

### ***3. Blok: Asertivita pro manažery, delegování jako způsob manažerského myšlení, leadership, koučování***

Základem asertivního jednání je:

- jasná formulace cílů,
- otevřená, nezákladná a přímá komunikace,
- schopnost ukázat, že chápete pohled na věc, který preferuje protistrana,
- schopnost neustupovat v zásadních věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné.

Jaké jsou efekty asertivního jednání?

- Srozumitelné vyjádření zájmů, potřeb, pocitů a postojů.
- Kontrola nad vlastním chováním.
- Zachování sebeúcty i ve stavu úzkosti.
- Respekt k pocitům a potřebám druhého.
- Vhodnější sebepoznání.
- Vyhraněnější osobní image.
- Snížení nejistoty.

Kdy použít asertivní jednání?

- Při zvládání pracovních konfliktů.
- Při vedení a motivování lidí.
- Při vystupování na poradách.
- Při poskytování a přijímání zpětné vazby.
- Při vyjednávání.
- Vždy tam, kdy není vhodné dát průchod negativním pocitům.

Asertivní člověk je hůře manipulovatelný, dokáže volně projevit své pocity a přání, kontroluje svůj hněv a dokáže se vcítit do pocitů ostatních. Asertivní chování zaručí úspěšná jednání a vzbudí respekt. Asertivita může pomoci zlepšit schopnost jednat a vyjednávat, upoutat pozornost při pracovních poradách. Může být nápomocna i při urovnávání a řešení konfliktů v pracovní skupině. S využitím asertivních přístupů lze lépe sdělovat nepříjemná rozhodnutí a realizovat kontroverzní opatření.

## **Delegování jako pojem**

Manažer při delegování svěří výkon části manažerských funkcí včetně odpovědnosti a pravomocí potřebných k realizaci provedení do rukou podřízeného, čím částečně transformuje určitou odpovědnost a pravomoc, nicméně konečnou zodpovědnost za výsledek konání nese manažer. Význam efektivního delegování tkví v tom, že umožňuje manažerovi, aby věnoval více času klíčovým a nejdůležitějším záležitostem.

## **Delegování pravomoci a zodpovědnosti**

Umění správně delegovat spočívá v tom, že delegování provedeme tak dobře, aby k žádným velkým potížím nedocházelo. Je důležité správně vybrat úkoly, ale i vhodné osoby, delegovaného pracovníka podporovat a průběžně sledovat, jak si počínají se zadaným úkolem/činnostmi.

## **Principy delegování**

Je smysluplné při výběru vhodné osoby porovnat nároky úkolu se silnými a slabými stránkami pověřené osoby, neboť nesoulad mezi představami manažera a členy týmu může přerůst ve vznik nečekaného problému. Je důležité s delegováním neotálet a předat vhodnému zaměstnanci úkol ke zpracování co nejdříve, aby měl dostatek času na jeho splnění. Také musí vědět, do kdy má úkol vypracovat, jakou má pravomoc, případně jaký je rozpočet. Další zásadou při zadávání úkolu je jeho měřitelnost, tj. aby výsledek plnění úkolu byl jednoznačně kontrolovatelný, zda je splněn či nikoliv. Dále je nutné se ujistit se, zdali delegovaný přesně pochopil, co se od něho vyžaduje a proč.

## **Význam efektivního delegování**

Význam efektivního delegování tkví v tom, že lídr se postupně snaží zapracovat celý svůj pracovní tým tak, aby mohl co nejvíce náročných úkolů či úkolů méně kvalifikovaných svěřit svým členům. Delegování znamená přenesení úkolů nebo vymezení rozsahu pravomocí a zodpovědností na jiné osoby, organizační jednotky nebo nižší stupeň řízení. Cílem delegování je růst efektivnosti práce pomocí rozdělení úkolů na další pracovníky. Pro delegování jsou vhodné jednoduché úkoly a rutinní práce, ale i okrajové práce. Vhodné jsou také úkoly, které vyžadují odbornost, kterou manažer již mít nemusí. Jako nevhodné pro delegování jsou úkoly/činnosti/práce, které jsou jádrem činnosti a povinností manažera, tj. strategické aktivity, kontrolní činnost a hodnocení pracovníků, důvěrné činnosti nebo práce s důvěrnými a osobními

informacemi, nejasné úkoly a jiné citlivé úkoly. Neméně důležité je dočasné zastupování v době nepřítomnosti, např. dovolená, nemoc, kdy manažer musí vhodným způsobem delegovat i další povinnosti.

Pojem leadership nemá zatím plnohodnotný překlad do češtiny, mnohdy se používá pojmu „vůdcovství“, „tvůrčí vedení“ či „charismatické vedení“. Představitel zastává roli „vůdce“ nebo je „vůdčí osobností“. Leadership můžeme také popsat jako komplexní sociální proces, zakořeněný v hodnotách, dovednostech, znalostech a myšlení jak vůdců, tak následovníků.

### **Rozdíl mezi řízením a vedením**

Řízení dosahuje výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování potřebných zdrojů, např. lidí, peněz, informací, znalostí. Vedení se zaměřuje pouze na nejdůležitější zdroje, jimiž jsou lidé. Jedná se o proces motivování lidí, získávání jejich oddanosti nebo sdělování budoucí vize.

### **Leader a manažer**

Zásadní rozdíl mezi manažerem a leaderem je v tom, že leadera chápeme jako osobnost/roli, zatímco manažera jako povolání.

### **Vliv leadera**

Vliv leadera je nutným předpokladem vedení následovníků k dosahování cílů.

### **Osobnostní rysy leadera**

Většina manažerů dosahuje úspěchu tvrdou a časově náročnou prací, cíl vědomostí a tvůrčím myšlením. Rysy osobnosti leadera dělíme dle tzv. Big Five (pětifaktorový model osobnosti):

1. Neuroticismus (emocionální stabilita) – tento rys popisuje emocionální labilitu a emocionální stabilitu osobnosti.
2. Extroverze – vysoká míra extroverze znamená chuť potkávat nové lidi.
3. Otevřenost vůči zkušenosti – popisuje míru ochoty zájmu získat nové zkušenosti a otevřenost ke změnám.
4. Přívětivost – způsob tendence chování k druhým lidem.
5. Svědomitost – vysoká míra znamená vyšší vytrvalost v plnění úkolů a tendencích dosáhnout cíle.

**Úkolem manažera je zejména plánovat, organizovat a koordinovat.**

**Úkolem leadera je inspirovat a motivovat.**

## **Kouč**

Úkolem kouče je zlepšovat kohezi skupiny (zlepšovat vztahy mezi členy skupiny a efektivitu práce skupiny), hledat skryté a dosud neobjevené schopnosti, dovednosti a předpoklady a využít je ve prospěch skupinového cíle, systému i každého jednotlivce.

## **Koučování**

- kombinace individuální poradenství s osobní zpětnou vazbou
- metoda pro taktní a ohleduplné ovlivňování
- partnerství, které definuje konkrétní cíle a motivuje k dosažení tohoto cíle
- metoda trénování a poradenství, kdy kouč dává doporučení, ale řešení hledá s klientem
- metoda moderního rozvoje osob a dosahování stanovených cílů.

Každá osoba je rozdílná a proto koučink vytváří individuální přístup. Koučink se přizpůsobuje každému koučovanému jednotlivci. Kouč pomáhá najít cestu, která rozvine vlastní osobnost. Velice důležitým faktorem je rovnocenný vztah mezi koučem a koučovaným, který je zakotvený na důvěře a upřímnosti. Stanovuje si cíle, které poté uskuteční tím, že nalezne vlastní řešení dané situace, které zvyšuje sebedůvěru.

## **Osobnost kouče a osobnostní předpoklady koučování**

**Schopnost sebereflexe** – rozvinuté porozumění tomu, co cítím, co a jak mne ovlivňuje, proč se chovám tak, jak se chovám a jaký to může mít vliv na koučovaného.

**Kvalitní vnímání reality** – schopnost co nejpřesněji a s korekcí subjektivních filtrů vnímání popisovat, rozumět a interpretovat to, co se odehrává při práci s koučovanou osobou.

**Empatie** – schopnost „vstoupit“ do kůže svého svěřence, vnímat, cítit, uvažovat jako „on“.

**Naslouchání** – věnovat zájem a pozornost koučovanému, mlčet a vnímat co říká, být schopen dát mu na vědomí, že ho slyšíme.

**Tolerance** – respekt k různorodosti. Vědomí a přesvědčení, že odlišné neznamena špatné.

**Trpělivost** – chápání času jako přítele učení a změny. Respekt k individuálnímu procesu učení a změny.

**Nadhled** – odstup od vlastního ega a důležitosti. Chápání významu vlastní práce v různých kontextech.

**Otevřenost** – připravenost k přijetí nových, netradičních myšlenek a podnětů.

Většina těchto charakteristik je v určité míře tolerance začleněna do konceptů nazývaných **emocionální (sociální, personální) inteligence**. Sociální inteligenci lze specifikovat jako soubor sociálních schopností a dovedností, který zasahuje do následujících oblastí:

- znalost a porozumění vlastním emocím,
- schopnost vlastní emoce přiměřeně prožívat a vyjadřovat,
- vnímavost a schopnost porozumění emocím druhých lidí,
- schopnost sebe motivace,
- schopnost vytvářet a udržovat mezilidské vztahy.

**Základem úspěšného koučování je mluvení.**