

1	Úvod do kapitoly.....	3
<b>1.1</b>	<b>Efektivní komunikace .....</b>	<b>4</b>
1.1.1	Soustředte se na sebe .....	5
1.1.2	Účinky účinné komunikace .....	6
1.1.3	Sledujte společný cíl.....	7
1.1.4	Řekněte to na rovinu.....	8
1.1.5	Očekávejte to „dobré“ .....	9
1.1.6	Nejdřív vysvětlete .....	9
1.1.7	Naslouchejte aktivně.....	10
1.1.8	Naučte se aktivně naslouchat.....	11
1.1.9	Test: Jaký jste posluchač .....	14
<b>1.2</b>	<b>Zvládání konfliktů .....</b>	<b>16</b>
1.2.1	Identifikujte spouštěče .....	16
1.2.2	V obtížných místech zpozorněte .....	17
1.2.3	Vyměňte konflikt za zvědavost .....	18
1.2.4	Nabídněte kontext.....	20
1.2.5	Držte se zásad .....	21
1.2.6	Anketa.....	22
<b>1.3</b>	<b>Spolupráce .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4</b>	<b>Jaká je praxe na úřadech (video rozhovor) .....</b>	<b>23</b>
1.4.1	Pracujte s odlišností.....	23
1.4.2	Spojujte .....	24
1.4.3	Anketa.....	25
<b>1.5</b>	<b>Zpětná vazba, uznání a kritika .....</b>	<b>27</b>
1.5.1	Rozptýlte obavy .....	28
1.5.2	Kritizujte výkon, ne člověka .....	29
1.5.3	Chvalte.....	31
1.5.4	Jaká je praxe na úřadech (video rozhovor) .....	32
1.5.5	Jak na hodnotící rozhovory .....	32
1.5.6	Anketa.....	33
<b>1.6</b>	<b>Porady .....</b>	<b>34</b>
1.6.1	Přínosy porad .....	34
1.6.2	Jaká je praxe na úřadech (video rozhovor) .....	35
1.6.3	Správný čas .....	36
1.6.4	Připravte se.....	40
1.6.5	Pozvěte správné lidi.....	41
1.6.6	Podpořte aktivitu .....	42
1.6.7	Silný začátek, silný konec.....	43
1.6.8	Bonus - porady .....	45
1.6.9	Anketa.....	46
<b>1.7</b>	<b>Prvky zpětné vazby – testy .....</b>	<b>48</b>
<b>1.8</b>	<b>Použité zdroje.....</b>	<b>49</b>

# 1 Úvod do kapitoly

## Cíl kapitoly:

Tato kapitola ukazuje, jak pomocí jednoduchých kroků udělat z běžné pracovní komunikace profesionální manažerský nástroj. Jak srozumitelně sdělovat důležité informace, jak vhodně zadávat úkoly, jak poskytovat účinnou zpětnou vazbu, vést hodnotící rozhovory i běžné porady.

## Klíčová slova:

- Efektivní komunikace, srozumitelné vyjadřování, aktivní naslouchání, konflikt, spolupráce, zpětná vazba, kritika, pochvala, hodnotící rozhovory, porady

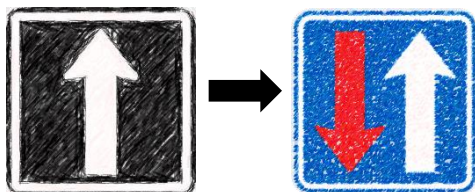
## Doporučená časová dotace kapitoly:

8 hodin (tj. 8 x 45 minut)

## 1.1 Efektivní komunikace

Komunikace je **efektivní, když je obousměrná**. Když se více, než na vytříbenou prezentaci svých myšlenek soustředíme na to, abychom je podali **srozumitelně, a ověříme si**, že se tak stalo. Ujistíme se, že podstata sdělení došla k příjemci v „nepoškozeném obalu“.

V **efektivní komunikaci** přecházíme z jednosměrného provozu na obousměrný:



Proto je důležité, abyste se ujistili, že lidé z rozhovoru pochopili: <sup>1</sup>

- co je třeba udělat,
- jak to udělat,
- kdy je to potřeba udělat,
- ve spolupráci s kým a v návaznosti na koho to mají udělat,
- koho informovat a kam uložit informaci o výsledku.

### Důležité:



**Nepředpokládejte automaticky, že lidé skutečně rozumí tomu, co říkáte.**

Je to častá manažerská chyba s nepříjemnými následky. Efektivní komunikace znamená: **vyslovit, vyslechnout a ověřit**. Kvalitní, průběžná zpětná vazba je základ. Pamatujte si, že permanentní dotazování, vysvětlování a naslouchání je v komunikaci s podřízenými **stejně důležité** jako srozumitelné a přesvědčivé vyjadřování vlastních myšlenek, představ a názorů.

