

Autorka se v svém příspěvku zabývá problematikou úlohy řídicího pracovníka a velitele z pohledu lidského faktoru jako rozhodující síly organizace, otázkou vedení a řízení různorodé pracovní síly a úlohou interpersonální komunikace při řešení a předcházení konfliktům. Zamýšlí se nad rolí jednotlivce v pracovním týmu a připomíná význam argumentačních dovedností i prvek tzv. persuasivní modální orientace osobnosti.

Staffing

Organizační schopnosti jsou považovány za jeden ze základních předpokladů úspěšnosti velitele. Součástí je určení konkrétních pravomocí a odpovědností a smyslem organizování je zajištění plnění pracovních i služebních úkolů a koordinace všech zúčastněných článků. Lidský faktor, ať občanský zaměstnanec nebo příslušník ozbrojených sil, je stále více chápán jako rozhodující síla organizace, a proto je pro staffing vynakládáno velké množství času i prostředků. Kdo nedovede řídit sám sebe, nemůže řídit druhé a základem selfmanagementu je dovednost organizovat vlastní čas. Východiskem k uvědomění si významu hospodárného nakládání s časem je tzv. **Paretiho princip – 20 : 80**, tedy že dvacet procenty efektivně vynaloženého času a energie získáváme osmdesát procent výsledků.

Současná teorie řízení zdůrazňuje některé zásadní, kritické stránky organizátorské činnosti označované jako **7S: Strategy, Structure, Staff, Systems, Shared values, Style, Skills**.

Komunikativním interpersonálním dovednostem velitele se začíná však postupně věnovat stále větší pozornost (a můžeme si připomenout slova Benjamina Disraeliho: *Men govern with words*) a termín „komunikativnost“ patří k vysoce frekventovaným pojmům. Organizační schopnosti jsou považovány za jeden ze základních předpokladů úspěšnosti, součástí je určení konkrétních pravomocí a odpovědností a smyslem organizování je zajištění plnění pracovních úkolů a koordinace všech zúčastněných článků.

Lidské zdroje obecně zahrnují velké množství lidí ve vnějším prostředí, z kterého je organizace schopna získat a zformovat vlastní kvalitní interní zdroj a dále využívat jeho potřebné znalosti, aktivity a dovednosti. Nejnovější výsledky výzkumů ukazují, že v podstatě existují čtyři výrazné trendy, které je třeba brát v úvahu a věnovat jim zvýšenou pozornost. Jedná se o kulturní různorodost pracovní síly (vyšší počet multinárodnostních týmů a kontingentů), rostoucí počet žen, stárnutí populace a pokles počtu práceschopného obyvatelstva. Řízení jakékoliv jednotky nebo týmu spočívá v plnění úkolů prostřednictvím využívání dovedností a talentu lidí. Řízení lidských zdrojů je časově i finančně náročné, proto se strategický význam efektivního řízení lidských zdrojů dostává stále více do obecného povědomí.

S problematikou staffingu, tzn. *formováním pracovní síly*, úzce souvisí funkční analýza pracovních míst a metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire), která se postupně dostává do popředí zájmu i u nás. Tato metoda se zaměřuje na chování jedince během pracovního výkonu a zohledňuje na rozdíl od jiných metod nejenom dimenze práce, ale i dimenze pracovníka. Rozeznává celkem šest dimenzí:

- zdroje informací, které jsou nezbytné pro výkon práce,
- myšlení a rozhodování, které je třeba pro výkon práce,
- fyzické činnosti a zručnost, která je vyžadována na pracovním místě,
- vztahy s ostatními lidmi, k nimž dochází na tomto pracovním místě,
- pracovní prostředí a reakce pracovníků na toto prostředí,
- další charakteristiky práce.

Obě metody se hodně překrývají, ale metoda PAQ zdůrazňuje psychologické reakce pracovníka na požadavky a souvislosti práce. Snaží se zaměřit na skutečnost, že pracovní výkon je kombinací charakteristik práce a charakteristik člověka.

Komunikativnost a schopnost vyjednávat

Slovo komunikace vychází z latinského *communis* - společný. Podstatou komunikace je spojení, sdílení, nikoliv jenom pouhé sdělení. Pojem komunikace v technice a vojenství je chápán ve významu spojení nebo výměna a přenos informací. Komunikace je vztahem, který vzniká mezi tím, kdo sděluje, a tím, kdo zprávu přijímá. Umění komunikace je velice složitý proces, je to druh umění, často zdroj nedorozumění a konfliktů, kterým je možno účinně předcházet. Součástí komunikativních dovedností a umění jednat s lidmi vůbec, je

- umění mluvit (vyjadřovací a rétorické dovednosti),
- umění naslouchat (aktivní naslouchání, zpětná vazba),
- umění mlčet (situační odhad, selektivnost sdělení).

Každý z nás je někdy postaven do role vyjednaváče. Jedná z výše postavenými kolegy z jiných úseků, se zástupci veřejnosti, obchodními partnery ... Nemůžeme nikdy stavět pouze na formální autoritě a příkazování, musíme samozřejmě vyjednávat o řadě problémů i se svými podřízenými. Schopnost vyjednávat vypovídá o komunikativních dovednostech, ochotě naslouchat argumentům druhé strany a dosáhnout konsenzu. Vyjednávání je tendencí ovlivnit jiné výměnou názorů nebo smlouváním a snahou uspokojit vlastní potřeby jednání s těmi, kdo má vliv na dosažení našeho cíle. Při vyjednávání jde vždy o dosažení určitého kompromisu. Je tedy třeba znát meze, které jsme ochotni při vyjednávání přijmout a které by mohly být únosné i pro druhou stranu. Při vyjednávání by si měl každý uvědomovat, že vyjednávání, jako každý rozhovor, musí mít určitou dramatickou výstavbu, posloupnost jednotlivých fází, tedy od seznámení k vyjádření cílů a záměrů přes rozpor a střet k přehodnocení, kompromisu a dohodě. K zásadám významným pro úspěšné jednání náleží:

- dokonalá příprava,
- jasné stanovení cílů a možných ústupků,
- výborná znalost partnera v jednání,
- znalost pravděpodobných námitek a protiargumentů,
- snaha o pozitivní přístup i při nesnadném jednání,
- naslouchání a zpětná vazba,
- respekt k zásadě „dávat – dostávat“,
- přiměřená sebejistota,
- sebeovládání a trpělivost,
- pevnost, ale současně i pružnost a empatie.

Konflikty jsou přirozenou součástí naší existence a nevyhne se jim tedy ani velitel, ani jiný řídicí pracovník při praktickém uplatňování jednotlivých funkcí. S možným výskytem konfliktů je nutno počítat jak při plánování, organizování, hodnocení, kontrole... Konflikt je třeba chápat jako spor nebo střet mezi protichůdnými tendencemi. Konflikty je možné dělit z několika hledisek: podle délky trvání (krátkodobé vs. dlouhodobé) a vnitřní (intrapersonální) a vnější (interpersonální). Vnější konflikty můžeme dále rozdělit na konflikty mezi dvěma jedinci (vlastní interpersonální konflikty), mezi jedincem a skupinou a na konflikty mezi skupinami. Jsme průběžně stavěni před úkol předcházet všem těmto typům konfliktů anebo je musíme efektivně řešit. V důsledku své pracovní pozice se může dostávat do střetu s podřízeným, spolupracovníkem na stejné úrovni a s nadřízeným. Můžeme narazit na odpor celé skupiny nebo většiny členů, kteří se ze zásady brání všemu novému a neproověřenému. Je nezbytné naučit se předcházet konfliktům často diametrálně odlišných postojů a zájmů.

Stejně jako u stresů a frustračních situací, může mít konflikt pozitivní roli. Takový konflikt označujeme jako mobilizující. Velké množství konfliktů nebo vážný konflikt přináší ale demobilizující, tedy opačný efekt. Požadavek na prevenci konfliktů se vztahuje především k eliminaci demobilizujících, destruktivních konfliktů, k jejich vyloučení z interpersonálních vztahů. Krizový manažer má usilovat o jejich eliminaci z pracoviště. Demobilizující konflikty jsou destruktivní, kalí klima, nesměřují ani neusilují k řešení problému, naopak problémy rozšiřují a prohlubují. Cílem je porazit protivníka, zdepat ho a pokořit. Jedna strana nenaslouchá druhé, emoce přehluší rozum, útočí se všemi způsoby, kterými se lze druhého dotknout a ublížit mu, vytahují se staré problémy, řeč je poznamenána agresí, hrubostmi. Takto konfliktní komunikace nerespektuje v podstatě žádná pravidla, vše je dobré k porážce druhého a domnělé výhře.

Týmové role

Tým, skupina, jednotka, se stává prostředkem, jak je možné lépe dosáhnout cíle. V případě, že se jedná o různorodý tým složený z příslušníků různých národností, často kulturně i jinak značně odlišných, je tento úkol ještě významnější. Benne a Sheats zpracovali role chování před více než 40 lety, ale jejich klasifikace je obecně platná i dnes. Ukazují, že s postupem vývoje skupiny se její jednotliví členové diferencují a začínají přebírat různé role. Zkoumají chování členů pracovních týmů nebo skupin a definují tři hlavní role, které se dále specifikují: (1) role orientovaná na úkol - dosažení cíle, (2) na vztahy – povzbuzování a podpora, (3) role orientované na sebe sama.

