorií: výhra-výhra, výhra-prohra, prohra-prohra.

Ideální výsledek je výhra-výhra, kdy se strany shodnou na společném řešení, případně dojdou akceptovatelnému kompromisu. Výhra-prohra znamená úspěšné řešení vyjednávání jen pro jednu stranu, druhá strana nedocílila svých požadavků. Prohra-prohra znamená pak neúspěch celého vyjednávání, protože ani jedna strana nedospěla výsledku ve svůj prospěch.

3.2 PARTNERSKÉ VYJEDNÁVÁNÍ

Spočívá v otevřené věrohodné komunikaci, kdy obě strany popisují své požadavky, kterých chtějí dosáhnout. Následně se snaží najít společné řešení, se kterým obě zúčastněné strany souhlasí. Taková strategie znamená výhru pro obě strany, tedy situaci výhra-výhra.

3.3 STRATEGICKÉ VYJEDNÁVÁNÍ

Nespočívá ve věrohodné otevřené komunikaci. Strany se pomocí triků a strategií snaží dosáhnou svých cílů i na úkor strany druhé. To znamená, že strana A se nebojí poškodit stranu B. Strany také využívají tahy a protitahy.

(Fritzsche, 2015, s. 120)

Při způsobech, jak zvládnout vyjednávání je zapotřebí si dávat pozor na kompromis. Leckdy nás nutí naše vnitřní lenost anebo to, že nechceme vstoupit do konfliktu vytvořit s druhou stranou kompromis. To znamená, že všechny strany najdou společné řešení. Samo o sobě to ale nebývá to nejspolehlivější řešení. Žádná strana totiž není zcela spokojená. Pro žádnou stranu neznámá kompromis plnou výhru, a tudíž nemůže být nikdo zcela spokojen s výsledkem.

4. ASERTIVITA

Asertivita patří k základním obranným komunikačním technikám. Cílem této techniky je dosáhnout situace výhra-výhra (viz. předchozí kapitola). Využívá se především ve vypjatých situacích a při konfliktu. Asertivita umožňuje vyjádřit emoce a požadovat, aby je ostatní vzali na vědomí. Jde o popsání našich pocitů, postojů a názorů tak, aby nezasahovaly do práv ostatních. (Potts, 2014, s. 7-9)

Česky by se tento pojem dal přeložit jako způsob zdravého, přiměřeného sebeprosazení. Je o schopnosti říct ne, požádat o laskavost bez pocitu obtěžování, vznést bez pocitu viny své oprávněné námitky nebo požadavky, otevřeně vyjádřit svoje kladné i záporné pocity, začínat, udržovat a končit konverzaci. Asertivitu se lze naučit a jejím vedlejším efektem je i zvýšení sebevědomí. (Měchurová, 2008, s. 73)

Asertivita je jednou z mála technik, která mi příliš nedávala smysl, ani mi nepřišla tak užitečná, dokud jsem o ní pouze četla, či jen poslouchala, jak se má praktikovat, dokud jsem ji nevyzkoušela v praxi. Až když poprvé vyzkoušíte jen holé základy této techniky, zjistíte dvě věci – že to zdaleka není tak lehké jako v publikacích a taky vám dojde to, že o čem jste dosud četli ohledně asertivity dává najednou smysl. Proto je teorie asertivity tak snadno zapamatovatelná. Protože dává smysl ji využívat v lidské komunikaci, a protože si všechny tyto poznatky musíte vybavit poté v praxi, abyste tuto techniku dokázali ovládnout.

4.1 ASERTIVNÍ TECHNIKY

4.2 POŠKOZENÁ GRAMOFONOVÁ DESKA

Jedinec si natrénuje jednu formulaci svého názoru, kterou stále opakuje dokola. Podstatou je vyjadřování opakovaného názoru. Druhou stranu to přiměje aktivně naslouchat konkrétním požadavkům.

4.3 OTEVŘENÉ DVEŘE

Komunikující ustoupí druhé straně při slovním napadání, nechá ho v afektu a souhlasí s jeho názory. Tím dotyčného „odzbrojí“.

4.4 PŘIPUŠTĚNÍ CHYBY

Tato metoda je vhodná pro předcházení konfliktu. Při náznaku eskalace emocí u druhé strany, začne komunikátor dělat totéž, kdy dá jasně najevo chování protistrany. Ta si obvykle uvědomí své chování.

4.5 DÍLČÍ SOUHLAS S KRITIKOU

Jde o dílčí nebo úplný souhlas s kritikou, kdy dotyčný přizná vlastní chybu a dá za pravdu druhé straně.

4.6 DOTAZOVÁNÍ SE NA PODROBNOSTI

Tato metoda se využívá jako sebeobrana proti slovnímu útoku – neoprávněné kritice. Jedna strana se té druhé vyptává na podrobnosti své chyby. Cílem je, aby měla druhá strana prostor pro vyjádření emocí a uklidnit se.

(Špačková, 2011, s. 100-105)

5. MANIPULACE

Manipulace je ovlivňování nebo přesvědčování. Manipulovat lze slovem či hlasem. Ale také předměty a symboly. Jedna strana cíleně či nevědomky přesvědčuje stranu druhou. Takové chování je neetické. (Medlíková, 2012, s. 65)

Při pojmu manipulace si většina lidí automaticky ten nejhorší scénář – jak někdo s někým manipuluje, aby udělal něco nezákonného nebo spáchal sebevraždu. Přitom si neuvědomujeme, co všechno znamená manipulace. Manipulovat můžeme i tím, jak si vyzdobíme kancelář – jak dáváme velikostí křesla najevo, že jsme vedoucí nebo že budeme psát neověřená fakta a teorie na internet a přesvědčovat o jejich pravdivosti jiné. Manipulovat můžeme vyzývavým oblečením, ukazováním veřejně svůj majetek nebo dokonce i jen pohledem. Vlastně se dá říci, že manipulujeme se svým okolím každý den, a naopak se důležité se ptát: „*Kdy tedy nemanipulujeme?*“

Manipulátor vyvolává pocity viny a nejistoty. Snaží se docílit, aby na něm osoba byla závislá a svou sebehodnotu zakládala na jeho názorech. Manipulátor cíleně ponižuje a degraduje. Osoba, kterou je manipulováno bývá emočně nejistá, nesebevědomá nebo psychickým traumatu. (Marcela Škardová, www.idnes.cz)

Manipulátor působí na svou oběť třemi pocity, které v druhé osobě opakovaně vyvolává: strach, povinnost a vina. Zmanipulovaná osoba vykonává činnosti a dělá rozhodnutí, se kterými z vlastní vůle nesouhlasí. Dělá je pod emocionálním nátlakem oněch tří faktorů.

Existují dva typy manipulátorů: tyran a oběť. Tyran záměrně vyvolává pocity strachu a úzkosti, aby druhou osobu zastrašil. K dosažení svých cílů je schopen využít i násilí. Oběť cíleně vyvolává pocity viny. K dosažení svého cíle může využít smyšlenou nebo skutečnou nemoc, aby pocity viny vyvolal. Chová se ublíženě. (Cassie Shortsleeve, www.time.com)

5.1 JAZYKOVÁ A NEJAZYKOVÁ MANIPULACE

Manipulační techniky lze rozdělit do dvou kategorií: jazyková a nejazyková oblast. V jazykové oblasti manipulace manipulátor napadá při verbálním rozhovoru a je tudíž snadnější reagovat a bránit se. V nejazykové oblasti manipulátor využívá neverbální komunikaci, které je těžší se bránit, protože ji manipulátor může využít v místnosti plné lidí, kde nemůžete reagovat anebo samotnou manipulaci může popřít. Útočníkovi jde o posílení vlastní pozice prostřednictvím dominance síly a zároveň o oslabení sebevědomí.

5.2 JAZYKOVÁ MANIPULACE

5.3 MANIPULÁTOR SKLÁDÁ KOMPLIMENTY JAKO PROSTŘEDEK K CÍLI

Psychologická taktika, která spočívá v tom, že manipulátor nejdříve lichotí, posílí sebehodnocení, předpokládá přitom, že partner bude spíše přístupný ústupkům, bude-li dobře předem naladěm. Možná obrana: pokud jsou lichotky míněny upřímně a odpovídají skutečnosti není čeho se obávat a mít na komplimenty pozitivní reakce. Pokud tyto komplimenty mají vést k vyššímu cíli, a jsou tak řečeny neupřímně, je třeba poděkovat za kompliment, popřípadě vrátit kompliment a svůj rozhovor nasměrovat k věcnému tématu.

5.4 MANIPULÁTOR ZE SEBE DĚLÁ OBEŤ

Dotyčný dává svým slovům přehnaný citový význam, chce vzbudit soucit a dosáhnou tak ústupku. Obrana: pokud se komunikační partner snaží manipulovat, stačí naznačit souhlas a jasně vymežit pracovní pozice, které skýtají i náročné úkoly. Nejúčinnější je změnit téma.

5.5 VYUŽÍVÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK PROTĚJŠKU

Dotyčný záměrně zmiňuje slabé stránky a nedostatky, aby cíleně snížil sebevědomí. Obzvláště se to týká osobních slabin, či mezer v profesní nebo školní kariéře. Možnosti obrany: nereagovat ihned na ožehavé téma. Jde pouze o cílenou provokaci a manipulátor chce docílit toho, aby vyvolal vztek. Změňte téma, které odvede pozornost. Aby se tato situace už nemusela opakovat, mělo by citlivé téma být vyjasněno pro obě strany.

5.6 „FINGOVANÁ“ ČÍSLA

Manipulátor lže. Snaží se svému argumentu dodat váhu, využívá při tom falešná čísla, data nebo zprávy. Snaží se tak zvýšit svou vyjednávací pozici. Obranná strategie: nevěřit každé informaci a mít kritické myšlení. Popřípadě se informace sami dohledat a zjistit, zda jsou pravdivé. Nevnímat dominantní gesta protistrany a nenechat se přesvědčit pouze uměním rétoriky. Ptát se na doplňující informace.

