

# **Dovednosti manažera**

# Paradigma komunikace

- **Výhra – výhra**
- **Výhra – prohra**
- **Prohra – výhra**
- **Prohra - prohra**

# Vývoj role manažera

- od hrdiny k tomu, kdo rozvíjí
- od komandýra ke konzultantovi
- od toho, kdo rozkazuje, k učiteli
- od tvůrce rozhodnutí k tomu, kdo posuzuje hodnoty a dává příklad

# Vývoj komunikace

- od konfrontačního způsobu dialogu k empatickému
- od zachovávání si moci k dělení se o moc
- od konfrontačního vztahu (výhra-prohra) ke kooperačním vztahům založeným na vzájemných zájmech (výhra-výhra)

# Transakční a transformační vedení

- **Transformační vedení** v zásadě znamená, že měníme realitu svého partikulárního světa, aby více odpovídala našim hodnotám a ideálům. Transformační vedení se zaměřuje na „top linii“ a je založené na **principech**.
- **Transakční vedení** se zaměřuje na účinnou interakci s touto novou realitou. Zaměřuje se na „základní linii“ a je založené na **událostech**.

# Transformační vedení

- Staví na lidské potřebě mít smysl.
- Zabývá se významy a hodnotami, morálkou a etikou.
- Orientuje se na naplňování dlouhodobých cílů, aniž by to vyžadovalo ústup v otázce lidských hodnot a principů.
- Odděluje příčiny a důsledky a pracuje preventivně.
- Oceňuje profit jako základ pro růst.
- Více se zaměřuje na poslání a na strategie, které vedou k jeho naplnění.
- Plně využívá lidských zdrojů.
- Identifikuje a rozvíjí nový talent.
- Rozpoznává a odměňuje významné přínosy.
- Spojuje vnitřní struktury a systémy, aby posílilo rozšíření hodnot a cílů.
- Navrhuje a přetváří zaměstnání, aby bylo plnovýznamové a stalo se výzvou.

# Transakční vedení

- Staví na lidské potřebě vykonat práci a vydělat si prostředky.
- Zabývá se mocí a pozicí, politikou a výhodami.
- Je pohrouženo do denních záležitostí.
- Je orientováno krátkodobě na tvrdá data.
- Spojuje příčiny a symptomy a zabývá se více výsledky, než prevencí.
- Zaměřuje se na taktické otázky.
- Opírá se o mezilidské vztahy, zajímá se o dobrý průběh mezilidské interakce.
- Naplňuje očekávání od rolí tím, že se pokouší efektivně pracovat v současných systémech.
- Podporuje současné systémy, které posilují základní linii, maximalizují výkonnost a garantují krátkodobý profit.

# Moc

- Otázky moci jsou v práci manažera aktuální a závažné.
- **Moc ve vyjednávání je vždy pouze prostředek nikoliv cíl.** Je založena na uvědomění, že ji vždy nějakou máte!
- My určujeme, jak nás ostatní vidí, jak nám věří a jak reagují.

# Různé druhy moci při jednání s partnery

- Moc konkurence

Poukazujme i na jiné zájemce, zákazníky, jiné možnosti

- Moc legitimacy

Většina lidí má úctu k tištěnému, vydanému: předpisům, vyhláškám, směrnicím

- Moc oddanosti

Získejme souhlas ke společné práci. Zapojme ostatní partnery, podporovatele, spolupracovníky - budou naše společné dílo podporovat.

# pokračování

- Moc ztotožnění

Přistupujme ke každému lidsky, umožněme mu/jim vzájemné ztotožnění. Hledejme, co máme společného. Důvěra ve firmu, dobré zkušenosti. Solidní jednání, kvalitní přístup všech zaměstnanců firmy.

- Moc morálky

Často je účinné, dovoláváme-li se slušnosti, morálky, soucitu, pochopení apod. Většina lidí chce mít pocit morální správnosti svého jednání .

# pokračování

- Moc odborných znalostí

Svou odbornost neustále zlepšujeme a doplňujeme. Různé posudky, reference odborníků apod. - uvádějme již na začátku jednání, často to zvýší důvěru.

- Moc odměny a trestu

Nevylučujeme žádné možnosti a nesnižujeme stres druhé strany, jestliže nedostáváme okamžité výsledky. Buďme pozorní a naplňujeme i nevyslovené potřeby druhých. Na druhé straně neukazujeme zbytečně své slabosti. Kdo je připraven, není překvapen.

# pokračování

- Moc precedentu

Příklady táhnou, můžeme se odkázat na podobná jednání, obdobné výsledky

Logika oblíbené tradice. Precedens je také záminka pro změnu např. ceny

- Moc přesvědčovacích schopností

Vychází z argumentace zaměřené na splnění potřeb zákazníka, působí na více smyslů najednou (viz reklamní účinek).

# Metody ovlivňování

- **modelování příkladem** (druzí vidí);
- **vybudování ohleduplných vztahů** (druzí cítí);
- **předávání pokynů** (druzí slyší).

# Asertivita

- **prosazování**, případně i rozhodné prosazování svých práv za současného **respektování** a **akceptování** práv ostatních lidí.
- zdravé a neagresivní **sebeprosazování**

# Manipulace

- Je jedním z typických rysů moderního světa
- Je účelovým zjednodušením vnímání a komunikace
- Odvolává se na naše přesvědčení, smysl pro právo, pravdu, objektivnost a spravedlnost, na naši odpovědnost, čest a morálku, náboženské cítění, humanitu, solidaritu atp.

# Agresivita, manipulace, asertivita

- Při své práci se setkáváme jak s **agresivitou**, **tak i manipulací** a měli bychom **umět** tyto **projevy** u lidí, správně **rozpoznat** a efektivně na ně **reagovat**.
- **Asertivita** nám nabízí **sebeprosazující chování**, které odmítá vlastní pasivitu i manipulaci okolí a účinně se brání agresi.

# Deset asertivních práv

- **sám posuzovat vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně a jejich důsledky sám zodpovědný**
- **Právo nenabízet výmluvy či omluvy ospravedlňující naše chování.**
- **Právo sám posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za problémy druhých lidí.**
- **Právo změnit vlastní názor**

# Deset asertivních práv

- Právo **dělat chyby a být za ně zodpovědný**
- Právo říci: „**Já nevím**“.
- Právo **být nezávislý na vůli druhých**
- Právo **dělat nelogická rozhodnutí**
- Právo říci: **Já ti nerozumím.**
- Právo říci: **Je mi to jedno.**

# Jedenácté přikázání

Každý sám má právo rozhodnout,  
zda bude či nebude jednat  
asertivně.

# **Asertivní dovednosti**

- **přeskakující gramofónová deska**
- **Otevřené dveře**
- **Sebeotevření**
- **Volné informace**
- **Negativní aserce**
- **Dotazování na negativa**
- **Selektivní ignorování**
- **Přijatelný kompromis**

# Asertivní manažer

- Asertivní manažer má sebeúctu a sebevědomí, dokáže požadavky věcně formulovat a vyžadovat jejich plnění, je v řízení vytrvalý, důsledný a rozhodný.

# Zásady účinné komunikace

- **První dojem** výrazně ovlivňuje vytvoření našeho dlouhodobého úsudku o druhých lidech. Vzniká během **prvních 120 vteřin** vzájemného setkání, často i rychleji, **maximálně za čtyři minuty**.

# První dojem

- Hospodařme s každou vteřinou prvního setkání.
- Nedělejme si iluze, že špatný dojem lze zítra opravit.
- Účinný způsob jak udělat dobrý dojem je být dobrým posluchačem.
- Uvědomujme si a napravme cokoliv, co by mohlo vyvolávat u druhých negativní pocity.
- Postavme své jednání na tom, čím můžeme na druhé působit pozitivně.

# **Neverbální komunikace**

**Neverbální komunikace je to, co  
říkáme beze slov**

# Desatero pro úspěšné jednání

- Nehodnoťme cizí lidi příliš rychle.
- Při rozhovoru pozorujme různé nevědomé signály mimiky, gestikulace, hlasu a způsobu mluvy, abychom neustále bystřili své smysly.
- Osvobodíme se od všech předsudků, na cizího člověka nahlížejme otevřeně, raději spíše neutrálně.
- Dávejme si pozor, zejména tehdy, je-li nám nějaká osoba sympatická nebo nesympatická, protože jsme v nebezpečí, že se budeme dívat ať již šedými nebo růžovými brýlemi.
- Pokud je nám někdo nesympatický, měli bychom jej velmi pozorně studovat, abychom přišli na to, z čeho (z jaké naší vlastnosti či zážitku) tento náš pocit pramení.
- Pokud nám jiná osoba někoho připomíná, musíme mít svou znalost lidí obzvlášť pod kontrolou, abychom si do ní nepromítli nesprávné vlastnosti jiné osoby.
- Nepokoušejme se v cizích osobách vidět zjednodušené „typy“.
- Každý člověk je individuální bytost s nezaměnitelnými pocity a vlastnostmi.
- Nepokoušejme se pouze zjistit, jaký ten člověk je, pátrejme také po důvodech jeho chování.
- Známe-li zkušenosti a zážitky některé osoby, víme více o jejím pohledu na svět a můžete lépe pochopit strukturu jeho osobnosti a charakter.
- Pak se vyvarujeme nejčastějších chyb a můžeme svou znalost lidí využít i pro optimální jednání s nimi.

# Nejčastější chyby v komunikaci

- **Chyba číslo 1:** Dávání rady před pochopením

Léčba - **empatie**

- **Chyba číslo 2:** Pokus o vybudování/obnovení vztahů bez změny v chování nebo postoji

Léčba - **Ukažme** důvěryhodnost, zásadovost a upřímnost

- **Chyba číslo 3:** Předpoklad, že dobrý příklad a vztah jsou dostatečné

Léčba - **Učme** sami sebe i ostatní o vizi, poslání, rolích, cílech, směrnících a stan-dardech a mluvmе o nich.

# Učit se z chyb

- Je vlastnost schopných lidí
- Lepší – učit se z chyb druhých
- Stále sledovat vývoj oboru
- Opakovat stejné chyby je projevem neschopnosti
- Včas učiněná malá chyba nám pomůže k ostražitosti a může odvrátit pozdější katastrofu

# Chyby

- Některé chyby nastanou bez ohledu na to, kolik preventivních opatření přijmeme
- Naučme se s tímto faktem žít
- Nenechme se odradit od toho, co chceme učinit, ze strachu, že uděláme chybu

# Práce s chybou

- Budíme předem připraveni a ochotni nést důsledky
- Řešíme chybu ihned, jakmile ji objevíme
- Chyby jsou důkazem, že o něco nového usilujeme
- Nejhorší reakce – ignorovat chybu!
- Vytěžíme z chyb maximum
- Chyba je jen tak velká, jak sami připustíme

# Důležité otázky

- Naučme se pravidelně se zastavit a před jakoukoliv akcí se zeptat
- Převeďme tyto otázky do marketingové terminologie a máme základ strategického marketingu
- Naučme se klást si tyto otázky jako součást řízení vlastního života

# A teď ty otázky

- Jdu tam, kam chci?
- Chci jít tam, kam jdu?
- Kde jsem právě teď?
- Kde chci být v budoucnu a jakým způsobem se tam dostanu?

# SMART

- Základní funkcí manažera je plánování
- Nejdůležitější aktivitou a prostředkem k úspěchu je kladení si cílů
- Definovat cíle správně a srozumitelně je základní podmínkou k jejich naplnění
- SMART je souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny

# SMART

- **S** – specifické a konkrétní (přesný popis)
- **M** – měřitelné, kvantifikovatelné (možnost kontroly stupně plnění)
- **A** – akceptovatelné (pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají)
- **R** – reálné a realizovatelné (z hlediska všech potřebných zdrojů)
- **T** – termínované (stanoven požadovaný termín plnění)

# Paretovo pravidlo

- Pravidlo 80/20
- 20% příčin způsobuje 80% výsledků
- Při řízení, rozhodování či plánování je třeba se soustředit na oněch kritických 20%, čímž lze dosáhnout 80% úspěchu

# Jednoduchá analýza

Příklady, které platí téměř obecně:

- 80% příjmů pochází od 20% zákazníků
- 20% výrobků generuje 80% zisku
- 20% možných příčin generuje 80% problémových situací např. ve výrobě

# Time management

I zde platí Paretovo pravidlo:

- 20% toho, čemu se věnujeme, nám přináší 80% všech výsledků

# 10 pravidel time - managementu

- Dělat věci podle priorit
- Delegování povinností
- Efektivně využívat pomůcek
- Systematické plánování času
- Umět říci NE
- Umět s věcmi „švihnout“
- Informovanost
- Eliminace rušivých vlivů
- Časové rezervy
- Uspořádání pracovního místa