

**Slezská univerzita v Opavě
Matematický ústav**



Manažerská komunikace

PhDr. Ing. Petr Krohe

Opava 2008

1 Obsah

1	OBSAH	2
2	ÚVOD	7
3	MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.	9
3.1	Definice pojmu „kompetence“	10
3.2	Typologie kompetencí	13
3.2.1	Typologie podle zastoupení v organizaci	14
3.2.2	Typologie vycházející z potřeb	14
3.2.3	Typologie vycházející z manažerských standardů a personálních kompetencí	15
3.2.4	Typologie podle rozvojových příležitostí	16
4	KOMUNIKACE V MANAŽERSKÉ PRAXI	18
4.1	Klasická teorie G. Millera	19
4.1.1	Komunikační desatero	20
4.2	Watzlawickova komunikační teorie	21
4.3	Hlavní komunikační zákony – axiomy komunikačního procesu	21
4.4	TECHNIKA AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ	25
4.5	Jak efektivně sdělovat informace:	27
4.6	Rosentalovy způsoby sdělování žádostí	27
4.7	Otázky – Typy otázek	28
4.8	Zpětná vazba	29
5	TYPOLOGIE PRO MANAŽERY	31
5.1	MOZKOVÁ DOMINANCE podle N. Hermanna	33
5.2	Jak komunikují klienti podle své mozkové dominance:	35
5.3	Belbinova teorie týmových rolí	36
5.3.1	Charakteristiky jednotlivých týmových rolí	36
5.3.2	Význam týmových rolí pro efektivitu týmu	39
6	TÝMOVÁ PRÁCE, PORADY A MODERACE	45
6.1	Pracovní tým – malá skupina	46
	Funkce formální skupiny	46
	Efektivita skupiny	47

Vývoj skupiny	48
Struktura skupiny	48
Osobnost a skupina	49
Role ve skupině	51
6.2 Potřeby (týmu a jednotlivce).	52
6.3 Jaké má pracovní tým funkce ?	53
6.4 Jak vzniká tým?	55
6.5 Moderace a porady	59
6.6 Moderační cyklus	60
7 VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	64
7.1 Proces vyjednávání	65
7.1.1 Možné výsledky vyjednávání a strategie vítěz – vítěz	66
7.1.2 Tři typy vyjednávání	68
7.1.3 Pět kroků průlomového vyjednávání	69
7.1.4 BATNA.	73
7.1.5 Co lze ovlivnit u jednání	73
7.1.6 První kroky při jednání	75
7.1.7 Fáze vyjednávání	79
7.1.8 Taktiky, když se dostanete do úzkých	80
7.1.9 Zvlášť obtížní protihráči	81
7.2 Konflikt	84
7.2.1 Definice konfliktu	84
7.2.2 Stupně eskalace konfliktu	86
7.2.3 Diagnostika konfliktu	87
7.2.4 Techniky pro řešení konfliktů a sporů	89
7.2.5 Kritika od klienta	90
7.2.6 Další techniky pro řešení konfliktů a sporů	91
8 MEDIACE	93
8.1 Výhody a nevýhody mediace, oblasti vhodné pro mediaci, situace ve světě a u nás	98
8.2 Oblasti využívání mediace ve světě a v ČR	100
8.2.1 USA a západoevropské státy využívají mediace ve dvou základních oblastech:	100
8.2.2 Situace v mediaci v ČR	101
8.3 Mediace trestných činů	101
8.3.1 Co přináší do oblasti vztahů mezi pachatelem a obětí mediace?	102
8.3.2 Situace v ČR z hlediska mediace trestných činů	102
8.4 Rodinná mediace v ČR	103
8.5 Výhody mediace -co mediace umožňuje ve srovnání se soudním řízením	104
8.6 Kdo je mediátor a jaké jsou požadavky na něj kladené	105
8.7 Etické principy mediace	107

8.8	PROCES MEDIACE	108
8.9	Diskutované otázky mediační teorie a praxe	114
9	TECHNIKY ROZHODOVÁNÍ	117
9.1	Obecné rozhodování	118
9.1.1	Co je rozhodnutí?	118
9.1.2	Situace v rozhodovacím procesu	118
9.1.3	Formální postup rozhodování	119
9.2	Marketingové rozhodování	119
9.2.1	Typy marketingového rozhodování	119
9.2.2	Povaha marketingového rozhodování	120
9.2.3	Typy rozhodovacích situací	121
9.2.4	Pomocné nástroje pro rozhodování	122
9.3	Rozhodovací modely v podmínkách jistoty: síťová analýza CPM (Critical Path Method)	122
9.4	Rozhodovací modely v podmínkách rizika	123
9.4.1	Technika rozhodovacího stromu	123
9.4.2	Další náměty pro rozhodování	125
10	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	129
•	Vhodné nástroje pro řešení problémových situací	129
•	Aplikace pro využití rozhodovacích procesů	129
	Nástroje k nalezení řešení	130
10.1.1	Occamova břitva	131
10.1.2	Seskupování	133
10.1.3	Myšlenková mapa	134
10.1.4	Graf rybí páteře	136
10.1.5	Graf šesti slov	138
10.1.6	Analýza silového pole	139
10.1.7	Modifikované Delfy	141
10.1.8	SWOT analýza	141
10.1.9	Schéma řešení problému	143
10.1.10	Řešení problémů pomocí analogie	144
10.1.11	Situační analýza	144
10.1.12	Kauzální analýza	145
11	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	147
11.1	Základní pojmy	148
11.2	Organizace projektu	149
11.2.1	Organizační formy projektu	149
11.2.2	Organizační struktury projektového řízení	150
	Projektová organizace vlivem	150
	Projektová organizační struktura	150
	Maticová projektová organizace	151
11.3	Týmové obavy	152
11.4	Projektová kancelář	152

Odůvodnění projektu – S.P.I.N.	152
11.5 Nositelé oprávněného zájmu	153
11.6 Životní cyklus projektu	154
11.6.1 Úkoly projektového manažera	155
11.6.2 Úkoly zadavatele	155
11.7 Koncepční fáze, studie proveditelnosti	155
11.7.1 Úkoly projektového manažera	155
11.7.2 Úkoly zadavatele	156
11.8 Plánování projektu	156
11.8.1 Úkoly projektového manažera	157
11.8.2 Úkoly zadavatele	157
11.9 Realizace	157
11.9.1 Úkoly projektového manažera	157
11.10 Jak postupovat při změnách projektu	157
11.10.1 Ukončení projektu – Požehnání / Poslední soud	157
11.10.2 Jak dokončit projekt	158
11.11 Využívání	158
11.11.1 Úkoly projektového manažera	158
11.12 Odstavení, likvidace	158
11.13 Úspěšnost projektového řízení	159
11.14 Definice projektového úspěchu	160
11.15 Logický rámec (<i>logframe Matrix</i>)	160
11.15.1 FORMULACE PROJEKTU METODOU LOGICKÉHO RÁMCE	160
Obecně	160
11.15.2 První sloupec	161
Cíl projektu	161
11.15.3 Druhý a třetí sloupec	164
11.15.4 Čtvrtý sloupec - Vnější předpoklady	166
11.15.5 Podrobnosti	168
11.15.6 Citlivá místa matice	168
11.16 Prezentace projektu s podporou logického rámce	169
11.17 Řízení času	170
11.18 Řízení zdrojů a nákladů	171
11.19 Sledování průběhu projektu	172
11.20 Požadavky jakosti v projektovém řízení	173
11.21 Hodnotová analýza (EVA – Earned Value Analysis)	174
11.22 Řízení rizik (<i>Risk management</i>)	179
11.22.1 Řízení RIZIK	179
11.22.2 Definice rizika	180
11.22.3 Ovladače (Drivers)	180
11.22.4 Definice řízení rizik	181

11.22.5	Proces proaktivního řízení rizik	181
	Odůvodnění projektu	185
11.22.6	LOGICKÝ RÁMEC (LOGFRAME MATRIX)	188
11.22.7	LOGICKÝ RÁMEC (LOGFRAME MATRIX) PRO PROJEKT:	189
12	PREZENTACE	191
12.1	Prezentace nových informací	193
12.2	Postup při prezentaci:	194
12.2.1	ÚVOD	194
12.2.2	Hlavní část	196
12.2.3	Závěr	197
12.3	Vizualizace mluveného slova	198
12.4	Persuasivní definice	199
12.5	Argumentace	204
12.5.1	Chybná argumentace	206
13	PŘEHLED POUŽITÉ A DOPORUČENÉ LITERATURY:	211

2 Úvod

Vážené studentky a studenti, milí čtenáři,
před sebou máte studijní oporu k manažerským technikám. Text je určen především pro ty, kteří si potřebují procvičit látku probíranou na přednáškách, věnovaným manažerským dovednostem a manažerské komunikaci.
Tato publikace je obsahově rozdělena do několika částí - modulů:

Manažerské kompetence – tato (nejvíce teoretická část) přibližuje čtenáři základní kompetenční modely a jejich typologii. Vycházíme z předpokladu, že kompetenční modely se mají stát základním pilířem při přípravě vhodného vedoucího pracovníka. Kompetence se mohou stát vodítkem pro jejich přípravu, výběr na určitou pozici a také jako model pro další vzdělávání.

Komunikace – je zde probrán základní teoretický model podle P. Watzlawicka a dále rozveden do praktických aplikací. Především do oblasti aktivního naslouchání, podávání a přijímání zpětné vazby a do techniky kladení otázek. Jsou zde rovněž zmíněny i další komunikační modely a strategie.

Typologie pro manažery je zaměřena pouze na typologii podle N. Hermanna. Pomocí ní lze vytvořit velmi přesný obraz sebe sama jako zaměstnance v organizaci a rovněž „vytipovat“ charakteristické vlastnosti spolupracovníků a klientů. Tato typologie je díky své komplexnosti určena především pro nepsychology a pro praktické využití. V další části se čtenář může seznámit s Belbinovou typologií týmových rolí.

Další modul se zabývá situacemi, které vznikají při vedení a řízení skupin a týmů. Je zde stručně probrána dynamika vývoje skupiny a techniky, které se nejčastěji využívají při práci s týmem. Jde především o moderaci a vedení porad. Závěr kapitoly je věnován vybraným technikám pro řešení problémů.

Sedmý modul rozebírá základní postupy při vyjednávání a řešení problémů v organizaci. Je rozdělena na dvě základní části. Vyjednávání – techniky, které mohou být využity při nižší intenzitě sporu a techniky vhodné pro větší spory – mediace, která je obsahem osmé kapitoly.

Následující moduly se ve stručnosti zabývají rozhodovacími technikami, které jsou důležité pro manažery a problematikou řízení projektů. Tyto kapitoly jsou v poslední době potřebné pro všechny, kteří chtějí pracovat s veřejnými prostředky nebo s granty či dotacemi.

Závěrečný modul je věnována základním dovednostem, které jsou spojeny s prezentací vedoucího pracovníka před členy svého týmu a před veřejností. Jsou popsány standardní postupy prezentace a současně je poměrně velká část věnována vhodné argumentaci na veřejnosti a popisu nevhodné argumentace.

Věřím, že cvičebnice bude vhodným doplňkem k výuce.

Podzim 2008

PhDr. Ing. Petr Krohe

3 Manažerské kompetence.

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ	
Pojem „kompetence“ se v posledních letech stal velice zajímavým a vhodným východiskem pro modelování potřebných forem chování v konkrétní situaci. Ať jde o „kompetenci“ na úrovni pracovní pozice nebo o „kompetenci“ žáka ve vzdělávacím procesu, jak o tom píše strategický cíl 1.2 Lisabonského procesu. Tento pojem i přes četné snahy v této oblasti nebyl prozatím přesně vymezen a nebyla přijata definice, která by byla široce akceptována odbornou veřejností. Proto existuje poměrně široká škála popisů. V následující kapitole se pokusíme utřídit alespoň ty zásadní definice, které se mohou stát východiskem pro definování kompetencí na pracovišti.	

Budete umět: • Co jsou manažerské kompetence • Typologie manažerských kompetencí • Rozvojové příležitosti a vztah ke kompetencím • Návrh vhodných kompetencí pro manažery neziskových organizací	
Získáte: • potřebné dovednosti pro určování kompetencí. • přehled o základních modelech kompetencí včetně přehledu hlavních definic pojmu „kompetence“	

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	
kompetence, míra využití kompetencí, typologie kompetencí, Lombardův model, rozvojové příležitosti, manažerské standardy	

3.1 Definice pojmu „kompetence“

Tento pojem vychází z anglosaského prostředí a vyskytuje se ve dvojím významu. Termín *competence* (*competences*) vyjadřuje definovatelné standardy pro výkon povolání, kvalifikační znaky, které jsou spojeny s dosaženým vzděláním, atestací apod. Naproti tomu výraz *competency* (*competencies*) je charakterizován spíše souborem „měkkých“ znaků, jako je dovednost nebo zkušenost. Budeme-li nadále užívat termín „kompetence“ vyjdeme z druhého termínu „competency“. První termín „competence“ je pro naše cíle poměrně nevhodný.

Při definování kompetencí stojíme – jak jsme již naznačili - před poněkud obtížným úkolem, kdy kompetence v oblasti vzdělávání dospělých v podnikové praxi nabývají různých významů a terminologie je poněkud nejednoznačná.

Zcela obecnou definici poskytují filosofové M. Canto-Sperber a J-P. Dupuy ve výzkumné zprávě Eurica, kteří charakterizují kompetence jako „...*nepostradatelné pro kvalitní život*“.

Další definici poskytuje Prokopenko, kdy píše že jde zpravidla o „...*schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti*“. Kompetenční modely se opírají o komplex znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností. Přičemž jsou tyto prvky chápány v úzkém vztahu k podniku, firemní kultuře a jeho produktové orientaci .

Podobně definuje kompetence také Kubeš jako „...množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“. Kubeš dále píše, že je potřebné zvládnutí čtyř hlavních předpokladů. Jde především o vnitřní vybavení schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi. Dále pak musí být zaměstnanec natolik motivovaný, aby byl ochoten získané dovednosti, vědomosti a schopnosti použít pro zvládnutí úkolu a pracovní prostředí umožňuje použít takové chování.

Poměrně jednoduchou definici přináší Plamínek, kdy kompetenci vnímá jako „*souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů)*“. Kompetence se pak vždy vztahují na konkrétní pracovní úkol nebo pozici a oba dva prvky – tedy výkon a potenciál jsou vnímány jako společné a nedělitelné součásti. Výkon a potenciál se vzájemně doplňují a ovlivňují.

Další definici pak uvádí poměrně hojně citovaní Belz a Siegrist kteří vycházejí z Mertensova modelu z roku 1974, kdy byly kompetence popsány v kontextu školního vzdělávání. Kompetence jsou obsahově neutrální pojmy, které vyžadují pro své rozvíjení konkrétní obsah. Bez jasného popisu, konkrétního případu, pozice nebo úkolu je kompetence podle Belze bezcenná.

Belz dále píše, že kompetence jsou „...zčásti určitým druhem metavědomostí a zacházením s vědomostmi“ a pomáhají při „...pochopení a řešení nejrůznějších

problémů profesního vzdělávání a dalšího školení v situaci rychle se měnících rámcových podmínek“. Stručné shrnutí základních kompetencí vyplývajících z Belzova modelu pak výstižně charakterizuje Mužík ve své práci Androdidaktika, kdy rozděluje zaměření kompetencí do tří základních oblastí.

1. Kompetence zaměřené k vlastní osobě
2. Kompetence k řešení problémů
3. Kompetence k jiným osobám

Jak jsme již uvedli na začátku této kapitoly, existuje poměrně nejednoznačné definování pojmu „kompetence“. Abychom mohli nadále kompetenční model používat, pokusíme se o definici tohoto pojmu výčtem charakteristických znaků.

Z uvedených teoretických modelů je možné odvodit, že:

1) **Kompetence se především týkají konkrétních a specifických úkolů**, které se úzce pojí s konkrétní pozicí nebo pracovním zadáním a jsou svým způsobem jedinečné. Stejně tak, jako je jedinečný konkrétní pracovní úkol nebo pracovní pozice v organizaci. V každé organizaci, která chce využívat kompetenční model ve vzdělávání bude potřebné tyto kompetence definovat a jasně popsat pro každou pracovní pozici a specifický úkol v organizaci. Takto popsané kompetence pak mohou tvořit základ pro analýzu vzdělávání a vzdělávacího procesu v organizaci.

2) **Kompetence se zpravidla pojí s jedinečnou situací**, kterou je potřebné kvalifikovaně zvládnout.

3) **Kompetence se může projevit pouze tehdy, pokud je v souladu s osobnostními charakteristikami**, hodnotovým systémem osobnosti a jeho motivy. Bez vhodné motivace nebo při rozporu s vnitřními hodnotami se kompetence projeví nedostatečně nebo vůbec a to i v případě, že je jinak konkrétním člověkem zvládnuta.

4) **Kompetence se projevuje v příznivém vnějším prostředí**, které je dané firemní kulturou a dalšími parametry (ekonomická situace, náročnost).

5) **Kompetence je vytvářena jedinečným souborem dovedností, znalostí a zkušeností**.

Kompetence tedy tvoří komplexní soubor určitých kvalitativně popsatelných jevů, které se projevují v určitém specifickém kontextu osobnosti a jejich uplatnění ovlivňuje vnější prostředí a motivace jedince. Jde o určité charakteristické znaky, které nám umožní predikovat jeho chování v dané situaci. Zvládnutá kompetence při vhodném využití přispívá spolu s motivací a znalostmi k optimálnímu zvládnutí pracovního úkolu.

Budeme-li vycházet z předchozích pěti znaků, můžeme se pokusit stanovit jejich vzájemnou vazbu ve formě rovnice:

$$-K \times (K-2) \times P \times O \times S \times Po \times 100 = V$$

Přičemž:

$$K = \sum D + Z_n + Z_k \quad O = \sum Pr + M + H$$

Legenda:

K.. Kompetence P .. Prostředí O .. Osobnostní charakteristiky
S .. situace Po .. pozice V .. výkon (v %) D .. dovednosti Z_n ..
znalosti Z_k .. zkušenost H .. hodnoty M .. motivace Pr ..
povahové rysy
Parametry P, O, S, Po, mohou nabývat hodnot v intervalu <0,1>,
parametr K může nabývat hodnot v intervalu <0,2>

Osobnostní charakteristiky a kompetence

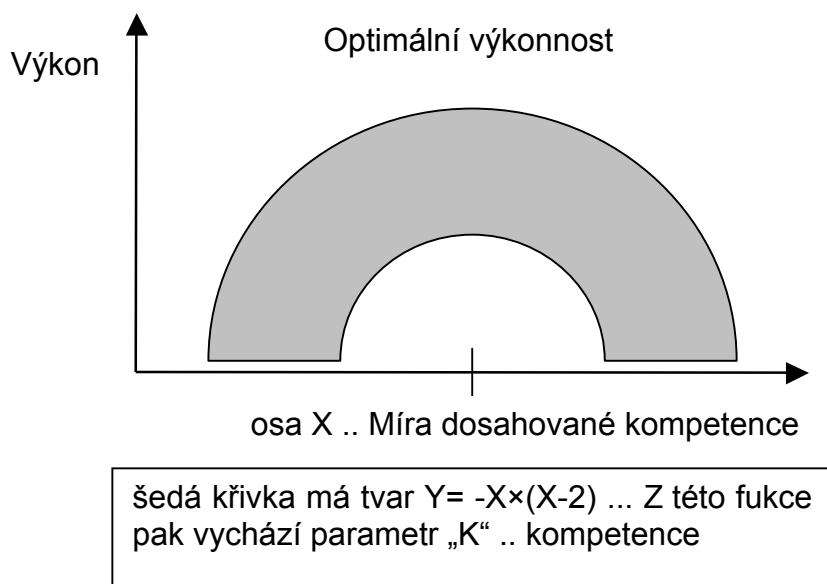
Osobnostní charakteristiky tvoří soubor povahových rysů, motivace a hodnot. Ty můžeme definovat podle Prokopenka jako „charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Povahové rysy určují, jak bude osoba reagovat na jakýkoli obecný soubor událostí. ... jsou definovány charakteristickým vzorcem myšlení, jehož výsledkem je určitý charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích.“ Při úvahách o povahových rysech ve vztahu ke kompetencím musíme zvážit, nakolik je možné jejich kvalitu ovlivňovat jakoukoli formou vzdělání a zda by nebylo vhodné kategorii povahových rysů vyjmout z výše uvedeného komplexu, protože není možné účinně s těmito rysy pracovat a ovlivňovat je. K tomuto tvrzení nás vedou především dva důvody: Nakonečný píše, že povahové rysy jsou v osobnosti „relativně stabilní a trvalé“ Navíc není zcela jasně definováno, co všechno je pod pojmem „povahový rys“ obsaženo.

Povahové rysy jsou rovněž předmětem testování při výběru pracovníka do organizace nebo na určitou funkci a tvoří základní předpoklady spolu s dosaženým vzděláním a délkou praxe. Kompetence jsou tedy podle našeho názoru ovlivněny povahovými rysy zcela minimálně.

Míra využití kompetencí

Budeme-li se zamýšlet nad kompetencemi z pohledu poměrného zastoupení vůči ostatním kompetencím, vyplyne nutnost zvážit „kvantitativní“ rozměr kompetence. Podle Lombarda může dojít ke třem možným situacím: 1. Potřebná **kompetence je využita nedostatečně** a ostatní kompetence nebo pracovní zvyklosti převažují. V tomto případě dojde pravděpodobně k podání nižšího výkonu, zhoršení vztahů a v krajním případě k selhání nebo silné redukci výkonu celé pracovní skupiny nebo organizace.

obr. č.1



2. **Kompetence**, která je využita **ve správné míře** a v dobré kombinaci s ostatními kompetencemi poskytuje u zaměstnance šanci na optimální výkon a nedává příležitost ke zhoršování mezilidských vztahů v organizaci.

3. **Silně využívaná kompetence**, která dominuje nad ostatními má podobné dopady jako ta, která využívána není. Opět zde vzrůstá riziko selhání a snížená výkonnosti zaměstnance. Zaměstnanec nadužívá své silné stránky a chybí harmonické propojení s ostatními kompetencemi.

Příkladem může být například kompetence „vedení spolupracovníků“. Její nedostatečná míra může u vedoucího pracovníka vést k nerozhodnosti, neschopnosti jasně rozdělovat úkoly a odpovědnost. Tým pod vedením manažera s malou mírou této kompetence bude pravděpodobně vyhledávat jinou autoritu a bude docházet nejen ke snížení výkonnosti pracovního týmu jako celku, ale také k zvýšenému výskytu konfliktů na pracovišti.

Pokud dojde k nadužití této kompetence, bude vedoucí pracovník pravděpodobně velmi direktivní a neschopný vnímat potřeby svého týmu. I zde hrozí snížení pracovního výkonu vlivem jednostranného pohledu a bude stoupat vnitřní opozice mezi podřízenými. Nadužívaná kompetence povede k frustraci, nespokojenosti u podřízených a v krajním případě k rozbití pracovního týmu. Pouze harmonické propojení kompetencí bez nadužívání nebo nedostatku povede k optimálnímu výkonu zaměstnance a organizace.

Závislost výkonu na míře zvládnuté kompetence je zohledněna v rovnici popsané v kapitole 3.1

3.2 Typologie kompetencí

Pokud budeme uvažovat nad jednotlivými typy kompetencí, nabízí se několik modelů.

3.2.1 Typologie podle zastoupení v organizaci

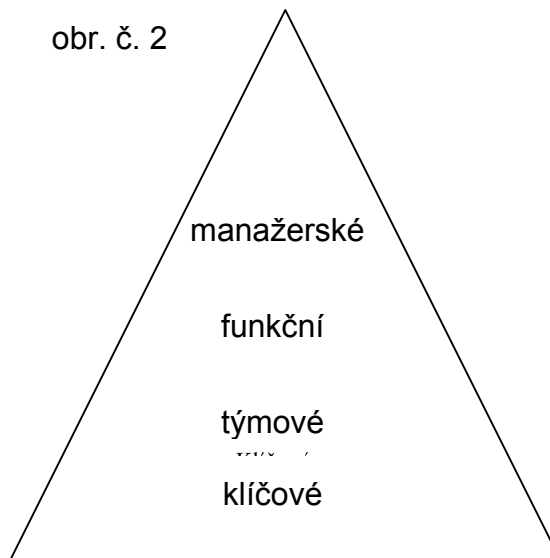
Podle Kubeše lze základní dělení vést ve čtyřech rovinách. Jednotlivé kompetence na sebe navazují a tvoří pyramidu jednotlivých úrovní. Klíčové kompetence jsou chápány v organizaci jako základní a nezbytné pro všechny zaměstnance v dané organizaci. Podporují a rozvíjejí firemní hodnoty a kulturu. Přispívají k očekávanému výkonu. Stávají se podkladem pro výběr zaměstnanců do organizace.

Týmové kompetence jsou důležité pro jednotlivé skupiny, které mají specifické pracovní úkoly. Ty pak vycházejí z klíčových kompetencí a specifikují se na konkrétní skupinovou činnost.

Funkční kompetence mají za cíl u jednotlivců vybudovat specifické dovednosti pro konkrétní pracovní pozici a manažerské přidávají vůdcovský rozměr u zaměstnance, který je pověřen řízením. Hierarchické seřazení jednotlivých kompetencí podle Kubešova modelu pak dávají celé organizaci jasný systém a přispívají k jednotné kultuře.

Podobný pohled na kompetence nabízí Mužík, kdy hovoří o vztahu mezi znalostmi a řídicí úrovní manažerů. Kdy kompetence přecházejí od speciálních, které se projevují hlubokou znalostí přes určitý „mix“ znalostí u středního managementu až po generální (široké) znalosti u TOP managementu. Je zde zdůrazněn prvek rozsahu a obsahu jednotlivých znalostí v určité úrovni manažerské práce.

obr. č. 2



3.2.2 Typologie vycházející z potřeb

Další pohled na typologii poskytuje model Belze a Siegrista, který formuluje šest základních kompetencí. Jeho výčet se opírá o studii, která zkoumala míru významu jednotlivých kompetencí při obsazování nového pracovního místa. Jde tedy o typologii založenou na požadovaných potřebách trhu práce. Podle této studie požadovali inzerenti následující kompetence :

KOMPETENCE	% VÝSKYTU
Komunikativnost a kooperativnost	37,4
Samostatnost a výkonnost	25,1
Schopnost řešit problémy a tvořivost	15,5
Odpovědnost	11,4
Schopnost uvažovat a učit se	8,7
Schopnost zdůvodňovat a hodnotit	4,6

Komunikativnost je chápána jako „připravenost a schopnost jedince ... vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné... dbát neverbálních signálů“ Kooperativnost chápe Belz jako „připravenost a schopnost jedince podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech.

Samostatnost a výkonnost je definována jako „umění a schopnost jedince vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na nějakém úkolu ... produktivně se vypořádat s kritikou ... zastávat vlastní názory ... a být schopen převzít odpovědnost“.

Schopnost řešit problémy znamená připravenost „zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky ... optimalizovat průběh prací. Znamená to být otevřený k poznání nových a originálních postupů a řešení vyskytujících se problémů. Být přístupný neobvyklým, málo používaným řešením.“

Odpovědnost jako kompetence představuje „připravenost a ochotu jednotlivce převzít odpovědnost ... umět odhadnout důsledky vlastního způsobu jednání... Představuje vůli člověka identifikovat se s úlohou, před kterou je postaven“.

Schopnost uvažovat a učit se je popsána tak, že jednatel je „připraven a má sílu dále rozvíjet svou připravenost k učení, myslet v souvislostech a systémově ... může spojovat nové vědomosti s tím, co už zná a ... bude je také schopen smysluplně aplikovat na nové věcné obsahy.

Kompetence, která umožňuje **zdůvodňovat a hodnotit** je „připravenost a způsobilost jednotlivce zdůvodnit a hodnotit výsledky vlastní práce ... používat při tom přiměřená kritéria a měřítka hodnot“.

3.2.3 Typologie vycházející z manažerských standardů a personálních kompetencí

Tento typ kompetencí byl zveřejněn v rozsáhlé publikaci Management Standards Directory, kterou napsala F. Aikenová a rozsáhlý kolektiv autorů v roce 1993, kde jsou kompetence rozděleny na základní oblasti a následně jsou rozvinuty podle Aikenové do podrobnějších dimenzí

Oblasti personální kompetence	Dimenze personální kompetence
Plánování za účelem optimalizace dosahování výsledků	1.1 Projevování zaujetí pro dosahování znamenitých výsledků 1.2 Stanovování cílů a jejich priorit 1.3 Sledování plánů a reagování na dosažený stav versus plánované aktivity
Vedení druhých za účelem optimalizace výsledků	2.1 Projevování citlivosti k potřebám druhých 2.2 Vztahování se k ostatním 2.3 Zaangažování druhých 2.4 Pozitivní prezentování sebe u druhých
Vedení sebe za účelem optimalizace výsledků	3.1 Projevování sebedůvěry a odhodlání 3.2 Zvládání vlastních emocí a stresu 3.3 Řízení vlastního učení a rozvoje
Používání intelektu za účelem optimalizace výsledků	4.1 Sbírání a uspořádávání informací 4.2 Identifikace a používání konceptů 4.3 Rozhodování

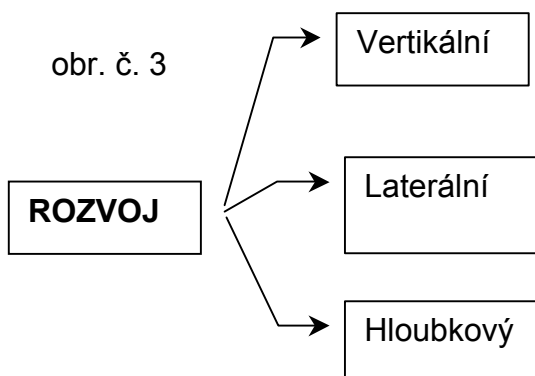
Z uvedeného přehledu vyplývá, že hlavní důraz je kladen na optimalizaci dosahovaného výkonu v oblastech leadershipu, projektového managementu,

stresmanagementu a při řešení problémů. Dále se doporučuje zvyšování emoční inteligence a informační gramotnosti.

3.2.4 Typologie podle rozvojových příležitostí

Třetí model je podobný kompetencím v pojetí Belze a Siegrista. Je však mnohem propracovanější a komplexnější. Jeho autory jsou Lombardo a Eichinger z USA. Jejich pojetí vychází z potřeby rozvoje, který je imanentně přítomen v každém jedinci a tvoří jakýsi „hnací motor“ jeho profesního života.

Rozvoj je možný v zásadě ve třech rovinách: Vertikální, laterální a hloubkový. Vertikální rovina rozvoje jedince je charakterizována pracovním postupem na



vyšší pozici. Hloubkový rozvoj představuje prohlubování výkonnosti, znalostí a dovedností bez změny pracovní pozice. Laterální rozvoj umožňuje rozšiřování zvládnutých pracovních operací v rámci současné pozice. K těmto rozvojovým rovinám jsou pak přiřazeny konkrétní specifické činnosti – kompetence.

Seznam základních rozvojových kompetencí:

Lombardův model obsahuje šestnáct kompetencí, jejichž zvládnutí umožní rozvoj ve všech oblastech.

- 1. Nápaditost a vynalézavost** - oblast se týká schopností reagovat za nejednoznačně definovaných podmínek a při nestrukturovaných problémech.
- 2. Zvládnutí úkolů v komplexnosti** - kompetence zkoumá schopnost začít a ukončit jednotlivé úkoly včetně schopnosti přebírat řízení a vedení
- 3. Rychlé čerpání nových vědomostí** - míra informační gramotnosti, která se projevuje schopností rychle se učit a dobře třídit a zpracovávat informace.
- 4. Rozhodnost** - rychlé a jednoznačné se rozhodování.
- 5. Vedení spolupracovníků** - kompetence se týká schopnosti delegovat a nedirektivně řídit.
- 6. Vytváření rozvojového prostředí** - nakolik manažer umožňuje volné a kreativní přístupy u podřízených.
- 7. Schopnost zvládat a řešit konflikty** - umění deeskalace a dalších technik pro řízení konfliktů a sporů.
- 8. Týmová orientace** - schopnost povzbuzovat jednotného týmového ducha.
- 9. Získávání talentovaných zaměstnanců** - jedná se především o dispozice spolupracovat s odlišnými typy než je sám jedinec.
- 10. Vytváření a vylepšování mezilidských vztahů** - kompetence pokrývá oblast empatie a vyjednávacích dovedností
- 11. Soucit, takt a citlivost** - jak jedinec umí komunikovat, předávat a přijímat zpětnou vazbu, nakolik jsou projevy zraňující pro ostatní členy týmu.
- 12. Přímocílost a otevřenost** - otevřený projev prostý cynismu a ironie
- 13. Rovnováha mezi soukromým životem a prací** - kompetence se zaměřují na schopnost zvládat stresové faktory a kvalitní timemanagement.

14. Sebeuvědomění - tato oblast mapuje schopnost využívat zpětnou vazbu od okolí a pracovat s pocitem viny.

15. Mezilidské vztahy - jak jedinec buduje přátelské a otevřené prostředí v organizaci.

16. Flexibilita a vyrovnanost - kompetence reflektující potřebu nezacházet do extrémů při současné adaptaci na nové podmínky.

SHRNUTÍ MODULU MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	
Tato kapitola nás obohatila o pestrou mozaiku kompetenčních modelů včetně přístupů k nim. Doporučujeme především Lombardův kompetenční model, který přináší největší množství aplikací do podnikové praxe.	<i>Shrnutí modulu</i>

4 Komunikace v manažerské praxi

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU KOMUNIKACE	
Na komunikaci stojí bez nadsázky vše, co je spojeno s lidskou činností. Lidé, jako společenské a sociální bytosti potřebují komunikaci k tomu, aby dokázali žít smysluplný život. Tato dovednost, které se učíme od narození v současné době vyžaduje nové přístupy a nové způsoby, jak zefektivnit tuto klíčovou schopnost. Tato kapitola nabízí nejen teoretické zázemí pro poznání mezilidské komunikace, ale rovněž ukazuje na praktické aplikace vhodných komunikačních schémat a postupů.	

Budete umět: • Co obsahuje Watzlawickův komunikační model • Popis techniky aktivního naslouchání • Typy otázek • Formu předávání a přijetí zpětné vazby • Klasické komunikační modely	
Získáte: • Schopnost analyzovat standardní komunikační aktivity • Praktické dovednosti v oblasti komunikačních technik • Přehled o teoretických komunikačních modelech	
Budete schopni: • Diagnostikovat různé komunikační aktivity a optimálně řešit komunikační situace.	

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU	
Teorie G. Millera, komunikační desatero, P. Watzlawick, Rosenthal, aktivní naslouchání, zpětná vazba	

4.1 Klasická teorie G. Millera

“Jazyk je odleskem duše - pověz něco, abych tě mohl spatřit.”