5.7 NÁMITKY REFERENČNÍCH OSOB

Tento způsob manipulace nastává ve chvíli, kdy manipulátor dojde k názoru, že druhou stranu nebude snadné ovlivnit. Využívá tak námitky nepřítomných osob. Může to být nadřízený, kontrolor nebo v závislosti na tématu klíčová osoba z jiného oddělení, bez které není uzavření smlouvy možné. Jedna z variant této techniky spočívá v tom, že se v argumentaci schovává za cizí názor. Uvádí osoby, kterých se v tu chvíli není možné zeptat. Tyto osoby mohou být vědci, výzkumné instituce nebo znalci z oboru. Obrana: zůstat klidní a nenechat se ovlivnit emocemi. Znamená to, že vašemu komunikačnímu partnerovi došly argumenty. Nejvhodnější způsob, který se dá zvolit je sjednání termínu řešení problému i se zmiňovanou třetí osobou. Pokud se jedná o osobu mimo firmu, důkladně zjistit zdroj informací.

5.8 ZNEUZNÁNÍ KONKURENCE FÁMAMI

Při této technice jsou záměrně šířeny fámy, které mají škodit konkurenci a zlepšit vlastní pozici při vyjednávání. Pokud je firma konfrontována takovým nařčením, přirozeně potíže popře. Manipulátor interpretuje popření problémů jako náznak toho, že zájemce má co skrývat. Možnosti obrany: při nepodložených informacích o třetí straně je třeba si zjistit zdroj informací. Převeďte téma na věcné téma a cíl jednání.

5.9 ZMĚNA TÉMAT A ZMIŇOVÁNÍ NEVYŽÁDANÝCH INFORMACÍ

Při každém vyjednávání musí být dopředu určeno, která témata a aspekty budou náplní diskuse. Jedna z možností, jak se tako technika využívá spočívá v blokování diskuse. Díky tomu se manipulátor dostane do výhodnější pozice pro vyjednávání. Jak se bránit: nereagovat na témata protistrany. Přesměrovat jednání zpět k cíli rozhovoru.

5.10 DVA PARTNEŘI

Při takovém způsobu manipulace jde o dva partnery, kteří jsou spolu domluveni. Jeden z nich převezme měkkou, emocionální část. Snaží se navázat kontakt a vyvolat pocit důvěry. V možnosti konfrontace se snaží nabídnou dohodu, spolupráci. Ten druhý je chladný a nepřátelský. Slovně napadá extrémními požadavky a vehementně je vyžaduje. Obrana: uvědomit si, že obě protistrany jsou spolu domluvené. Jsou si plně vědomi toho, co dělají. Je zapotřebí zůstat klidný a sebevědomý. Nedat najevo pocit oběti. Věcně se držet tématu vyjednávání a nepřístupovat na emocionální manipulaci. Mluvit o argumentech a držet se pouze doložených informací.

5.11 NEJAZYKOVÁ MANIPULACE

5.12 TERITORIÁLNÍ VÝHRUŽNÁ GESTA

Na základě poznatků ze sociální psychologie rozlišujeme několik distančních zón: osobní sféra (intimní vzdálenost) je zpravidla pouze pro partnera nebo partnerku, blízké přátele a příbuzné. V naší kultuře tuto zónu vyměřujeme od přímého tělesného kontaktu do vzdálenosti přibližně 60-80 centimetrů, což zhruba odpovídá délce natažených paží. Pokud se v této zóně nacházejí jiní lidé, kteří to ale nedělají úmyslně, například v přeplněném dopravním prostředku, pocítujeme nervozitu a úzkost. Běžný komunikační odstup navazuje na intimní prostor a dosahuje zhruba 1,2 metrů. Pronikne-li někdo do intimní zóny cíleně, naznačuje tak svou moc a dominanci. Je to znak neúcty. Cílem je dostat druhou osobu pod emocionální tlak a vyvolat v něm stres, který se často projevuje i fyzicky, jako pocení nebo třes dlaní, či koktání.

Možnosti, jak toho docílit bývá nechat příchozího vědomě čekat, navázat s ním oční kontakt a demonstrativně pracovat dál, přivítat návštěvníka, aniž by mu podal ruku, nebo naopak ruku stisknou velmi pevně, usadit hosta manipulativně na jedno místo, projevit tak nadřazenost tím, že mu místo přidělí a vezme mu tak možnost výběru. Možnosti obrany: nenechat se vyprovokovat takovým typem chování, nedat najevo negativní emoce.

5.13 NADŘÍZENÁ POZICE U JEDNACÍHO STOLU

Pozice při komunikaci mají ukazovat na to, že jsou si partneři rovnocenní. Protějšek může dávat najevo svou vyšší pozici nebo moc tím, že ve své kanceláři má místo pro oba u kulatého stolu, místo toho si sám sedne za svůj stůl do křesla, aby podpořil svou pozici a dal najevo, že on ovládá situaci. Jak se bránit: otevřeně mluvit o neverbálních gestech, které mají manipulativní charakter. Protistranu tak přimět k otevřenému rozhovoru.

5.14 DOMINANTNÍ A VÝHRUŽNÁ GESTA V ŘEČI

Protějšek sedí v zpřímá a zabírá kolem sebe víc prostoru. Dává tím najevo, že je sebejistý a připravený jednat. Svá tvrzení podporuje i gestikulací. Využívá vztyčený ukazováček nebo tužku jako zbraň proti svému protivníkovi, posiluje vlastní výroky pohybem rukou a gestikulací, čímž dokazuje svou rozhodnost a připravenost k boji, svírá ruku v pěst, což vyjadřuje, že je za své myšlenky ochotný bojovat. Obrana: otevřeně mluvit o neverbálních gestech, které mají manipulativní charakter. Protistranu tak přimět k otevřenému rozhovoru.

5.15 INTENZIVNÍ OČNÍ KONTAKT

Dá se rozpoznat, zda dojde k boji či osobnímu vztahu podle délky a intenzity očního kontaktu. Pokud protějšku nejde o boj, svůj přímý oční kontakt vždy na pár vteřin přeruší. Pokud se komunikační partneři neznají, pohled, který vyjadřuje úctu by měl trvat dvě až čtyři vteřiny. Pokud je kontakt delší a intenzivní, je vnímán jako zstrašující. Nebo naopak příliš důvěrný. Manipulátor může těchto genetických zákonitostí využívat a svým pohledem vyzývat k boji, čímž chce partnera zstrašit. Jak se bránit: otevřeně mluvit o neverbálních gestech, které mají manipulativní charakter. Protistranu tak přimět k otevřenému rozhovoru.

5.16 DOMINANTNÍ A VÝHRUŽNÁ GESTA PŘI NASLOUCHÁNÍ

I v tomto případě se jedná o přiměnění druhé strany, aby se cítila nejistá. Projevuje se tak, že při rozhovoru hledí provokativně stranou, při komunikaci kouká do mobilního telefonu nebo si čte spis, zničehonic vstane, opře se demonstrativně o opěrku židle, sedí zeširoka, holeň si přehodí kolmo přes druhou nohu, čímž vytváří bariéru, má nohy natažené přes sebe tak, že se odtahuje od komunikačního partnera. Obrana: otevřeně mluvit o neverbálních gestech, které mají manipulativní charakter. Protistranu tak přimět k otevřenému rozhovoru.

5.17 OVLIVŇOVÁNÍ VNĚJŠÍMI FAKTORY A STATUSOVÝMI SYMBOLY

Častá taktika nadřízených nebo ředitelů organizací. Ve svých kancelářích vystavují symboly moci a nadřízenosti, aby v zaměstnancích, které si pozvou vyvolali pocit dominance, ukázali své hierarchické postavení. Účinek se také zvětšuje počtem těchto symbolů. Tyto statusové symboly fungují jako viditelná znamení úspěchu. Mohou to být statusové symboly, které firma poskytuje zaměstnancům postupně podle dosažené pozice, tedy pracovní stůl, velikost kanceláře nebo značka vozu. Jsou to materiální symboly, kterých dotyčný dosáhl osobně, tedy velikost domu, jachta nebo soukromé letadlo. Dále jsou to i tituly všeho druhu, řády, ocenění, vyznamenání či politické posty.

(Thiele, 2010, s. 85-90)

6. SEBEPREZENTACE

6.1 PŘIJÍMACÍ POHOVOR

6.2 PŘÍPRAVA

Přijímací pohovor patří k jedné z nejtěžších lekcí. Většinová domněnka bývá taková, že personalista nebo manažer na druhé straně hodnotí každé slovo. Kolem 80 procent komunikujeme neverbálně, tudíž mnohem efektivnější je prezentace řečí těla. Příprava na přijímací pohovor je praktická, ale také emocionální. Veškeré informace, které sdělíme verbálně je nutno doprovázet vzpřímeným postojem a sebevědomě.

Před pohovorem může přijít nervozita, kterou lze odstranit kvalitní přípravou – přečíst si a zkontrolovat si informace v životopisu, připravit si argumentace a odpovědi na případné otázky, a to i na takové, které se týkají neúspěchů, nacvičit si projev před zrcadlem, tak se dá nacvičit výslovnost, hlasitost hlasu, postoj, mimika i gestikulace. Těsně před samotným pohovorem lze proti nervozitě provádět jednoduchá dechová cvičení, kde se zavřou oči a následuje hluboký nádech nosem a výdech ústy, nebo i fyzická cvičení, kde se zaujme pohodlný, nikoliv však ležerní postoj. Váha se rozloží rovnoměrně na obě nohy, které jsou rozkročené na šířku boků, lehce se pokrčí ramena. Oči jsou zavřené a vnímáte pouze místo na kterém stojíte. Poté vnímejte jednotlivé pozice částí těla: pánev, páteř, ramena, ruce a hlava. Dýchání je klidné a pravidelné. Nyní se lehce přesouvá těžiště z levé nohy na pravou a dopředu a dozadu. Přitom neopustíte místo, na kterém stojíte.

Hlas i způsob mluvy značně ovlivní dojem. Pro rozpohybování hlasivek se dají provádět jazyková cvičení. Je žádoucí mluvit dostatečně hlasitě a srozumitelně. Pro správnou výslovnost pomáhá kombinace samohlásek: A-E-I-O-U. Výslovnost samohlásek probíhá nahlas a jejich výslovnost se stále zrychluje.

Neverbálně komunikujeme i vzhledem, tudíž je zásadní ho přizpůsobit situaci. Barva i styl oblečení ovlivní vnímání druhých. Mělo by mít vypovídající hodnotu, vyjadřovat respekt, zároveň by mělo být samotnému nositeli pohodlné a dodávat mu potřebné sebevědomí. Podle místa, o které se uchazeč uchází by měl zvolit i styl oblečení, tedy na pohovor do banky je vhodný oblek s kravatou pro muže, pro ženy vhodný kostým se sukni ke kolenům a bez výstřihu. Barvy by neměly být výstřední.

6.3 PŘI PŘÍJIMÁCÍM POHOVORU

Názor o druhém si člověk udělá během několika vteřin. I způsob, jakým uchazeč vejde do místnosti se hodnotí do celkového názoru o něm. Do místnosti se vchází s pevným krokem a úsměvem. Postoj by měl být vzpřímený, ramena dozadu, otevřený hrudník naznačuje otevřenost a lépe se zhluboka dýchá. Sed by měl být rovněž vzpřímený s rameny dozadu a otevřeným hrudníkem, ruce necháme ležerně v klíně. Lokty se nepokládají na stůl, ruce se nedávají k obličeji nebo na hrudník či krk.

Stiskem ruky vysíláme několik zásadních signálů. I takový pozdrav má svá pravidla. Vždy se vyčkává, až podá ruku druhá strana – ruku podává první výše postavená osoba, tedy v tomto případě potenciální zaměstnavatel. Pozdrav má působit sebevědomě a cílevědomě. při podání ruky navazujeme oční kontakt, ruka se uchopí celá, čím větší je plocha doteku, tím sebejistěji pozdrav působí. Pohyb by měl být rozvážný a plynulý. Stisk musí být dostatečný. Ne příliš silný ani slabý. Zápěstí i celou dlaň zpevníme. Při pracovních rozhovorech se nevstupuje do intimní zóny druhé osoby. Doporučená vzdálenost je 50 centimetrů.

Při samotném rozhovoru je třeba stále udržovat oční kontakt, stále držet úsměv a správně mluvit. Očním kontaktem se lépe navazuje vztah s druhou osobou, vzniká důvěra. Na tvář s úsměvem se lépe dívá, potenciální zaměstnavatel má z uchazeče lepší pocit. Důležitost hlasu se podceňuje. Při špatné výslovnosti je uchazeč nucen stále slovy opakovat, příliš nízká hlasitost působí nesebevědomě a příliš vysoká vulgárně. Veškeré faktory je třeba si hlídat a stále zaujímat i v případě,

že se potencionální zaměstnavatel ptá na nepříjemné otázky nebo chce, aby uchazeč mluvil o svých chybách. Je třeba „*nevypadnout z role*“ a tím uchazeč dokáže své sebevědomí, že se nenechá rozhodit, své chyby dokáže přiznat a poučil se z nich.

6.4 PREZENTACE

Prezentace před publikem je nedílnou součástí každodenního pracovního života. Zaměstnanec musí být výkonný a úspěšný a jeho prezentace rychlá, výstižná a efektivní. Cílem prezentace je během krátké chvíle přesvědčit publikum. Prezentace by měla být strukturovaná, výstižná, srozumitelná. Základem je, aby prezentace zaujala posluchače. Při samotném výstupu je spíše důležitější, jak se věci řeknou, než spíše co se řekne. Samotný výstup při prezentaci, rétorika, gestikulace, mimika, posturika, posturologie, to zvyšuje kvalitu samotného přednesu. Proto je zásadní věnovat pozornost pohybům těla, stejně tak zásadní je věnovat pozornost grafické úpravě prezentace.

Od první chvíle, kdy vejde prezentující na pódium je vnímán a hodnocen od publika. Po celou dobu prezentace musí ovládat své pohyby, mimiku i hlas. I když se pohyby zdají být nepřírozené, jelikož jsou předem plánované a strukturované, opak je pravdou. Předem naplánované pohyby vypadají na jevišti přirozeně a efektivně.

Před začátkem prezentace pravděpodobně přijde nervozita. Nervozity se dá zbavit dechovým cvičením, při kterém se tělo i mysl uklidní. Další účinný způsob je metoda Waltra Disneyho, která je díky svému názvu snadno zapamatovatelná. Tato metoda je založena na předpokladu, že každý člověk má v sobě snílka, realistu a kritika. Každá tato role vyžaduje svůj způsob myšlení a jednání.

Snílek představuje kreativitu a nezvyklé způsoby prezentování, které vedou k novým inovativním nápadům. Každý nápad je možný a je vždy možné najít způsob k jeho realizování. Pro tento způsob myšlení je zásadní kreativita a představivost.

Realista vymýšlí, jak věci konkrétně zrealizovat. Pro tento způsob myšlení je zásadní schopnost motivovat a koordinovat týmy. Realista funguje v koordinaci se snílkem, kdy vymýšlí konkrétní reálné plány k jeho představivosti. Kreativní nápady mění ve skutečnost. Realista má za úkol vymyslet konkrétní postupy pro zrealizování kreativního plánu. V takovou chvíli tedy nejde o to vymyslet proč by plán nemohl fungovat, ale funkčnost plánu zajistit za každou cenu. Nehodnotit ani nekritizovat. Vykonají se tedy konkrétní kroky a postupy, aby mohlo dojít ke komunikaci mezi oběma stranami.

Kritik podrobuje celou práci přísné kontrole a kritice. Poskytuje zpětnou vazbu, při které se vrací do předchozích fází myšlení a snaží se najít možné chyby. Nalézají možná reálná rizika.

Pokud se prezentace podrobí této metodě, je to zaručený způsob, jak se zbavit nervozity před výstupem. Zásadní způsob, jak sám sebe uklidnit před prezentací je se ujistit, že je kompletně připravená a že jsou připravené veškeré otázky a argumenty, které se mohou objevit ze strany publika. Tato metoda zaručí, že připravenost bude.

Před samotnou prezentací je zásadní přimět se k tomu být sebevědomý. Do samotného projevu patří emoce, které pomohou přesvědčit publikum. Na pódium se vchází svižně. Není třeba se obávat publika, nejisté pohyby diváky naopak znejistí a bude jim klesat pozornost.

Při otázkách, kam se dívat nebo co dělat s rukama lze uplatnit další techniku, která se aplikuje na pódium. Tuto techniku nazýváme Tučňák. Název vychází ze zvířete, na kterém si lze snadno představit prezentační techniky. Zvíře si představíme jako zvíře, které se nehrbí, oči má po stranách hlavy, tudíž se musí rozhlížet na obě strany, má dlouhý zobák, který doširoka rozevívá, ploutve jsou dlouhé a výrazně jimi gestikuluje, tučňák nemá kolena, to je důležité si uvědomit, jeho nohy jsou velké. Celkový projev tučňáka je expresivní, lehce na sebe upoutá pozornost. Na této jednoduché anatomii si lze představit i styl prezentování. Tedy platí, že

přednášející, stejně jako zvíře, musí mít vzpřímený postoj těla, oči jako by měl po stranách hlavy, otáčí hlavou tak, aby pohledem zachytil každého jednotlivce sedícího v publiku. Zobák, tedy ústa dostatečně rozevívá, aby rétorika byla srozumitelná, řeč nebyla příliš rychlá ani pomalá a hlasitost projevu byla dostatečná. Tedy taková, aby jí rozuměl každý z posluchačů. Místo ploutví jsou ruce, kterými se výrazně gestikuluje. Mimika i gesta mají projevovat emoce, které vznikají v projevu. Pokud přednášejícímu nevyhovuje gestikulace nebo gestikulace oběma rukama, je možné ruce zaměstnávat i jinak. Například lze v dlaních držet papíry s poznámkami, které udrží dlaně na stejném místě a v klidu. Člověk sice kolena má, na rozdíl od tučňáka, ale při projevu je zapotřebí předstírat, že je nemá. Chůze při projevu probíhá bez pokrčování kolen. Při běžné chůzi je to nepřírozené a během projevu ten pocit nebude jiný, ovšem i přes to to vypadá před publikem sebejistě a efektivně.

6.5 ROZHOVOR MEZI NADŘÍZENÝM A PODŘÍZENÝM

Při rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným je cílem nadřízeného vést rozhovor vstřícně a vlídně. Pro manažera je zásadní navázat s podřízeným vztah, zjistit na co přesně reaguje, to lze snadno vyzorovat spíše z neverbálního projevu těla než z verbálního. Podřízený bude z principu nervózní, a proto vést rozhovor musí nadřízený, jako kariérně výše postavený.

Rozhovor by měl probíhat v příjemném prostředí, příjemném pro obě strany. Tedy ve větrané, prosvětlené místnosti. Nadřízený by se neměl posazovat do nadřízené pozice, která dá podřízenému najevo jeho pracovní nižší pozici. Obě strany tedy sedí u stejného stolu a na stejné židli. Nesedí naproti sobě, více uvolněná pozice je sedět u sebe přes roh stolu. Navodí to spíše přátelskou atmosféru.

Setkání nadřízeného a podřízeného na chodbě bývá často sám o sobě nepříjemný a trapný. Podřízený má tendenci při takovém setkání hrbit záda a nenavazovat oční kontakt. Naopak by měl mít vzpřímené držení těla a oční kontakt navodit. Na

nadřizovanému se má usmívat. Ten dá najevo, že se podřizovaný nebrání případnému rozhovoru, ten nemusí být nepříjemný, naopak může být plný důležitých informací.

6.6 PORADA

Cílem porad je, aby všichni zaměstnanci měli možnost projevit svůj názor, hájit své zájmy a byla posílena komunikace mezi nadřizovanými a podřizovanými. V místnosti se jasně projevuje rozdělování do malých sociálních skupin, rozdělení, kdo ke komu patří lze sledovat podle neverbálních signálů jako je podobné držení těla. Snadno lze i vyzorovat vztahy na pracovišti.