### Otázka k zamyšlení:



**Jak taktně ověříte, že podřízení pochopili vaše sdělení?**

Vymyslete tři způsoby, jak to udělat.

Napište konkrétní formulace, kterými ověření provedete.

### Řešení:

Začněte tím, že jim dáte prostor reagovat na vaše zadání. Až domluvíte, udělejte pauzu a udržujte příjemný oční kontakt. Nebo se rovnou zeptejte:

- **Co je třeba udělat:** „Marcelo, co teď potřebujeme udělat?“, „Petře, s čím tedy začnete?“
- **Jak to udělat:** „Máte všechno, co potřebujete k vypracování té zprávy?“
- **Kdy je to potřeba udělat:** „Ten termín, 6. 5. je pro vás v pořádku?“
- **Ve spolupráci s kým** a v návaznosti na koho to mají udělat: „Víte, kdo vám poskytne potřebná data?“
- **Koho informovat a kam uložit** informaci o výsledku: „Víte, komu to dát na vědomí?“

---

<sup>1</sup> HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 65.

Je snadné podlehnout myšlence, že jste se vyjádřili dost jasně. Že jste předali veškeré informace, které podřízený ke splnění úkolu potřebuje. Stejně tak mylné je se domnívat, že stačí, když informace sdělíte jen jednou. Argument, že mluvíte s dospělými lidmi, pokulhává. Za neporozuměním může být něco jiného. Třeba obava dát najevo, že zadání nerozumím.

## Úkol pro vás

Pojďme trénovat.

Tento týden se soustředte pouze na to, jestli vaši kolegové pochopili z vašeho zadání, **co konkrétně mají udělat**. Nezapomínejte se dalšími momenty, jako jestli ví, jak na to, jaký je termín, s kým mohou na úkolu spolupracovat, koho informovat a kam uložit výsledky.

Pilujte různé způsoby toho, jak se ujistit, že vaši lidé vědí, co mají konkrétně udělat.

Až budete mít dojem, že si dokážete ověřit pochopení „CO“, začněte trénovat, zda ví „JAK“.

### 1.1.1 Soustředte se na sebe

Příčin nepochopení může být opravdu mnoho. Některé z nich lze ovlivnit, jiné méně. I zde platí, že pokud jsme součástí problému, jsme součástí jeho řešení.<sup>2</sup>

#### Co (kdo) má vliv na výsledek komunikace:

- účastníci rozhovoru,
- kontext, ve kterém se rozhovor odehrává,
- celkové prostředí a podmínky (v organizaci i ve společnosti).

VÝSLEDEK  
ROZHOVORU



VŠECHNO NEOVLIVNÍTE, SEBE ANO.

#### Důležité:



Soustředte se na to, co můžete pro dobrý výsledek rozhovoru udělat konkrétně vy. Začněte vyladěním svého **postoje k cíli rozhovoru** a zlepšete dvě zásadní komunikační dovednosti: **srozumitelné vyjadřování a kladení otázek**.

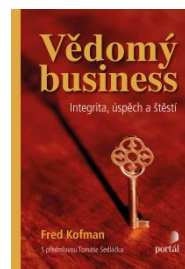
<sup>2</sup> KOFMAN, Fred. *Vědomý business: integrita, úspěch a štěstí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010.

## Rozšiřující informace



### Tip na knihu: Vědomý business<sup>3</sup>

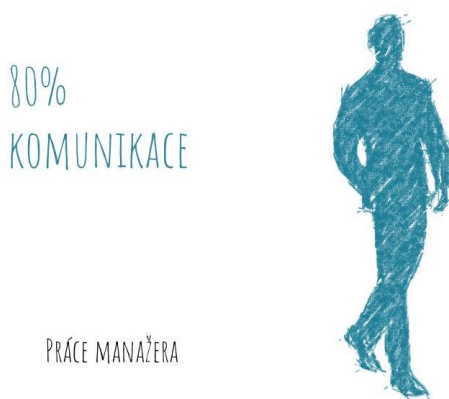
Tato kniha je slabikářem (sebe)vědomého manažera. Poutavě a srozumitelně vysvětluje nejen klíčové principy efektivní komunikace. Knihu si rozhodně přečtete. Zjistíte, že ostatní manažerské příručky už nepotřebujete.