Pomocí testu známého jako „team roles“ je možné diagnostikovat a charakterizovat klíčové týmové role. Tento test prognózuje tvořivost, myšlenkovou pružnost, zátěžovou odolnost, dominantnost, schopnost organizovat a vést druhé, schopnost optimalizovat zařazení v týmu a spolupracovat, aby se v týmové spolupráci co nejlépe využily konkrétní osobnostní předpoklady.

Meredith Belbin definuje roli v týmu jako snahu se určitým způsobem chovat, podílet a být ve vzájemném vztahu s ostatními. Belbin popisuje role v týmu jako model chování, který charakterizuje chování člověka ve vztahu k dalšímu členu týmu s cílem postupu a rozvoje týmu. Postupně se vyhodnocovaly rysy osobnosti, typy myšlení a chování. Postupně vykrystalizovaly skupiny s různým chováním, které se ukázaly pro práci týmu jako přínosné. Tyto „úspěšné“

clustery chování vytvořily celkem devět skupin, výsledkem bylo devět týmových rolí a každou roli je možné charakterizovat pozitivními i negativními stránkami.

1. Role zaměřené na činnost: Shaper, Implementer, Complete Finisher.
2. Role zaměřené na osoby: Co-ordinator, Teamworker, Resource Investigator.
3. Role zaměřené na intelekt: Plant, Monitor Evaluator, Specialist.

V současné době lidé pracují stále více společně a role jednotlivců hrají stále významnější roli. Bylo by zcela mylné se domnívat, že sebelépe vybraní jedinci, kteří téměř dokonale splňují požadavky na danou roli v týmu, mohou efektivně v týmu fungovat, pokud je na dané místo začleníme násilně. Výběr vhodných jednotlivců a sestavení týmu je pouze prvním krokem, ale proces ujasňování rolí, odpovědností i komunikace je náročný. Pokud pro vlastní spolupráci, důvěru a sžití týmu není dostatek času, těžko můžeme očekávat jeho efektivní fungování.

Argumentačními dovednostmi se zabývala již starořecká *eristika* – umění hádat se, oblíbená především sofisty. Ani sebelepší velitel se neobejde bez řečnického umění – rétoriky. Měl by mít velmi dobré rétorické dovednosti, bez nich se *persuase* – přesvědčovací dovednost – neobejde. Můžeme připomenout Hollanda a jeho **persuasivní modální orientaci osobnosti**, která je charakterizována tendencí k dominanci a uměním přesvědčovat. Představiteli této orientace jsou například politikové. Rétorické a komunikativní dovednosti jsou nezbytným předpokladem účinné *persuase*, která by přitom měla umět zužitkovat nejen racionální argumenty, ale zapůsobit i na emoce. Základní je zpětná vazba, ochota vidět problém očima druhé strany a aktivní naslouchání. Obdobně jako obecně u komunikace mívá naslouchání snad větší význam než samotná řečnická brilantnost. Principiální jednání vede tedy k oboustranně přijatelnému kompromisu, k dohodě výhodné pro obě strany. Tento způsob bývá označován jako výhra-výhra (*win-win*). Výhra, která přináší porážku druhé strany, může – a často bývá – budoucí porážkou i pro původního vítěze. Metoda *win-win* zohledňující zájmy partnera v jednání a hledající schůdnou konstruktivní cestu přijatelnou pro obě strany je jednou z možností, jak řešit či předcházet konfliktům.

Závěr

Komunikativní interpersonální dovednosti a schopnosti efektivně předcházet konfliktům a řešit je náleží k významným předpokladům úspěšnosti velitelů a řídicích pracovníků a v rámci obecné přípravy je jim věnována stále větší pozornost. Vyváženost rétorických dovedností, umění naslouchat a situační odhad jsou základem schopnosti jednat s lidmi. Konflikty jsou přirozenou součástí lidské existence a často jsme stavěni do situace vyjednávání.

Tuto složitou problematiku bych ráda uzavřela slovy Josepha Jouberta: Cílem diskuze nebo sporu by nemělo být vítězství, ale pokrok.

Literatura:

- KOHOUTEK, R. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: CERM, 2001.
MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003.
ROSICKÁ, Z. *Interpersonální komunikace – významný faktor krizového řízení*. Praha: T-SOFT, 2004.
WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Viktorie, 1992.