Pro sebevědomý dojem se do místnosti vchází dlouhými, energickými kroky, které jsou přizpůsobeny postavě jednotlivce. Tudíž někdo malého vzrůstu nebude dělat příliš dlouhé kroky. To působí křečovitě. Při poradě, kdy jeden mluví a ostatní poslouchají, zbytek mezi sebou hovoří neverbální komunikací. Proto je nezbytné si uvědomit, jak na ostatní v místnosti působí zkřížené ruce na prsou nebo noha přes nohu. Tyto signály jako definují nezájem o danou věc a působí negativně. Neverbální projevy jsou zapotřebí hlídat i v případě, kdy se začne mluvit o problémech či kritice, tedy o negativních záležitostech. Při každém rozhovoru se navazuje oční kontakt, tím se naváže vztah s komunikačním partnerem a vytváří se mezi nimi důvěra. Hlasitost projevu musí být dostatečně vysoká a rétorika zřetelná. Při poradě chce každý projevit své zájmy a informace posluchač nejlépe přijme za podmínek, že je mu dostatečně srozumitelně vysvětlena. Je zapotřebí stálé aktivity, aby byl názor vyslyšen. Gesta prozradí o názorech i aktuální náladě a také to, jestli někdo začne rozhovor s takovým jedincem. Tedy rovné držení těla, nohy volně pod stolem, tělo lehce předkloněné dopředu – to naznačuje, že má jedinec zájem o rozhovor, ruce jsou položeny na stole nebo v klíně. Jakékoliv tiky typu kousání nehtů, hraní si s vlasy nebo si dávat dlaně na obličej působí, že jedinec má tendenci ostatní ignorovat nebo nemá zájem s nimi vést rozhovor.

(Adamczyk, Tiziana, 2005, 84-85)

7. TÝM A PRÁCE V NĚM

Nezměrnou hodnotu v dnešních firmách má schopnost práce v týmu. Má svou důležitost. Ve firmě už není příliš velká šance, že jednotlivec bude pracovat sám, ale v kolektivu – týmu. Je to dané tím, že tým zaručuje větší efektivitu, vyšší rychlost v řešení problémů a větší šanci nalezení řešení na daný problém díky různorodosti osobností, které v něm pracují.

Pro práci v týmu je zásadní synergie. Je to inspirace, motivace od myšlenek druhých. Tato synergie může mít negativní i pozitivní vliv. Synergie vyplývá právě z rozdílnosti. Každý máme jiné zkušenosti, vlastnosti. Tyto rozdílnosti vyplývají z osobních životů tak i z pracovních životů. To znamená, že každý má do určité problematiky jiný vhled a může obohatit jeho řešení z pohledu oboru, který studoval (tedy ze znalostí) anebo z pohledu jeho osobnosti a zkušeností. Tyto nápady inspiroují druhé a problém tak může získat několik řešení nebo řešení vylepšit. Pokud problém má několik dílčích menších postupů, díky kterým dojdeme řešení, každý může plnit svou část. Někdo je přirozeně autoritativní, a tak vede tým, někdo je více komunikativní, a tak zastoupí úkoly, kde ji uplatní, někdo má vyvinutější kritické myšlení, a tak na řešení problému hledá slabá místa. (Bělohávek, 2008, s. 13-14)

Negativní synergie pak spočívá ve vztazích mezi členy týmu. Různé antipatie, pomluvy, konflikty. Tyto negativní jevy odrazují od samotné práce. Jde o různost cílů jednotlivých členů týmu. Přitom je třeba si uvědomit, že tým jako takový má jeden společný cíl a za tím je třeba si jít a být pro něj motivovaný. Dalším případem negativní synergie bývá přílišná snaha se prosadit od jednotlivých členů týmu – snaží se prosadit radikálně své vlastní názory či nápady a vnucuje je ostatním. Opačný problém bývá u jedinců, kteří neovládají asertivní chování, z podstaty své povahy jsou stydliví a sami sebe nedokážou prosadit v komunikaci. A tím, že nejsou schopni se vyjádřit přichází tým o mnoho užitečných myšlenek. S tím je spojený i strach z odlišnosti a odmítnutí ze strany dalších členů týmu. Další negativní dopad má pak neschopnost leadera či manažera, který vede tým, že nezvládá vést

samotnou diskusi. Dalším častým problémem bývá nedostatečná motivace celého týmu – skupinová lenost.

Aby se předešlo negativní synergii je na manažerovi, aby využíval potenciál celého týmu, motivoval je pro práci v týmu a pro společný cíl, využíval metody práce, uměl vést projekt, zvažoval, jak tým vůbec sestavit a jaké členy do něj přijmout a popřípadě být schopný využít pomoc od jiného pomocného týmu. (Bělohávek, 2008, s. 14-15)

8. KOUČOVÁNÍ

Koučování je specializovaná činnost práce, která spočívá v interakci s koučem, při které oba hledají stanovení cílů, způsoby, jak těch cílů dosáhnout, kde vzít motivaci pro danou problematiku, možné překážky, které mohou nastat, jak je překonat a jaký bude konkrétní postup pro splnění těchto cílů.

Tento proces koučování má napomáhat osobnímu rozvoji, učení se novým věcem nebo pomoci překonat překážky v životě či v práci. Zároveň má kouč dotyčného motivovat pro jeho snažení a pomoci si uvědomit jaké činnosti mají smysl a jakým způsobem je má vykonávat. Tudiž rozvíjí potenciál v soukromém i pracovním životě.

V pracovní sféře neříká kouč zaměstnancům, co mají dělat, nýbrž se je snaží povzbudit ve své vlastní iniciativně – dobrovolně přebírat zodpovědnost, motivovat, delegovat a umět vykonat rozhodnutí. Zaměstnanci se poté zvyšují sebevědomí a vyhledává situace, které mu napomohou, aby získal důvěru v sám sebe, ale i důvěru ostatních. Koučování je proces konkrétní, graficky doplňován a má za úkol přicházet s měřitelnými výsledky. Ne nadarmo je koučování jednou z nejcennějších schopností v dnešních firmách.

Přínosy má koučování jak v týmu, tak i pro samotného manažera týmu. Upevňují se vzájemné vztahy, zlepšuje se komunikace (s tím je i spojeno, že členové týmu, kteří měli problémy s asertivním chováním a báli se vyjádřit získají větší sebedůvěru pro sdílení svých myšlenek), vytvoří se přátelštější pracovní prostředí, které podporuje kreativitu a vzájemný rozvoj, zvyšuje se image a zlepšuje se i tvář celé firmy. (Crkalová, Riethof, 2007, s. 84-86)

9. MOTIVACE TÝMU

Na začátku je třeba si uvědomit, že zaměstnance lze motivovat i jinými než finančními prostředky. Když chce manažer motivovat, musí to dělat „*na míru*“ každému zaměstnanci. To znamená, že si musí uvědomit, že každý z jeho týmu má svou vlastní osobnost.

A při kvalitním motivování je zapotřebí sladit povahu daného úkolu, typ manažera a organizační kulturu. Pokud si je manažer vědom povahy jeho zaměstnance, zlepší to i jejich vzájemný vztah. To samo o sobě může být pro zaměstnance motivující – často se stává, že někdo opustí své zaměstnání pouze kvůli nadřizenému, a ne kvůli samotnému výkonu práce. Dále platí, že méně stresující lidé jsou i více produktivní. Tomu napomáhá i když mohou pracovat na úkolech, které napomáhají projevit jejich osobní preference. (Crkalová, Riethof, 2007, s. 135)

Motivovat lze finančně, pochvalou, zodpovědností, dobrými vztahy, pracovními postupy, jít za vizí firmy, úspěchy v práci, pracovní náplní, spolupráci jinými. Obecně mezi nejlepší motivace lze považovat informace, tedy informovat lidi co mají dělat a proč to mají dělat. Dále je to zpětná vazba, ocenit něčí výkon, naslouchat, zapojit druhé do rozhodování a delegovat.

10. KONSTRUKTIVNÍ KRITIKA

Kritika je něco, čeho se bojí asi většina lidí. Evokuje nám to totiž mnoho negativních pocitů jako je pocit trapnosti, že nejsme dost dobří nebo že tím někdo říká, že nás nemá rád. Ale co když se to celé dá vnímat jinak? Kritika sama o sobě může být vlastně přínosná a motivující.

Cílem kritiky je poskytnout zpětnou vazbu, vědět, co děláme špatně, vědět, v čem chybujeme, abychom to mohli napravit a zlepšit se. Kritika nám pomůže dělat méně chyb, méně chyb nám také ušetří mnoho času, také nám to ušetří stres, který má negativní dopad i naše zdraví, lepší to i pracovní výkon a taky vzájemné vztahy. Způsob kritizování nemá vliv pouze na jednotlivce, ale také na celý tým. (Rychtaříková, 2008, s. 31-33)

11. DELEGOVÁNÍ

Delegování je nedílnou součástí kompetencí dnešních manažerů. Manažer deleguje svůj tým, kde rozděluje podle kompetencí úkoly jednotlivým pracovníkům. Bere na vědomí při tom jejich osobnost a osobnostní cíle, které napomáhá rozvíjet. Manažer by měl preferovat týmovou práci a mít důvěru ve své podřízené. Pokud nebude věřit, že jeho tým i pracovníci v něm zadané úkoly nezvládnou, bude mít tendenci je obcházet a všechny úkoly dělat sám. Tím bude manažer vystresovaný a žádný úkol nebude udělaný na sto procent. Zároveň ani zaměstnanci nebudou mít možnost se poté rozvíjet ve svých dovednostech a kompetencích. Manažer by měl podporovat tým, aby hledali svůj způsob řešení problému – napomáhá to rozšířit vědomosti a pohledy na věc samotnému manažerovi. Delegování tedy chápeme jako investici a způsob motivace pracovníků.

Proces delegování šetří čas manažerovi. Úkoly manažer rozdělí mezi podřízené a tím má prostor na plnění svých vlastních povinností. Celý tým se tak naučí, jak efektivně využívat čas, jak brát zodpovědnost za vykonané úkoly, a hlavně jak přicházet na vlastní způsoby řešení problému. Stejně jako tým, tak i manažer má dostatek času na rozvíjení svých schopností. Delegování napomáhá i rozvíjení vztahu mezi manažerem a jeho týmem a taky napomáhá rozvíjení vztahů mezi samotnými členy týmu – podporuje vzájemnou komunikaci, společné hledání problému a využívat jiného pohledu na věc od svých kolegů. Delegování ovšem neznamená, že manažer předá veškerou odpovědnost na své podřízené. I při úkolech své zaměstnance stále kontroluje a hodnotí. Samotným delegováním ale vyjadřuje, že svým zaměstnancům věří a věří v jejich schopnosti. Čím lépe deleguje a učí je novým dovednostem, vytváří tím případné personální náhrady – mladé talenty a manažerské zálohy. Při úspěšném delegování si manažer uvědomuje vlastní hodnotu a dodává mu pocit nenahraditelnosti.

(Cipro, 2009, s. 13-14)

12. LEADERSHIP

Historicky starší definice leadershipu, tento pojem vnímají jako techniku manipulace. Podle nich musí leader ovlivňovat jedince a dosahovat prostřednictvím nich výsledků v určitých mírách a v určitém času. V současném pojetí pojmu leadership jde spíše o osobní přístup, umění motivovat druhé a poznání a následné využití potenciálu jedince. (Procházka, Smutný, Vaculík, 2013, s. 11)

V leadershipu jde především o budoucnost. Leader má jasně vymezené cíle, ambice nebo výsledky, kterých chce dosáhnout. Motivuje tím sám sebe a svým myšlením ovlivňuje zároveň i druhé. Ví, čeho a jak chce dosáhnout a vede k tomu sebe i ostatní. Kvalitní leader také musí umět zaujmout. Nestačí pouze vize, které popisuje, ale taky jeho vlastní osobnost, charisma musí umět podpořit reprezentaci těchto cílů. Pro lidi jsou vlastnosti jako empatie, otevřenost, upřímnost a čestnost atraktivní a napomáhají tvořit důvěru a budují se tak kvalitnější vztahy. Posledním krokem jsou pro leadera výsledky. Nestačí pouze vize, ale jasné důkazy, že se cíle plní podle našich představ. Tedy platí, že: leader se řídí budoucností, kterou si přeje a jde si za ní, umí zaujmout lidi a motivovat je pro své vize a podává podle toho i konečné výsledky.

Leaderem může být prakticky kdokoliv, ale pouze kvalitní leader své schopnosti dále rozvíjí. Pro tuto pozici není zapotřebí mít specifickou osobnost nebo vlastnosti. Leadership vychází z osobnostních rysů jedince, se kterými se rodí, ale zároveň tyto vlastnosti posouvá ještě dál. Schopnost definovat budoucnost zvládá každý jedinec. Každý z nás máme své sny, cíle, ambice, výsledky, kterých chceme dosáhnout a při leadershipu je to to samé. Zásadní je tedy komunikace, kdy tyto představy verbalizujeme a předáme ostatním. Zaujmout ostatní pro své plány také ovládá každý z nás. Když mluvíme o svých plánech, cítíme pro ně vnitřní motivaci a tím často inspirujeme, ovlivníme druhé jedince a zjistíme, že nám chtějí být nápomocní při plnění našich cílů. Poslední je výkon samotné práce. Od motivace druhých, jejich ovlivnění už zbývá jen zapůsobit natolik, aby pro vás dotyčný něco udělal. (Radcliffe, 2012, s. 21-23)

13. EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Pro zaměření svého výzkumu jsem zvolila kvalitativní způsob výzkumu. Ten mi umožňuje takto široké téma jako jsou měkké dovednosti pojmout obecně a zpracovat ho do hloubky.

13.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Ve své bakalářské práci zkoumám rozdíl mezi Mileniály a Generací X (generací současně kolem dvaceti let a generací současně kolem padesáti let). Zkoumám rozdíly v jejich názorech na měkké dovednosti, které jak předpokládám budou značné kvůli příchodu internetu, jiné výchově či kvůli jiným požadavkům na pracovním trhu.

13.2 HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA

Využívá generace Mileniálů měkké dovednosti spíše, než Generace X?

13.3 ZPŘESŇUJÍCÍ OTÁZKY

Zná generace Mileniálů definici měkkých dovedností spíše, než Generace X?

Využívá generace Mileniálů měkké dovednosti cíleně ve svém pracovním životě?

Zjišťují si Mileniálové informace o měkkých dovednostech?

13.4 METODIKA

Kvůli tématu zaměření mé bakalářské práce jsem se rozhodla pro polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor umožňuje respondentovi se plně vyjádřit a dá mu prostor na delší a komplikovanější odpovědi.

13.5 METODOLOGIE

Pro praktickou část mé bakalářské práce byla zásadní kniha: REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-3006-6. Tato publikace mi pomohla při chápání pozitiv a úskalí sociálních výzkumů, jak se jim vyhnout a jak vést polostrukturovaný rozhovor.

13.6 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

1. Znáte termín „*měkké dovednosti*“? (soft skills)
 - a. Pokud ano, co všechno se pod tímto termínem skrývá? (Plus vyjmenujte tři měkké dovednosti, které považujete za nejdůležitější)
 - b. Pokud si nejste jistý/á, co si myslíte, že by to mohlo znamenat?
2. Ve kterých situacích by se měly tyto dovednosti podle Vás používat zcela automaticky a proč?
3. Které z měkkých dovedností jsou podle vás personality, potažmo firemními manažery hodnoceny jako nejcennější?
4. Které z těchto dovedností využíváte ve svém zaměstnání vy osobně nejčastěji, nebo byste se je rád/a v ohledné době osvojil/a?
 - a. Vyjmenujte alespoň tři, které na vás oceňují kolegové, nadřízení či podřízení?
 - b. Kterých si na sobě naopak nejvíc ceníte vy?
 - c. Které tři z měkkých dovedností z následujícího seznamu považujete za nejužitečnější?
5. Jak velký vliv mají vámi osvojené měkké dovednosti na vaše kolegy, na vaše nadřízené, popřípadě podřízené?
6. Kde jste se o pojmu měkké dovednosti dozvěděl/a poprvé?

13.7 VZOREK RESPONDENTŮ

Do výzkumu se zapojilo celkově šest respondentů – tři jsou z generace Mileniálů a tři z Generace X. Respondenti pracují v zaměstnání, kde denně musí komunikovat,

a to s kolegy, nadřízenými, podřízenými či zákazníky. Všichni mají tedy předpoklady využívat měkké dovednosti každý den.

Celkem je v mém výzkumu šest respondentů a pro lepší přehled jsem každému přiřadila pseudonym. Jsou to: Valentýn (22), Alice (23), Anežka (21), Julie (46), Iva (54), David (58). Tedy tři respondenti z generace Mileniálů a tři z Generace X.

Valentýn je ajťák, který se snaží vybudovat si respekt u starší generace, ale přitom zůstat sám sebou. Denně musí mluvit se několika lidmi a vysvětlovat jim záležitosti ohledně technologie. Proto mě také zajímal jeho názor na danou problematiku, a tak jsem ho požádala o rozhovor. Máme spolu blízký vztah.

Alice je učitelka, která měla celý život problém s konflikty se zvládnutím svých emocí a nyní tyto zkušenosti musí aplikovat i ve svém povolání. Zajímal mě její názor na konflikty a měkké dovednosti, a tak jsem jí požádala o rozhovor. Máme spolu blízký vztah.

Anežka je manažerkou, kterou znám už z dřívějška. Má smysl pro detail a zodpovědnost. Zajímalo mě, jak její klidná povaha působí v rušném prostředí, a tak jsem jí kontaktovala na sociálních sítích a požádala o rozhovor. Příliš blízký vztah spolu nemáme.

Julie je manažerka. Její bývalí kolegové mi říkají, že to byla ta nejlepší nadřízená. Chtěla jsem vědět proč. Kontaktovala jsem jí přes email a požádala o rozhovor. Nemáme spolu žádný blízký vztah.

Iva je manažerka. Její bývalí kolegové mi říkají, že to byla ta nejlepší nadřízená. Chtěla jsem vědět proč. Kontaktovala jsem jí přes email a požádala o rozhovor. Nemáme spolu žádný blízký vztah.

David je fotograf a podle lidí, kteří ho dobře znají nemá pocit, že měkké dovednosti jsou důležité pro pracovní nebo osobní život a sám sebe popisuje jako anarchistu.

Zajímalo mě, proč má takový názor, a tak jsem ho požádala o rozhovor na sociálních sítích. Nemáme spolu žádný blízký vztah.

Respondent	Popis respondenta	Jak jsem ho sehnala	Náš vzájemný vztah
Valentýn	Ajt'ák v bance	Požádala	Blízký
Alice	Učitelka ve školce	Požádala	Blízký
Anežka	Manažerka	Kontaktovala na sociálních sítích	Žádný
Julie	Manažerka	Kontaktovala přes email	Žádný
Iva	Manažerka	Kontaktovala přes email	Žádný
David	Fotograf	Kontaktovala na sociálních sítích	Žádný

Na začátku svého výzkumu jsem prováděla cvičné rozhovory a upravovala otázky, abych měla jistotu, že moji respondenti budou odpovídat tak, abych mohla odpovědět na své výzkumné otázky.

14. ROZHOVORY

Znáte termín „měkké dovednosti“?

Valentýn poukazuje na důležitost měkkých dovedností, když říká, že jsou nezbytné pro pracovní pozice jakékoliv povahy. I přes to měkké dovednosti nazývá pouze jako doplněk pro komunikaci. Pravděpodobně si není vědom jak široký je tento pojem a co všechno může znamenat měkká dovednost. Po definici, kterou jsem mu řekla pochopil pojem lépe a tvrdí, že důležitost těchto dovedností se liší povahou povolání, ovšem říká, že pro život je nejdůležitější asertivita, sebereflexe, a „*všeobecná flexibilita*“. Valentýn tím myslí dělán kompromisů a možnost vyjít vstříc druhému při domlouvání nějaké schůzky, docházky do práce, či projektu apod. z toho lze usoudit, že podle Valentýna jsou měkké dovednosti důležité i do osobního života.

Alice zná spíše anglický výraz „soft skills“. Tento termín chápe jako způsob chování a jednání mezi lidmi. Stejně jako Valentýn Alice zdůrazňuje asertivitu jako důležitou měkkou dovednost, dále je pro ni důležité prosociální jednání – v její práci, kdy je v kontaktu s dětmi a jejich rodiči je zásadní podávat informace citlivě, ale zároveň jim dát důraz a důležitost. Jako třetí popisuje kreativitu a kreativní nalézání řešení problémů.