Rychle ke knize: <https://obchod.portal.cz/psychologie/vedomy-business/#ukazky>

## 1.1.2 Účinky účinné komunikace

Manažerská pozice vyžaduje výborné komunikační dovednosti.



Věděli jste, že komunikace je aktivita, které manažeři běžně věnují až 80% svého času? Komunikují, když „informují, zadávají úkoly, vybírají lidi, motivují a ovlivňují, poskytují zpětnou vazbu, chválí, hodnotí, kárají...“<sup>4</sup>

Komunikace je pro každého vedoucího denní chléb. Klíčová dovednost, v jejímž výkonu se **potřebuje cíleně rozvíjet**. Na fungování oddělení je velmi dobře znát, pokud péči o své komunikační dovednosti podceníte.

Pokud si důležitost tohoto nástroje zavčas uvědomíte a budete na sobě systematicky pracovat, s velkou pravděpodobností dojde i k výraznému zlepšení vztahů uvnitř vašeho oddělení, což pozitivně ovlivní pracovní výkon všech zúčastněných.

**Žádoucím efektem** efektivní komunikace je to, že **stmeluje**.

Dokáže z běžných pracovních seskupení vytvořit vysoce kompaktní týmy. Funguje jako zdravý krevní oběh. Zásobuje všechny důležité orgány potřebnými živinami a kyslíkem (informacemi) a posiluje životaschopnost člověka (úřadu) jako celku. Proto je tak důležité, abyste si tuto dovednost osvojili.

<sup>3</sup> KOFMAN, Fred. *Vědomý business: integrita, úspěch a štěstí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010.

<sup>4</sup> HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 65.

Čím více s někým komunikujeme, tím více roste pravděpodobnost, že se mezi námi rozvine pozitivní vztah. Čím je vztah silnější, tím je pravděpodobnější, že i komunikace bude v tomto vztahu na dobré úrovni. Platí to i naopak.

#### Důležité:



Dělejte vše pro to, aby na vašem oddělení zavládla atmosféra, ve které si lidé ochotně a bez obav vyměňují názory a sdílí informace. Pečujte o své komunikační dovednosti stejně dobře jako o svou odbornost. Jsou to dvě zásadní ingredience schopného manažera. K tréninku komunikačních dovedností využijte cvičení uvedená v této kapitole.

### 1.1.3 Sledujte společný cíl

Předpokladem efektivní komunikace je, že rozhovor probíhá na rovnocenné úrovni. Byť jste v pozici nadřízeného, neznamená to, že máte komunikovat nadřazeně.

Nyní si řekneme, jak se na partnerský styl rozhovoru jednoduše „naladit“.

#### Důležité:



Pomůže vám **vědomí společného cíle**. Potřebujete si uvědomit, že máte s kolegou společný cíl. Jde vám o stejnou věc. A to i navzdory tomu, že máte naprosto odlišný názor v tom, jak k němu dojít. Pokaždé, když se nemůžete s někým dohodnout, si zamyslete nad tím, **jaký je váš společný cíl**. Toto je způsob, jak můžete rychle zahájit konstruktivní dialog.

#### Příklad

„Když slyším, co mi říkáte, postupovala bych jinak. Ale možná je to tím, že nemám všechny informace. Pojdme se teď na pár minut posadit a řekněte mi, všechno, co se té věci týká. Pokusíme se najít řešení, které bude vyhovovat vám i mně.“

Společný cíl navozuje **pocit jednoty s lidmi, které vedeme**. Vytváří atmosféru bezpečí a podporuje ochotu přicházet s vlastními návrhy řešení. Dělá z „já“ versus „oni“ důležité MY.

#### Příklad

Vědomí společného cíle můžeme v praxi podpořit tzv. „mykáním“. Znamená to, že v průběhu rozhovoru mluvíme v 1. osobě množného čísla. Používejte tuto techniku citlivě, abyste působili přirozeně. Pomůže vám, když budete mít před sebou jasný společný cíl.

#### Důležité:



Uvědomte si, že máte společný cíl.  
Mykání používejte citlivě.  
Vyslovte nahlas, co se ve skutečnosti odehrává např.: „Vidím, že máme odlišný názor. Potřebujeme najít řešení, protože máme společný cíl.“  
Trénujte svou ochotu připustit si, že může existovat i jiný úhel pohledu.

#### Úkol pro vás

Možná vám to bude připadat úsměvné, ale opět se vydejte do terénu. Navazujte se svými lidmi rozhovory. Ptejte se jich, na čem pracují. Tentokrát se soustředte na to, jaký je váš společný cíl. A vyslovte ho, třeba nějak takto: