

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno

Vedení a komunikace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracovala:
Lucie Harnošová

Brno 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Vedení a komunikace**“ vypracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu.

Říčany, 15. dubna 2006

Lucie Harnošová

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Janu Harnošovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce, a které si nesmírně vážím.

Lucie Harnošová

OBSAH

Úvod	2
1. Mějte je rádi a ved'te je	4
1.1 Vedení lidí	4
1.2 Řízení lidí	8
1.3 Základní pojmy motivace	11
1.4 Dílčí závěr	18
2. Komunikace	19
2.1 Filosofické pojetí komunikace	19
2.2 Verbální komunikace	26
2.4 Neverbální komunikace	30
2.5 Dílčí závěr	39
3. Praktická část	40
3.1 Problémová komunikace	40
3.2 Ovlivňování druhého pomocí řeči těla	41
3.3 Manažerská strategie zvyšování motivace	42
3.4 Zásady dobrého vedoucího	44
3.5 Dílčí závěr	47
Závěr	48
Resumé	49
Anotace	50
Literatura	51
Přílohy	52

Úvod

Termín řízení a vedení se často zaměňuje. Řízení se zaměřuje na logickou, racionální a rozumovou stránku, vedení většinou stránku emocionální a meziosobní. Vedení znamená uvolňování energie, tvoření, osvobodování a růst. Může být dobrý vedoucí neefektivním manažerem, řídícím, a naopak? Určitě je to možné.

Představme si mladého poručíka, který dokáže dostat své vojáky do útoku na kopec navzdory ničivé palbě nepřítele. Po hrdinných obětech a mimořádném výkonu vojáci ke svému zklamání shledají, že dobyli nesprávný kopec! Na druhé straně efektivní manažer, který postrádá schopnost vedoucího, by mohl, být úspěšný, jestliže má málo podřízených nebo zástupce, který je jako vedoucí efektivní. Proto se ve své bakalářské práci budu zabývat vedením, které může uplatnit a měl by ovládat každý, které se ale na druhou stranu moc naučit nedá, a je víceméně vrozenou vlastností, ale také řízením. Poslední kapitolu bych ráda věnovala některým praktickým dovednostem, které mohou pomoci ve vedení každému, kdo by do mé práce nahlédl třeba jen náhodně.

Cílem mé práce je prokázat, že komunikace je nezbytnou součástí vedení lidí. Protože to jak dovedeme komunikovat, prosazovat své názory a v neposlední řadě schopnost využít svých znalostí a zkušeností prostřednictvím slov a písma je jednou ze základních podmínek úspěšnosti každého člověka, který jedná s lidmi.

K naplnění uvedeného cíle jsem zvolila následující strukturu. V první kapitole se budu věnovat obecným pojmům vedení a řízení lidí, rozdílem mezi nimi a základními pojmy motivace. V druhé kapitole se zaměřím na základní druhy komunikace a to především komunikací verbální a neverbální, protože není důležité jen umět mluvit, ale musíme také ovládat řeč svého těla. A konečně v poslední části se pokusím o vymezení konkrétních pravidel a příkladů efektivní komunikace v praxi. A

nejen komunikací v praxi, ale také motivováním a základními zásadami dobrého vedoucího, ke kterým jsem během psaní bakalářské práce dospěla.

Základní přístupem je přístup systémový a hlavní metodou bude obsahová analýza dostupných materiálů a z ní logické a deduktivní vyvození závěrů.

Uvědomuji si, že na toto téma byla napsáno spousta knih a že je velmi těžké shrnout je všechny do pár stran bakalářské práce, proto prosím mějte pochopení pokud se nedostanu ke všem důležitým tématům, které k vedení patří. Snad budu mít možnost rozšířit tuto práci v magisterském studiu.

1. Mějte je rádi a ved'te je

Vedení je úkol přimět lidi, aby něco ochotně dělali. Hledat individuální přístup, povznést silné stránky a posílit slabé. Nejde o to pracovat s dokonalým týmem, nebo nutit lidi být lepší, ale předložit týmu vizi, motivovat a jít příkladem. A právě o vedení, řízení a motivaci bude tato kapitola.

1.1 Vedení lidí

„O vedení náhodou něco vím...Nevedete lidi tím, že je mlátíte po hlavě. To může dělat každý zatracený blázen, ale obvykle se to nazývá „napadení“, a nikoli „vedení“...Řeknu vám, co je to vedení. Je to přesvědčování a usmiřování – a výchova a trpělivost“

Generál armády Dwight D. Eisenhower

Neexistuje pouze jedna definice vedení. Zdá se, že každý, kdo o tomto tématu píše si vymyslí svoji vlastní. Jedna z nejměstnějších: „Vedení – přimět lidi, aby dělali věci – rádi.“ Vedení zahrnuje:

- skupinu dvou nebo více lidí, kteří na sebe vzájemně a přímo působí v nějakém prostředí,
- jednu nebo více osob (vedoucí), která či které ovlivňují chování druhých,
- jednu nebo více osob (podřízený), které podléhají vlivu vedoucího,
- činnost skupiny.

Lidé

Frederick Taylor, známý svými teoriemi o vědeckém řízení, je také spojován s teorií o přístupu EKONOMICKÉHO ČLOVĚKA k lidské motivaci. Taylorův EKONOMICKÝ ČLOVĚK je zcela prostý, pracoval za materiální odměnu, především za peníze. Čím více peněz mu bylo nabídnuto, tím pilněji pracoval. Lidé Taylora kritizovali pro jeho příliš zjednodušené pojetí lidí, ale musí se uznat, že většina

pracujících za Taylorových časů (začátkem našeho století) žila na úrovni existenčního minima. Když si člověk vydělá jen na živobytí, pak jeho chování je rozumově předvídatelné – peníze navíc přiláká určitě jeho pozornost (Malone, 1991).

Model Taylorova EKONOMICKÓHO ČLOVĚKA není pro moderní vyspělou společnost už nadále vhodný. Většina lidí se povznesla nad úroveň pouhého existenčního minima a získala určitý pocit bezpečí. Za takových podmínek motivují chování jiné faktory než materiální odměna. Taylorův model byl nahrazen teorií o přístupu SLOŽITÉHO ČLOVĚKA k lidskému chování. Tento přístup uznává, že každá lidská bytost je jedinečná, odlišná a různá. Jako má každá osoba jiné otisky prstů, má také jedinečné postoje, hodnoty, naděje a cíle, které jsou podmíněny především minulou zkušeností. Ve srovnání s EKONOMICKÝMI lidmi, bojícím se možného hladu, jsou SLOŽITÍ lidé krajně nepředvídatelní. Když se takoví složití lidé shromáždí do skupin, potenciální variace skupinového chování jsou vlastně neomezené. Využití jejich energie k nějakému společnému účelu se může stát výzvou všem vedoucím.

Lidé ve skupinách

Mezi základní potřeby společné většině lidí patří potřeba přidružit se k ostatním lidským bytostem. Vzhledem k této potřebě se lidé sdružují do skupin. V tomto procesu mohou být ochotni vzdát se některé ze svých svobod – které si jinak bedlivě střeží, aby se připojili ke skupině či v ní zůstali. Často dovolí jednomu nebo více jedincům ve skupině, aby určovali její chování. Tito „vládcové“ se stávají vedoucími. O většině skupin tohoto druhu, které jsou založeny na vzájemné instinktivní přitažlivosti lidí, se hovoří jako o neformálních skupinách.

Formální skupiny

Další základní typ skupiny je skupina formální. Jen velmi málo lidí ve složitém, vzájemně závislé společnosti pracuje samo. Lidé se spojují do skupin, aby si vydělávali na živobytí nebo dosáhli určitého cíle. Tito lidé tvoří *formální organizace*. Ve formální organizaci určuje obyčejně vedoucí(ho) skupiny spíše vyšší organizace než skupinová členová. Dále, formální organizace pravděpodobně žádá od členů skupiny více – a také

upírá více svobody – než neformální skupina. Formální skupina obvykle nabízí nějakou formu materiální odměny – často peníze - jako kompenzaci za požadavky vznášené na své členy, a tak způsobuje, že členství „stojí za to“. Člen skupiny neustále srovnává náklady na členství ve skupině s užitkem z něho plynoucím. Vzhledem k tomuto srovnání člen může:

- opustit formální skupinu a hledat možnosti jinde, nebo
- zůstat ve formální skupině a dělat jen minimum potřebné k udržení členství, nebo
- zůstat ve formální skupině a věnovat se zcela jiným cílům organizace.

Motivovaný pracovník ovšem není pracovník, který je motivován přijít do práce a odejít z ní včas a dělat minimum (viz druhý příklad). Motivovaný pracovník je zapojen do své práce nejen fyzicky, ale také mentálně a emocionálně. Je odhodlán svůj výkon vylepšovat. Motivovaní pracovníci a efektivní vedoucí tvoří velké týmy.

B. M. Bass uvádí několik klasifikací výsledků vedení:

- „Neúspěšné vedení“ nastává, když podřízení odmítají změnit své chování podle chování určeného vedoucím.
- „Úspěšné vedení“ je takové, když se chování skupiny opravdu mění, a to podle chování určeného vedoucím jako výsledek jeho úsilí.
- „Účinné vedení“ je „úspěšné“, ale zahrnuje také něco navíc. Chování skupiny se nejen mění žádaným směrem, ale členové skupiny také cítí osobní uspokojení a užitek z činnosti své skupiny.

Jak vypadá život vedoucího?

„Typičtí“ manažeři (vedoucí) se cítí nuceni vykonávat v nepolevujícím tempu a s málem „volného“ času velké množství práce. Pracovní život vedoucího je

charakterizován krátkostí, různorodostí a roztržitostí, přerušení jsou obvyklá a mnoho činností je dokončeno do několika minut či vteřin. Manažery lákají ty aspekty jejich zaměstnání, které se orientují na aktivitu a vymykají se rutině, protože rutinní činnost je považována za „břemeno“. Manažeri tráví hodně času komunikací s ostatními. Zaměstnání manažera je směsicí práv a povinností, jimž po práci nemohou uniknout vzhledem k trvalé povaze své odpovědnosti.

Nemusí vždy platit všechny tyto body, každopádně pokud hodláte být odpovědní za jiné lidi, očekávejte život, v němž je každý den jedinečný a nepředvídatelný. Dále buďte připraveni na dlouhou pracovní dobu- přesvědčování lidí, aby změnili své chování k lepšímu, může zabrat spoustu času.

Je však třeba připomenout, že vedoucí – efektivní vedoucí- neovlivňuje jen své podřízené, ale ovlivňuje i lidi sobě rovné, své nadřízené a vnější prostředí. Zde je jeden pohled na činnosti vedoucího:

- Vedoucí koordinuje činnosti skupiny.
- Vedoucí ovlivňuje způsoby a prostředky, jimiž skupina dosahuje stanovených cílů.
- Vedoucí jakožto odborník je zdrojem informací a zkušeností.
- Vedoucí je představitelem pracovní skupiny při jednání s jinými skupinami.
- Vedoucí vyjadřuje uznání vynikajícím výkonům, ale také provádí disciplinární opatření.
- Vedoucí je soudcem usmiřovatelem konfliktů ve skupině.
- Vedoucí je modelem chování pro ostatní členy skupiny.
- Vedoucí je terčem kritiky když se věci nedaří (Malone, 1991).

Úkol přimět lidi, aby něco ochotně udělali, zahrnuje řadu činností a perspektiv. Nyní, když jsme si popsali, co vedoucí dělají, pokusíme se sepsat vlastnosti, které by měl efektivní vedoucí mít.

- Silný smysl pro odpovědnost a dokončování úkolů.

- Elán a vytrvalost při sledování cílů.
- Odvážnost a originalita při řešení problémů.
- Tendence být ve společnosti iniciativní.
- Sebedůvěra a smysl pro osobní identitu.
- Ochota akceptovat důsledky rozhodnutí a akcí.
- Připravenost snášet stresy z mezilidských vztahů.
- Ochota vyrovnat se se zklamáním a tolerovat odklady či opoždění.
- Schopnost ovlivňovat chování jiných osob.
- Úcta a porozumění pro druhé (Malone, 1991).

Existují určitě neshody, zda je možné naučit se vést a nakolik může jednotlivec svůj styl vedení změnit. Pochopení lidského chování a všech jeho aspektů může ke změně pomáhat, umění vést je posilováno praxí. Záleží tedy na každém z nás, do jaké míry se můžeme vedení naučit a do jaké míry je máme vrozené. Kdoví jestli i Adolf Hitler, jeden z nejvlivnějších vedoucích, se musel učit. Myslím si, že nemusel.

1.2 Řízení lidí

Motto:

"Úspěšný manažer problémy odstraňuje, průměrný je udržuje při životě a podprůměrný problémy vytváří".

Teorie a praxe oblastí řízení

Řízení lidských zdrojů má velice obsáhlý záběr. Celá problematika tohoto novodobého fenoménu má krátkodobou i dlouhodobou povahu a není již pouhou záležitostí personalistů, ale doslova všech vedoucích pracovníků organizace. Řízení

lidských zdrojů lze tudíž definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení a organizování pracovních postupů nejcennějšího statku v organizaci, myšleno tím v ní pracujícími lidmi, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů.

Právě tím obecným cílem každé organizace (firmy, instituce, podniku) v tomto ohledu je zajištění, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých lidí plnit své strategické úkoly. Konkrétně řečeno, řízení lidských zdrojů se dotýká plnění cílů v následujících oblastech.

➤ *Zabezpečování a rozvoj pracovníků*

Zabezpečit, aby organizace získávala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky, znamená dobře předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a tvořivě rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému celoživotnímu vzdělávání a rozvoji.

➤ *Ocenění pracovníků*

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a strategických postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za ty dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

➤ *Vztahové vazby pracovníků*

Cílem řízení lidských zdrojů je i vytváření pozitivně laděného pracovního klimatu, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci fungovat v pozitivní míře týmová kooperace.

Literatura předkládá dva základní filosofické přístupy k řízení lidských zdrojů.

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů

Měkká podoba řízení lidských zdrojů

První shora jmenovaný přístup, klade důraz na kvantitativní a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí „racionálním“ způsobem, který je založen na principu „kšeftu“. Tento filosofický přístup deleguje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje ve vztahu proti konkurenci.

V pořadí druhá z výše uváděných koncepcí o podobě řízení lidských zdrojů, vychází z tzv. „školy lidských vztahů“. Klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. V tomto pojetí je upřednostněn princip získávání oddanosti pracovníka („srdce a myšlení“) formou zapojením zaměstnanců do rozhodování a spoluodpovědnosti za chod organizace.

Je však samozřejmě nezbytně nutné správně aplikovat tuto koncepci, neboť tak jak uvádí (Armstrong, 2002) odvolávající se na výzkumy (Trusse, 1999) a (Gratonna a spol., 1999), *„jsou pozorovány případy, kdy rétorika řízení lidských zdrojů je filosofií měkká, ve skutečnosti však velice často tvrdá a zájmy organizace vysoce převažují nad zájmy jedince“*. Navíc výzkumy prokázaly, že v řadě organizací dochází k vzájemné kombinaci obou těchto filosofických přístupů a nelze tedy zcela jednoznačně najít rozhraní a aplikovat absolutním způsobem jedno nebo druhé pojetí.

Mnoho organizací se v dnešní době plně transformačních změn a období blížícího se vstupu do Evropské unie (dále jen EU), kdy probíhá nezbytný proces sladění legislativní norem s EU ve všech možných oblastech, potýká s problémem, jak udržet a zvyšovat svojí stabilitu, efektivitu a ostatní faktory firmy. Jedním z hlavních brzdících faktorů růstu je celkové recesivní období, a to jak v naší ekonomice republikového významu, tak i obecně celoevropské, potažmo celosvětové.

1.3 Základní pojmy motivace

Motivace

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

Nutno si však uvědomit, že tento řetězec je značné zjednodušení, neboť skutečné vztahy bývají složitější.

Prvotním impulsem motivace určitého chování je **motiv**, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím.

Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou podněty nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Mezi základní patří:

- potřeby – pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Je vždy spojena s činností zaměřenou na překonání pociťovaného nedostatku, což znamená, že potřeby nutí člověka k jednání.
- zájmy – představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů.
- hodnoty - tím rozumíme něco důležitého, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho chování,
- ideály – model/vzor, podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje,
- návyky – soubor opakovaných, ustálených a zautomatizovaných způsobů jednání v určité situaci (Harvey, 1992).

Motivace a stimulace

- motivace = vnitřní síla
 - stimulace = vnější pohnutka
- příklady: mzda, pocit dobře vykonané práce, kolektiv, možnost seberozvíjení, blížící se konec pracovní doby, trest, povýšení, zabezpečení rodiny, stálost zaměstnání, přístup vedoucího, uplatnění vlastních nápadů, podnikové výhody, klima ve firmě, hodnocení podřízeného, prestiž firmy, pracovní podmínky

Pracovní spokojenost

- vyžadovat postoj člověka k zaměstnání, firmě,
- pracovní morálka = normy a hodnoty pracovníků, které jsou základem pro fungování skupiny (nedodržení → sankce), důležité jsou zvyky a předpisy,
- vedoucí musí podávat pravdivé a včasné informace (komunikace), dobře motivovat a řídit skupinu,
- nedostatek informací → pokles výkonu, obava o místo.

Zpětná reakce (vazba)

- poučit se pro příště
- pozitivní - pochvala - ústní, písemná; přijmout, nezamluvit,
- negativní - kritika - vztek, lítost, stud, agrese, nenávisť, pocit méněcennosti.

Tři různé reakce

- útok (slovní pomsta),
 - únik (deprese),
 - fyzická kompenzace (alkohol, běh, praštit do stolu).
- autoritativní styl vedení vzbuzuje u pracovníků nespokojenost, někdy bývá ukryt u demokratického ("Máte pravdu, ale já si to udělám po svém."),
- vedoucí pracovník musí vysvětlit své postoje a řízení,

- delegování činností - rutinní práce, náročné práce (mechanicky), činnosti s nižší zodpovědností, činnost s delším čas. úsekem; vedoucí si udělá sám (šetří čas a nervy na vysvětlování).

Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.

Lze je rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin (hledají odpověď na otázku „proč“).
- 2) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (hledají odpověď na otázku „jak“).

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedna z neznámějších motivačních teorií je vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908 – 1970). Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém a lze je členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání:

Potřeby fyziologické – potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna.

Potřeby bezpečí a jistoty – bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání.

Potřeby sociální (sounáležitosti) – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie.

Potřeby uznání – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností.

Potřeby seberealizace – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním.

Teorie ERG (teorie tří potřeb – autor C. P. Alderfer)

Tato teorie navazuje na Maslowovu teorii. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE)

R – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS)

G – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (GROWTH).

Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu (Harvey, 1992).

Teorie dvou faktorů

Jedná se o zásadní modifikaci Maslowovy teorie potřeb, kterou provedl Frederick Herzberg. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Mezi dissatisfactory patří: - podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

K satisfactorům patří: - dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.

Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi. Ve vzrůstající míře se projevuje trend

směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci (systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém).

Podobně je tomu u současného důrazu na osobní rozvoj, řízení vlastní kariéry a určení, který jako by se vyvinul z Herzbergových závěrů. Motivace rozhodně vychází od jednotlivců, nelze ji jednoduše vytvořit organizací na základě nějakého receptu. Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce (Harvey, 1992).

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem této teorie je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba sounáležitosti, moci a úspěchu.

Potřeba sounáležitosti – odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci – souvisí se snahou prosadit se o zajímavou a vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěchu – se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že se sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké (Harvey, 1992).

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie očekávání (expektační teorie – autor V. H. Vroom)

Tato teorie se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů: Hodnoty (valence), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek. jinak řečeno je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (E). Očekávání, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (O).

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:

$$M = E \times O,$$

kde M je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace.

Na této teorii je nepřitažlivější skutečnost, že rozlišujeme význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi. Je však nutno poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

Rozšířený model teorie očekávání (autor L. W. Porter a E. E. Lawler)

Tato teorie představuje tvůrčí syntézu včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace.

Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje, že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. To znamená, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování.

Teorie spravedlivé odměny (autor J. S. Adams)

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.).

V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

Teorie zesílení vjemů (autor Frederic Skinner)

Vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevnovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

1.4 Dílčí závěr

Jedna z nejužitečnějších definic vedení zní: „ Vedení – přimět lidi, aby dělali věci – rádi.“ Vedení zahrnuje skupinu dvou nebo více lidí, kteří na sebe vzájemně působí, osobu, která ovlivňuje chování druhých a osobu (y), které tomuto vlivu podléhají. Existují určitě neshody, zda je možné naučit se vést a nakolik může jednotlivec svůj styl vedení změnit. Pochopení lidského chování a všech jeho aspektů může ke změně pomáhat, umění vést je posilováno praxí. Záleží tedy na každém z nás, do jaké míry se můžeme vedení naučit a do jaké míry je máme vrozené. Vedení, na rozdíl od řízení, můžeme využívat každý den, ve všech našich vztazích. Aby vše fungovalo jak má.

Řízení lidských zdrojů lze tudíž definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení a organizování pracovních postupů nejcennějšího statku v organizaci, myšleno tím v ní pracujícími lidmi, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení cílů. Těmito cíly je zabezpečení a rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků a vztahové vazby pracovníků.

Abychom dosáhli cílů, je potřeba motivace. Motivovaný pracovník ovšem není pracovník, který je motivován přijít do práce a odejít z ní včas a dělat minimum. Motivovaný pracovník je zapojen do své práce nejen fyzicky, ale také mentálně a emocionálně. Je odhodlán svůj výkon vylepšovat. Motivovaní pracovníci a efektivní vedoucí tvoří velké týmy. Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyústí uje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

2. KOMUNIKACE

V dnešní době již člověk nebojuje o přežití a tím si více začíná uvědomovat svou roli v rámci svého okolí. Jak dovedeme komunikovat a prosazovat své názory, využívat svých znalostí a zkušeností prostřednictvím slov a také neverbální komunikace je jednou ze základních podmínek úspěšnosti každého člověka, který vede lidi. Proto se v této kapitole budu komunikací zabývat.

2.1 Filosofické pojetí komunikace

Motto:

„Jestliže existuje nějaké tajemství úspěchu, pak spočívá ve schopnosti postavit se na místo druhého a vidět všechno jak svýma, tak i jeho očima.“

Henry Ford

Slovo komunikace je latinského původu a v českém překladu se rozumí jako *"učiniti společným"*. Etymologie slova komunikace naznačuje, že původní rozumění tomuto pojmu bylo široké. Slovníky dnes sice definují komunikaci například jako „proudění informací z jednoho bodu (zdroje) k druhému bodu (příjemci), jako přenos nebo vytváření znalostí“, ale *communicatio* znamenalo původně „vespolné účastnění“ a *communicare* „činit něco společným, společně něco sdílet“. Na naší komunikaci s druhými lidmi v tom nejširším slova smyslu je obdivuhodné, že ji spoluvytváříme a ovlivňujeme, přispíváme k ní a zároveň jsme za všech okolností její nedílnou součástí, jsme jí ovlivňováni v každém okamžiku.

Tradiční definici komunikace, ve které téměř splývá pojem komunikace s pojmem chování, jak uvádí Vybíral (2000, str.18), kde se odkazuje na autory kalifornské paloaltské školy - Watzlawick, Beavinová a Jackson (1969), kteří charakterizovali lidskou komunikaci jako: „*Medium pozorovatelných manifestací lidských vztahů*“. Tito představitelé pak komunikaci v obecné rovině definují takto:

„Nejen řeč, nýbrž všechno chování je komunikací a každá komunikace – včetně komunikativních aspektů každého kontextu – ovlivňuje chování“ (1969, str. 23). Podle těchto autorů má každá komunikace svoji syntax, sémantiku a pragmatickou stránku.

Poslední obecně platnou definicí z celé řady jiných je i následující osvětlení, tak jak komunikaci popisuje (Sýkora 2001), který prezentuje názor, že : „komunikovat znamená něco si navzájem sdělovat, druhému něco předávat, dávat a přijímat, to je navzájem se sdílet“.

Protipólem k této obecné definici je jedna z nejstručnějších definic, opět tak, jak ji uvádí Vybíral (2000, str.19), a tou je definice Tubbsova, podle níž je lidská komunikace „proces mezi dvěma nebo více lidmi“. Z těchto dvou poloh lze inferovat názor, že jednoznačně definovat a dešifrovat zcela přesně, objektivně a ve všech okolnostech komunikaci jako společenský jev, je nadmíru komplikovaný úkol již celou řadu století pro mnoho vědců, badatelů a filosofů.

S pojmem „**lidská komunikace**“ se do značné míry překrývá pojem „interakce“, používaný řadou psychologů. Je však v obecné rovině širší. Interakce má tak blíže k pojům vazba a vztah. Na rozdíl od širokého pojmu interakce definujeme interpersonální komunikaci jako „interakci pomocí symbolů“ (jazyka, gest, barvy či tvaru oblečení apod.). Sociální interakce vyjadřuje vzájemné působení jedinců či skupin. Pro interakci je charakteristické, že jeden subjekt svým chováním působí na jiný subjekt, pro který se toto chování stává podnětem pro reakci. V principu se dá hovořit o vzájemně se stimulujících způsobech chování a jednání. Obecně má interakce velice rozmanité druhy podob a forem souběžně s tímto právě tak plní různé funkce - spolupráce, soutěžení, výměna informací, záměrné manipulování apod. Z tohoto pohledu lze charakterizovat komunikaci jako symbolické vyjádření sociální interakce.

Člověk v pracovním procesu, stejně tak jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Tento kontakt se považuje vedle činnosti za druhý základní projev aktivní podstaty člověka. V rámci osobního i pracovního

života je tedy jeho značná část naplněna tzv. *sociální interakcí*, jenž představuje proces vzájemného působení jedince a druhého člověka či skupiny. Jejím základním východiskem je *sociální percepce* (vzájemné vnímání lidí). Nejdůležitějším nástrojem je pak *sociální komunikace*.

Z hlediska dalšího postupu a zejména ve vztahovém pojetí k dotčené práci, lze komunikaci dělit podle míry uvědomělosti na *záměrnou a nezáměrnou*. Podle charakteru užívaných prostředků na *verbální a neverbální*.

1. *Verbální komunikace* je v první řadě zprostředkovaná jazykovým znakem a významem na něj vloženým. Probíhá nejméně po dvou základních významových liniích. Jednak je to tématická linie vyjadřující to, o čem se hovoří. V druhé řadě je to interpretační linie vyjadřující význam a smysl, který k tématu komunikující přikládají.
2. *Neverbální komunikace* využívá jako komunikačních prostředků funkce různých přirozených orgánů a těla jako celku. Neverbální význam bývá názorný, smyslově vnímatelný. Nejčastěji je výrazem emocionálního stavu, který může takto vyjadřovat a používat záměrně i nezáměrně. Neverbální komunikace plní svou funkci vždy ve vazbě na komunikaci verbální a to nejčastěji formou zvýraznění, náhrady negace, změnou významu a další celou řadu podob.

Vyjdeme-li z těchto dvou výše jmenovaných základních atributů, lze zcela jistě konstatovat názor, že nelze nekomunikovat. Jestliže je možné nemluvit, není možné se nijak neprojevovat. Nelze signalizovat takřkajíc „*nic*“. I svým mlčením, nehnutým obličejem a celkovým klidem těla něco sdělujeme.

Schopnost komunikovat totiž patří mezi stěžejní dovednosti vyžadované pro vykonávání obecně řečeno kterékoliv, zejména pak pracovní funkce. Komunikaci z tohoto pohledu lze pak vnímat jako vícestranný proces, sloužící k prosazování

určitého rozhodnutí, ale zejména k ovlivňování a změně jednání, chování a postojů ostatních účastníků komunikačního procesu.

Trend poslední doby předznamenává pokročilejší stadium ve vývoji společnosti. Informační společnost se začíná postupně měnit ve společnost komunikační. Prostý přístup k informacím přestává být jednoznačnou výhodou. Na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, komunikovat. Efektivně a spolehlivě komunikovat však můžeme jen tehdy, když ovládáme principy a mechanismy komunikace. Komunikace je zručnost, která se dá natrénovat. Je známo, že i vysoce odborně zdatní lidé, kteří nebyli schopni v pravou chvíli vyslovit své myšlenky, nedokázali využít svých skvělých nápadů a naprosto zklamali. Výzkumy totiž ukázaly, že v současné pracovní kariéře subjektů managementu ovlivňují asi 10% jejich postoje a vyznávané hodnoty a v 30% vědomosti, kterými disponují. Zbývajících 60% představují komunikační dovednosti, kontakty, schopnosti vycházet se spolupracovníky a pověst.

V rámci podniku je na komunikaci nazíráno z různých úhlů a souvislosti: „kdo je komu povinován předávat zprávy a jakými způsoby tomuto dochází“. Jestliže dochází k přímému setkání pracovníků, jak tato setkání probíhají závisí na obecných sociálních psychologických pravidlech komunikace. Komunikace není jen oboustranná výměna informací, ale také přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytváření určitých obrazů v jejich mysli, které pak ovlivňují jejich jednání. Je v zájmu organizace ke komunikaci v jakékoli podobě přistupovat aktivně. Potřeba osobních komunikačních dovedností roste úměrně s postavením v organizační hierarchii. Vedení je prostě bez komunikace nemyslitelné, neboť v každé organizaci musí být vytvořen alespoň základní systém pravidel, komunikačních kanálů a mantinelů interpersonální komunikace. Moderní komunikační technika je považována za jeden z pilířů globalizace.

Organizovaný tok a výměna informací v organizaci slouží k upevnování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Jsou využívány k překonávání rozporů v názorech a postojích, vysvětlování nejasností a k cirkulaci sdělení, námětů a nápadů mezi pracovníky. To vše předpokládá, že tok informací má dostatečně volný prostor. Organizační zajištění toku informací se netýká pouze bezprostředního zadávání pracovních úkolů, kooperace při jejich plnění a jejich kontroly. Důsledné zajišťování

úkolů znamená nutnost věnovat pozornost i organizování toku informací, které ovlivňují vztah pracovníka k jejím cílům.

Stimulační stránka vedení lidí by měla zahrnovat systém pobídek a způsob jejich užití při působení na prožívání a jednání pracovníků. Představuje specifický stimulační systém v organizaci orientovaný na aktivitu lidí. Je-li účinný, vede k vytváření a povzbuzování takových motivů u pracovníků, které pozitivně ovlivňují jejich výkonnost, ochotu a spokojenost.

Domnívám se, že výchovná stránka řídicí funkce při vedení lidí spočívá v posilování pozitivních a oslabování negativních stránek jednání pracovníků. V pracovní činnosti se mohou rozvíjet některé požadované schopnosti, zkušenosti, znalosti, dovednosti i osobní vlastnosti lidí. Například při překonávání překážek při práci rozvíjíme sílu a pevnost volných funkcí, zvyšujeme frustrační toleranci, vyhraňujeme osobní profil a postoje pracovníka žádoucím směrem.

Další důležitou součástí jsou informace, zajištění vymezeného množství sdělení, která se týkají pracovního úkolu, pracovních podmínek, nařízení a směrnic, která jsou pro pracovníky důležitá. V této oblasti bývá nedostatkem některých spolupracovníků to, že si dostatečně neuvědomují, že informace, které jsou jim běžně známé, mohou být pro některé kolegy či další řízené pracovníky zcela neznámé.

Soustavná výměna informací je nezbytnou součástí normálního fungování jakéhokoliv společenského útvaru. Podílí se na všech základních procesech, které se ve společenském útvaru odehrávají, ať je to přijímání, schvalování i ukládání úkolů, zajišťování jednotlivých operací, dělba činností nebo kooperace při jejich plnění, sledování, kontrola nebo hodnocení dosažených výsledků.

Komunikace – je to výměna informací, v užším smyslu poskytování informací. Dnes spíše používáme význam s někým o něčem participovat- z toho je patrná aktivní účast obou stran.

Partneři komunikace – každá komunikace vyžaduje sdělujícího, který má potřebu něco sdělovat a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak jak je míněna.

Kód – transformace do vhodné podoby pro přenos zprávy, dat, komunikované skutečnosti. Nejběžnějším kódem je jazyk. Důležitým předpokladem úspěšné komunikace je vhodný výběr kódu, aby byl znám sděujícímu i příjemci.

Komunikační šumy – negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace.

Zpětná vazba – cyklický prvek komunikace umožňující jednak systematické oboustranné propojení mezi sděujícími a příjemcem, jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací.

Komunikace plní celou řadu pro nás důležitých funkcí. Na prvním místě stojí funkce informativní, dále pak jsou to neméně důležité funkce jako funkce přesvědčovací, motivační, poznávací, socializační a společenská, výchovná a vzdělávací, zábavná a úniková aj. Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné a velmi často se prolínají. M. Mikuláščík (2003) dělí ve své knize funkce komunikace následovně:

Funkce informativní – je to základní funkce a zahrnuje předávání informací, faktů, dat mezi lidmi.

Funkce instruktivní – jde v podstatě také o funkce informační, ale s vysvětlením významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.

Funkce přesvědčovací – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání. Racionální přesvědčování probíhá pomocí argumentů, logiky a emocionální přesvědčování, které je dost často manipulativní, se uskutečňuje formou působení na city.

Funkce zábavná – jde o to, pobavit rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.

Funkce vzdělávací a výchovná – specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i dalšími funkcemi.

Funkce posilovací a motivující – patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, o posilování vztahu k něčemu.

Funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, v jakých společenských kruzích se nacházíme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva má odlišný způsob komunikace, který nezáleží jen na společenském postavení, ale i na věku na stupni vyspělosti člověka, např. pubescenti komunikují jinak než čtyřicátníci.

Funkce osobní identity – na úrovni osobnosti, pro JÁ je komunikace velmi důležitou aktivitou. Pomáhá nám totiž ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí.

Funkce poznávací – souvisí s funkcí informativní. Toto je pojetí spíše z pohledu komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konverzujeme ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni v takové šíři prožít.

Funkce svěřovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci. Sdílení pocitů, možnost probrat myšlenky, které člověka trápí, je pro každého jedince silnou podporou.

Funkce úniková – když je člověk sklíčený, otrávený, znechucený, může mít chuť si s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních, odreagovat se od starostí, od shonu.

2.3 Verbální komunikace

Jde o vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Nejznámějším oborem zabývajícím se verbální komunikací v obecném významu je lingvistika (jazykověda). Dále se touto komunikací zabývá filologie (nauka o řeči, teorie literatury, slovesnost, rétorika...) a filosofie (sémiotika, sémantika, logika).

Verbální komunikace je významnou součástí sociálního života, podmínkou myšlení. Při jakékoliv komunikaci jsou doslova dotvářena neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Slova se nedají odloučit od neverbálního projevu komunikace. Jazyk nám pomáhá určovat vše kolem sebe, jak vidíme, vnímáme, smýšlíme o světě. Specifičnost užívání jazyka je dána osobními zvláštnostmi, rysy osobnosti a zkušenostmi:

- introvert mluví málo, tiše, klidně, bez emocí,
- extrovert mluví hodně,
- egoista mluví hlavně o sobě,
- autokrat tvrdě prosazuje své názory a myšlenky, požaduje podřízení ostatních,
- submisivní osobnost se poddává,
- liberál je lhostejný, nestranný, nekomentuje a nemluví do cizích věcí (M. Mikuláštk, 2003).

Probíhá nejméně po dvou základních významových liniích. Jednak je to tématická linie vyjadřující to, o čem se hovoří. V druhé řadě je to interpretační linie vyjadřující význam a smysl, který k tématu komunikující přikládají. Tato komunikace je zprostředkována jazykovým znakem a významem v něj vloženým.

Podle nejnovějších výzkumů lze počátky slovního dorozumívání datovat do doby před více než 60 000 lety. Opravdové důkazy skýtají však teprve dochované písemné památky, z nichž nejstarší jsou nejvýše 5000 let staré. V současné době se odhaduje, že

na Zemi se lidé dorozumívají okolo 6000 jazyky. Z toho to počtu více než polovina lidstva hovoří pouhými 10 nejrozšířenějšími.

čínština	angličtina	španělština	bengálština	hindština	portugalština	ruština	japonština	němčina
962 mil.	322 mil.	266 mil.	189 mil.	182 mil.	170 mil.	170 mil.	125 mil.	98 mil.

Jazykové prostředí

Jazyk vhodný pro jedno prostředí nemusí být vhodné pro jiné. Způsob hovoru s nadřízeným je odlišný od hovoru se svým podřízeným.

Jazykové prostředí je tvořeno:

- lidmi,
- jejich úmysly,
- komunikačními pravidly,
- skutečně používanou řečí v dané situaci. (M. Mikuláščík, 2003).

Svůj jazyk musíme vhodně měnit v závislosti na změně prostředí. Rozeznáváme čtyři komunikační styly, jejich rozdíly jsou dány účelem, pozicemi a emocemi:

- komunikace konvenční – mluví se krátce, formálně,
- komunikace konverzační – vyplnění času, výměna informačních zajímavostí,
- komunikace operativní – v asymetrických vztazích, vymezené role,
- komunikace osobní – naplnění citových vztahů, láska, ale i nenávisť. (M. Mikuláščík, 2003).

Jazykový styl

Používaná slova jsou dána našimi zkušenostmi. Slova se učíme, abychom dokázali vyjádřit své myšlenky, proto myšlení a jazyk jsou na sobě vzájemně závislé. Způsoby našeho mluvení vyjadřují náš charakteristický styl.

Styl je výsledkem způsobu výběru slov, jejich řazení do vět. Závisí také na jazykovém prostředí ve kterém se komunikace odehrává. Styl je pro pochopení projevu důležitý stejně jako jiné aspekty komunikace.

Dialekt je jazyk užívaný v určité „izolované“ komunitě. Má jedinečnou strukturu gramatiky, specifický způsob vyslovování slov a mluvení. Lze ho označit jako nestandardní formu jazyka.

Paralingvistické aspekty

Paralingvistika dotváří denotační význam jazyka prvky, svrchními tóny, úryvky nevědomími a podvědomími. Dobrý řečník je dobrý díky paralingvistickým prvkům, které používá a upravuje ve svém projevu.

Hlasitost

Intenzita projevu naznačuje, zda je projev pro poslouchajícího příjemný nebo nepříjemný, napovídá o zaujatosti věci mluvčího. Doporučuje se u komunikování hlasitost obměňovat a tak zabránit monotónnosti. Tichá řeč je projevem nesmělosti a stydlivosti. Naopak hlasitost v projevu znamená vitalitu, sebevědomí a uvolněnost, nebo také špatné sebeovládání.

Výška tónu řeči

Díky kmitočtů (čistý, ostrý tón, sametový hlas, chraplavý...) má každý z nás rozdílnou výšku a zabarvení hlasu.

Rychlost verbálního projevu

Rychlá řeč se obtížně vnímá, vede snadno k únavě. Tempo řeči je vhodné měnit. Rychlost je také důležitá při reagování na otázky, které nám jsou položeny. Na některé odpovíme ihned, i některých odpovědí váháme, což napovídá o vzájemných vztazích mezi lidmi.

Objem řeči

Je to množství slov, které člověk produkuje v určitém časovém období v průměru. Produkce slov je individuálně odlišná, ale dle statistik ženy mluví více slovy než muži. Při komunikaci často dochází k intruzi (skákání do řeči) mezi účastníky. Trvá-li intruze delší dobu je označována jako dueto.

Plynulost řeči, pomlky, frázování

Pomlky jsou úmyslné a neúmyslné, přičemž neúmyslné působí rušivě. Správné členění slov a pomlka upřesňuje to, jaká být obsah zprávy chápán.

Pomlka může být výzvou, příležitostí k přemýšlení pro posluchače, ale také projev bezradnosti, nejistoty či hledání správného výrazu. Je vhodné střídat rychlost, tempo, plynulost s pomlkami, s vyšším a nižším důrazem na určitá slova.

Barva hlasu a emoční náboj

Intonace a proměnlivost hlasového zabarvení je často projevem emočního prožitku komunikátora. Hlasový projev výrazně ovlivňuje melodičnost, která působí citově.

Kvalita řeči

Jde o to, zda je sdělení věcné a srozumitelné, nebo naopak neurčité, nepřesné.

Slovní vata

Je to označení pro slova, která používáme nevědomky (zlozvyk) v projevu jako stereotypní výplň mezi slovy či větami. Používají se citoslovce a adjektiva.

Chyby v řeči

Za chyby v řeči považují chyby artikulační, nesprávné vyslovování písmen, zadržávání, koktání, polykání koncovek. Mezi chyby se také považuje zabíravost v myšlení a opomenutí.

2.4 Neverbální komunikace

Motto:

„Řeč těla prozradí víc než tisíc slov“

Řeč těla je pro každého velice důležitá, neboť výrazně ovlivňuje náš případný úspěch či neúspěch v jakémkoli společenském střetu a to jak v osobním, tak i v profesním. Význam neverbální komunikace se odráží jak v psychologických, tak i v medicínských výzkumech. Jejich výsledky jednoznačně praví, že 80 procent informací získáváme zrakem, 10 procent sluchem a zbytek ostatními smysly. Říká-li někdo: „Souhlasím s Vámi.“, přesto však jeho gesta jsou opačná, není složité dojít k jinému závěru. Stejně tak, jako lze klamat ve verbální komunikaci, je možné klamat i v neverbální, ale přeci jen mnohem více lidí dokáže lhát slovně než vizuálně, neboť to je mnohem složitější a celkově náročnější.

Tento jev pregnantně zachytil specialista na neverbální komunikaci Warren Lamb, jehož si dovoluji citovat: „Slova nejen selhávají, podvádějí nebo se ukazují jako zbytečná, ale někdy vyjadřují tak málo, že je lépe dívat se než naslouchat a je to také mnohem zajímavější.“ Jiný výzkum prokázal, že pouze 7 procent toho, co chce účastník jakékoli komunikace vyjádřit, je zachyceno verbálně. O významu obrazového prožitku hovoří sama schopnost těla vnímat. Porovnáme-li množství informací, který člověk

dokáže získat sluchem a zrakem, zjistíme, že oko zachycuje mnohem více informací, na větších frekvencích a vzdálenostech, než to dokáže sluch. Není tudíž divu, že 95 procent dotázaných by raději přišlo o svůj sluch, než o svůj zrak.

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím výrazů obličeje, gest, pohybů (kinetika), způsobu držení těla, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, postojem těla (proxemika). Odborným terminologickým výrazem proxemika, který má základ v latinském *proximitas*, (vyjadřující blízkost; kořenem je slovo *prope* – blízko, *propriet* – bližší a *proximus* – nejbližší), tímto termínem se vyjadřuje prostorová blízkost. Ve zkratce se tedy proximitou rozumí názorový pohled na vzdálenosti, které mají lidé mezi sebou, když něco dělají nebo spolu jednají.

Zájem vyjadřuje mírný předklon k mluvčímu, dotek ruky na lokti a oční kontakt. Vztah dvou lidí je často vyjadřován jejich vzájemným postavením – přátelé stojí blízko u sebe, zatímco velká fyzická vzdálenost je typická pro osoby, které se příliš neznají. Pro manažery má neverbální komunikace dvojitý smysl. Jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání a jednak mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem. Význam nemá jen každý prvek mimoslovního vyjádření samo sobě, ale je důležité si všimnout celku, jsou-li mimoslovní projevy v souladu či nikoli, nejen mezi sebou, ale také ve vztahu k slovnímu vyjádření.

Vnímáme během rozhovoru s partnerem jeho neverbální projevy? Jednoznačná odpověď na tuto otázku zní: Ano. Podle různých výzkumů je podíl neverbální komunikace až šedesát sedm procent, to znamená, že z celkového množství informací až 67% těchto informací vnímáme z mimoslovního projevu našeho partnera. Tento podíl se však různí podle výzkumů. Asi nejuznávanější výzkum Mehrabiana A. hovoří o 55% podílu neverbální komunikace a 45% podílu komunikace verbální (pouhých 7% informací vnímáme z obsahu slov a zbývajících 38% informací připadá na tón řeči, intonaci, sílu a zbarvení hlasu).

Vzhled těla

Celkový vzhled našeho těla významně komunikuje. Například výška postavy je prokazatelně významným činitelem v celé řadě situací. Vysocí lidé vykazují větší úspěšnost ve volbách než jejich menší oponenti. Naše tělo také prozrazuje rasu svou barvou a odstínem pleti. Rovněž celková přitažlivost patří k signálům vysílaným tělem. Atraktivní lidé mají výhody ve všech druzích aktivit. Ačkoliv se může zdát, že atraktivita je určována kulturou, poslední výzkumy ukazují, že definice atraktivity se stávají univerzálními.

Pohled nás samotných na naše tělo, vlastní sebeúcta se zrcadlí v naší neslovní komunikaci. Takzvané autokontakty zpravidla jasně sdělí naše pocity, není to jen ono zmíněné gesto úpravy vlasů, ale také například snaha skrýt jakoukoli část našeho těla, jsme-li s ní nespokojeni. Přirozeným reziduem z dětství je snaha zakrýt si ústa, jehož důvodem je strach z nevhodného verbálního projevu. Nejsou to však jen gesta a mimika, které o nás mnohé prozrazují, ale významným se jeví také správné držení těla při chůzi a při sezení. Jakékoli shrbení může mít mnoho významů, záležících hlavně na konkrétních okolnostech. Mírné předklonění může znamenat jak souhlas a přitažlivost, tak i signál podřízenosti. Snaha o zabránění co největšího prostotu pramení z pocitu vlastní důležitosti, čím více prostoru člověk se snaží zaujmout, tím více chce dát najevo svoje postavení. Zmiňovat se o signálech lásky a snah blokovat je považují za nedůležité, neboť jsou všeobecně známy.

Signály mimické a zrakové

Nejčtetnější nonverbální signály jsou bezesporu úsměv, pozdvižení obočí a kontakt očí. Kontakt očí je základním prvkem při navazování verbální komunikace. Na jeho délce závisí i význam našeho sdělení. Delší kontakt však může signalizovat i nepřátelské úmysly, rychlé přerušování zrakového kontaktu podřízenost a podobně. Nezávisí však jen na délce zrakového kontaktu, ale také na způsobu jeho přerušování, směru odvrácení pohledu.

Existuje veliké množství významů pohledů očí, které patří tudíž právem do nejvýznamnější oblasti nonverbálních signálů. Rozdílně dlouho trvá pohled žen a pohled mužů. Pozdvižení obočí se velice často objevuje při počáteční fázi navázání

komunikace, nepoužívá se ho však, když spolu navazují komunikaci sobě neznámí lidé. Jeho neopětování signalizuje nepřátelský postoj. Úsměv nejen že stimuluje pocit dobré nálady, ale jeho prostřednictvím zároveň sdělujeme velké množství informací. Dle významu i intenzity můžeme rozlišit úsměv na prostý, horní a široký o různých intenzitách. Prostý signalizuje přátelství, zároveň však i mírnou odměřenost, kdežto široký nejvyšší možné potěšení, radost a štěstí. Je-li však například užit horní úsměv (tj. úsměv kdy jsou vidět horní zuby) při obchodních jednáních, je projevem přetvářky a neserióznosti. Lidský obličej včetně očí je pravděpodobně nejdůležitějším zdrojem neverbálních signálů.

Mimická komunikace

V celém průběhu interakcí s druhými náš obličej komunikuje, a to, co sděluje, jsou zejména naše emoce. Mimika asi jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla v tomto směru nepřidávají příliš mnoho dalších informací. Vědci tvrdí, že mimika dokáže vyjádřit nejméně 10 následujících emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení, zájem, úžas a rozhodnost.

Zraková komunikace

Signály sdělené očima se liší na délce, směru a charakteru pohledu. Když zrakový kontakt nedosáhne určité délky, lidé mohou mít dojem, že druhý nemá zájem, stydí se nebo je duchem nepřítomný. Když je naopak přiměřená délka pohledu překročena, mohou ho vnímat jako nevhodný projev zájmu nebo dokonce nepřátelský. Také směr pohledu komunikuje. Během konverzace je doporučeno střídat pohledy do obličeje druhého a mimo něj. Řečníkům na veřejnosti se doporučuje, aby se rovnoměrně dívali po celém obecnstvu, nevěnovali pozornost některým místům a jiná nevynechávali.

Funkce pohledů

Svým pohledem můžeme předávat celou řadu sdělení. Při rozhovoru s druhou osobou hledáme soustředěným pohledem zpětnou vazbu. Pohledem můžeme druhého informovat, že komunikační kanál má otevřený a že by měl promluvit (učitel vysloví otázku a upře pohled na třídu, čímž vyjadřuje očekávání odpovědi). Pohledy také signalizují povahu vztahu, buď pozitivní nebo negativní. Průměrný účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, a menší, když mluví.

Jestliže někdo chce signalizovat svou dominanci, většinou tento model obrací. Zrakový kontakt dokáže měnit psychologický odstup mezi lidmi. Když například zachytíme na večírku něčí pohled, stáváme se psychologicky bližšími, i když fyzická vzdálenost je relativně velká. Vyhýbáme-li se zrakovému kontaktu s druhým, zvyšujeme vzájemný psychologický odstup. Vyhýbání se pohledům může také signalizovat nezájem o osobu, o konverzaci nebo o nějaký přijatý zrakový podnět. Člověk si někdy zakrývá nebo zavírá oči, aby zablokoval nějaké nepříjemné podněty nebo aby vyloučil úplně všechny zrakové podněty a tak zesílil vjemy všech ostatních smyslů.

Prostorová a teritoriální komunikace

Komunikační vzdálenost je jedním z nejvýznamnějších nonverbálních sdělení. Vyjadřuje jak souhlas, tak i náklonnost a pocit uvolnění. U každého jedince a dokonce i v různých kulturách jsou velikosti vzdáleností o různých významech modifikovány. Způsob, kterým využíváme prostor, hovoří k druhým stejně hlasitě a jistě jako slova nebo věty. Blízkost mluvčího vůči posluchači signalizuje něco jiného, než velký odstup a vzdálenost. Celou tuto problematiku „*otevřené komunikace*“ řeší proxemika.

Prostorové vzdálenosti

Způsob využívání prostoru (proxemika) sděluje obsáhlou řadu signálů. Odborným terminologickým výrazem proxemika, který má základ v latinském *proximitas* (vyjadřující blízkost; kořenem je slovo *prope* – blízko, *propriet* – bližší a *proximus* – nejbližší), tímto termínem se vyjadřuje prostorová blízkost. Ve zkratce se tedy **proximitou** rozumí názorový pohled na vzdálenosti, které mají lidé mezi sebou, když něco dělají nebo spolu jednají (Sýkora, 2001)

V konkrétním konání, jako součást rámce sociálních komunikací, tedy *přiblížení* nebo antagonisticky *oddálení* mezi komunikujícími, vyjadřuje neverbálně vztahovou stránku komunikace. Výhodou tohoto neverbálního jevu, na rozdíl od řady jiných neverbálních signálů těla, je jeho měřitelnost v metrech nebo jiných délkových jednotkách. Tyto vzdálenosti měříme jak v horizontální rovině, například na podlaze, tak také ve vertikální, a to tak, že zjišťujeme, oč má jeden oči výše než druhý.

Odborná literatura uvádí celou řadu experimentů, které vykazují různé významné skutečnosti. Jeden ilustrační příklad za všechny je například vztahová vazba proxemiky v korelaci s osobnostní charakteristikou komunikujícího. V experimentu byla prokázána skutečnost, že extroverti z hlediska osobnostního profilu, přistupují vždy a všude k druhým lidem (ať již známým i neznámým z pohledu komunikace) podstatně blíže, než-li introverti.

Antropolog Edward T. Hall označil z hlediska struktury čtyři základní rozměry neboli zóny osobního prostoru: *intimní, osobní, společenská (sociální) a veřejná*. Tyto lze však ještě dále rozčlenit na *užší a širší zóny*. Vzájemným prolínáním, obezřetným a záměrným používáním těchto vzdálenostních poměrů v rámci komunikace můžeme dosahovat rychlejších utváření pozitivních vazeb, zvyšovat či snižovat intenzitu působení ostatních neverbálních signálů. Výše zmiňovaný autor poukazuje také na vzájemné odlišnosti v pojetí osobního prostoru z hlediska určitých konkrétních národnostních kultur (Japonci, Arabové, Američané, Evropané).

Intimní vzdálenost – představuje odstup 45 cm a méně. Přítomnost druhého je nepřehlédnutelná. Je slyšet i cítit jeho dech. Intimní vzdálenost je využívána např. pro milování, zápas nebo ochranu.

Osobní vzdálenost – je rozmezí 45 až 120 cm. Tato vzdálenost definuje naši ochrannou bublinu, kterou se snažíme udržet nenarušenou vniknutím někoho druhého. Vstup do této zóny dovolujeme jen určitým lidem, např. těm, které milujeme.

Společenská vzdálenost – je v rozmezí 1,2 až 3,7 m. Používáme ji k obchodním a společenským komunikacím. Čím větší odstup udržujeme, tím formálněji naše interakce vypadají.

Veřejná vzdálenost – odstup větší než 3,7 m. Tato vzdálenost je základem naší osobní ochrany. Umožňuje nám v případě potřeby podniknout obranné akce. Tento odstup budeme dodržovat v dopravním prostředku od opilého člověka.

Komunikační vzdálenost je ovlivněna nejen kontinentem či státem, ale také hustotou osídlení; lidé z venkova například akcentují větší vzdálenost, než lidé z města.

Při setkání hraje důležitou roli nejen vzdálenost, ale i úhel, který svíráme s druhou osobou. Za odpovídající považují jiný úhel ženy a jiný úhel muži. Ženy dávají přednost čelnímu postavení, kdežto muži spíše boční pozici, stojí-li před ním jiný muž čelem, chápe toto postavení jako ohrožení. Obdobné pravidlo platí také při sezení.“

Teritorialita

Pojem teritorialita byl převzat z etologie. Znamená projev vlastnických vztahů k určitému prostoru nebo předmětu. Velikost a umístění teritoria vypovídají o postavení člověka. Projevem postavení je také nepsaný zákon zaručující výše postaveným právo invaze. Prezident velké společnosti může narušit teritorium svého nižšího úředníka tím, že vpadne do jeho kanceláře, zatímco opak by byl nemyslitelný.

Komunikace prostřednictvím předmětů

Jde o signály vyrobené nebo připravené lidskýma rukama. Jedná se o barvu, dekoraci prostoru, oblečení, šperky, parfémy a dokonce i dárky, které dáváme.

Oblečení, ozdoby, vůně

Lidé si udělají úsudek o tom, kdo jsme, částečně také podle našeho oblečení. Podle způsobu, kterým se oblékáme, mohou druzí posuzovat naše společenské zařazení, postoje a dokonce i kreativitu. Šperky, které člověk nosí, vyjadřují určité signály. Takovým příkladem jsou snubní prsteny. Také piercing a tetování něco o člověku vypovídají.

Čichová komunikace

Čichová neboli olfaktická komunikace hraje velmi důležitou roli v obrovském počtu situací. Existují určité důkazy, že například vůně citronu vyvolává pocit zdraví a vůně růžového oleje snižuje krevní tlak. Dva nejdůležitější čichové signály jsou signály přitažlivosti a identifikace.

Signály přitažlivosti

Samice mnoha živočišných druhů vydávají pachové signály, které často na velké vzdálenosti vábí samce v zájmu zachování druhu. Lze snad označit za určitou

podobnost, že lidé využívají parfémů, kolínské vody a podobné přípravky, aby zvýšily svoji přitažlivost.

Identifikační signály

Vůně se často používá k vytvoření image nebo identity nějakého výrobku. Výrobci a propagační firmy každoročně vynakládají miliony dolarů na to, aby například pro čisticí prostředky a zubní pasty navrhli vůně, které nemají vůbec žádnou spojitost s jejich čistícími účinky, ale slouží pouze k vytvoření image výrobku.

Dary

Obdarovávání je jen málo vnímaným aspektem neverbální komunikace, ale ve skutečnosti vysílá velmi významné signály. Dar může naznačovat stupeň intimnosti, který připisujeme určitému vztahu. „*Pygmalionský dar*“ je druh daru, který má pomoci obdarovanému nějakým způsobem změnit v souladu s přáním dárce. Intimní partner, který dává jako dar módní stylové oblečení, zřejmě chce, aby se druhý oblékal jinak.“

Komunikace dotykem

Dotyková komunikace (haptika) je nejprimitivnější formou neverbální komunikace. Hmat se vyvíjí dříve, než ostatní smysly. Brzy po narození dítěte zažívá mazlení, hlazení a další. Dítě vnímá a prozkoumává svůj svět a rychle se učí prostřednictvím dotyků sdělit celou řadu signálů.

Haptika

Je sdělování bezprostředním kontaktem "kůží na kůži" např. při podání ruky, pohlazení, polibku atd. Je formou nejjednoduššího kontaktu mezi lidmi, a protože se odehrává v intimní zóně každého člověka, navozuje haptický kontakt vysokou míru intimity. Lidská ruka je mimořádně složitá a odolná. Bylo vypočteno, že během průměrné délky života činí počet ohybů a natažení prstů přinejmenším 25 miliónů. Díky své kombinaci odolnosti a ohebnosti je ruka schopna předávat široký rozsah signálů. Podání ruky je nejběžnějším „*veřejným*“ dotykovým kontaktem, při němž dochází k celé řadě podnětů a reakcí prostřednictvím dotykových tělísek dlaňových ploch a prstů.

Doteky můžeme rozdělit do tří okruhů:

a) doteky profesionální - (lékař - pacient, zdravotní sestra - nemocný, holič - zákazník, masér - masírovaný). Tyto doteky mají jedno společné - odborník aktivně a přesně určenými pohyby či hmaty manipuluje tělem svého klienta, který je pasivní a podřizuje se pracovní operaci. Dotekový kontakt není vzájemný, nýbrž jednosměrný.

b) doteky konvenční - mají poměrně přesná pravidla, při které se předpokládá určitá vzájemnost (např. podání rukou při setkání a loučení).

c) doteky sympatie - kterými sdělujeme ocenění, povzbuzení, výměnu signálů souznělosti a podpory. (Sýkora, 2001).

Významy dotyků

Odborníci v oboru neverbální komunikace identifikovali pět hlavních významů dotyků:

1. funkční dotyky provádíme za účelem například odstranění smítka z obličeje,
2. dotyk vyjadřuje pozitivní emoce jako podporu, ocenění, sexuální zájem,
3. dotyk často vyjadřuje hravost,
4. dotyk může ovládat nebo usměrňovat chování, postoje nebo pocity druhého,
5. rituální dotyky se týkají pozdravů a loučení, například podání rukou.

Nonverbální komunikace je téma, které jen ztěží lze propracovat na několika málo stránkách. Kdyby se jen zachytily všechny nonverbální signály během minuty rozhovoru dvou lidí, potom by jejich záznam s interpretací sám stačil na vydání jedné knihy. Kvantita informací, která se valí na člověka každou sekundou komunikace je tak veliká, že většina nonverbálních signálů bývá ku škodě rozmlouvajících přehlédnuta. Člověk schopný zachytit většinu těchto signálů a zároveň je dobře interpretovat má všechny předpoklady stát se významným ve svém životě. Přes všechna bádání však stále existují taje, které nonverbální komunikace skrývá. Máme možnost sice zkoumat naše projevy díky moderní technice, přesto vše však mnoho signálů přehlédneme, snad proto, že nejsme zvyklí jim věnovat pozornost. Kdybychom si jich jen jednou všimli, pak by nám jejich přítomnost připadala stejně samozřejmou, jako přátelské podání ruky.

2.5 Dílčí závěr

Komunikace má mimořádný význam pro celé lidstvo, je zejména důležitá při interakci člověka se svým okolím. V procesu komunikace jde především o vzájemné sdělování informací, pocitů, postojů a emocí mezi komunikačními partnery. Komunikace plní také řadu podstatných funkcí. Prostřednictvím komunikace poznáváme nové informace, jsme vzděláváni a vychováváni, motivováni a přesvědčováni nebo nám poskytuje zábavu. Komunikovat můžeme různými způsoby, ale asi nejčastěji používáme slovní sdělení, které je obvykle doplněno neverbálními projevy. Naše verbální i neverbální komunikace může být záměrná nebo nezáměrná, vědomá nebo nevědomá, pozitivní nebo negativní, jednosměrná i zprostředkovaná.

Normální lidé se spolu obvykle dorozumívají řečí, prostřednictvím jazyku, který nám pomáhá popisovat to, jak vidíme, vnímáme a smýšlíme o skutečnostech kolem sebe. Pro každého člověka je velmi důležité znát a umět ovládat řeč těla, neboť právě ta výrazně ovlivňuje náš případný úspěch či neúspěch v jakémkoliv společenském střetu a to jak v osobním, tak i v profesním. Dá se říci, že lidé mají tisíce tváří, na každou situaci reagují jinak a signálů, které naše tělo vysílá je spousta, některé jsou snáze rozpoznatelné a jiné jsou pro nás tajné. Umět ovládnout a rozpoznat aspoň ty základní nám může výrazně pomoci při úspěšné komunikaci s okolím. Člověk by se měl více dívat kolem sebe a občas se zamyslet nad tím, jak se chová a třeba pak pochopí, proč se jiní lidé chovají k němu zrovna tak, jak se chovají.

3. Praktické dovednosti

Poslední kapitolu jsem věnovala praktickým dovednostem k již probraným tématům, to znamená komunikaci, motivování a vedení lidí. Některá pravidla jsem také zařadila do příloh.

3.1 Problémová komunikace

Problémy v komunikaci nastávají, jestliže je narušena forma porozumění a shody. Může to být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti (harassment, mobbing, diskriminace) a takové situace vyžadují okamžité reakce managementu. Nezbytné je samozřejmě okamžité ověření faktů a míry odpovědnosti pracovníka. Při ověřování faktů je třeba provádět pohovory nejen s lidmi, kteří se dopustili prohřešků, ale i s lidmi, kteří se nějakým způsobem podíleli na skutečnosti, která je posuzována. Veškeré přestupky je nutno zaznamenávat písemně. Dělá-li se záznam o disciplinárním prohřešku, měl by mít postupové kroky:

- Charakteristika důvodů disciplinárního řízení.
- Popis přestupku a jeho příčiny, případné uvedení předchozích přestupků.
- Konkretizování průběhu, podmínek a účastníků.
- Způsoby sankcí či případné další postihy při opakování.

Pro managera je nezbytná připravenost na krizové situace.

Kritika – je součástí života i pracovní aktivity, ale také snižuje sebevědomí kritizovaného, proto může být příčinou agresivního chování. Agresivní chování je příčinou nevhodně zvoleného sdělování. Má-li být kritika efektivní, musí mít kultivovanou formu. V příloze číslo jedna jsem rozepsala několik zásad pro správné vytýkání (Řehoř, 2004).

Konflikty – bez konfliktů není možný vývoj, ne vždy může být konflikt nepříjemným zážitkem. Nové se prosadí jen když je něčím lepším a má dostatečnou sílu argumentů na potlačení starého a neefektivního.

Sebekontrola umožňuje racionální nadhled, ujasnění postoje, zájmů a cílů. Při nezvládnání konfliktní situace mezi dvěma účastníky, měli by si přizvat třetího, nezávislého (facilitátora), aby byla zaručena kontrola nad dodržováním pravidel. Tyto pravidla uvádím v příloze číslo tři.

Diskriminace, harassment, mobbing

Na vytváření pozitivního vztahu nebo naopak na vztahy, které nějakým způsobem poškozují jiné osoby, mají vliv lidské vlastnosti a chování. Poškozování může pramenit z předsků či nezdravé psychiky. Projevovat se může jako:

Diskriminace – omezování, znevýhodňování určité skupiny, rasově či národnostně odlišné, věkovou diskriminaci, homosexuálně orientovaných lidí atd.

Mobbing (psychický teror) – způsoby projevování můžou mít podobu odmítání spolupráce, ignorování, odmítání podpory, zatajování informací, pomluvy, posmívání, falšování, zveličování, vyhrožování atd.

Harassment (obtěžování) – sexuální harassment mívá formu dvojsmyslných řečí, nenápadných návrhů, nátlaku, významných pohledů, dotyků, ale také sexuálního obtěžování až znásilnění.

Mobbing a harassment mohou mít za následek velmi vážnou psychickou újmu projevující se v podobě depresí, stavů úzkostí, neurotických potíží, psychosomatických potíží. Negativní důsledky se samozřejmě projevují na kvalitě práce, mezilidských vztazích v práci i doma.

3.2 Ovlivňování druhého pomocí řeči těla

Zdá se to neuvěřitelné, ale naučíme-li se trochu ovládat své tělo, naučíme se ovládnout i druhé. K tomu nám dopomůže neurolingvistické programování. Je nutné zopakovat skutečnost, že až 93% komunikace probíhá neverbálně, proto je řeč těla tak důležitá. Dále je nutné si uvědomit, že veškeré informace o vnějším světě se k nám dostávají pomocí smyslů – zrakem, sluchem, čichem, hmatem a chutí. Smysly zprostředkovávají obraz o vnějším světě. Všechny smyslové podněty jsou zpracovány,

vyhodnoceny, zařazeny, analyzovány a porovnávány s minulostí. Pokud známe prakticky neverbální komunikaci a umíme ji používat, můžeme lépe sledovat emoce druhých a nespoléhat se jen na jejich řeč mluvenou. Stejně tak i obráceně, skrývat klamnými gesty naše skutečné pocity. Některé základní projevy agresivity, arogance, sympatie, nejistoty apod. najdete v příloze číslo dva.

3.3 Manažerská strategie zvyšování motivace

Existuje množství programů, které motivují pracovníky ke zlepšení výkonů. Jsou to metody odvozené z praktických poznatků. Z řady strategií zde uvádím nejčastěji používané, které aplikují motivační teorie.

Hnutí za obohacení práce vychází z vymezených tří základních podmínek, které jsou nezbytné pro růst uspokojení z práce a motivování zaměstnanců:

- práce má být pro toho, kdo je vykonává, smysluplná,
- vykonavatel práce má mít odpovědnost za její výsledky,
- vykonavatel práce má mít zajištěnou zpětnou vazbu o výsledcích práce.

Podle této koncepce je zřejmé, že je to obsah práce, který má největší vliv na motivaci zaměstnance, nikoliv jeho osobní charakteristiky.

Bylo stanoveno 5 zákl. „charakteristik práce“, které musí být zakomponovány do obsahu práce, aby se zvýšila její smysluplnost, odpovědnost pracovníka a zpětná vazba na její výsledky:

1. Kvalifikační různorodost.
2. Identita úkolu, neboli rozsah, v němž práce vyžaduje kompletnost jejich určitých částí.
3. Významnost úkolu.
4. Autonomie, neboli svoboda, nezávislost a „image“, kterou práce poskytuje.
5. Zpětná vazba.

Do této skupiny patří tyto přístupy:

Rotace funkcí

- představuje změnu pracovního místa – role. To představuje různorodost pro zaměstnance a nabízí pružnost celkové pracovní síly, ale na druhé straně se zvyšují náklady na dodatečný výcvik.

-

Zvětšení rozsahu práce

- představuje rozšíření práce začleněním jednoho nebo víc navazujících úkolů na podobné úrovni k původnímu úkolu

Obohacení práce

- se týká práce samotné a máme tyto metody:
 - budování motivátorů,
 - vytváření příležitostí pro větší odpovědnost,
 - uznání dosažených výsledků,
 - omezení spoluúčasti zaměstnanců,
 - pomoc zaměstnancům růst a rozvíjet se v práci (Harvey, 1992).

Odměňování odráží výkon

Při použití této metody se používá jak peněžních, tak i nepeněžních forem odměn v závislosti na postavení pracovníka v hierarchii podniku. Výhodou nepeněžitých hmotných odměn jsou především daňové úlevy.

Program poskytování zaměstnaneckých akcií

Tato metoda motivace pracovníků spočívá v poskytnutí zaměstnaneckých akcií, což zvyšuje motivaci, angažovanost a loajalitu pracovníků. Rostoucí vlastnictví zaměstnanců formou akcií poskytuje daňové úlevy a ochranu proti převzetí podniku s nepříznivými důsledky, tzv. nucené převzetí.

Pružná pracovní doba

Tento termín označuje takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby, kdy chce být přítomen v práci.

Zmiňovaný přístup respektuje skutečnost, že jedinci mají různé potřeby a preference týkající se pracovní doby. Proto pružná pracovní doba má vysokou přitažlivost jak pro manažery, pro které je to určitý nástroj motivace, tak i pro řadové pracovníky.

3.4 Zásady dobrého vedoucího

V každé literatuře, kterou jsem ke zpracování bakalářské práce četla, uváděl autor jiné zásady. Osobně jsem se nechala nejvíce ovlivnit ve skrze „praktickým vedením“ člověka, který se mi jako autor tématicky zaměřených knih dostal do rukou téměř náhodou. Jako řadový voják speciálních sil amerického námořnictva, později zakladatel a velitel nejelitnější skupiny americké armády, jako člověk, který svým příkladem a vedením zepředu vedl ty nejtvrďší muže. V jeho literatuře je patrný nezbytný efekt, který nelze obejít, pokud máte být ten nejlepší vůdce a tím je krvácet za vaši věc. V podmínkách pro jiné možná nezvládnutelných odložit pro splnění cíle veškeré své pohodlí a jít v čele.

Nejedná se pouze o bojové podmínky, ale stejně tak platí v klíčových střetnutích firem a společností. Mnoho vojáků své zkušenosti zúročilo i na poli obchodním a dokázali, že stejné postupy ve vedení je potřeba aplikovat i ve firmách. Ne nadarmo největší americké korporace platí spousty peněz za prakticko-stmelovací kurzy pro své manažery ve školících centrech vedených bývalými důstojníky.

Proto bych ráda tuto část věnovala několika bodům „Desatera profesionálního válečníka“, stejně tak i válečníka na nejistém a vratkém poli jakým je hrot a čelo společnosti. Vybrala jsem si ty body, které mě zaujaly nejvíce i když vím, že nejvýstižnější je poslední z desatera: „ Žádná pravidla nejsou, musíte zvítězit za každou cenu“.

První zásada

„Budu vás vždy vésti zepředu, a nikoli zezadu.“

Uvedená zásada původně pochází, stejně jako většina ostatních, z vojenské oblasti, protože vojenství je nejstarší „institucí jednání“ v dějinách lidstva. Již první historické záznamy dokazují, že vojenští vůdcové vedli své lidi zepředu. I v podnikání bychom proto měli stávat před podřízenými, vidět to, co vidí oni, bát se toho, čeho se bojí oni, a potit se s nimi při stejné práci. Ale fyzická přítomnost v „předních liniích“ není jediná možnost. Musí s nimi být alespoň ve spojení (telefonicky, e-mailem...), zajišťovat jim vše, co ke své práci potřebují. Jen ti nejlepší vůdci vyrazí mezi své zaměstnance a ujistí se, že mají vše co ke své práci potřebují. Když člověk vede lidi zepředu, nepodněcuje je tím pouze k tomu, aby ho následovali, nýbrž také k tomu, aby se sami stali vůdci. Ve firmě může na každého vrcholového pracovníka připadat několik pracovníků z úrovně nižší, kteří v době krize přecházejí na vedoucí pozice. Firma bude tak silná, jak silné budou její nejslabší články, a pokud i tyto „slabé články“ výcvikem dostatečně zesílíme, firma bude prosperovat (Marcinko, 2001).

Druhá zásada

„Nebudete dělat nic, co bych já nesvedl před vámi, a takto si vás budu utvářet podle obrazu mého.“

Nemůžeme chtít po svých lidech něco, co bychom sami nedokázali. Pokud je třeba vykročit z otvoru v trupu letadla jako první, tak to vůdce musí udělat, protože ještě nikdo nebyl dobrý a uznávaný vůdce pouze za své moudré nápady. Oddanost je vlastnost, kterou po svých lidech nemůžete požadovat, tu vám oni můžou jenom poskytnout. A poskytnou vám ji jenom tehdy, budou-li vědět, že uděláte to samé, co chcete po nich. Když proto členové vašeho týmu neuvidí, že jste pro danou věc ochotni obětovat úplně všechno, nebudou vás chtít následovat. Pokud chcete, aby váš tým dělal to co vy, musíte se postavit před něj a něco opravdu dělat. I kdyby jste přitom měli strávit pár hodin ve výrobní hale a balit zboží do krabic, aby firma stihla včas odeslat důležitou zakázku. Samozřejmě že vždy je možné tuto práci svěřit nějaké agentuře, ale to by vůdce přišel o možnost předat důležitá poselství (Marcinko, 2001)

Třetí zásada

„Jestliže ucítíte při svém snažení bolest, pak vězte, že vaše konání je správné.“

Lidé si myslí, že když přišli na nejsnadnější způsob, jak něco udělat, přišli zároveň na způsob nejefektivnější. Má-li se něco udělat efektivně, znamená to, že se to musí udělat rychle a dobře. Kdežto má-li se něco udělat snadno, znamená to, že se to musí udělat tak, aby to nebolelo. Pokud hledáte cestu nejmenšího odporu – není správná. Překážky a obtíže pro nás znamenají výzvu, a ne nebezpečí. Bolest sebou přináší spoustu výhod. Ti, kdo se ji naučí překonávat, poznají sami sebe. Poznají svoje možnosti, vyzkouší si svoje schopnosti a naučí se sami sebe motivovat. (Marcinko, 2001)

Čtvrtá zásada

„Nikdy nic nepředpokládejte.“

Na předpoklady na tomto světě spoléhají ti, kteří jsou vedeni a ne ti, kteří vedou. S předpokládáním jsou spojené nesčetné potíže. Když například člověk něco předpokládá, obvykle si myslí, že všichni ostatní předpokládají totéž. Ale lidé se jen málokdy shodnou na tom, jak vlastně situace vypadá. Všichni si zpravidla myslíme, že vidíme okolní svět správně a objektivně, ale to je mylným předpokladem. Očekávání ničí vztahy, všechny (Marcinko, 2001).

Pátá zásada

„Nejste placeni za své metody, nýbrž za výsledky konání svého.“

Pokud po někom chceme, aby udělal něco důležitého, a on neuspěje, nezajímá nás jak moc se snažil. Pokud jeho snažení nestačí, pak je potřeba přidat více sil. Řekněme svým lidem, co udělali špatně, a upozorníme je na to, že jsou za svoje chyby osobně odpovědní. Jakmile to pochopí, už se k této záležitosti nikdy nevracejme. Nezapomeňme ale také odměňovat úspěchy! Odměňovat bychom měli často a veřejně, kárat diskrétně a co nejrychleji (Marcinko, 2001).

Šestá zásada

„Nebudeš zanášeti smutek a chmury na pracoviště. Místo toho se budeš snažit, abys obohacoval život každého podřízeného, s kterým přijdeš do styku.“ (Malone, 1991).

Sedmá zásada

„Nebudeš dávat příkazy svým podřízeným, aniž vysvětlíš proč.“

Rozkaz, který může být nesrozumitelný, také nesrozumitelný bude. V takovém případě se nikdy nedočkáme výsledků, které jsme chtěli (Marcinko, 2001).

Poslední a nejdůležitější zásada

„Žádná obecná pravidla nejsou.“

Když člověk přijímá všeobecně rozšířené mínění, nedělá dobře. Tím totiž jen dodržuje pravidla, která stanovili jiní. Jenže vůdce si určuje pravidla vlastní. Musíme si razit svoji cestu, inovovat, vymýšlet, improvizovat. Naším cílem je vždycky vítězství. A to znamená, že musíme udělat všechno možné, abychom tohoto cíle dosáhli (Marcinko, 2001).

3.5 Dílčí závěr

Žádná obecná pravidla nejsou. Obecná pravidla sice existují, ale nikdo vám nezaručí, že budou v dané situaci na konkrétní osobu fungovat. Když se například díváme na neverbální komunikaci člověka, nemůžeme vědět, jestli on také nezná pravidla neverbální komunikace a jestli to, jak gestikuluje, jen nehraje. Každý jsme individuální a tak musíme i ke svým podřízeným a ostatním lidem okolo sebe přistupovat. Nechci popřít to, co jsem ve třetí kapitole napsala, vše z toho je pravda a může nám pomoci. Všechny znalosti a vědomosti, které o vedení a komunikaci z literatury máme nám mohou pomoci, ale v žádném případě nejsou univerzální. Nejdůležitější je mít lidi rád, protože pak se jim přizpůsobíme, „naladíme se“ na ně a

intuicí poznáme, jak bychom se měli zachovat. Co potřebují , jak potřebují namotivovat, jakým způsobem slyšet kritiku, jestli lžou nebo mluví pravdu.

Jedno irské přísloví praví: Když se dva mládenci dostanou ke zdi, kterou nemůžou přelézt, měli by si přes ni přehodit svoje čepice- protože pak si pro ně budou muset jít.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zdůraznit význam komunikace ve vedení a řízení lidí. Nejdříve jsem si myslela, že to není příliš vhodné téma pro mě, protože zatím jsem jen na pozici vedoucí prodejny a podřízeného mám pouze jednoho. Ale v průběhu psaní práce jsem zjistila, že vedení není v žádném případě jen v zaměstnání. Tím se zabývá spíše řízení lidských zdrojů, ale vedení praktikujeme všichni. Lze zcela jistě konstatovat názor, že nelze nekomunikovat. Jestli-že je možné nemluvit, není možné se nijak neprojevat. Nelze signalizovat takřkajíc „*nic*“. I svým mlčením, nehnutým obličejem a celkovým klidem těla něco sdělujeme.

Schopnost komunikovat totiž patří mezi stěžejní dovednosti vyžadované pro vykonávání obecně řečeno kterékoliv, zejména pak pracovní funkce. Komunikaci z tohoto pohledu lze pak vnímat jako vícestranný proces, sloužící k prosazování určitého rozhodnutí, ale zejména k ovlivňování a změně jednání, chování a postojů ostatních účastníků komunikačního procesu.

Komunikace je silnou zbraní ve vedení lidí. Myslím si, že již od narození člověk vede ostatní lidi, kteří jsou kolem něj. Protože už od narození komunikujeme. Nejdříve neverbálně, pláčem, poté i slovně. Možná že děti si uvědomují mnohem více než my, že mohou ovlivňovat a vést lidi, kteří jsou okolo nich. My dospělí už bychom si měli být vědomi, jakým směrem, zda správným či ne, vedeme svou komunikací okolí, své manželství, vztahy a v neposlední řadě samozřejmě využívat plně své znalosti a snažit se je rozšiřovat pro vedení svých podřízených v zaměstnání.

Jako vedoucí prodejny, ale také například manželka, musím už nyní aplikovat všechny uvedené poznatky ve svém vystupování a ovládat je takovým způsobem, abych byla schopna efektivně jednat ve prospěch daného úkolu. Není jen cíl, ale také způsob, jakým je ho dosaženo, protože cesta určuje další cíle.

Resumé

Vlastní závěrečná bakalářská práce je v základních rovinách strukturálně řešena a koncipována do tří kapitol.

První část je věnována obecným pojmům vedení a řízení lidí, jak vypadá život vedoucího a jaké by měl mít vlastnosti. Také se dotýká motivace, zdrojů motivace a základními teoriemi, které se ovšem mohou použít i prakticky.

V druhé části práce se poměrně rozsáhle zmiňuji a snažím se o zvládnutí teoretického zpracování problematiky komunikace, počínaje filosofickým pojetím, základními funkcemi, až k verbální a neverbální komunikaci a jejich základním pojmům. Snažím se o zdůraznění komunikace jako hlavního způsobu vedení lidí.

Třetí kapitola se zabývá problémovou komunikací a jejím řešením, ovlivňováním druhého pomocí řeči těla a manažerskou strategií zvyšování motivace. Také shrnuje několik zásad dobrého vedoucího, ke kterým jsem během svého studia dospěla.

Anotace

Bakalářská práce řeší problematiku vedení a řízení lidí. Důležitost komunikace a motivování v souvislosti s vedením.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vedoucí pracovník, efektivní řízení, verbální komunikace, neverbální komunikace, funkce komunikace, motivace.

Annotation

Bachelor's thesis deals with personal management. The importance of communication and motivation relating to personal management.

Key words

Management of human resources, manager, effective management, communication, un verbal communication, functions of communication, motivation.

Literatura

1. Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.
2. Bělohlávek, F., Jak řídit a vést lidi. Praha: Copyright, 2000.
3. Bělohlávková, V., Řeč těla 1. vyd., Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-492-3.
4. DeVito, J. A., Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, 2001.
5. Harvey, Ch., Umění motivovat-cesta k úspěchu. Praha: Infomatourium, 1992.
6. Khelerová, V., Komunikační dovednosti manažera, 1. vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
7. Křivohlavý, J., Já a ty. Praha: Avicenum, 1986.
8. Malone, P., B., Mějte je rádi a ved'te je. Praha: Práce, 1991. ISBN 80-208-0235-5.
9. Marcinko, R., Vůdcovská tajemství profesionálního válečníka. Praha: IŽ, s.r.o., 2001. ISBN 80-240-1477-7.
10. Mikuláščík, M., Komunikační dovednosti v praxi 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
11. Nekonečný, M., Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997.
12. Řehoř, A., Základy teorie a praxe řízení. Učební text IMS. Brno: IMS, 2004.
13. Sýkora, F., Sociální komunikace. Učební text IMS. Brno: IMS, 2003.
14. Tapper, Brucr, B., Manažerské znalosti a dovednosti. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-347-2.
15. Vízdal F., Techniky poznávání osobnosti. Učební text IMS. Brno: IMS, 2005.
16. Vybíral, Z., Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000.

Přílohy:

1. Jak vytýkat.
2. Základní projevy neverbální komunikace.
3. Jak řešit konflikty.

Jak vytýkat?

1. Zaměřujte své na kritické poznámky pouze na osobu, s jejímž jednáním nejste spokojeni.
2. Nevyslovujte výtku v přítomnosti třetí osoby. Vytýkejte mezi čtyřma očima.
3. Když vyslovujete výtku, nesrovnávejte chování dané osoby s chováním jiných osob.
4. Vyslovte svou výtku co možná nejdříve.
5. Nepřipomínejte chyby staršího data.
6. Neopakujte výtku, jestliže ji daná osoba vzala na vědomí.
7. Kritizujte pouze takové chování, které daná osoba může změnit. Předmětem kritiky nesmí být člověk, ale jeho práce nebo chování.
8. Vyjadřujte svou nespokojenost hlasem, nikoli grimasami.
9. Snažte se vyslovit najednou jen jednu výtku.
10. Nezačínajte své výtky úvodem jako „Už dávno vám chci něco říci...“.
11. Neomlouvejte se za svou výtku je-li oprávněná.
12. Vyhněte se zlosti a sarkasmu.
13. Neptejte se lidí, proč dělají to, co kritizujete.
14. Je-li to třeba, nejdříve si své kritické vyjádření procvičte.
15. Nepouštějte se do charakterizování motivů dané osoby.
16. Vyhýbejte se výrazům jako „vždy“ nebo „nikdy“.
17. Kritika musí být přiměřená nedostatku.
18. Kritizovaný musí mít možnost se ke kritice vyjádřit.
19. Jestliže nikdy nechválíte, neočekávejte, že na vaši kritiku bude daná osoba reagovat pozitivně. (A. Řehoř, 2004)

Základní projevy neverbální komunikace

Agresivita

Hlava: prudce předkloněná dopředu

Oči: přivřená víčka, zúžené panenky, pohled zabodnutý do očí protivníka

Ústa: pevně sevřené rty, pohyb mimických svalů kolem úst

Ruce: vyrážejí dopředu v útočných gestech, hrozba pěstí, úder pěstí do stolu, namířený prst, ruce v bok, svírající pevně hranu stolu

Nohy: široce rozkročené, náhlé přehození jedné nohy přes druhou špičkou dopředu

Tělo: napjaté, postoj pistolníka, ruce volně svěšené podél boků nebo uchyceny placi za páskem

Arogance

Hlava: nakloněná na bok, zakloněná

Oči: přivřená víčka při očním kontaktu, vytažené obočí, zúžené panenky, upřený pohled

Ústa: koutky stažené dolů, úsměv se staženými koutky, úšklebky

Ruce: složené za zády, prsty tvoří stříšku, při podání hřbetem vzhůru

Nohy: na stole, pohupování ze špičky na paty

Tělo: sed na židli s obráceným opěradlem, houpání na židli

Sympatie

Hlava: mírně nakloněná dopředu

Oči: udržuje oční kontakt

Ústa: mírný úsměv

Ruce: otevřená gesta dlaněmi vzhůru, ve výši hrudi

Nohy: nakročené nebo natažené k partnerovi, špičky otočené směrem k partnerovi

Tělo: natočené k partnerovi, mírný náklon

Nejistota

Hlava: skloněná dolů

Oči: sklopené k zemi, těkavý pohled

Ústa: zatažené rty do úst, otvírají a zavírají se

Ruce: těkavé pohyby, sepjaté před tělem, zapletené, tvoří bariéru, hra s tužkou, brýlemi, jedna ruka drží druhou, drží se za okraj židle, upravují oděv, při podání „leklá ryba“, nebo hřbetem dolů

Nohy: zkřížené těsně pod sebou, zapletené vzájemně, zapletené do židle, přešlapování

Tělo: co nejmenší, co nejméně nápadné, ramena svěšená, strnulý postoj

Uvolněnost

Hlava: pohybuje se, přitakává, otáčí se, zakloněná, předkloněná

Oči: udržují oční kontakt, přivírají se, dlouhé pohledy

Ústa: reagují přirozeně podle situace

Ruce: volně podle těla, založeny na nadloktí, za hlavou, při podávání hřbetem kolmo k zemi, potřásání, jedna ruka volně gestikuluje, druhá v kapse

Nohy: vedle sebe, jedna volně přes druhou, natažené

Tělo: uvolněné, zakloněné, přirozené pohyby

Uzavřenost

Hlava: strnulá

Oči: směřují dolů nebo neutrálně, stažené obočí

Ústa: sevřená

Ruce: tvoří bariéru, zkřížené před tělem, svírají aktovku nebo kabelu, pevně sevřené, obě ruce v kapsách

Nohy: zkřížené, stisknuté k sobě

Tělo: strnulé, málo mění postoj

Odmítnutí:

Hlava: zleva doprava zamítavý pohyb, náhlý záklon

Oči: upřený pohled, náhle odvrácený pohled

Ústa: sevřená, koutky dolů

Ruce: před tělem, dlaněmi k partnerovi křížem před sebe, natažená ruka s namířenou dlaní

Nohy: kolena těsně u sebe, špičky míří jinam než tělo

Tělo: není v souladu se špičkami a směrem pohledu, náhlý odstup nebo odklon

Lež

Hlava: často pokyvuje

Oči: uhýbavý pohled, sklopené oči, při přímém pohledu násilně upřené oči, mírně vyklenuté

Ústa: výrazná artikulace, zakrývání úst

Ruce: výraznější gesta, zakrývají ústa, prsty přejíždějí po obličeji, ruce za zády nebo v kapsách, staví bariéry, pohrávají si s předměty

Nohy: zasunuté pod stůl, často zkřížené, špičky ukazují jinam než tělo

Tělo: nestojí zpříma, směřuje jinam než špičky

Zamyšlení

Hlava: nakloněná na bok nebo dolů

Oči: přivřená víčka bez vizuálního kontaktu, „nepřítomný pohled“, pohled zpod obočí

Ústa: sevřená

Ruce: prsty třou kořen nosu, hladí po bradě, ťukají si na bradu, navíjejí prameny vlasů, ruka podepírá bradu, rozvážené mnutí rukou

Nohy: většinou natažené dopředu

Tělo: uvolněné nebo chystající se k výpadu

Strach

Hlava: zakloněná dozadu nebo sklopená

Oči: široce otevřené, panenky rozšířené

Ústa: pootevřená

Ruce: přes ústa nebo zakrývají obličej, staví bariéru před tělem

Nohy: překřížené, nakročené k rychlému ústupu

Tělo: napjaté, připravené k ústupu, sed na krajíčku židle

Radost, nadšení

Hlava: v předklonu

Oči: rozšířené panenky, mohou být přivřené i široce otevřené

Ústa: usmívají se, smějí se

Ruce: vítězná gesta podél těla, nad hlavou, rychlé mnutí rukou, tleskání

Nohy: široce rozkročené, nakročené k partnerovi

Tělo: vzpřímené, nakloněné k objektu zájmu, chození sem a tam, přibližování (V.

Bělohlávková, 2001, str. 37)

Jak řešit konflikty

1. Každý má právo říci svůj názor.
2. Každý má právo na stejné časové vstupy.
3. Je nutné naslouchat i takovým názorům, s kterými nesouhlasíme. Je potřeba pochopit cíle druhé strany a také objasnit své vlastní cíle. Oba partneři by se měli dozvědět, co očekává ten druhý, co je pro něj důležité a proč.
4. Lidé, s kterými chceme udržovat přátelské a kolegiální vztahy, nemusí mít stejné názory jako my.
5. Nekřičme, nezvyšujme hlas, neurážíme, neironizujeme.
6. Pro lepší porozumění partnerovi s doporučuje parafrázování myšlenek.
7. „Neshazujme“ a nezhodnocujme to, co je pro oponenta cenné, čeho si váží.
8. Nehodnotíme a nekritizujeme partnera, ale pouze určitý konkrétní aktuální čin.
9. Cílem není, kdo zvítězí, ale co je pravda, co je efektivnější, který postup je lepší.
10. Ke konci diskuse je nezbytné hledat cestu ke kompromisům a to tím, že vyzvedneme alespoň něco pozitivního v názorech opozičníka a ve svém přístupu sebekriticky zhodnotíme alespoň nějaký detail jako negativní, neboť to je jediná možná cesta, jako výzva k podobnému jednání u účastníka sporu.
(M. Mikuláščík, 2003, str. 205)