Anežka popisuje měkké dovednosti jako důležitost pro mezilidské vztahy, vyjadřují způsob chování a přístup k práci. Sama dodává, že měkké dovednosti jsou dnes spíše vnímány jako něco, co využíváme spíše v pracovním životě. Jako příklady uvádí efektivní komunikaci, empatii a vytrvalost.

Julie říká, že termín „*měkké dovednosti*“ zná díky svému povolání – dělá v médiích se zaměřením na ženy. Znalost tohoto termínu zapřičiňuje tomu, že ženy zajímá seberozvoj. Jak sama ale dodává, nesetkala se s tímto termínem u žádného pracovního pohovoru, kterého se zúčastnila. I přes to, že měkké dovednosti jsou ze světa HR, personalisté ho, jak se zdá zatím příliš nepoužívají. Domnívám se, že je

to tím, že mnoho personálních pracovníků nemá požadované vzdělání – nemají vysokou školu s tímto zaměřením, ale pouze střední školu s maturitní zkouškou a také často z jiného oboru. Možná je toto povolání mylně považováno za jednoduché a že ho vlastně může vykonávat kdokoliv. Julie zná definici měkkých dovedností a říká, že na rozdíl od tvrdých dovedností se měkké nedají rozvíjet. Že se s nimi jedinec narodí či ne. Jeden z účelů mé práce je dokázat opak.

Iva se s tímto termínem setkala poprvé na školeních v práci. Dodává, že ale s měkkými dovednostmi pracujeme celý život. A pro práci manažera jsou tyto dovednosti zásadní. Vysvětluje, že měkké dovednosti dodávají lidskost a přirozenost manažerovi a tím mu napomáhají jednat s lidmi.

Pro Davida je tento termín zcela nový. Důvodem prý může být jeho věk. Jako jeden z příkladů měkké dovednosti udává empatii nebo pomoci bližnímu.

Ve kterých situacích by se měly tyto dovednosti podle vás používat zcela automaticky a proč?

Valentýn zde potvrzuje mou tezi z předchozí otázky, když odpovídá na otázku, že by se měly měkké dovednosti používat „*při jakémkoliv mezilidském kontaktu*“. Podle jeho popisu bere jakýkoliv kontakt mezi lidmi obchodně. Popisuje ho tak, že první jedinec přijde k druhému a něco od něj potřebuje. Opět zde zdůrazňuje důležitost kompromisu a vzájemné slušnosti. Zároveň ale mluví o asertivitě, a tedy o způsobu, jak se bránit druhému, když půjde třeba do konfliktu.

Alice zdůrazňuje fakt, že pro ni je zásadní využívat měkké dovednosti při konfliktech. Podle ní rozhovor v konfliktu nemá cenu, pokud je příliš emoční nebo agresivní. Všechny strany by měly dostat prostor se vyjádřit a poté najít společné řešení. Pro Alice je důležitá i asertivita a nutnost mít možnost se vyjádřit a projevit, zároveň ale i umět přiznat chybu a necítit vinu od druhé strany, že tu chybu udělala. Pro její práci je významná i empatie. Umět se vcítit do matky, která má nějaké rodinné problémy a ovlivňuje to i její dítě, které má pak například záchvaty vzteku.

Stejně jako Valentýn, i Anežka poukazuje na fakt, že měkké dovednosti jsou důležité i v osobním životě – tedy pokaždé, když jednáme s lidmi. Podle jejích slov jsou měkké dovednosti nástroj pro usnadnění domluvy či kooperace mezi lidmi. Zároveň pomáhají udržovat vztahy a předcházet konfliktům.

Julie vychází ze svého povolání a myslí si, že pro svět médií je zásadní komunikace. Dále dodává, že je také důležitá asertivita – umět dovést jedince ke správné odpovědi a získat informace. Ve světě médií je podle Julie zásadní používání měkkých dovedností – díky nim se napojujeme na druhé a lépe s nimi komunikovat a budovat s nimi vztahy. Julie dává význam i kolektivní práci, která je podle ní zásadní. S tím souhlasí i řada personalistů. Co zajímavého ještě Julie říká, je schopnost sounáležitosti s firemní kulturou. Manažer má za úkol připomínat význam dané značky, firmy svým podřízeným – tudíž neustálá komunikace a vzájemné pochopení.

Iva říká, že měkké dovednosti jsou potřeba používat všude. Jde o naši lidskost – měkké dovednosti dávají ostatním pocit, že je slyšíme, když mluví, že je respektujeme, že nás zajímají jejich názory a myšlenky. Z toho tedy vychází, že Iva opět opakuje názor, že tyto dovednosti se hodí do pracovního i osobního života.

David říká, že tyto dovednosti jsou zapotřebí využívat ve společnosti, aby jedinec v té společnosti vůbec „přežil“. Proto je pro něj důležitější mít svou sociální skupinu přátel, se kterými může sdílet své zájmy a názory. V pracovním životě je pro Davida zásadní schopnost komunikovat, být spolehlivý a umět jednat vlastně s kýmkoliv.

Které z měkkých dovedností jsou podle vás personality, potažmo firemními manažery hodnoceny jako nejcennější?

Podle Valentýna jsou personalisti jedinci, kteří mají uklidňovat ostatní v konfliktních situacích. proto to mají být pozitivně naladěni jedinci. Podle Valentýna mají zachránit situaci a předcházet konfliktu.

Alice říká, že dnešní personalisté hledají jedince, kteří umějí komunikovat, umí jednat během konfliktů a aktivně hledají jejich řešení. Podle ní je i zásadní umět pracovat v týmu, sebereflexe a kritické vnímání a kreativita. Její nutnost kreativity může souviset s tím, že pracuje s malými dětmi a vyvíjí s nimi různorodé aktivity – sama tudíž musí být pro jejich vymýšlení kreativní.

Podle Anežky dnešní manažeři vyhledávají u svých zaměstnanců jistý výkon, sebevědomí a průbojnost. Umění se domluvit nebo smlouvat. Personalistům jde spíše o kolektiv – řešit konflikty nebo asertivně jednat.

Julie znovu zmiňuje, že dnešní personalisté oceňují jedince, kteří jsou schopni pracovat v týmu. Dále je podle ní důležitá asertivita a komunikační dovednosti.

Iva pohlíží na komunikaci jako na zásadní dovednost. Bez ní se neumí jedinec prodat a ukázat „*co v něm je*“. Do tohoto pojmu zahrnuje verbální i neverbální komunikaci a také schopnost naslouchat.

David má názor takový, že měkké dovednosti jsou „*korporátní výmysl*“. Že jsou vytvořené pro manipulování s lidmi. Aby firmy z lidí dostali jen to, co chtějí a co jim přijde užitečné.

Které z těchto dovedností využíváte ve svém zaměstnání vy osobně nejčastěji, nebo byste se je rád/a v ohledné době osvojil/a?

Pro Valentýna je zásadní v jeho povolání komunikace a to ve formě, kdy složité pojmy a vysvětlování ohledně techniky musí „*přethumociť*“ kolegům, kteří tomu nerozumí. Tedy složité říct tak, aby to znělo jednoduše. Dále vysvětluje, že s čím výše postaveným manažerem pracuje, tím rychleji mu musí umět pomoci s jeho problémem. Proto je pro něj zásadní sebereflexe – zpětně si říct, kde nastala chyba, jak mohl danou situaci vyřešit rychleji a kde se příště zlepšit. Jako třetí měkkou dovednost popisuje práci v týmu a vzájemnou kooperaci v něm a time management – umět si naplánovat den a veškeré schůzky. Vědět, kdy kdo bude mít čas nebo bude na schůzce. Snaží se tím šetřit čas a předcházet tak konfliktům s druhými, ale

i se sebou samým – aby nemusel být nervózní, že nemůže někoho najít nebo se nemusel rozčilovat. Valentýn by se rád naučil analyzovat druhé a umět rozpoznat jejich povahy. Myslím, že je s tím spojena touha se přizpůsobit druhým, bez konfliktů se s nimi na něčem domluvit, využít je pro získání informací. Dalo by se možná polemizovat, zda nejde o jistou formu manipulace. S tím souvisí i jeho další přání jednou být manažer a „*velet jim*“. Dalo by se říct, že se jedná o mocenský komplex a chuť ukázat svou dominanci. Zároveň by tým chtěl vést tak, aby jeho členové byli spokojeni a nebyli ve stresu. Také by si přál zvládat, když přijde více úkolů najednou a umět si to rozplánovat a dělat jeden po druhém, místo toho, aby k tomu byl pasivní a začal z toho panikařit.

Alice nejčastěji využívá komunikační dovednosti, jejich styl a povahu musí umět také změnit na základě toho, jestli mluví s dítětem nebo jeho rodičem. Musí kontrolovat jaké informace se ke komu můžou dostat, výběr slov i samotnou intonaci hlasu. Opět zmiňuje kreativní myšlení. A to z důvodu, že musí umět vymyslet celodenní aktivity pro děti a ty musí být různorodé, poučné, zábavné a přizpůsobit se i počasí - to znamená, že když venku prší, nepůjde s dětmi na procházku. Zároveň je třeba dát kreativě jisté hranice. Jak sama popisuje, dítě jí může namalovat fialovou krávu – což je znak kreativity. Ale její práce je zajistit, aby dítě pochopilo, že skutečné krávy fialovou barvu nemají. Je třeba tedy zajistit, aby dítě pochopilo, že ve skutečnosti jsou krávy hnědé a neumí létat, ale je v pořádku snít o tom, že můžou. Ráda by zlepšila své asertivní jednání a to z důvodu, když mluví s rodiči. Pokud jde o jejich děti, jsou jejich rodiče přecitlivělí na jakékoliv obvinění, že je jejich dítě agresivní, špatně se učí, nebo že ve třídě masturbuje. Všechno to jsou běžné projevy dětského chování, ale rodiče je mohou vnímat jako útok – žijí často v představách, že jejich dítě je dokonalé. Proto by Alice ráda uměla snadněji podat tyto informace, tak, aby je rodiče přijali, vyslyšeli je a nebrali to jako napadení jejich potomka. Ohledně asertivity také mluví o tom, že není lehké ji použít v praxi. Není to ale jen o tom, zásadní je i umět vyjednávat – dát prostor oběma stranám vyjádřit svůj názor a také mít časově rozmezené, kdy se jejich schůzka bude konat.