G. Miller

Komunikační teorii představil poprvé G. Miller roku 1951 v knize *Language and Communication*. Základní problémy v komunikaci definuje následovně:

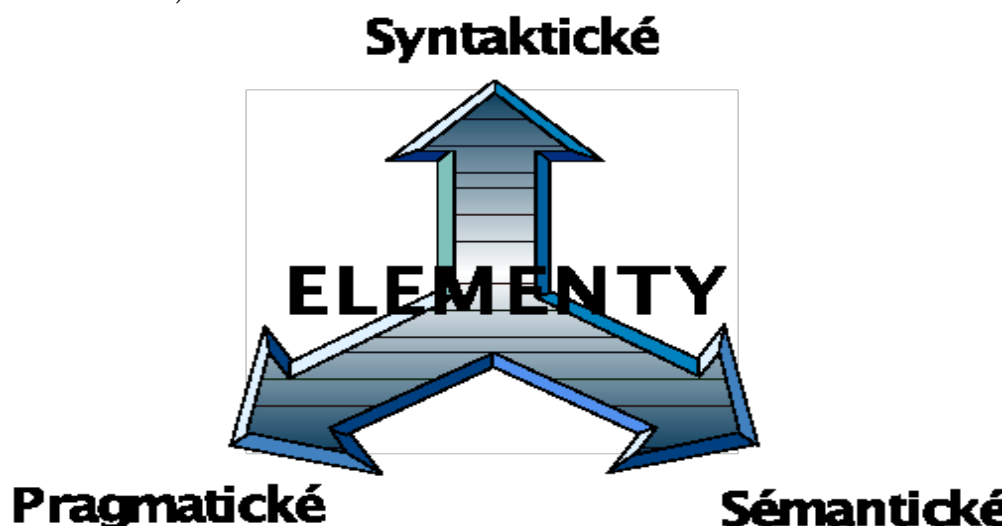
“Procesem komunikace se rozumí transmise informací z jednoho místa na

druhé. V komunikačním procesu můžeme vydělit pět tříd:

1. **Pramen** - osoba, která vytváří sdělení.
2. **Emisar** - biologický systém nebo jiný prostředek, který přetváří informace v energetickou formu, kterou je možné odeslat. “Čistou” informací není možné poslat.
3. **Kanál** - substance, která umožňuje přenos informace.
4. **Receptor** - Systém, který přeměňuje signály emitované v energetické formě na informace.
5. **Cíl** - příjemce nebo skupina příjemců, kterým bylo sdělení vysláno.

Miller vidí v procesu komunikace syntézu tří základních informačních elementů.

- Sémantické elementy (symboly)
- syntaktické elementy (vzájemné vztahy mezi jednotlivými symboly)
- pragmatické elementy (zohlednění užívání jazyka v konkrétních společenských situacích).



Millerův Index obtížnosti textu.

Pro jazykové analýzy textu stanovil Miller index, který se odvozuje od délky slov ve větách. Hypotéza je postavena na tvrzení existence závislosti mezi délkou slov a vět na jedné straně a náročností textu na straně druhé.

Vzorec pro výpočet indexu obtížnosti textu (I_o) zní:

$$I_o = 206,84 * W - 1,02 * S$$

I_o ... Index obtížnosti.

W ... počet slabik ve sto slovech vybraného textu.

S ... průměrný počet slov ve větě.

I_o ... 90-100 velmi lehký text

I_o ... 70-89 lehký

text I_o ... 30-49 náročný text

I_o ... 50-69 střední obtížnost

I_o ... 0-29 velmi náročný text

Millerův humanistický index

Tento index ukazuje "stupeň nasycení" odkazy na člověka. Jde o indexaci osobních zájmen a dalších vymezení - definice vztahující se na člověka (já, my, Petr, tamti, lidé).

$$I_H = 3,64 * W_H + 31 * \frac{S}{C}$$

I_H ... humanistický index

W_H ... počet osobních zájmen a vymezení člověka ve 100 slovech

S_H ... počet vět, ve kterých se vyskytují osobní

zájmena a odkazy na člověka.

C ... celkový počet slov ve 100 větách.

4.1.1 Komunikační desatero

Harvey Sacks analyzuje konverzační mechanismy a především mechanismus předávání jednotlivých rolí v konverzaci. V následující textu jsou uvedeny jeho zásady pro plynulou konverzaci.

1. Celá rozmluva se všemi částmi musí být vedena ve svobodném duchu, který se projevuje svobodným výběrem tématu, délkou trvání a pořadím v ujímání slova.

2. Ustálený čas na komunikaci může být zaveden u oficiálních komunikačních aktů např. ve vyučovací hodině.

3. Počet účastníků konverzace se může měnit v závislosti na motivaci a konkrétním vývoji situace v komunikaci.

4. Konverzace, které se účastní více jedinců nemá určeno pevné pořadí účastníků, kteří si berou slovo.

5. Rozmluva může pokračovat nebo být přerušena v závislosti na přání jednoho každého účastníka. Nikdo nesmí být k tématu konverzace nucen.

6. Pokud hovoří jeden účastník, ostatní jsou povinni nepřerušovat jeho hovor.

7. Rozmluva dvou nebo více osob se vzniká v okamžiku uchopování stejného tématu.

8. Doba mlčení při předání slova mezi účastníky je velmi krátká. V plynulém hovoru je to okolo jedné sekundy. Delší mlčení ohlašuje ukončení hovoru nebo neochotu hovořit.

9. Osoba, která aktuálně hovoří může určit nastupujícího mluvčího

10. Vlastní konverzace může mít různou délku. Od jednoho slova až po dlouhý monologické vyprávění. Po ukončení jednoho hovorového vstupu je očekávána "pozitivní recenze" na předchozí řeč. Může jít o přitakání, potvrzení, že rozumím, smích na pronesený žert. Po žertu je nejhorší reakce soucitný pohled.

4.2 Watzlawickova komunikační teorie

Základní teze světově proslulého odborníka na komunikační teorii Paula Watzlawicka nám pomohou vytvořit vhodný rámec a zázemí pro pochopení procesu argumentace a jeho jednotlivých fází.

Watzlawickovu teorii chápeme jako ústřední model z několika důvodů. Jde v první řadě o teorii, která komplexně postihuje komunikační proces a vytváří vhodné zázemí pro pochopení zpětné vazby, aktivního naslouchání a dalších jevů, které se vyskytují ve vztahu k argumentačnímu procesu.

Východiska komunikační teorie

Svou teorií se Watzlawick zaměřuje na **pragmatickou** stránku mezilidské komunikace. Vychází z klasického rozdělení výrazů na tři hlavní části:

a) **Syntax** - je nauka, která hledá především vzájemné vztahy mezi znaky a popisuje znaky (výrazy) jako takové. Výsledkem je stanovení pravidel pro užívání těchto znaků v konkrétním jazyce.

b) **Sémantika** - hledá významy jednotlivých znaků a výroků. Hledají vztahy mezi jednotlivým znakem a jeho významem.

c) **Pragmatika** - popisuje vztahy mezi znaky a jeho uživateli. Hledá praktický kontext užívaných znaků v mezilidské komunikaci.

4.3 Hlavní komunikační zákony – axiomy komunikačního procesu

Vlastní teorie vychází z několika předpokladů, které nám poskytnou zázemí pro další pochopení komunikační teorie. Pojem "komunikační pole" byl autory skript zaveden z důvodů přesnějšího pochopení výchozích axiomů Watzlawickovy teorie a není její původní součástí. Pod pojmem "komunikační pole" rozumíme souhrn všech procesů a vztahů, které se odehrávají v mezilidské komunikaci a mají na ní přímý nebo nepřímý vliv.

Pro dobré pochopení pragmatické roviny musíme představit několik základních zákonitostí:

- **Komunikace je trvalým jevem – není možné nekomunikovat**

Není možné zcela odstranit komunikaci. Je stále přítomná. Lidé jsou "odsouzeni" ke komunikaci. Podobně jako nelze nalézt negaci pro lidské chování (člověk se

vždy "nějak" chová). Neustále dochází k **interakci signálů** a to na vědomé a nevědomé rovině.

Příklad: Pedagog a žáci jsou po celou dobu učebního procesu propojeni vzájemným sdělováním informací. Můžeme jej nazvat "komunikačním polem" v jehož rámci učitel sehrává klíčovou roli ve směru pozitivního ovlivňování tohoto pole. Uvědomování si vlastních vysílaných signálů a citlivost na přijímání zpětné vazby pomáhají k vytváření vhodného komunikačního pole v procesu výuky.

- **Komunikace je obousměrná**

Na rozdíl od klasických teorií (viz odkaz) se autoři domnívají, že Watzlawickova teorie přesněji popisuje realitu ve svém předpokladu obousměrné komunikace. Jednosměrná komunikace se prakticky nevyskytuje a snad ani vyskytovat nemůže.

Příklad: I v situacích, kdy vysílám zprávu bez veliké šance na odpověď jako je tomu s meziplanetárními sondami, které nesou poselství potenciálním mimozemským civilizacím, očekáváme odpověď, reakci. V opačném případě by byly investované peníze do projektu hledání mimozemských civilizací zcela absurdní.

Rovněž hromadné sdělovací prostředky, které se zdají působit jednostranně a jednosměrně, pracují se zpětnou vazbou a komunikační reakcí diváka.

I takto netypické komunikační situace lze právem označit jako obousměrné.

Vydeme-li z předcházejícího předpokladu, musíme konstatovat, že neustálá komunikace není pouze jednosměrná. Použili jsme pojem "komunikační pole", které naznačuje, že komunikace není pouhým jednosměrným procesem. Komunikace se děje v **kontextu**. Vnímání situací ve vzájemných souvislostech je vlastní nejen komunikačnímu procesu, ale můžeme jej spatřit rovněž v činnosti lidského mozku, který vnímá své okolí především ve formě vztahů. Signály a sdělení jsou modifikována podle toho, komu jsou sdělována a jaký je jejich kontext. Vztahy (kontext) ovlivňují vydávání i přijímání signálů.

- **Mezilidské systémy se chovají jako soustavy se zpětnovazebními cykly**

Vzhledem k předchozím předpokladům můžeme odvodit, že reakce, které jsou stále přítomny a působí ve vzájemném kontextu, mohou vykazovat zpětnou vazbu a navzájem se ovlivňovat. Jednotlivé vstupy vyvolávají adekvátní reakci, kterou lze podle povahy konkrétního cyklu označit jako kladné nebo záporné. Kladná zpětná vazba posílí (zesílí) přijímaný signál, záporná přijímaný signál utlumuje. Posilováním nebo utlumováním zpětné vazby může pedagog ovlivňovat komunikační pole směrem potřebným ke zdravé komunikaci.

Dlouhodobé komunikační vztahy (pracovní, rodinné, přátelské) vykazují stabilní pravidla směřující k homeostázi¹.

Homeostáza může být vytvořena i v případě patologické komunikace, kde působí jako omezující faktor pro případnou variabilitu témat a chování.

¹ Homeostáza napomáhá modifikovat komunikační proměnné tak, aby měly tendenci setrvávat uvnitř definovaných hranic. (Watzlawick 1999 s. 117)

Příklad: Manželská dvojice se může stále dokola hádat o několika tématech. Ostatní témata mohou být z vzájemného sporu vytlačena. Dojde k ekonomizaci vzájemného patologického vztahu (homeostatickému stavu).

Pokud bude naopak posilována pozitivní zpětná vazba dvojice bude stupňovat prudkost a intenzitu střetů, které skončí agresivitou a rozpadem vztahu.

- **Komunikace vykazuje prvky redundance**

Při mezilidské komunikaci vzniká tendence k chování podle zaužívaných vzorců a pravidel (redundanci).

Podobně jako živé organismy, které se pomocí zpětné vazby a homeostázy stávají flexibilními na změny okolí, využívá proces komunikace obou prvků k vytváření nejvhodnějších strategií s cílem dosáhnout co nejoptimálnějšího výsledku. Oba systémy – komunikace i živé organismy - inklinují k výběru nejvhodnějšího postupu jednání jako nejlepší vhodné alternativy k prožívanému problému. Kdyby chybělo přizpůsobení, každá změna vnějších podmínek by byla kritická pro přežití systému a v případě opačného extrému - maximální flexibility - by docházelo by k neustálému hledání nových alternativ, která by v konečném důsledku systém zcela vyčerpaly.

V nových situacích nezačínáme proto zcela znovu, ale pokoušíme se opakovat dříve použitou úspěšnou strategii. Hovoříme v této souvislosti o redundantním chování² živého organismu nebo lidských bytostí.

Ve standardních případech jde o velice výhodný postup. Problém nastane tehdy, pokud je použitý postup nevhodný nebo vyvolá jinou reakci než je očekávána. Pak se stává použití zaběhaného postupu jako nevhodné nebo dokonce nebezpečné.

Otázka: Ve kterých situacích můžeme vysledovat prvky redundantního chování v komunikaci?

Od dětství jsme vedeni v dopravní výchově k tomu, abychom se před vstupem do vozovky rozhlédli. Nejprve vlevo a následně vpravo. Zvyk se stane natolik samozřejmým, že nad ním přestaneme uvažovat a kdykoli vstupují do vozovky, zachovávám stále stejný postup. Představme si nyní, že přiletíme na návštěvu Londýna. U letiště se opatrně rozhlédneme vlevo a nic nevidíme. S klidem vstoupíme do vozovky ... a zvuk brzd nám připomene odlišné dopravní zvyklosti ostrovní země. Zažitý zvyk, který po mnoho let zaručeně fungoval se v jiné situaci může stát smrtelným.

Jako další příklad nám může posloužit situace popsaná v odborné literatuře, která se týká namlouvání amerických vojáků a anglických dívek. Zde došlo vlivem rozdílných zvyklostí při namlouvání k naprostému selhání procesu komunikace. Američané měli totiž ve zvyku políbit svou přítelkyni na počátku každého setkání. Angličanka naopak vnímala polibek jako velmi vážné gesto počínající milostné přede hry. Zvyk políbit se při setkání na tvář se v odlišné kultuře stal velmi nepříjemným břemenem.

² Redundancí rozumíme výskyt určitého typu chování, které je v konkrétních situacích pravděpodobnější než jiné chování. (In: Watzlawick 1999 s. 28n.) „... Ve smyslu informační teorie se dá také říci, že stochastické procesy vykazují redundanci - pojem, který je prakticky identický s častěji používaným pojmem vzorec.“ (Watzlawick 1999 s. 29)

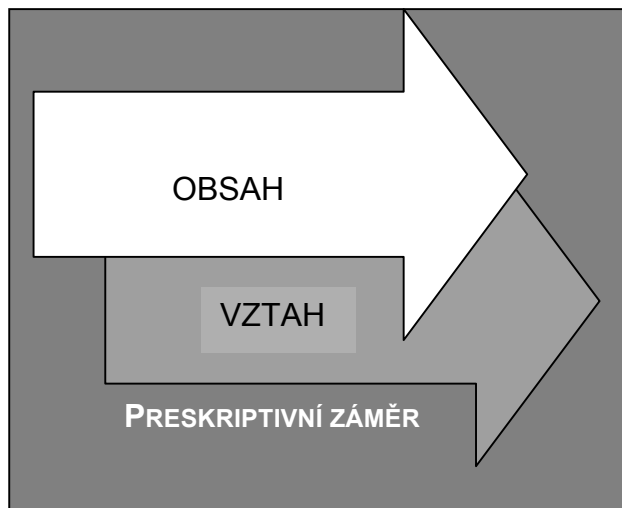
Nevhodně použitý postup, který byl úspěšný v předchozích případech se projeví jako zcela kontraproduktivní v nové situaci.

- **Tři roviny komunikace**

Batesonovy výzkumy v šedesátých letech potvrdily předpoklady, které kdysi stanovil filosof Bernard Russel. Každý komunikační akt v sobě obsahuje tři hlavní sdělení (informace):

- obsahové
- vztahové (emoční)
- preskriptivní (sdělení o účelu)

Tyto roviny jsou **vždy** přítomné a velmi často nerozdělitelně propojené.



Obsahová rovina komunikace zprostředkovává informaci, která se týká denotátu uvedeného jazykového výrazu (faktů). Obsahová rovina se může týkat čehokoli bez ohledu na pravdivostní hodnotu nebo její srozumitelnost.

Vztahová rovina ukazuje, jak máme informaci chápat a rovněž naznačuje vztah k příjemci zprávy. Ve vztahové rovině se projevují především emoce a postoje.

Preskriptivní rovina tvoří hlavní záměr mluvčího. Z jakého důvodu komunikuje, co je cílem, smyslem a záměrem komunikace. Tato rovina je ukryta zpravidla „nejhlouběji“ pod vyslovovanými fakty a projevovanými emocemi. Teprve s rozkrytím Preskriptivní roviny dostaneme komplexní obraz komunikace.

Příklad: Ráno můžeme uslyšet větu "Zase nám venku prší ...". Obsahová část zprávy nám podává informaci o tom, že v exteriéru budovy, kterou obýváme dochází k meteorologickému jevu, nazývanému srážková činnost.

Vztahová rovina může hovořit o **zklamání** mluvčího nad tím, že nelze obléci novou halenku, či opékat vepřová kolena.

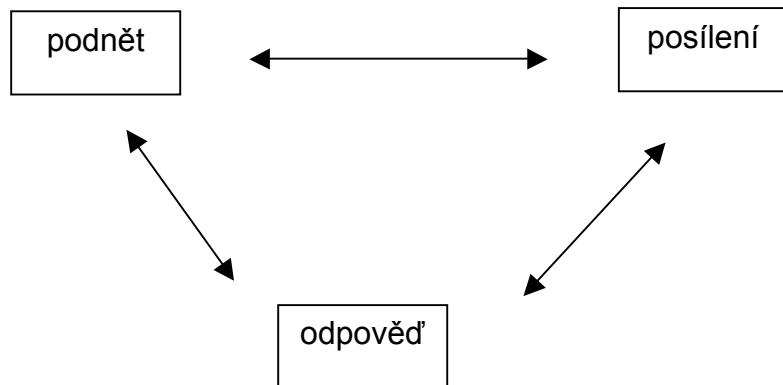
Preskriptivní rovina hovoří o skryté žádosti po **potřebě potěšit** zklamanou osobu.

Stejnou větu lze interpretovat naopak jako nadšenou výzvu k celodennímu lenošení a odpočinku nebo potěšující informaci o závlaze nově osetého pole ...

Jak je patrné z uvedeného příkladu, obsahová rovina komunikace nečiní zpravidla takové potíže jako rovina vztahová, která uvedenou informaci interpretuje nebo rovina preskriptivní. Nepochopení těchto dvou složek je jednou z častých příčin neúspěšného dialogu.

- **Fázování sledu událostí**

Komunikační proces můžeme sledovat v jeho závislosti na čase. Zvnějšku se pozorovateli jeví série komunikačních aktů jako "nepřerušovaný sled výměn". Běžně můžeme vnímat "podnět", který subjekt vysílá, odpověď, kterou přijímá a následnou reakci (posílení), kterou v subjektu odpověď vyvolává. Watzlwickova teorie nepřipouští vzhledem k výše stanoveným axiomům tento model. Hlavní



princip spočívá v nemožnosti odhalit počátek - tedy podnět. V komunikačním poli se současně prolínají podnět, odpověď a posílení. Jinými slovy tyto tři složky probíhají současně. Jejich fázování a "počátek" je možné vnímat pouze v subjektivní rovině nebo

při nutnosti analytického rozboru. V obou případech se ovšem dopouštíme určitého zkreslení situace.

O možných paradoxech fázování ve výzkumné praxi psal v r. 1964 Bateson
"...Sekvence pokusů je tak fázována, že je to vždy experimentátor, který dodává "podněty" a "posílení", zatímco subjekt dodává "odpovědi". Tato slova jsou úmyslně uvedena v uvozovkách, protože definice rolí jsou ve skutečnosti tvořeny pouze ochotou organismů přijmout systém fázování...Krysa, která řekla "Vytrénovala jsem svého experimentátora. Pokaždé, když stisknu páčku, mi dá potravu," odmítala přijmout fázování sledu, které se experimentátor pokoušel prosadit. Stále však platí, že v dlouhém sledu výměny, budou dotyčné organismy - především půjde-li o lidi - ve skutečnosti fázovat sled tak, že to bude vypadat, že jeden z nich přebírá iniciativu, dominuje, je závislý atd. To znamená, že se dohodnou na vzorcích výměny (na nichž se mohou nebo nemusí shodnout), a tyto vzorce budou vlastně náhodnými pravidly pro výměnu posílení."

V lidské kultuře existuje mnoho kulturně podmíněných vzorců fázování (vedoucí-podřízený, otec - dítě, učitel - žák), která obsahují konvence spjaté s procesem fázování. Nelze však oddělit jednu osobu od druhé. Co by byl vedoucí bez podřízených?

Pokusy o interpretaci fázování (tedy „kdo začal“ nebo „kdo je tady viníkem“) a jeho subjektivní výklad často vedou k velmi intenzivním konfliktům a nepochopení neboť se „objektivní pravdy“ nedá dopátrat.

V komunikaci se objevují tři základní roviny (Obsahová, vztahová a preskriptivní), jejichž celkové pochopení umožní kvalitní interpretaci toho, co je komunikováno. Patologické formy v komunikaci mohou nastat při nerespektování zákonitostí komunikačního procesu.

4.4 TECHNIKA AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Aktivní naslouchání je takový způsob komunikace, který umožňuje:

- Dává možnost partnerovi hovořit o tom, co považuje za důležité. Obě strany tak získávají více důležitých informací.
- Porozumět signálům vysílaným neverbálně (pochopit skutečné pohnutky) a reagovat na ně.
- Dávat do souvislostí to, co partner řekl, a tím, co si asi myslí.
- Umožňuje dát partnerovi najevo, že jej vnímáme a máme zájem o něj a jeho problémy.
- Signalizovat, že jste připraveni nejen poslouchat, ale i pomáhat hledat řešení těchto problémů.
- Vytvářet pozitivní „naslouchací“ atmosféru důvěry a otevření.
- Zabránit nedorozuměním a špatným výkladům.

Proč je těžké aktivně poslouchat ?

- Protože jsme zvyklí soustředit se spíše na sebe. Rádi posloucháme svůj vlastní hlas.
- Myslíme přibližně 3 x rychleji než mluvíme.
- Vzhledem k rychlosti myšlení se často stává, že myšlenkami „bloudíme“ někde jinde a tím nám unikají zásadní informace.
- Máme tendenci neposlouchat jiné názory, zvláště tehdy, liší-li se od našeho názoru a nejsme připraveni cokoliv na tom změnit.
- Často děláme závěry před tím, než partner domluví.

Jaké schopnosti vyžaduje metoda aktivního naslouchání ?

- Schopnost koncentrace během delšího časového období.
- Schopnost a ochotu pochopit stanovisko druhého.
- Schopnost rozumět neverbálním signálům komunikace.
- Schopnost analyzovat situaci a komplexně posoudit situaci.

POSTUP A ZÁSADY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

- **Fáze 1 : ověření, zda jsem správně porozuměl/a sdělené informaci**

Problém : Rozuměl jsem správně tomu, co jste mi chtěl/a říci ?

Způsob zjištění : PARAFRÁZE – volně opakujte sdělená fakta

„Pokud jsem Vám dobře rozuměl/a, chcete mi nabídnout...“

„Porozuměl jsem správně, když předpokládám...“

- **Fáze 2 : ověření, zda jsem správně porozuměl/a neverbálním signálům**

Problém : Vnímám správně řeč těla, emoce, postoje ?

Způsob zjištění : ZRCADLENÍ – reflektujte emoce

„Vidím, že mi rozumíte v otázce...“

„Domnívám se, že se cítíte rozhořčen...“

- **Fáze 3 : zmapujte terén**

Problém : O co jde tomu druhému ?

Způsob zjištění : Kladení otázek (upřednostňujeme otevřené otázky)

- **Fáze 4 : vytvoření závěru a shrnutí**

Problém: dosáhly obě strany společného stanoviska ?

Způsob zjištění: Kladení otázek

CHCETE-LI POROZUMĚT DRUHÝM, PTEJTE SE:

Porozuměl/a jsem tomu, co jste mi chtěl/a říci?

Jak bych se na jeho/jejím místě cítila?

Rozumíte tomu, co říkám?

4.5 Jak efektivně sdělovat informace:

Naše řeč je srozumitelnější, pokud:

- Používáme krátké věty.
- Používáme známé slovní výrazy.
- Vysvětlíme nová či neznámá slova a pojmy v konverzaci tak, aby druhá strana pochopila, co je tím konkrétně myšleno.
- Využíváme co nejvýstižnějších a nejvhodnějších slov pro vyjádření našich myšlenek.
- Hovoříme se správnou intonací /pausy mezi slovy, větami, správné kladení důrazu ve větné skladbě – věty tázací, oznamovací...../.
- Naše sdělení má logickou skladbu.
- Mluvíme k jádru věci.
- Soustředíme se a klademe důraz na podstatné věci.
- Používáme příklady.
- Vedeme dialog a ne monolog. Jinými slovy necháme druhému prostor pro to, aby se mohl vyjádřit, neskáčíme do řeči, jsme pozorní.

4.6 Rosentalovy způsoby sdělování žádostí

Podle Rosentala existuje šest hlavních způsobů, jak formulovat své žádosti, aby byly co nejlépe akceptovatelné příjemcem:

Jestliže chcete svého kolegu něco naučit, nebo jej něčím pověřit, záleží na tom, JAK to uděláte.

Sdělení	Pozitivní forma	Negativní forma
Důvěra, že já vám umím pomoci	<i>„Drž se mě, vyhraješ...“ „Vím, že tě dokážu něco naučit...“</i>	<i>„Neumím učit...“ „Nevím, jestli ti budu něco platný...“</i>
Důvěra ve schopnost druhého	<i>„Vím, že to dokážeš“ „To se poddá...“</i>	<i>„Tak nevím, jestli ti to půjde“ „Je to těžké...“</i>
Neverbální stránka: oči, tón, držení těla, doteky	vyjadřuje důvěru	pochybovačná
Zpětná vazba: přesnost, dostatek, pozitivní/ negativní	<i>„Dobrá práce!“ „Výsledek je až na pár drobností, které je nutno dotáhnout...“</i>	<i>„Špatně!“ „Snaž se víc!“ „Čekal jsem, že to zkazíš!“</i>
Vstup: množství a kvalita dávané informace	<i>„Napřed to hlavní a pak podrobnosti...“</i>	<i>„Nemáme na to moc času...“</i>
Výstup: míra žádaného výkonu	<i>„Zatím stačí hlavní body...“ „Při dalším pokusu potřebujeme již výkon ve standardu...“ „Je další šance si to vyzkoušet..“</i>	<i>„Znovu!“ „Lépe!“</i>

Úkol pro vás: ověřte si, že dokážete lidem sdělovat požadavky **pozitivně**:

4.7 Otázky – Typy otázek

- **Otevřená**

Předpokládá volnou řeč partnera, při níž se nečítí jako vyslýchaný. Vede k získání velkého množství informací.

Příklad: "Co pro vás mohu udělat?"

- **Uzavřená:**

Dává partnerovi možnost odpovědět pouze ANO nebo NE. Získáváme jednotlivé detailní informace nebo si je potvrzujeme; doplňujeme si již známé skutečnosti.

Příklad: "Používáte auto výhradně soukromě?"

- **Alternativní:**

Nepředpokládáme, že vyjednaváč vysloví zamítavý názor. Dáváme mu možnost výběru ze dvou (event. i více) alternativ. Alternativní otázka vede zákazníka k přemýšlení. Zvyšuje šanci pro získání jeho ANO. Vyjednaváč se rozhoduje způsobem, který odpovídá našim přáním.

Příklad: "Máte zájem o tuto službu nebo potřebujete jinou pomoc?"

Hypotetická:

Přivádí partnera do situace, jako by nabízený produkt (výrobek, služba) již byl jeho. To nám urychluje cestu k získání souhlasu.

Příklad: "Představte si, kdybyste přestal kouřit, kolik peněz měsíčně můžete uspořit?"

Reflektující:

Zamezuje nedorozumění, objasňuje situaci, kontroluje, zda jsme si dobře rozuměli. Partner cítí snahu o porozumění.

Příklad: "Pokud jsem vám správně rozuměla, tak...?"

Sugestivní:

Dáváme ji s cílem ovlivnit partnera, probudit jeho přání. Vede jej k uvědomění si jeho potřeb. Je vhodná u nejistých klientů, kteří potřebují naše vedení. Je zapotřebí s ní pracovat citlivě, aby se klient necítil manipulovaný. .

Příklad: "Přece byste nechtěl, aby...?"

Usměrňující:

Je použitelná tehdy, když se partner nechce v hovoru zastavit.

Příklad: "Mohli bychom se vrátit k...?"

4.8 Zpětná vazba

Pravidla pro PŘEDÁNÍ zpětné vazby

- Zaměřte se na chování nebo záležitost, ne na osobu. Pamatujte, že účinné je posílení pozitivního chování.
- Snažte se o popis chování, ne o jeho hodnocení. Popište chování a jaký má vliv na vás. Mluvte jen o tom, co se dá změnit.
- Buďte pokud možno konkrétní. Obecná vyjádření se míjejí účinkem.
- Mluvte o sobě, neschovávejte se za „my“ a „oni“.
- Udržujte oční kontakt – dívat se na člověka, jemuž dáváte zpětnou vazbu a mluvit přímo k němu je naprosto nezbytné.
- Vynechejte absolutní slova jako „vždycky“ a „nikdy“. Vyhněte se obviňování.
- Podávejte zpětnou vazbu jen takovou formou a v takovém množství, které je druhá osoba ochotna „slyšet“.

Zlatá pravidla pro PŘIJETÍ zpětné vazby

- Naslouchajte aktivně.

- Zůstaňte po celou dobu otevření všem myšlenkám a názorům.
- Mluvte pozitivním a příjemným tónem.
- Ověřte si, zda jste všemu správně rozuměli.
- Kladte otevřené otázky a požádejte o příklady.
- Za zpětnou vazbu vždy poděkujte.
- Sami pro sebe si zhodnoťte, zda je nutná změna a co případně změnit.

SHRNUTÍ MODULU KOMUNIKACE	
Tento modul nás připravil na další kapitoly, které se ať přímo (mediace, prezentace) nebo nepřímo (týmová spolupráce etc) odvolávají na tento blok. Komunikace patří mezi nezbytné vybavy každého manažera. Jako klíčové považujeme především dobré pochopení komunikační teorie v podání P. Watzlawicka.	<i>Shrnutí modulu</i>

5 Typologie pro manažery

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU TYPOLOGIE PRO MANAŽERY	
Různí lidé vnímají věci odlišně. Záleží na tom, jak odlišně je jejich mozek uzpůsoben sběru, zpracování a vyhodnocování informací. Někteří lidé dávají dlouhodobě přednost jednomu typu „pohledu na věc“, a čím více jej používají, tím více roste jeho kapacita, stává se pohodlnějším a pak i „dominantnějším“. Takoví jsou třeba někteří finanční analytici, kteří ovšem třeba neradi zpívají nebo malují. Někdo srší nápady, ale často hledá papíry, jiný dokáže utěšit a povzbudit, ale jen nerad vymýšlí novinky. Někteří lidé si vypěstovali silněji více „způsobů“ myšlení, „cvičí“ je rozmanitými činnostmi a jejich dominance tedy roste všemi čtyřmi směry. Protože se jedná o preference, můžeme svou dominanci do různých směrů rozvíjet.. Tato kapitola poskytuje základní přehled pro určení osobnostních typů, které můžeme využít ve firemní praxi. Typologii můžeme využít pro: • Sestavování pracovních skupin a týmů • Výběr spolupracovníků • Zvládání krizových komunikačních situací • Příprava na vyjednávání	

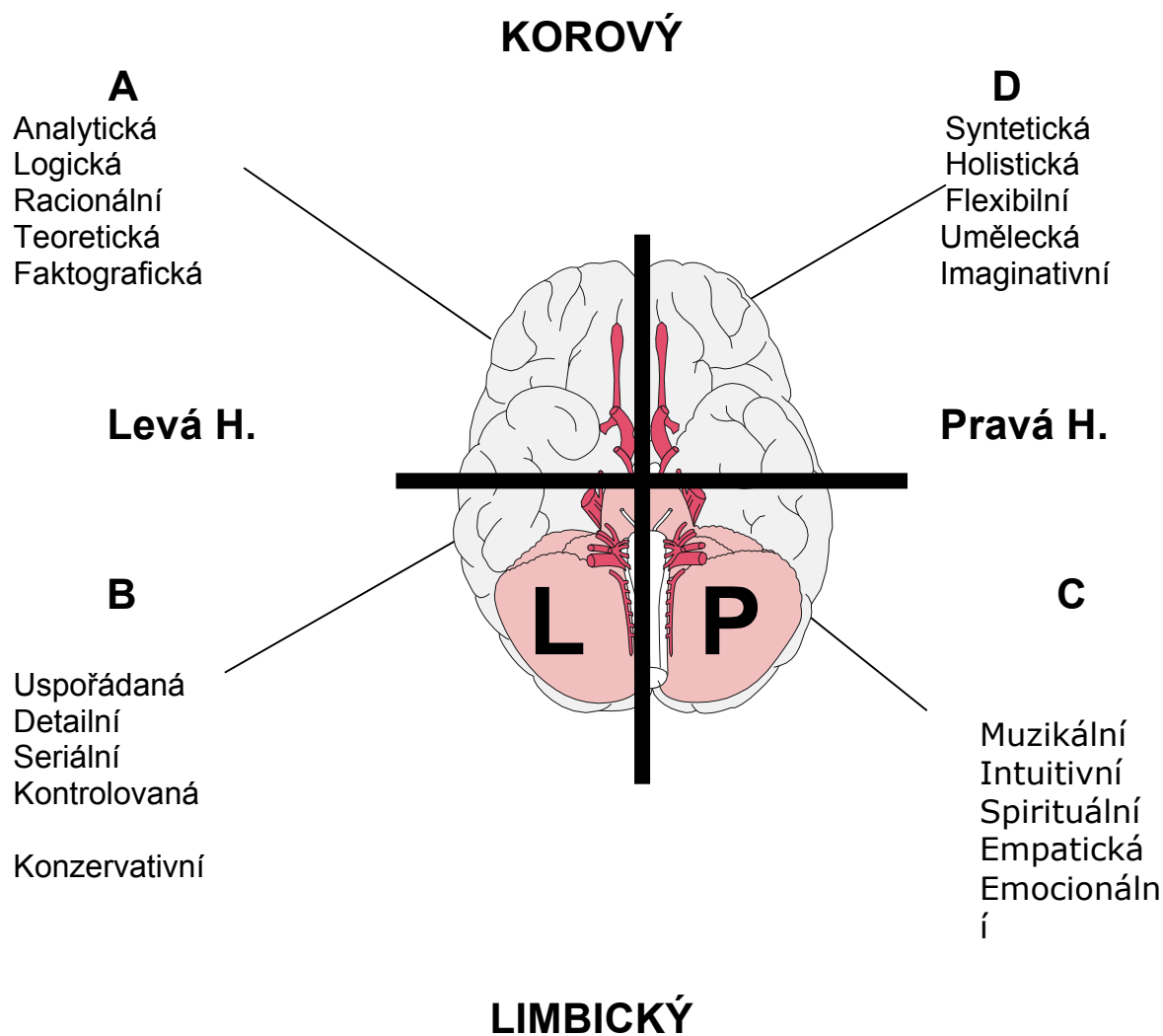
Budete umět: • Typologii podle N. Hermanna • Charakteristické projevy mozkových dominancí	
--	--

• Belbinova osobnostní typologie	
Získáte: • Schopnost rozpoznávat jednotlivé osobnostní typy podle jejich charakteristických projevů • Základní informace a přehled o hlavních typologiích, které se v manažerské praxi využívají.	Získáte
Budete schopni: • Upravit své jednání a komunikační schémata podle konkrétního osobnostního typu. • Navrhnout vhodný pracovní tým a složení jednotlivých zaměstnanců podle jejich osobnostní charakteristiky a očekávaného stylu chování.	

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU TYPOLOGIE PRO MANAŽERY	
Hermannova typologie podle mozkových dominancí, Belbinova typologie	<i>a</i>

5.1 MOZKOVÁ DOMINANCE podle N. Hermann

Následující schéma představuje základní rozdělení mozkových dominancí:



Mozkové dominance – typické preferované styly myšlení

A Racionální myšlení <i>„Mohu analyzovat data, čísla a pracovat s nimi třeba celý den...“</i> Charakteristiky dominance: • logické úvahy • analytické myšlení • technické uvažování • matematické sklony • řešení problémů • diagnostikování • finanční záležitosti • usuzování, kritičnost Typická povolání: • inženýr • vědecký pracovník • statistik • ekonom	D Experimentování <i>„To je skvělý obraz, fantazie, nádhera...“</i> Charakteristiky dominance: • umělecké sklony • odvaha k převzetí rizika • schopnost vidět celkový obraz situace • integrování součástí do celku • experimentování, boří stará pravidla • představivost, zvědavost • koncepční myšlení • intuice Typická povolání: • umělec • návrhář • grafik • kreativní ředitel • vizionář • psychiatr
B Hledání sebejistoty <i>„Když může člověk pracovat podle přesného plánu, je život i práce snazší...“</i> Charakteristiky dominance: • organizování, dodržování časů • administrativa • konzervativní činnosti • kontrolní funkce • plánování • strukturování úloh • pečlivost, důraz na detaily, přesnost • starost o bezpečnost, prevence Typická povolání: • mistr • policista • účetní • vrchní sestra • montér • dělník na výrobní lince	C Vliv emocí <i>„Ráda pracuji s lidmi, miluji jejich různorodost...“</i> Charakteristiky dominance: • komunikace • interpersonální záležitosti, podporuje • hudební sklony • spiritualita • práce s lidmi, citlivost, empatie • facilitace • emocionalita Typická povolání: • učitel • konzultant • sociální pracovník • dětský lékař



5.2 Jak komunikují klienti podle své mozkové dominance:

A „Je to kvantifikovatelný, spočitatelný přínos?“ „Ukažte mi hodnotu!“ „Chci fakta!“ „Kde je nějaká analýza?“ „Ukažte mi logickou souvislost!“	D „Potřebuji velký ‚obraz‘, široké souvislosti, celostní pohled!“ „Chci barvy a obrázky.“ „Mám opravdu rád metafory!“ „A co budoucnost?“ „Velkolepý koncept!“
B „Skutečně potřebuji více detailů!“ „Chci jít (přejít) od faktů k realitě.“ „Potřebuji objednávku!“ „Vyžaduji spolehlivost, shodu s požadavky, kvalitu!“ „Ukažte mi cenové porovnání!“	C „Potřebuji zkušenost, která se vztahuje ke mně, k mému týmu, skupině, rodině a přátelům!“ „Mohu potkat další lidi, mohou se další spoluúčastnit?“ „Chci to procítit a dotýkat se, mohu?“



Vliv prodejní značky na rozhodování klientů podle mozkových dominancí

Označování produktů značkou má své kořeny ve starověku. Z té doby nacházíme například keramiku označenou značkou výrobce, stejně jako „trade-marks“ na egyptských stavbách. Mělo to dva významy:

- posilování důvěry ve výrobce, něco jako reklama
- garance kvality

Dneska, kdy řídíme značková auta, jíme ve vyhlášených restauracích, nakupujeme značkové zboží, platíme značkovými platebními kartami, žijeme ve světě značek.

Zákazníci jsou v podstatě dvojího typu – **ti, kteří nakupují podle ceny** a **ti, kteří nakupují podle značky**. Není to však tak jednoduché, jak se na první pohled zdá. Principiálně „cenoví“ nakupují podle ceny a funkce. „Značkoví“ nakupují podle kvality, jistoty a jisté hodnoty, zajímá je i přidaná hodnota.

Podívejme se „zákaznické rozhodování“ skrze preference v myšlení, mozkové dominance.

Následující tabulka ukazuje klíčová slova pro každou mozkovou dominanci podporující přijetí značky produktu.

A - uzavření, dohodnutí - firma, společnost - jedinečnost - jméno - morálka Značka je zákazníkem s dominací A vnímána, pokud se dostane do jeho pozornosti.	D - změna - expanze, růst - reklama - rozšíření - barva V této dominanci je klíčovým pojmem možnost expanze. Produkt musí ukazovat do budoucna, musí mít v sobě novou VIZI...
B - shoda - zásadovost - kategorie - generický, rodový - kvalita - hranice, omezení - znaky důvěryhodnosti Tato dominance hledá kvalitu, která jí zajistí jistotu, bezpečí.	C - vztahy - módnost - publicita - tón - vlídné slovo Vztahy jsou kriticky důležité pro zákazníka s dominancí typu C, který nakupuje to, co vyvolává jeho lidský / emocionální zájem



5.3 Belbinova teorie týmových rolí

5.3.1 Charakteristiky jednotlivých týmových rolí

Týmovou roli Belbin chápe jako chování jednotlivce v týmu, které je mu vlastní a které je týmem akceptováno. Jde o relativně stabilní způsob chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů, o jeho typické postoje při plnění úkolů. Zastávání určité týmové role vychází z osobnostních rysů jednotlivce, z jeho hodnot a postojů, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu. Aby tým pracoval efektivně a v harmonických vztazích, měl by obsahovat co nejvíce rolí a potřebuje obsahovat role klíčové. Velmi často zastává jeden člen týmu několik rolí. V následujícím popisu týmových rolí se přidržuji překladu Coneo.

Inovátoři (IN)

Charakteristiky: Inovátoři jsou vynálezci a dovedou být vysoce tvořiví. Zasévají semena a nápady, z nichž se rozrůstá hlavní směr týmu. Obvykle dávají přednost samostatné práci v odstupu od ostatních členů týmu. Využívají vlastní představivost a často pracují netradičním způsobem. Mají sklon být introvertní a silně reagují na kritiku nebo pochvalu. Jejich myšlenky mohou být často radikální a bez zábrán. Jsou nezávislí, chytří a originální a možná špatně komunikují s lidmi, kteří jsou na jiné vlnové délce.

Funkce: Inovátoři se hlavně využívají ke generování nových návrhů a řešení složitých problémů. IN jsou často zapotřebí v počátečních fázích projektů nebo když se projekt přestává rozvíjet. IN se obvykle vyznamenávají jako zakladatelé

společností nebo původci nových výrobků. Avšak příliš mnoho inovátorů v jedné organizaci může působit proti jejich produktivitě, jelikož svůj čas tráví prosazováním vlastních myšlenek a vtahováním druhých do konfliktních situací.

Vyhledávači zdrojů (VZ)

Charakteristiky: Vyhledávači zdrojů jsou často nadšenci, přelétaví extroverti. Dobře komunikují jak s lidmi v organizaci, tak mimo ni. Jsou přirození vyjednávači a mistři v objevování nových příležitostí a v navazování kontaktů. Ačkoli nejsou velkým zdrojem původních myšlenek, jsou efektivní, pokud jde o převzetí a rozvíjení myšlenek jiných lidí. Jak napovídá jejich označení, jsou obratní v odhalování toho co je k dispozici a co se dá udělat. Druzí je obvykle srdečně berou pro jejich společenskou povahu. VZ představují společensky uvolněnou a vysoce zvědavou osobnost. Jsou připraveni rozeznat příležitosti v čemkoli novém. Avšak pokud je ostatní stále nepovzbuzují, jejich nadšení rychle mizí.

Funkce: VZ jsou dobří v objevování a zpětném sdělování myšlenek, zdrojů nebo vývoje mimo skupinu. Jsou nejlepší lidé na vytváření vnějších kontaktů a vedení jakýchkoli následných jednání. Dovedou myslet samostatně a sondovat informace u druhých lidí.

Monitoři vyhodnocovači (MV)

Charakteristiky: Monitoři vyhodnocovači jsou vážní, opatrní a rozvážní lidé s vrozenou odolností proti přílišnému nadšení. Pomalu se rozhodují a dávají přednost promyslet si danou věc. Obvykle mají schopnost vysoce kritického myšlení. Mají schopnost vynášet pronikavé soudy, které vezmou v úvahu všechny faktory. Dobří MV se zřídka mýlí.

Funkce: MV se nejlépe hodí na analyzování problémů a posouzení myšlenek a návrhů. Jsou velmi dobří při zvažování možností pro a proti. Mnoha lidem, kteří je dobře neznají, se mohou jevit jako suchaři, nudní nebo dokonce přehnaně kritičtí. Někteří lidé jsou překvapeni, že se stanou manažery. Nicméně mnoho MV zastává strategická místa a daří se jim ve vysokých funkcích. Na některých funkčních místech záleží úspěch nebo neúspěch na relativně malém počtu rozhodnutí v kritickém okamžiku. To je ideální pole působnosti pro MV, pro osobu, která se nikdy nemýlí a která je jediná, jež provádí vyhodnocení až nakonec.

Koordinátoři (KO)

Charakteristiky: Charakteristickou vlastností koordinátorů je jejich schopnost přimět ostatní k práci na společných cílech. Jsou vyzrálí, důvěryhodní, sebejistí a snadno a rychle delegují. V mezilidských vztazích rychle rozpoznají individuální talenty a využívají je ke sledování skupinových cílů. Zatímco KO nejsou nutně nejchytřejšími členy týmu, mají široký pohled na svět a všeobecně jsou uznáváni.

Funkce: KO se dobře uplatní, když se dostanou do čela týmu lidí s rozdílnými dovednostmi a osobními charakteristikami. Lépe jednají s kolegy na stejné nebo blízké úrovni, než když řídí funkčně mladé podřízené. Jejich motto by možná mohlo být „konzultace s kontrolou“, obvykle věří na klidné řešení problémů. V některých firmách se dostávají do sporu s Usměřovači zásluhou jejich odlišných manažerských stylů.

Usměřovači (US)

Charakteristiky: Usměřovači jsou vysoce motivovaní lidé s množstvím nervní energie a vysokou potřebou výkonu. Obvykle to jsou agresivní extroverti a vyznačují se vysokým elánem. US rádi podněcují ostatní, jejich zájmem je vyhrát. Rádi vedou a tlačí ostatní do akce. Když se objeví překážky, najdou způsob, jak je obejít. Jsou tvrdohlaví a asertivní, mají sklon dávat najevo silnou citovou reakci na

jakoukoli formu zklamání nebo frustrace. Mají hroší kůži, jsou hádaví a možná jim chybí mezilidské pochopení. Jejich týmová role je nejvíc soupeřivá.

Funkce: US jsou všeobecně dobrými manažery, protože generují akce a daří se jim pod tlakem. Skvěle dodávají týmu životní jiskru a jsou velmi užiteční ve skupinách, kde politické komplikace dokáží zpomalovat věci. US se dovedou povznést nad problémy tohoto druhu a bez ohledu na ně si razit cestu vpřed. Dobře se hodí pro provádění nezbytných změn a nevadí jim, když musí činit nepopulární rozhodnutí. Jak jejich jméno napovídá, snaží se dát skupinové diskusi nebo činnosti určitý tvar nebo formu. Pravděpodobně jsou nejefektivnějšími členy týmu v garantování pozitivní akce.

Týmoví pracovníci (TP)

Charakteristiky: Týmoví pracovníci nejvíce podporují tým. Jsou mírní, společenštlí a starají se o druhé. Mají velkou schopnost být pružní a přizpůsobit se různým situacím a lidem. TP jsou vnímáni jako diplomaté. Jsou dobrými posluchači a obecně oblíbenými členy skupiny. Při práci jsou vnímaví, ale v kritických situacích mohou být nerozhodní.

Funkce: Rolí TP je předcházet mezilidským problémům, které vyvstávají v týmu, což umožňuje všem členům efektivně přispívat tomuto týmu. Nemají rádi napětí a zdaleka se mu vyhýbají. Není neobvyklé, že se TP ve vyšším věku stávají vedoucími, zvláště když jsou linioví nadřízení ovládání Usměrňovači. To vytváří klima, ve kterém se dovednosti diplomacie a přizpůsobivosti stávají skutečným přínosem, a to zvláště v řídicím režimu, kde snadno vznikají nebo jsou uměle potlačovány konflikty. TP manažeri nejsou nikým vnímáni jako ohrožení, a proto jsou nejvíce přijímáni a oblíbeni lidmi, kteří jim slouží. TP zajišťují hladký chod týmového stroje. Jsou-li nablízku, zlepší se morálka, a zdá se, že lidé lépe spolupracují.

Realizátoři (RE)

Charakteristiky: Realizátoři jsou praktičtí, mají selský rozum a značnou dávku sebekontroly a disciplíny. Dávají přednost poctivé práci a problémy řeší systematickým způsobem. Ze širšího hlediska je RE člověk typický svou loajalitou a zájmem o podnik a méně spjatý se sledováním vlastních zájmů. Avšak RE může chybět spontánnost a může vykazovat známky přísnosti a nepružnosti.

Funkce: RE jsou v organizaci užiteční pro svoji spolehlivost a schopnost používat nové pracovní postupy. Jsou úspěšní díky své efektivnosti a smyslu pro to, co je proveditelné a podstatné. Říká se, že mnoho řídicích pracovníků dělá jen takovou práci, kterou si přejí a zanedbávají úkoly, ke kterým cítí nechuť. Naproti tomu RE udělají to, co je potřeba vykonat. Dobří realizátoři jsou často povýšeni do manažerských pozic díky dobrým organizačním schopnostem a kvalifikačním předpokladům ujmout se daných úkolů.

Dokončovači – finišeři (DF)

Charakteristiky: DF mají velkou schopnost dotahovat úkoly a věnovat pozornost detailům. Není pravděpodobné, že začnou cokoli, co nemohou dokončit. Jsou motivováni vnitřní úzkostí, nicméně navenek se možná zdá, že nejsou vyvedeni z míry. Jsou typičtí introverti a trochu vyžadují určitý vnější stimul. DF nedovedou být tolerantní k nedůsledným lidem. Neradi delegují a raději si berou na starost úkoly sami.

Funkce: DF jsou neocenitelní tam, kde úkoly vyžadují vysokou koncentraci a vysokou míru přesnosti. Podporují v týmu pocit naléhavosti a jsou přesní v dodržování časového plánu porad. V managementu vynikají vysokým

standardem, o nějž usilují, jsou zaměřeni na preciznost, věnují pozornost detailům a dotahují věci do konce.

Specialisté (SP)

Charakteristiky: Specialisté jsou lidé oddaní věci, kteří jsou pyšní na své technické dovednosti a odborné vědomosti. Jejich priority se soustřeďují na udržení profesionálního standardu, rozšiřování a prohlubování vědomostí ve svém oboru. Zatímco projevují pýchu nad předmětem činnosti, obvykle neprojevují zájem o jiné lidi. Případně se SP stává odborníkem naprostou oddaností úzkému kruhu vědomostí. Existuje málo lidí, kteří jsou buď úzce zaměřeni na jeden cíl, nebo jsou náchylní stát se prvotřídními Specialisty.

Funkce: SP hrají v některých týmech nezastupitelnou roli, jelikož poskytují vzácnou dovednost, na níž je postavena služba nebo produkt firmy. Jako manažeři mají podporu, protože o předmětu vědí víc než kdokoli jiný a mohou být vyzváni, aby rozhodli na základě svých hlubokých zkušeností.

5.3.2 Význam týmových rolí pro efektivitu týmu

Výše popsané týmové role lze dělit podle specifického přínosu ke skupinové efektivitě do rolí projevujících se ve vedení, v tvořivosti, v rozhodování, v zaměřenosti na úkol a vytváření skupinových vztahů.

Vůdcovství

Mezi devíti Belbinovými týmovými rolemi přispívají koordinátor a formovač odlišnými typy vůdcovství, které mají vliv na týmovou efektivitu. Koordinátoři jsou zralí a sebejistí, osvědčení předáci. Vyjasňují cíle, podporují rozhodování a dobře zplnomocňují. Formovači jsou nároční, dynamičtí a dokáží vyvíjet tlak. Mají houževnatost a odvahu překonat překážky.

Koordinátor

Jeho vůdcovskou silou je přirozená schopnost řídit. Ideální koordinátor je schopný obyčejné vlastnosti zformovat neobvyklým způsobem. Vypadá jako řadový člen týmu, ale dosahuje nadstandardních výsledků.

Pravděpodobně bude nejlépe pracovat v týmovém prostředí, kde...

- ...jeho úkolem je řízení týmu.
- ...je třeba dostat skupinu dohromady (organizačně)
- ...se od něho očekává, že bude konzultovat, delegovat a činit rozhodnutí.
- ...se od vedoucího týmu očekává, že bude mít respekt k druhým.

Usměřovač

Usměřovač je přirozená vůdcovská role. Přináší do týmu aktivitu a naléhavost, ale je méně zručný v řízení členů týmu a koordinování pracovních aktivit. Dle Belbina usměřovači se více prosazují a jsou úspěšnější než ostatní týmové role.

Pravděpodobně bude nejlépe pracovat v týmovém prostředí, kde...

- ...jeho úkolem je podněcovat lidi k činnosti.
- ...je podněcován k vedení skupiny direktivním způsobem.
- ...se od něho očekává, že bude pochybovat o lidech a diskutovat o změnách.
- ...má příležitost soutěžit („výhra je název hry“)

Tvořivost

Inovátor a vyhledávač zdrojů jsou týmové role, které mají vliv na týmovou tvořivost. Inovátor je tvořivý myslitel nebo zlepšovatel, který přichází s novými nápady a vyvolává změnu. Inovátoři jsou připraveni nést rizika. Vyhledávači zdrojů pomáhají prosadit myšlenky a využít je v pravý čas k zisku. Vyhledávači zdrojů jsou extroverti s dobrým vystupováním a jsou dobří v budování kontaktů.

Inovátor

Je schopný plodit množství neotřelých myšlenek, ale potřebuje „tržní“ zručnost vyhledávače zdrojů k jejich prosazení. Úspěšné týmy mají často velmi tvořivého a bystrého člena. Při sestavování nové skupiny se vyplatí nalézt takového člověka. Pravděpodobně pracuje nejlépe v týmovém prostředí, kde...

- ...jeho úkolem je přicházet s novými myšlenkami a řešeními.
- ...je podněcován, aby na sebe bral rizika.
- ...očekává se od něho, že bude vznášet námitky k tradičním předpokladům a myšlenkám.
- ...může vyzkoušet nové metody a přístupy.

Vyhledávač zdrojů

Je dobrý v prosazování myšlenek a rozvíjení obchodních příležitostí. Sám není přirozeně kreativní, proto přenechává ostatním, aby přicházeli s myšlenkami. Podle Belbina je zručný v obchodování. Pravděpodobně pracuje nejlépe v týmovém prostředí, kde...

- ...jeho úkolem je sbírat a rozvíjet nové nápady.
- ...je podněcován, aby objevoval nové obchodní příležitosti.
- ...se od něho očekává, že bude získávat a rozvíjet kontakty.
- ...musí být úzce v kontaktu a spolupracovat s klienty a zákazníky.

Orientace na výsledky

Realizátor a Dokončovač-finišer jsou rozhodující role v dosahování cílů a odvedení kvalitní práce. Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a pohotový Realizátor převádí myšlenky do praktických činností. Dokončovač-finišer pomůže týmu předat úkol včas a kvalitně. Dokončovač-finišer je svědomitý, systematický a orientovaný na detail. Realizátor postupuje s věcmi kupředu, Dokončovač-finišer se zdržuje detaily.

Realizátor

Je schopný plánovat a organizovat záležitosti, ale postrádá úsilí Dokončovače-finišera uchopit přesné detaily a fakticky dokončit práci. Pravděpodobně dělá chyby v detailech a menší problémy přenechává k vyřešení ostatním. Realizátoři zastávají významné vedoucí pozice ve velkých organizacích. Realizátor pravděpodobně pracuje nejlépe v týmovém prostředí kde...

- ...jeho úkolem je systematicky třídit práci, která má být v řízení udělána.
- ...věci musí být udělány popořádku.
- ...společnost potřebuje někoho, kdo udělá úkoly, které neudělá nikdo jiný.
- ...práce vyžaduje schopnost pracovat podle pravidel.

Dokončovač-finišer

Dokončovač-finišer je dobrý při dokončování úkolů, ale od ostatních očekává jejich zahájení, plánování a organizování pracovních aktivit. Belbin říká, že dokončení je důležité umění v krátkodobé dodávce. Dokončovač-finišer pracuje nejlépe v týmovém prostředí kde...

- ...jeho úkolem je kontrolovat kvalitu splněných úkolů.
- ...organizace potřebuje někoho s vytrvalostí dotáhnout akci.
- ...je potřebný někdo, kdo upraví nepřesné výsledky.
- ...všechno potřebuje být důkladně zkontrolováno a ověřeno.

Analýza a rozhodování

Vyhodnocovač a Specialista přinášejí do týmu kvalitu odborné analýzy a rozhodovacího procesu. Střízlivý, strategický a kritický Vyhodnocovač vidí všechny možnosti a hodnotí věci přesně. Specialista přináší do týmu technické znalosti a zručnost, čímž pomáhá týmu v rozhodování. Belbin popisuje specialistu jako cílevědomého, soběstačného a nadšeného.

Monitor-vyhodnocovač

Má schopnost analyzovat informace a ohodnotit všechny možnosti. Vyhodnocovači své řešení nepředkládají často až do kritického rozhodnutí, které má být uděláno. Monitor-vyhodnocovač nejlépe pracuje v týmovém prostředí, kde...

- ...jeho úkolem je zhodnotit konkurenční návrhy.
- ...práce vyžaduje někoho, kdo je seriózní a prozíravý.
- ...se očekává pečlivé a důkladné promyšlení věcí.
- ...musí hodnotit výhody nápadu.

Specialista

Je dobrý v poskytnutí technických znalostí a zkušeností, ale je méně zručný v hodnocení možností a v rozhodování. Specialista nejlépe pracuje v týmovém prostředí, kde...

- ...jeho role je poskytovat detailní technickou expertízu.
- ...má provést výzkum.
- ...se od něj očekává, že získá o problému mnoho informací.
- ...potřebuje znát nejnovější informace o technickém vývoji.

Vztahy s ostatními

Na vztahu člena týmu s druhými se podílejí dva činitelé. Za první faktor je považován skóre v roli Týmový pracovník. Je to obecný údaj, jak je osoba skupinově orientována. Za druhý faktor je považován individuální celkový profil - obzvláště dominující týmová role. Následující část heslovitě předkládá charakteristiky dominující týmové role.

Koordinátor

Koordinátor je zručný ve vedení porad a koordinování pracovních aktivit, ale je více orientovaný na úkol než na lidi. Koordinátoři mají ve vztazích sklon k následujícím charakteristikám:

- Jsou obecně velmi zruční v budování osobních vztahů.
- Mohou se objevit „stylové rozpory“, hlavně s Usměřovači.
- Jsou velmi efektivní při řízení Usměřovačů.
- Mají obzvláštní talent pro řízení Inovátorů, kteří mohou být těžko zvladatelní.
- V rovnocenných vztazích nejlépe pracují s Týmovými pracovníky a Realizátory.

Usměřovač

Dokáže s rozhodností prosazovat názory, ale je více soustředěný na úkol než na lidi. Jeho direktivní přístup může negativně ovlivnit vzájemné vztahy a morálku týmu. Usměřovači mají ve vztazích sklon k následujícím charakteristikám:

- Usměrnovači představují určité problémy v pracovních vztazích.
- Firmy vedené Usměrnovači jsou náchylné k bouřlivým vztahům – např. rozepře na správní radě, problémy v obchodních vztazích atd.
- Usměrnovači nejlépe pracují pro šéfa, který do ničeho nezasahuje, nepřekáží.
- V rovnocenných vztazích Usměrnovači oceňují kolegy, u nichž je možné určité množství omezování a vniknutí – např. Vyhledávači zdrojů.
- Jako podřízení pracují nejlépe s Týmovými pracovníky, Realizátory, Dokončovači-finišery – stylové rozpory se mohou objevovat s Koordinátory a Monitory-vyhodnocovači.

Inovátor

Je tvořivý myslitel, ale pravděpodobně poněkud individualistický, patrně nevěnuje příliš pozornosti týmové práci. Nezapadá bezproblémově do systému, spíše je vnímán jako nekooperativní, vyzývavý a rozvratný. Dle Belbina chybou inovátorů je, že někdy neústupně trvají na svých pohledech a myšlenkách, přestože je strategicky lepší spolupracovat nebo přijmout kompromis. Inovátoři často dosáhnou brzy služebně vyšší pozice. Inovátoři mají ve vztazích sklon k následujícím charakteristikám:

- Nezapadají snadno do systému a pracují nejlépe, když mají podporovatele nebo obhájce.
- Pracují nejlépe pro Koordinátory nebo Týmové pracovníky a nejhůře pro Usměrnovače a Realizátory.
- Inovátoři spolupracují dobře s Koordinátory, Vyhledávači zdrojů a příležitostně s Týmovými pracovníky.
- U podřízených se jeví velice efektivní kombinace Inovátor - vedoucí / Realizátor nebo Inovátor - vedoucí / Monitor-vyhodnocovač - styl Inovátorů má tendenci ke konfliktu s Usměrnovači a Vyhledávači zdrojů a příležitostmi.

Vyhledávač zdrojů

Je extrovertní a dobře vystupující osoba. Kolegové jej mohou vnímat jako sebestředného člověka, který nevěnuje pozornost jiným názorům a myšlenkám. Vyhledávači zdrojů mají ve vztazích sklon k následujícím charakteristikám:

- Jsou družní, tolerantní a zpravidla ne příliš nároční na spolupracovníky.
- U vedoucích se nejhůře vyrovnávají s Dokončovači-finišery a Specialisty - s ostatními vycházejí dobře.
- V rovnocenných vztazích pracují dobře vedle Realizátorů a Týmových pracovníků, stylové neshody lze předpokládat s Dokončovači-finišery a Specialisty.
- U podřízených mohou hodně získat od Dokončovačů-finišerů, kteří vyřeší vleklé méně důležité problémy, kterými se vyhledávači zdrojů většinou nezabývají.

Monitor-vyhodnocovač

Belbin říká, že vyhodnocovači potřebují podporu kolegů, aby „vystoupili ze své ulity“ a uvědomili si své skutečné možnosti. Monitoři-vyhodnocovači mají ve vztazích sklon k následujícím charakteristikám:

- Monitoři-vyhodnocovači jsou obvykle nízkoprofiloví.
- Pracují nejlépe pro vedoucího Koordinátora.
- V kolegiálních vztazích pracují nejlépe vedle Koordinátorů a Realizátorů, nejhůře s Dokončovači-finišery a jinými Monitory-vyhodnocovači.
- Jako podřízení plní nejlépe úkoly pro Realizátory.

- Příliš mnoho Monitorů-vyhodnocovačů - nezáleží na tom, zda jsou ve vztahu vedoucí, kolega nebo podřízený - paralyzuje řešení.

Realizátor

Má houževnatou povahu a systematický přístup, ale nemá velký smysl pro týmovou práci. To způsobuje, že je velmi orientovaný na úkol a opomíjí vztahy. Realizátoři mají ve vztazích sklon k následujícím charakteristikám:

- Realizátoři pracují dobře s většinou lidí – jako kolegové i jako nadřízení.
- Nejlépe pracují pro Usměrnovače a Inovátory, kteří poskytují vedení a nápady a pro Dokončovače-finišery, kteří jsou důležití pro dokončení akce.
- U podřízených jim nejlépe vyhovují Týmští pracovníci a Dokončovači-finišeri – konflikt stylu lze očekávat s Inovátory a Vyhledávači zdrojů.
- Příliš mnoho realizátorů vyrábí příliš komplikované plány a systémy – to je byrokracie.

Dokončovač-finišer

Rád odvádí dobrou práci a je přiměřeně týmově orientovaný. Má vysoké standardy a nepochybně očekává totéž od ostatních. Vztahy Dokončovačů-finišerů směřují k následujícím charakteristikám:

- Dokončovači-finišeri jsou vynikající jako podřízení vedoucích, kteří rádi zahajují úkoly a chtějí po ostatních, aby se postarali o detaily.
- Z toho plyne, že pracují nejlépe pro Usměrnovače, Inovátory a Vyhledávače zdrojů.
- V rovnocenných vztazích pracují dobře vedle Realizátorů, kteří respektují jejich styl a hodnoty.
- Mají rádi dobře organizované Realizátory jako podřízené.
- Nejsilnější konflikt mají s Vyhledávači zdrojů – pohlíží na Vyhledávače zdrojů jako na lehkomyšlné a Vyhledávači zdrojů je vidí jako příliš náročné.

Specialista

Je profesionál, který nepřikládá velký význam týmové práci. Zřejmě je velmi nesnadné s ním vyjít. Specialisté mají ve vztazích sklon k následujícím charakteristikám:

- Klíčovým faktorem je, že jsou Specialisté nabízení svými šéfy.
- Specialisté potřebují šéfy, kteří jim věří a cení si jejich profese.
- Specialisté pracují dobře pro Koordinátory, Realizátory a Týmové pracovníky – nejhůře pro Usměrnovače a Vyhledávače zdrojů.
- Jako kolegové a podřízení pracují nejlépe s Realizátory a Týmovými pracovníky.
- Nejsilnější stylové rozpory mají s Inovátory, kteří mají tendenci pochybovat o tradičních vědeckých přístupech.

SHRNUTÍ MODULU TYPOLOGIE PRO MANAŽERY	
Tento modul poskytl řadu podnětů pro ty, kteří chtějí pochopit a poznat druhé a přizpůsobit optimálně své komunikační vzorce. Kapitola poskytuje přehled pouze o dvou typologiích a to záměrně. Jejich dobrá	<i>Shrnutí modulu</i>

znalost totiž poskytuje prakticky všestrannou orientaci v tomto poměrně složitém oboru a další typologie by pouze vedly ke zbytečné dezorientaci v problematice.	
--	--

6 Týmová práce, porady a moderace

<i>RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU TÝMOVÁ PRÁCE, PORADY A MODERACE.</i>	
Tato kapitola se cíleně zaměřuje na tým a malou pracovní skupinu jako hlavní těžiště manažerské práce. Schopnost řídit a vést malý pracovní tým patří spolu s komunikačními dovednostmi k páteřním technikám, které musí každý řídící pracovník dokonale zvládat. Dnešní teorie managementu hodně zdůrazňuje především tzv. synergický efekt, který říká, že vyladěná pracovní skupina podává vyšší výkon, než by vytvořil prostý součet jejich členů. Kapitola rovněž zdůrazňuje nový trend řízení pracovních skupin směrem k leaderovství.	

Budete umět: • Co je tým a malá pracovní skupina • Jak týmy fungují • Fáze a funkce vývoje pracovní skupiny • Základní moderační techniky • Jak efektivně řídit poradou	
Získáte: • Dovednosti pro řízení malé pracovní skupiny • Poznatky v oblasti vývoje, struktury a funkčnosti malých pracovních skupin a týmů. • Informace o vztahu osobností s malých skupin	
Budete schopni:	

• Vést a řídit poradu • Moderovat pracovní setkání • Diagnostikovat vývojové fáze týmu	
--	--

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU TÝMOVÁ PRÁCE, PORADY A MODERACE.	
Malá pracovní skupina, pracovní tým, synergie, dynamika pracovní skupiny, moderace, porada,	

6.1 Pracovní tým – malá skupina

Hlavní kritérium, které odlišuje skupinu od ostatních sociálních útvarů je systém sociálních vztahů. Krech, Crutchfield, Ballachey obecně rozdělují skupiny na psychologické skupiny a společenské organizace. *Psychologickou skupinu* tvoří dvě nebo více osob, jestliže 1) vztahy mezi nimi jsou navzájem závislé, tzn. chování jednoho ovlivňuje chování každého druhého člena a 2) členové mají společnou ideologii, tj. soubor názorů, hodnot a norem, které regulují jejich vzájemné vystupování. Tato ideologie se časem vyvíjí, stává se pro členy typickou a odlišuje ji od ostatních skupin. Do psychologických skupin lze řadit rodiny, skupiny přátel, sousedské a rekreační skupiny; politické skupiny, pracovní, výchovné, náboženské skupiny. *Společenské organizace* je možné definovat jako integrovaný systém navzájem blízkých psychologických skupin, vytvořených za účelem dosažení určitého cíle.

Jiné dělení hovoří o skupinách formálních a neformálních. *Neformální skupiny* vznikají skoro vždy, když se objeví příležitost. Jsou založeny na mezilidských vztazích, příležitost k jejich vzniku závisí na četnosti vzájemných kontaktů, které z velké části závisí na fyzické vzdálenosti. Poskytují svým členům více informací, vzájemné podpory, posilují jejich postavení. *Formální skupiny* jsou vytvořeny vedením organizace a její cíle jsou odvozeny od cílů organizace. Formálními skupinami jsou pracovní týmy, výbory, komise atd. Některé z nich jsou vytvořeny trvale, jiné mají dočasný charakter.

Funkce formální skupiny

Dle Scheina³ je formální skupina nositelem řady funkcí formálních a individuálních. **Formální funkce** jsou ty stránky skupinových aktivit, které jsou v souladu s posláním organizace:

1. Skupina může být nezbytným prostředkem k vykonání složitého úkolu, který je podmíněn vzájemně závislou činností jednotlivců.

³ SCHEIN, 1988. In: **Error! Reference source not found.** s. 149.

2. Skupina umožňuje vznik a rozvoj nových myšlenek a řešení tehdy, když jsou různé typy informací rozloženy mezi několik různých jednotlivců (lidé různých specializací řeší jeden společný úkol) nebo když je vzájemná interakce zdrojem kreativity.
3. Skupina může sloužit jako prostředek koordinace funkcí mezi několika odděleními, které jsou na sobě vzájemně závislé při plnění úkolů.
4. Skupina přispívá k řešení problému, vyžaduje-li problém množství informací, interakci mezi členy s různými informacemi a kritické zhodnocení možných alternativ řešení.
5. Skupina může usnadnit zavádění složitých rozhodnutí.
6. Skupina socializuje a učí nové členy.

INDIVIDUÁLNÍ FUNKCE PŘÍSPÍVAJÍ K USPOKOJOVÁNÍ INDIVIDUÁLNÍCH POTŘEB ČLENŮ SKUPINY:

1. Skupina uspokojuje individuální potřebu přátelství.
2. Skupina rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení jednotlivce jakožto člena skupiny.
3. Skupina dává členům příležitost ověřovat si a sdílet jejich chápání reality.
4. Skupina omezuje úzkost jednotlivců, jejich pocity nejistoty a bezmocnosti.
5. Skupina poskytuje člověku mechanismy pro řešení osobních a interpersonálních problémů.

Efektivita skupiny

Jednoznačně určit příčiny efektivity či neefektivity skupiny je problematické. Jednak jsou znaky efektivních skupin složité a různorodé, jednak se přiměřená míra efektivity mění podle povahy skupiny. V některých skupinách je správnou mírou efektivity produktivita, v jiných míra uspokojení, v dalších tvořivé výsledky, počet vyřešených logických problémů, přednesených nápadů, síla emocionálního zážitku atd. Z pohledu jednotlivce může být efektivita skupiny vnímána jinak každým členem, neboť lidé se stávají členy skupin z různých důvodů, členstvím hledají a dosahují uspokojení různých potřeb. Např. pokud zaměstnavatel hodnotí skupinu jako efektivní z hlediska její produktivity, nemusí to znamenat, že je efektivní pro její jednotlivé členy.

Efektivita skupiny závisí částečně na strukturálních znacích (velikost skupiny, složení skupiny dle individuálních vlastností členů, hierarchie statusů, kanály komunikace) a částečně na povaze spolupráce mezi jejími členy (styl vůdcovství, vzájemná závislost motivace, přátelské vztahy).

Potenciál skupiny nelze chápat jako pouhý součet potenciálů jednotlivců. Lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování nedostatku jedněch přednostmi druhých, k předkládání nápadů jedněch a jejich rozvíjení druhými atd., což vytváří novou kvalitu. Tento jev je nazýván synergický efekt. Je definován rozdílem mezi výsledkem práce, kterého skupina dosahuje jako sehraný tým a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuí. Synergický efekt většinou vzniká až v sehrané skupině, která je charakterizována spoluprací, důvěrou a soudržností. V ranějších stádiích vývoje skupiny může být naopak její efektivnost nižší než souhrn výsledků jednotlivců.

Vývoj skupiny

Nezávisle na tom, jakým způsobem skupina vznikla se od prvního okamžiku začínají projevovat rozdíly mezi jejími členy. V utvářejících se vztazích se projevují vlastnosti a schopnosti jednotlivců a v krátkém časovém úseku se vytváří základy budoucí sociální struktury, základy statusových a rolových vztahů jejich členů, norem a mocenských vztahů. Z teorií vývoje skupiny je nejznámější koncepce Tuckmana, 1977, která rozlišuje pět fází:

1. *Formování*. Charakterizuje ji závislost a orientace. Lidé se seznamují navzájem a s úkolem. Převládá úzkost členů a jejich nejistota z hlediska jejich postavení ve skupině.
2. *Bouření*. Typickým znakem je konflikt a emocionalita. Členové skupiny se snaží prosadit a docílit, aby skupina uspokojovala jejich osobní potřeby. Vznikají konflikty, dochází k nepřátelskému chování mezi členy s různými potřebami.
3. *Normování*. Charakterizuje ji soudržnost a výměna. Každý se snaží překonat konflikty, často dohodnutím jasnějších pravidel skupinového chování. Vytváří se společně sdílené postoje, hodnoty, rolová očekávání, způsoby jednání.
4. *Optimální výkon*. Charakterizuje ji rolové chování členů skupiny a produktivní řešení problémů a vykonávání skupinových úkolů. Členové pracují kooperativně na dosažení společných cílů. Vztahy jsou stabilizované, taktéž efektivní chování ve prospěch celku.
5. *Ukončení*. Je to fáze rozchodu. Členové se uvolňují ze sociálně-emocionálních vazeb a aktivit, zaměřených na plnění úkolů skupiny.

Jednotlivé fáze mohou trvat různě dlouho, délce jejich trvání se nepřipisuje velký význam. Za důležitý je považován jejich sled, tj. že jednotlivé fáze budou za sebou následovat v popsaném pořadí. Za určitých okolností může dojít k regresivnímu vývoji, ale opět pouze v popsaném pořadí a vždy jen do nejbližší fáze.

Struktura skupiny

Základními údaji o každé skupině jsou informace o její velikosti a složení z hlediska znaků pohlaví, věku členů, osobnostních vlastností a schopností. Tyto údaje umožňují vytvořit si základní obraz o skupině. Při tomto pohledu vystupují do popředí vlastnosti a charakteristiky jednotlivců, které nejsou produktem členství ve skupině, resp. jsou na konkrétní skupině nezávislé. Tyto vlastnosti a charakteristiky mohou ovlivňovat skupinové procesy dvěma způsoby: 1) charakteristiky členů skupiny do určité míry určují, jaké bude jejich chování ve skupině a jak se vůči nim budou chovat ostatní členové skupiny; 2) individuální charakteristiky mohou vytvářet určité kombinace s typickým skupinovým chováním.

V procesu diferenciací členů skupiny dochází ke vzájemnému poznání, které se promítá do vzájemných vztahů, jež se postupně stabilizují. Vzorce vztahů mezi jednotlivými členy tvoří systém, který se nazývá struktura skupiny. Skupinovou strukturu je možné popisovat v různých kategoriích (podle toho, kdo je jak oblíbený, kdo má jaký vliv, kdo je jak uznávaný atd.), kategorií může být tolik, kolik je dimenzí, podle kterých je možné členy skupiny diferencovat. Jednotlivé

kategorie jsou však na sobě závislé a tvoří jeden integrovaný celek, neboť popisují jednu i když komplexní strukturu.

Totéž se vztahuje na jednotlivce, jakožto základní jednotku skupiny. Každého člena je možné charakterizovat z hlediska všech dimenzí, podle kterých se diferencují členové skupiny. Tato charakteristika se označuje termínem pozice. Každý člen má svou pozici ve skupině, určenou všemi aspekty jeho působení ve skupině. Pozice sama o sobě je určena obsahově. S jednotlivou pozicí se pojí určité očekávané chování, tzn. ostatní členové skupiny očekávají, že se bude v určitých situacích chovat určitým způsobem. Soubor očekávání, týkajících se chování jednotlivce spojeného s jistou pozicí se nazývá sociální role. Místo člena ve skupině v termínech prestiže, významu a hodnoty pro skupinu vyjadřuje sociální status. Statusový systém je hierarchickou strukturou skupiny.

Ze statusového systému a systému rolí vyplývají důsledky ve vztahu k chování jednotlivce jako člena skupiny. Kromě toho si skupiny obvykle vytvářejí určitá všeobecnější pravidla, skupinové normy, které specifikují akceptovatelné chování člena skupiny. Normy jsou zpravidla odvozeny od skupiny jako celku a vztahují se na všechny členy nebo na určité pozice. Normy týkající se jen určitých pracovních pozic jsou totožné s rolemi. Normy i role mají shodnou povahu – jsou to předpisy, týkající se chování ve skupině.

Osobnost a skupina

Sociálně-psychologický přístup k výzkumu osobnosti spočívá v orientaci na sociální svět jako na kontext, ve kterém a prostřednictvím kterého se osobnost formuje, ale zároveň který osobnost vlastní aktivitou spoluvytváří. Charakteristiky sociálního prostředí a situační vlivy působí na lidské poznávání, prožívání a jednání. Lidé jsou však zároveň schopni vědomě jednat způsobem, který umožňuje eliminovat skupinový tlak sociálního prostředí nebo dosáhnout výrazné změny jeho kvality. Proto nelze chápat vztah člověka a sociálního prostředí jednostranně.

Psychologie osobnosti vychází z předpokladu, že existuje několik základních, relativně stabilních vlastností osobnosti, kterými je možno popsat osobnost a které se projevují v typickém chování. V historii psychologie osobnosti je možno sledovat tři přístupy k této problematice: 1. Allport chápe osobnostní rysy jako reálné, kauzální entity, které odpovídají doposud nepoznaným neurofyzilogickým strukturám. 2. Cattel, Eysenck a Guilford vycházejí z předpokladu, že prostřednictvím statistické analýzy je možno odvodit primární osobnostní rysy. 3. Lexikální analýza vychází z předpokladu, že význam rysu je možné určit mírou pravděpodobnosti jeho výskytu v přirozeném jazyce. Výzkumy prokázaly, že rysy se v jednotlivých jazycích shlukují do pěti významných faktorů, které lze shodně pojmenovat v americké angličtině, holandštině, němčině, polštině i v češtině. Nové výzkumy potvrzují platnost těchto pěti faktorů, pro které se vžil název „big five“:

FAKTOR	VYSOKÉ SKÓRY	NÍZKÉ SKÓRY
1. Otevřenost vůči zkušenosti (Intelekt)	zvědavý, všestranné zájmy, originální, imaginativní, tvořivý, pokrokový, inteligentní	konvenční, přizemní, úzké zájmy, neanalytický, neumělecký, konzervativní, neinteligentní
2. Svědomitost	spolehlivý, pracovitý, disciplinovaný, přesný,	bezcílný, nespolehlivý, líný, nedbalý, lhostejný, bez

	puntičkářský, pořádkumilovný, náročný na sebe, vytrvalý	vůle, požitkářský
3. Extravert	sociabilní, aktivní, povídací, optimistický, zábavný, orientovaný na lidi	uzavřený, vážný, mlčenlivý, orientovaný na úkoly, tichý
4. Přívětivost	dobrosrdečný, laskavý, důvěryhodný, pomáhající, upřímný, důvěřivý	cynický, surový, podezřivý, nespolupracující, pomstychtivý, bezcitný
5. Emocionální stabilita	napjatý, neklidný, nejistý, nervózní, labilní, hypochondrický	klidný, relaxovaný, vyrovnaný, stabilní, sebejistý, spokojený, uvolněný

tabulka 1: Stručná charakteristika pětifaktorového modelu

V období 50. let se postupně prohluboval zájem o projevy jednotlivce v interpersonálních vztazích, o analýzu stabilních charakteristik osobnosti v sociální interakci. Tento směr vychází z přesvědčení, že lidské chování v sociální interakci je determinováno osobnostně, tzn. studium povahy interpersonálního chování umožňuje efektivní diagnostiku osobnosti. Snaha o systematický popis této oblasti vedla přes jednodušší modely k vytvoření obecnější struktury ICL (Interpersonal Check List). Cílem systému interpersonální diagnostiky je určení strategie, kterou jedinec používá v interakci se svým sociálním prostředím.

DOM	HOST	LOV
	dominantní (autokratický) kompetentní (egocentrický) zodpovědný (hyperprotektivní) kooperativní (hyperafiliativní)	
SUB	RÁZNÝ (AGRESIVNÍ) kritický (podezřivý) konformní (hyperkonformní) skromný (ponížený)	

tabulka 2: Learyho kruhová struktura interpersonálních škál.

V poslední době se pozornost soustředila na vzájemnou souvislost kruhového modelu rysů interpersonálního chování a modelu pěti faktorů osobnosti. Oba se liší jak původem, tak i obsahem a strukturou. V návaznosti na to se postupně objevují pokusy zjistit jejich vzájemné souvislosti. Výzkumy McCraeho a Costy (1989) je potvrzují svými závěry; kruhový model je možno definovat dvěma dimenzemi 5-faktorového modelu, extravertí a přívětivosti. Faktory jako emocionální stabilita, svědomitost a otevřenost vůči zkušenosti nejsou svou povahou interpersonální. Přes uvedené údaje nelze opomenout specifický vliv situačních činitelů.

Role ve skupině

Postavení jednotlivce ve skupině je spojené s rolí, kterou v ní zastává, přičemž mezi osobností a zastávanou rolí existuje vzájemný vztah. Způsob, jakým jednatel hraje svoji skupinovou roli, je do určité míry závislý na původní osobnostní struktuře. Avšak trvalé účinkování v této roli (kterou od něho skupina očekává a do které ho nutí) zpětně ovlivňuje základní osobnost tím, že některé rysy zesiluje a jiné potlačuje.

Chování v roli je výsledkem součinnosti mezi situačními a osobnostními činiteli. Každý uskutečňuje skupinovou roli jedinečným způsobem, protože získal jedinečný souhrn poznatků o roli, potřebách a z nich plynoucí motivace k uskutečnění role, postojů k sobě a k druhým lidem.

Role jednotlivých lidí lze rozlišit podle slučitelnosti - neslučitelnosti. Uvědomuje-li si jednatel zastávající danou pozici, že většina lidí má stejné nebo velmi podobné očekávání vzhledem k tomu, jak se má ve své roli chovat, jedná se o *slučitelnost role*. Uvědomuje-li si, že očekávání a požadavky jiných si protirečí, jedná se o *neslučitelnost role*. Jako příklad lze uvést neslučitelnost ženské role u vysokoškolských studentek (kariéra vs. rodina).

Při vstupu do pracovní skupiny usnadňuje role novému pracovníkovi přijetí očekávaného způsobu práce, poznání nadřazených, přijetí norem a požadovaného tempa. Scott⁴ popisuje pět důležitých aspektů role:

1. Role jsou neosobní, očekávání určuje pozice spíše než jednatel.
2. Role se vztahují k úkolovému chování. Organizační role se skládá z očekávaného chování při vykonávání jednotlivé práce.
3. Role mohou být obtížně uchopitelné. Problém je v určení, kdo definuje, co je očekáváno. Jak vidí svou roli jednatel, jak ji vidí ostatní a co dotýčný aktuálně dělá se může velmi lišit.
4. Role jsou rychle poznány a mohou vykazovat velkou variabilitu chování.
5. Role a práce nejsou to samé. Osoba na jednom pracovním místě může hrát několik rolí.

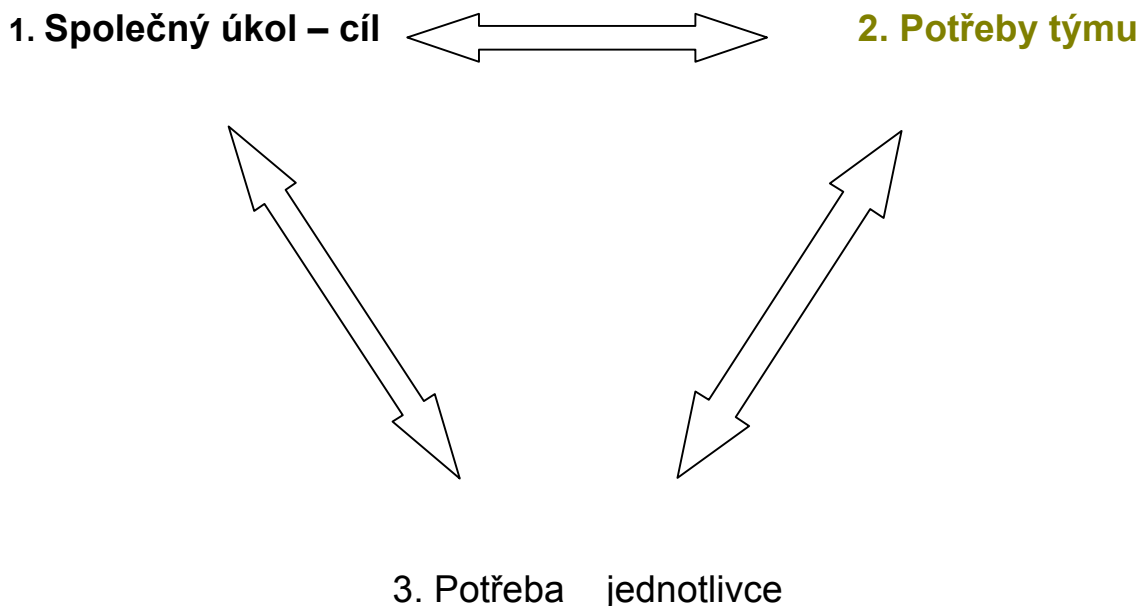
Role se jednatel učí v cyklu přijetí role: Členové skupiny očekávají určitý způsob vykonávání práce. Tato očekávání jsou formálně sdělována nebo je nový držitel role pozoruje u ostatních ve stejné roli. Držitel role se chová tak, jak věří, že je nejvhodnější. Jestliže se chování velmi liší od skupinových očekávání, obdrží jednatel zpětnou vazbu o tomto rozporu, aby mohl změnit své chování směrem ke skupinovým očekáváním. Tím se celý cyklus opakuje. Očekávání skupiny se mohou časem měnit, stejně jako chování jednotlivce.

Jiným způsobem chápe pojem role Kreitner, Kinicki⁵ - ne jako očekávané chování, ale jako chování pro jednotlivce ve skupině typické. Podle aktivit lze přisoudit členům pracovní skupiny dva typy rolí – *role úkolové* (Iniciátor, Informátor, Ideolog, Objasňovatel, Koordinátor, Směrovatel, Hodnotitel, Mobilizátor, Zapisovatel), které pomáhají určit, vyjasnit a sledovat plnění úkolu a *role udržující* (Povzbuzovatel, Harmonizátor, Kompromisník, Aktivista, Posuzovatel, Komentátor, Následovník), které podporují pozitivní mezilidské vztahy uvnitř skupiny.

⁴ SCOTT W.G. In: s. 357.

⁵ KREITNER R., KINICKI A., 1989 In: s. 151-152.

Předpoklady vzniku týmu:



Efektivní tým vznikne tehdy, jestliže společný cíl je propojen s uspokojením potřeb jednotlivců a potřeb týmů.

Společný úkol – cíl. Správně definovaný cíl by měl být:

- S** specifický (konkrétní)
- M** měřitelný
- A** akceptovatelný či akceptovaný
- R** reálný
- T** termínovaný

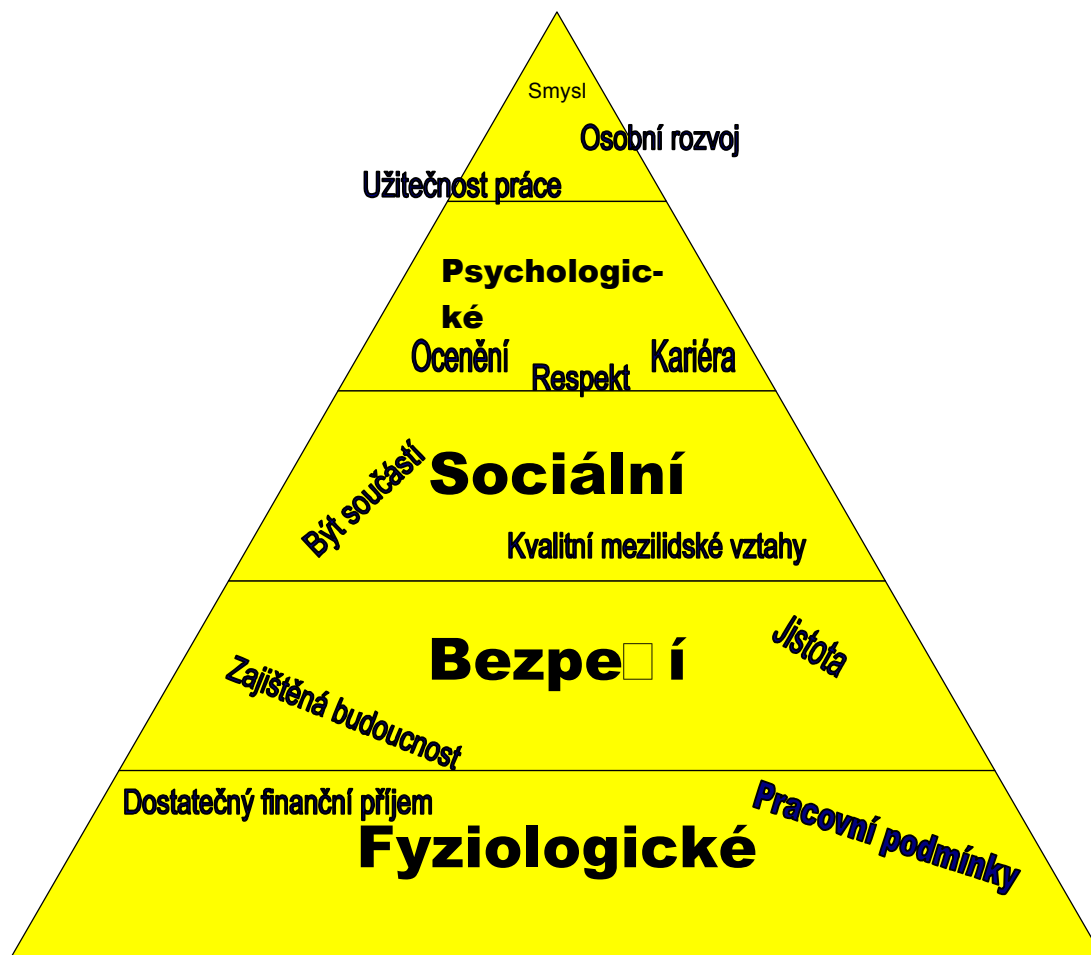
6.2 Potřeby (týmu a jednotlivce).