Anežka nejčastěji využívá vyjednávání nebo domlouvání se. A to jak se zákazníky, tak i s kolegy. Její práce je především v logistice a umění plánovat. Musí tedy znát své kolegy a delegovat jim i úkol povahou takovou, který zvládnout splnit. Popisuje i důležitost předávání informací – tedy předejít komunikačnímu šumu. Předat informace všem a ujistit se, že je každý pochopil správně. Ideálně je i pořad připomínat. Stejně jako Alice i Anežka vnímá i komunikaci v konfliktu jako důležitou měkkou dovednost, která se jí vyplatí do stresového povolání, kde má zkoordinovat mnoho lidí najednou. Anežka by si ráda osvojila strategické myšlení, kdy by mohla umět předpovídat, co se stane a mohla si tudíž předem připravit řešení.

Julie říká, že využívá všechny měkké dovednosti – komunikační dovednosti, asertivitu, empatii atd. Sama tvrdí, že není měkká dovednost, kterou by nevyužívala. Při této otázce jsem zjistila, že je třeba Julii vysvětlit, co všechno je měkká dovednost. Dostaly jsme se tedy k tomu, že Julie má problém s neverbální komunikací – jdou na ní poznat emoce, a tak každý pozná, co cítí a co si myslí o tom druhém. A to jí podle jejích slov limituje. Tento problém sama popisuje při konfliktních situacích, kdy se stává, že přestane racionálně uvažovat a podléhá emocím. Drží se ovšem rad, které se udávají při řešení konfliktu a nechce příliš do konfliktu dávat emoce. V této chvíli jí pomáhá asertivita.

Iva o sobě říká, že se snaží využívat veškeré měkké dovednosti, kterých je schopná. K rozvoji těchto dovedností u Ivy došlo ve chvíli, kdy si uvědomila, jak jsou hodnotné a potřebné pro pracovní i osobní život. Začala se tak více vzdělávat v oblasti neverbální komunikace, v oblasti psané komunikace, uvědomila i hodnotu zpětné vazby, uvědomila si i hodnotu důvěry a sledovala, co s lidmi udělá, když jim věříte. Pro Ivu je i zásadní, aby se měkké dovednosti dále rozvíjely. Dále by se Iva zlepšila ve vystupování na veřejnosti a umět ovládat své emoce.

David popisuje jako měkké dovednosti jako lidský přístup ke kolegům, kdy pomůže kolegyni například, také je popisuje jako loajalitu k dané firmě. Tedy odvést svou práci co nejlépe a pak se spíše věnovat rodině.

Vyjmenujte alespoň tři, které na vás oceňují kolegové, nadřízení či podřízení?

Valentýn cítí, že jeho kolegové na něm oceňují, že umí vysvětlit složité technické pojmy jednoduše, aby to pochopil i ten, kdo nedělá v IT. Dále opět zmiňuje flexibilitu, kdy je schopen respektovat, že i ostatní mají své povinnosti a nemá problém se s nimi domluvit na daném termínu, který vyhovuje hlavně jim. Dále pro něj znamená udělat práci za někoho jiného nebo si vyměnit s někým směnu. Zároveň tyto dovednosti na sobě nejvíce cení i on sám. Ze seznamu měkkých dovedností, kterým věnuji kapitoly ve své práci vybírá jako nejdůležitější leadership, sebe prezentaci a asertivitu. Sám přiznává, že není lehké vybrat pouze tři – všechny jsou důležité a jejich míra důležitosti závisí na situaci a typu člověka. Leadership vybírá, protože je pro něj důležité mít vztyčný bod, ke kterému se každý může obrátit. Sebe prezentaci vnímá jako nástroj pro zalíbení se lidem. Vlastně popisuje přetvařování, díky kterému dosáhne kdokoliv svých cílů a zmanipuluje druhé. Podobnou techniku využívali i diktátoři, kteří tak ukazovali falešnou tvář, kdy se snažili chovat, jednat, oblékat tak, aby získali přízeň ostatních a dosáhli skrz ně svých cílů. Asertivita jde podle něj se sebe prezentací „*ruku v ruce*“. Asertivita je podle něho obrana vůči názorům druhých a umění obhájit i své názory. Poukazuje i na to, aby své názory mohli prosadit všichni, když se tak nestane, může kolektiv přijít o zásadní myšlenku či názor.

Alice si myslí, že ostatní na ní cení to, že nepodlehne emocím při rozhovoru. Vlastně, že se „*nenechá vyprovokovat*“. Alice pojem konflikt asociuje něco negativního a proto raději využívá pro své jednání techniku vyjednávání. Cítím, že jí přijde více férové – ani jedna strana nemá převahu nad stranou druhou. Stejně jako Valentýn i ona zmiňuje důležitost flexibility – přijít dřív do práce nebo udělat něco za svou kolegyni. Sebe samu vnímá jako „*týmového hráče*“, který se snaží udržovat dobré vztahy i mezi kolegy. Díky své klidné povaze na sobě nejvíce cení způsob jak zvládá konflikty a sama říká, že je na to hrdá. Popisuje sebe samu jako někoho, kdo se rád učí a rozvíjí své dovednosti v pracovním i osobním životě. Ze seznamu kapitol mé práce zdůrazňuje jako zásadní komunikaci v konfliktu, práci

v týmu, motivaci a konstruktivní kritiku. Vzhledem k povaze jejího povolání to není překvapivé. Motivace je podle ní zásadní způsob vzdělávání dětí. Také je důležité motivovat celý pracovní tým jako takový, a hlavně umět najít i vnitřní motivaci – proč tedy vlastně chci vzdělávat a připravovat na život další generaci. Vnitřní motivaci je zásadní naučit i děti samotné – proč mají něco dělat a být hrdí na to, co udělaly.

Podle Anežky na ní její kolegové oceňují její smysl pro detail a koordinaci a její píli informovat každý týden co se bude dít v týdnu příštím. Stejně jako u Alice i u Anežky si podle ní kolegové cení jejího způsobu zvládnání konfliktů. Dále také jejího způsobu vyjednávání a jednání. Na sobě nejvíc cení empatii. Ze seznamu kapitol mé práce vyzdvihuje asertivitu, motivaci a komunikaci v konfliktu.

Julie říká, že na ní její podřízení a kolegové oceňují empatii, zodpovědnost a její komunikační dovednosti. A také dodává, že její podřízení oceňují, jakým způsobem vede svůj tým. Na sobě nejvíc cení právě empatii. Julie říká, že vždycky působila důvěryhodně a ostatní se jí svěřovali. Řekla bych, že to bude důvod proč tuto vlastnost cení členové jejího týmu, a to z ní dělá tak kvalitního nadřízeného. Ze seznamu kapitol mé práce označuje za nejdůležitější delegování, motivaci a práci v týmu.

Iva si myslí, že její kolegové na ní oceňují její empatii, jak umí ovlivňovat své okolí a nadchnout je pro jejich úkoly a lidský a spravedlivý přístup. Na sobě si Iva nejvíce cení lidskosti a svého smyslu pro spravedlnost. Ze seznamu kapitol mé práce označuje za nejdůležitější všechny – pro správný chod týmu jsou všechny zásadní. Také zdůrazňuje sebezprezentaci – je třeba umět předvést i tým a jeho snahu a ukázat jejich výkon. Dále mluví o delegování jako o důležité dovednosti. V této věci dávala možnost svým podřízeným jednou za čas vymyslet, co je by zlepšilo jejich práci, podpořilo jejich výkon, a to následně zrealizovat.

David si myslí, že kolegové na něm oceňují přátelský přístup, že je bezkonfliktní a že je spolehlivý a udělá svou práci kvalitně. Zároveň na sobě David cení, že umí naslouchat druhým.

Jak velký vliv mají vámi osvojené měkké dovednosti na vaše kolegy, na vaše nadřízené, popřípadě podřízené?

Valentýn svůj vliv měkkých dovedností popisuje tak, že při problémech či jakýchkoliv řešení v práci má právě on za úkol komunikovat se všemi mezi odděleními i mezi kolegy a dát dohromady kolektivní názor a řešení a popřípadě o podle něm správném řešení přesvědčit i ostatní.

Alice cítí, že její kolektiv na ní oceňuje její způsob zvládání konfliktů, jak umí uklidnit své kolegyně a pomáhat jim vypořádat se stresem.

Anežka říká, že své okolí ovlivňuje „*ohromným způsobem*“. Jako každý z nás. Na ostatní máme vliv i když si to sami neuvědomujeme, a to po verbální i neverbální stránce řeči.

Julie si myslí, že své kolegy ovlivňuje podstatně. Myslí si, že s ní pracovat „*je radost*“. Je tomu tak, protože není direktivní, umí delegovat a zároveň jim dovoluje být kreativní a určit si své podmínky. To znamená, že jasně určí, co se má udělat, ale dá možnost volby, kdy se to má udělat. Proto si tedy myslí, že pokud dotyčný rád pracuje v týmu, nemá problém s egem a respektuje autority, bude s ní jako s nadřízenou spokojený.

Iva říká, že své kolegy i celkově okolí ovlivňuje velkým způsobem. Důležitý je lidský přístup a ke každému přistupovat individuálně a podle toho s ním i jednat a pracovat – dát tím najevo, že je vnímán, že ostatní vidí i jeho emoce a není pro ně jen stroj.

David popisuje, že u něj v redakci jsou většinou lidi staří jako on a každý tam pracuje sám. Tudíž nemá dojem, že by je nějak ovlivňoval.

Kde jste se o pojmu měkké dovednosti dozvěděl/a poprvé?

Pokud jde o Mileniály, tak ti se dozvěděli o měkkých dovednostech ve škole a Generace X se o nich dozvěděli v souvislosti se svým zaměstnáním.

DISKUZE

U mých respondentů se ukázalo, že měkké dovednosti využívají obě generace a obě je využívají i cíleně. Každý ovšem za jinými účely a zcela odlišnou motivací. I přes to, že pro Mileniály má být tento pojem zcela vlastní, protože vznikl za jejich životů, jsou i oni zmatení v jejich definici a co vše je tedy měkká dovednost. Jako zásadní tady vnímám motivaci. Mileniálové mají spíše motivaci vnitřní a chtějí se zlepšovat v této oblasti, protože jim to pomůže – budou lépe rozumět lidem, dostanou od nich, co chtějí, usnadní si tak práci. Zatímco Generace X se učí měkké dovednosti z nutnosti. Společnost se zcela změnila od doby, kdy jim bylo dvacet. V době jejich mládí bylo nutné znát oblast, ve které dotyčný pracoval, chodit včas do práce a oddělat si svých několik hodin denně.

I přes to se dokázali přizpůsobit a pochopit koncept této problematiky. Ale udělali to z jednoho důvodu – respekt. Myslím si, že Generace X chce být respektována a být úspěšná v práci i ve svém věku, kde musí také pracovat s mladšími kolegy. A jak se říká: „*Když je nemůžeš porazit, přidej se k nim.*“ Někteří poznali jako výsledky má, když delegují, když motivují nebo když dávají zpětnou vazbu. Jiní ale stále žijí v době komunismu a mají pocit, že tento termín je jen moderní výmysl a jde vlastně o manipulaci.

Oceňuji, že žádný z respondentů neměl nacvičenou definici měkkých dovedností a každý byl schopen mi tento pojem vysvětlit, anebo uvést nějaké příklady. Podle svého zaměstnání také každý z respondentů využívá i konkrétní dovednosti, které mu přijdou užitečné. Většina se ale shodla v tom, že je důležitá komunikace, jak komunikovat v konfliktu a týmová práce. Obě generace ve svém zaměstnání jsou členy týmu, a tudíž je pravdou, že pro dnešní pracovní trh je tato schopnost vycházet s ostatními klíčová a od ní se odvíjí další měkké dovednosti.

Na základě dotazování se u několika personalistů jsem zjistila, že nejdůležitější měkkou dovedností na dnešním pracovním trhu je práce v týmu. S tím se shodují odpovědi a fakt, že každý z nich také je součástí nějakého pracovního týmu.

Bělohávek (2008) mluví o synergii jako o základní jednotce v týmu. S tím souhlasí i odpovědi respondentů, kteří mluví „*lidském přístupu*“. Což znamená přistupovat ke svým kolegům a podřízeným jako k lidem, kteří mají své pocity, názory, emoce, myšlenky. A ty je třeba jednak respektovat, ale také vyslyšet. Nejen že tím dáme najevo samotnou úctu tomu druhému a vezmeme ho na vědomí, ale také možné se z nich inspirovat, motivovat. Respondenti tedy správně popisují, že aby toto bylo možné, je třeba v týmu zařídit různorodost. To znamená, tam mít různé povahy, které se budou navzájem ovlivňovat.

I přes to, že žádný z respondentů neuvedl, že by četl literaturu o měkkých dovednostech, často se shodují, a to v postupu v dané situaci. Část respondentů mluvila o konfliktu a z jejich rozhovorů vyšlo najevo, že konflikt je skutečně potřebný a nemusí nutně znamenat negativní podtext nebo nepříjemný rozhovor mezi dvěma lidmi. Záleží, jakým způsobem se zachováme. V tomto případě jsou zásadní emoce. Jako například vztek, které nesmíme projevit. Tedy to, co tvrdí Medlíková (2012) se ukazuje jako něco, co skutečně je využíváno v praxi.

Často byla jmenována asertivita a jak říká Potts (2014), je to jedna z nejdůležitějších obranných technik v komunikaci. A využívá se při konfliktech či jako obrana proti manipulaci. Respondenti se shodují v tomto případě, že tato technika je zcela nezbytná pravidelně ji využívají. V některých případech ale může jít pouze o špatné pojmenování. Valentýn nazývá své chování jako asertivní, či jako sebe prezentaci, ale při detailnějším popisu je jasné, že jde spíše o manipulaci. Tedy pro něj není asertivita zdravý způsob, jak se bránit proti slovnímu napadení, ale jak lidi přesvědčit o své pravdě a donutit je k souhlasu. Stejně tak jako v případě sebe prezentace, kdy to, že si oblékne oblek a zaujme jistý postoj pro něj je způsob, jak si nandat masku, která se bude líbit jeho okolí.

Můj výzkum má značné nedostatky a první jsem si uvědomila, když mi jeden z respondentů mimo nahrávání řekl, že byl nervózní, že se cítil pod tlakem, že je nahráván a že ho někdo bude poslouchat, a tak chce znít chytře. Tady mi došlo, že ta nervozita je vlastně zásadní ovlivnění odpovědí respondentů. Při soukromém

rozhovoru by mi odpověděli zcela jinak a pokud bych svůj rozhovor s nimi zopakovala i s nahráváním, jejich odpovědi by se lišily. Dalším nedostatkem je samotný počet respondentů. Samotný výzkum porovnání měkkých dovedností u dvou generací mi přijde natolik užitečný pro společnost, že bych si ideálně představovala mnohem větší počet respondentů z obou generací a ty porovnat a následně řešit tuto problematiku i z pohledu pohlaví. Při rozdílnosti odpovědí mužů a žen jsem si všimla, že ženy mají větší tendenci řešit empatii, komunikaci nebo zpětnou vazbu kvůli jejich biologickému nastavení. Tedy to, že ženy jsou citlivější a mají větší škálu emocí jak muži. Je tedy možné, že jejich vlohy nebo ochotu se učit a aplikovat měkké dovednosti ovlivňuje právě toto.

ZÁVĚR

V teoretické části mé bakalářské práce popisuji pojem komunikace, její druhy a následně popisuji jednotlivé měkké dovednosti, které jsou nezbytné pro lidskou komunikaci i pro pracovní životy každého z nás. V praktické části mé bakalářské práce navazuji na problematiku komunikace. Zkoumám zde dvě věkem rozdílné generace a jejich vnímání pojmu komunikace a měkkých dovedností a to, zda využívají tyto dovednosti i v praxi. Což znamená buď ve svém zaměstnání, nebo i v soukromých životech. Tyto cíle se také naplnily. Dotazovaní respondenti tyto dovednosti znají a cíleně je i využívají v pracovním, tak v soukromém životě, a to bez ohledu na věk.

Má bakalářská práce má za cíl upozornit na problematiku měkkých dovedností. Chtěla bych co nejvíce lidí přesvědčit o tom, že měkké dovednosti nám nejsou pouze dány, ale můžeme se je i naučit. Těchto cílů jsem chtěla dosáhnout tím, že popisuji konkrétní situace, jak tyto dovednosti využívat v praxi. Myslím, že hlavního cíle, upozornit na celou problematiku se mi pomohlo dosáhnout. Stejně jak i vedlejších cílů. Ovšem ideálně bych si představovala další zkoumání této problematiky, což znamená popsat více měkkých dovedností a více do hloubky. Také v praktické části bych si představovala do budoucna více respondentů s věkovým rozdílem také zkoumat i genderový rozdíl respondentů – vnímání problematiky měkkých dovedností u mužů a žen.

Tématika měkkých a tvrdých dovedností je a bude velmi aktuální u manažerů, a nejen u nich, ale i u jiných, například u pomáhajících profesí. Jelikož s rozvojem společnosti budou vznikat další a další problémy, které bude muset manažer řešit. V této souvislosti se budou zvyšovat i nároky jak na jeho vzdělání a znalosti, tak na jeho osobnostní a charakterové předpoklady tedy měkké dovednosti. Kvalitní manažer by měl dbát na své měkké dovednosti. Ale zároveň by měl být zkušený a obratný i v tvrdých dovednostech. Poněvadž jeho znalosti, teorie, vzdělání a odborná způsobilost tvoří rámec jeho práce, ve kterém je pak prostor pro měkké dovednosti, se kterými společně tvrdé dovednosti umožňují efektivní řešení problémů a situací, a tím tak být úspěšný manažer.

LITERATURA

ADAMCZYK, Gregor, BRUNO, Tiziana. *Řeč těla*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 978-80-247-1313-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-3858-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-1975-7.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2945-9.

CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1624-4.

FRITZSCHE, Thomas. *Jak přesvědčivě vyjednávat*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5726-1.

HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-639-1.

JANÁČKOVÁ, Laura. *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-2479-9.

JANOUSEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-4295-3.

JŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-1708-1.

MATSCHNIG, Monika. *Úspěšná řeč těla*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN: 978-80-271-2894-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4016-4.

MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN: 978-80-86723-32-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2000. ISBN: 80-200-0690-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2944-2.

POTTS, Conrad a Suzanne. *Asertivita – umění být silný v každé situaci*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-5197-9.

PROCHÁZKA, Jakub, SMUTNÝ, Petr, VACULÍK, Martin. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4646-3.

RADCLIFFE, Steve. *Leadership*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4163-5.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2100-2.

SCHARLAU, Christine. *Trénink úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3301-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4151-2.

ŠPAČKOVÁ, Alena. *Umění dialogu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3810-9.

THIELE, Albert. *Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3310-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-387-1.

IDNES. Ona. iDnes.cz [online] © 2020 [cit. 2021-08-30] Dostupné z: [Manipulace není legrace. Braňte se a odhalte ji dřív, než přijde strach - iDNES.cz](#)

ISIC. Kariéra. Isic.cz [online] © 2022 [cit. 2021-08-30] Dostupné z: [Co jsou to měkké dovednosti a proč je potřebuješ? - ISIC.cz](#)

HR NEWS. Články. Hr news.CZ [online] © 2022 [cit. 2021-08-30] Dostupné z: [Z experta dobrým manažerem? Case study: diagnostika potenciálu leadershipu | HR News](#)

LEARNINGSHINE. Career help. Learning.shine.com [online] © 2020 [cit. 2021-10-21] Dostupné z: [What Are Communication Skills? \(with Examples\) - Talent Economy \(shine.com\)](#)

MINDTOOLS. Communication Skills. Mindtools.com [online] © 2016 [cit. 2020-07-30] Dostupné z: [Building Good Work Relationships - From MindTools.com](#)

TIME. Living/psychology. Time.com [online] © 2018 [cit. 2021-08-30] Dostupné z: [How to Tell If Someone Is Manipulating You—And What to Do | Time](#)