Potřeba = pocit nedostatku něčeho. Podle jedné z nejznámějších teorií potřeb a motivace (hierarchie potřeb dle Maslowa) člověk má tyto potřeby:.

- **Základní potřeby (nižší):** fyziologické (hlad, žízeň), bezpečí (nebezpečí, ekonomické selhání)
- **Psychologické a sociální potřeby (vyšší) :** potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání (výkon, kompetence, respekt, důvěra).

- **Potřeby seberealizace:** realizace svých schopností, osobního růstu, tvořivost objevování atd. – tzv. metapotřeby.

Následující obrázek znázorňuje motivační model potřeb A.Maslowa aplikovaný na praxi pracovního procesu:



6.3 Jaké má pracovní tým funkce ?

- **Formální funkce** – to jsou ty aktivity, které jsou v souladu s posláním organizace, prostředek k vykonání úkolů.
 - umožňuje vznik, rozvoj a řešení nových myšlenek (lidé různých specializací řeší jeden úkol),
 - způsob koordinace funkcí,

- interakcí mezi členy dochází k zefektivnění práce,
 - mohou usnadnit složité rozhodování,
 - socializuje nové členy.
- **Neformální - nesmíme zapomínat na to, že k funkcím týmu patří i uspokojování individuálních potřeb jejích členů:**
 - uspokojuje individuální potřebu sociálních vztahů (přátelství, sounáležitosti),
 - rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení jedince,
 - poskytuje člověku mechanismy k řešení osobních a interpersonálních problémů.

Úkol

- Jak je definován společný cíl týmu? (metoda SMART)
- Jak je tento cíl komunikován a rozložen na záměry a dílčí cíle?

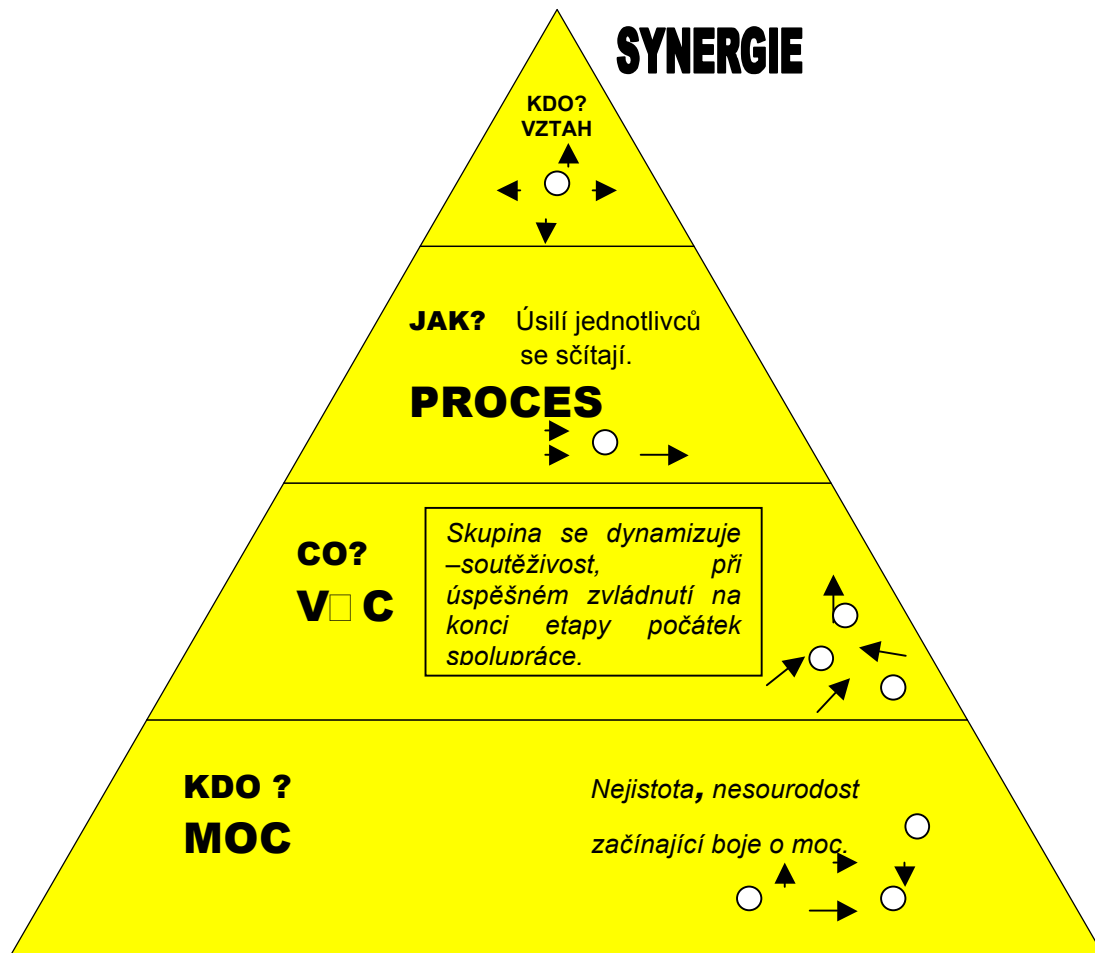
Jednotlivec

- Jak jsou uspokojeny potřeby jednotlivců?

Tým

- Jak jsou uspokojeny potřeby týmu?
- Jak přispívají jednotliví členové ke společnému cíli?
- Jak spolu dohromady vycházejí jako tým?

6.4 Jak vzniká tým?



Fáze první – orientační fáze. NEJISTOTA.

Znaky:

- Každý člen přichází s určitými očekáváními a zkušenostmi.
- Etapa chaosu – co děláme? Jaké jsou naše cíle? Jak se zorganizujeme?
- Průvodními znaky u jednotlivců jsou obavy, nejistota, pocit odloučenosti.
- Mnozí se orientují na chování manažera – dodání jistoty.
- Snaha o uchopení své role, začínající boje o moc.
- Již v této etapě se mohou vyskytovat prvky soutěživého chování – boje o moc, o svou roli ve skupině.

Fáze druhá – KONFRONTACE, hledání společného cíle a role jedinců v týmu.

Znaky:

- Nejdůležitější fáze – týmy, které v ní uvíznou, obvykle nebývají úspěšné a rozpadají se.
- Skupina se dynamizuje - otevřeně se střetávají rozdílné názory, vznikají konflikty, tvoří se kliky (jedinci se společnými stanovisky), řeší se nejenom cíl (CO?), ale
- Dochází ke sporům a metodách, postupech, způsobech kontroly.....
- I zásadní otázka KDO? bude zastávat jakou roli v týmu. Obrana vlastních práv a zájmů, soutěživost.
- Manažer se ocitá v palbě kritiky.
- Otevírá se rozpor mezi vlastními ideami a požadavky úkolu.
- Na konci této etapy pro zdárný vývoj týmové spolupráce musí dojít k základnímu konsenzu a vyjasnění požadavků spojených s úkolem. Pokud tomu nedojde, tým stagnuje.

Fáze třetí – nalezení KONSENZU (nastavení PROCESŮ, pravidel) kooperace.

Znaky:

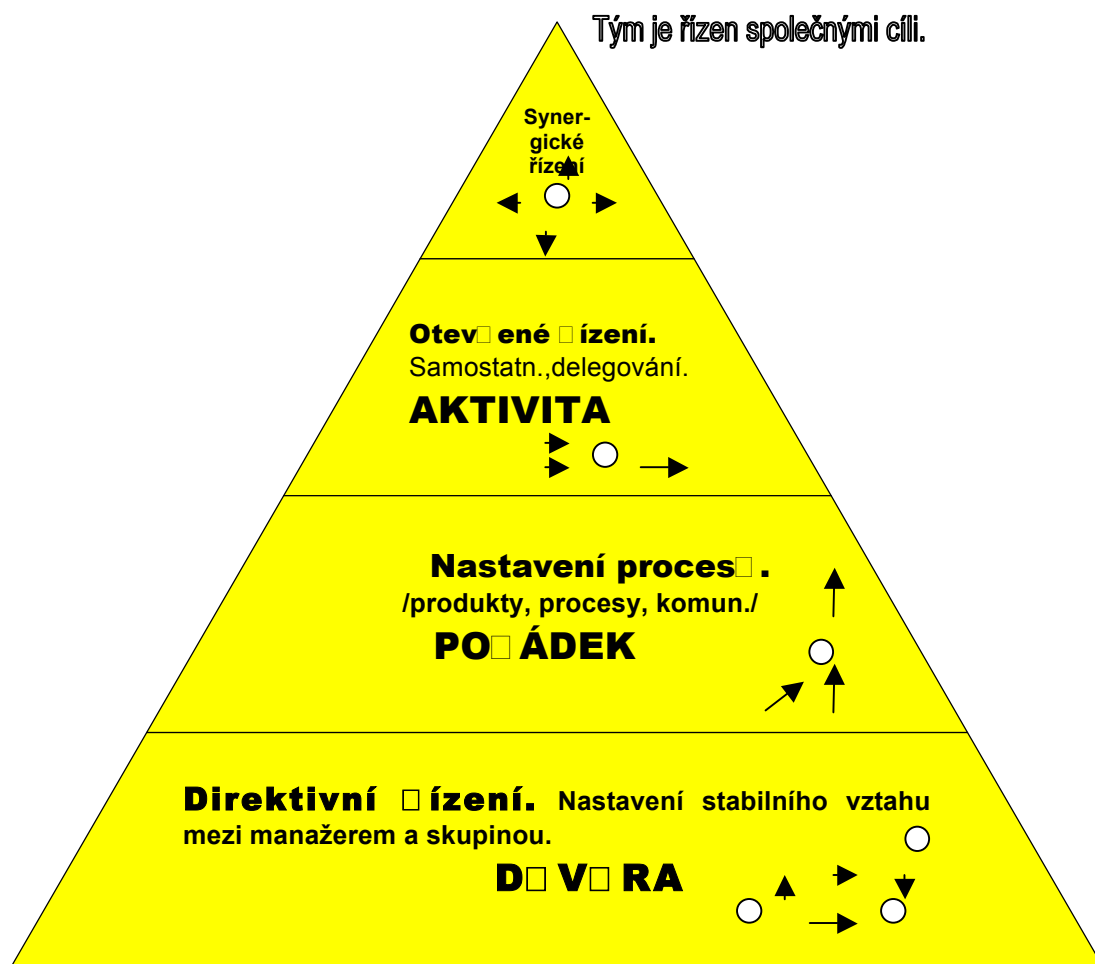
- Situace se zklidňuje, začíná etapa sounáležitosti.
- Vytvoření norem jednání.
- Probíhá otevřená a věcná výměna názorů, hledají se řešení problémů.
- Tým se většinou vyhýbá konfrontačním tématům (přehodnocením postojů, norem jednání apod.) z obavy z konfrontace z předešlé etapy. O odlišných názorech se nehovoří. Pozor – tým může začít stagnovat!
- Na konci této etapy by tým měl nalézt solidní platformu pro svou práci.

Fáze čtvrtá – SYNERGIE – etapa integrace a růstu.

Znaky:

- Většina týmové energie se skutečně soustředí na řešení úkolů.
- Všechny aktivity jsou směřovány k co nejefektivnějšímu splnění úkolů.
- Komunikace je otevřená – jasná komunikace se zpětnou vazbou, pravidelné porady, efektivní komunikační schémata.
- Pocit sounáležitosti je vybudován stejně jako vztahy k dalším útvarům.
- Pozor na vytvoření pocitu nadřazenosti k jiným útvarům („elitní tik“) – izolace týmu v rámci organizace.
- V této etapě by měl tým spolupracovat na tom, aby proces zlepšování byl stálým úkolem. Proces budování efektivního týmu není nikdy ukončen.

Jakou úlohu má manažer v procesu budování týmu?



- Cílem manažera v první etapě je navození pocitu důvěry, vytvoření jistoty a zvládnutí orientace jednotlivých členů i celku v tom, co je cílem týmové spolupráce. Manažer by měl nastavit pravidla vzájemný vztah mezi jím a členy týmu, ale i mezi členy týmu navzájem.
- Cílem manažera v druhé etapě je zvládnout konfrontační tendence a nastavit pravidla pro týmovou spolupráci (komunikace, způsob práce, definování dílčích etap dosažení cíle a přiřazení rolí vzhledem k cíli).
- Cílem manažera ve třetí etapě je nastavení procesů = vytvoření takové platformy spolupráce, aby řešení cílů bylo efektivně zvládnuto. Jednotlivci i

tým by měli pochopit své cíle i role a manažer může delegovat, koučovat, konzultovat.

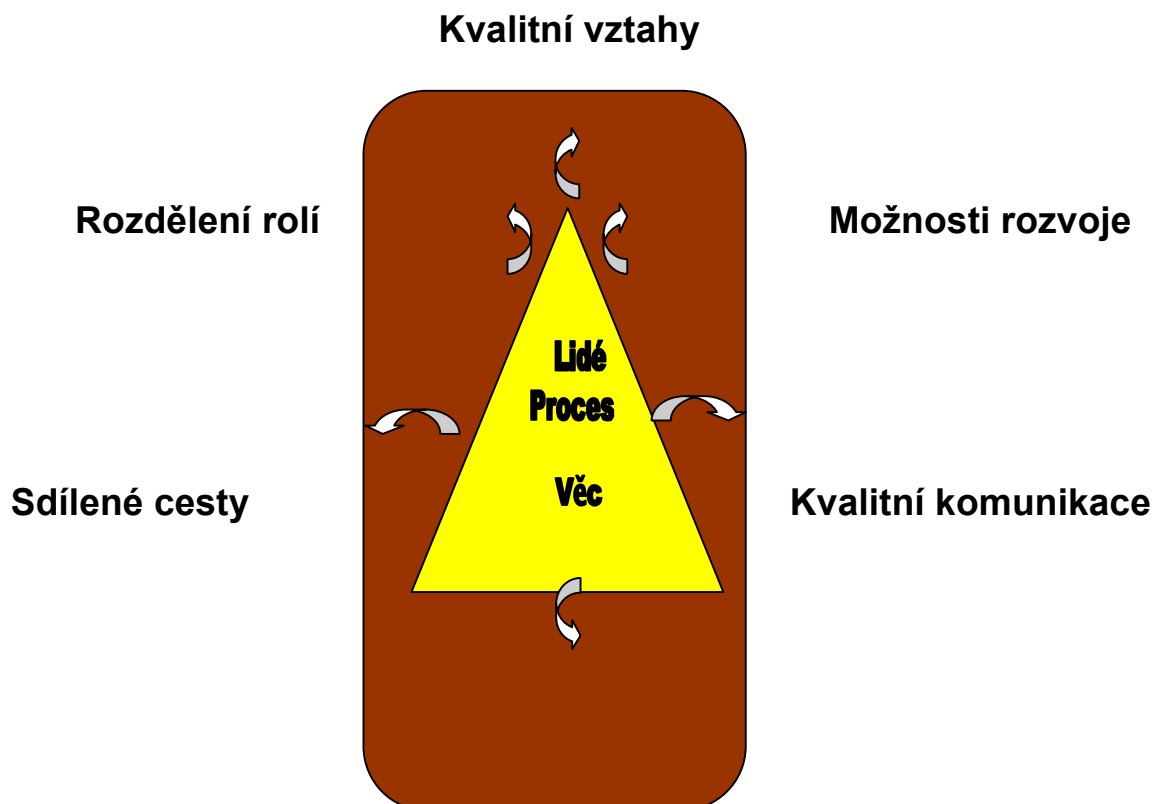
- Cílem manažera je vytvářet podmínky pro další zdokonalování týmové spolupráce a dbát o vyrovnané vztahy k jiným útvarům.

Jaké má fungující tým vlastnosti?

Je jasný CÍL a účel týmu. Ten je sdílen všemi členy týmu.

Je jasné, JAKÝMI CESTAMI lze k tomuto cíli dojít – jsou nastaveny PROCESY (techniky, způsoby, metody práce) a způsob, jakým se bude v týmu komunikovat (komunikační schémata)

Jsou nastaveny KVALITNÍ VZTAHY – jasné rozdělené role a odpovědnosti, otevřená komunikace, pocit sounáležitosti, manažer pracuje s tím, aby se jednotlivci i tým měli možnost rozvíjet.



6.5 Moderace a porady

Důvody pro svolání pracovní porady

Především existují tři důvody, aby se sešlo několik osob na nějakém místě, nebo aby mezi sebou komunikovali:

Informace: Jde o to, aby se dosáhlo vyrovnaného stavu informovanosti a aby bylo vytvořeno vzájemné porozumění. Vedle informací jako vstupu jsou vyžadované přínosy otázky porozumění. Nejde o přitakání a diskusi.

Proces: Jde o to, aby v průběhu pracovního procesu provedly pracovní skupiny cíleně orientovaný krok. Každý jednotlivý dílčí krok (shromažďování nápadů, hodnocení, pojmenování možných překážek, vývoj alternativ řešení,) má jasnou strukturu, který nahrazuje nestrukturované diskuse.

Rozhodnutí: Je nutno se rozhodnout. Zodpovědný pracovník rozhodne, ostatní účastníci jsou rádci toho, který rozhoduje.

Organizace porady

U – stanovení úkolu. Co se bude řešit? Jasná definice problému.

K – koordinace lidí – rozdělení rolí v týmu. Kdo bude poradu řídit /vedoucí/, kdo provede zápis /zapisovatel/, kdo sleduje čas /časoměřič/, kdo bude sledovat dodržování pravidel /rozhodčí/, kdo pomáhá vedoucímu /asistent/, kdo je účastník.

P – nastavení procesu. Jakým způsobem bude porada vedena?

R – řešení problémů. Jak budeme řešit problém? Konkrétní informace.

Co je třeba udělat pro správný průběh porady:

Před poradou:

- Definovat **problém**.
- Formulovat **cíl**.
- Určit **účastníky**.
- Zajistit **místo** porady.
- Určit **čas** a délku porady.
- Zajistit nezbytné technické **prostředky**.
- Rozeslat **pozvánky** a **program**.
- Připravit a rozeslat **podklady**.

- Přizpůsobit místo porady – zajistit **pohodlí** účastníků.
- Je-li to účelné, **vyvěsit**: navrhovaný program – časový harmonogram-
navrhovaná pravidla jednání.

V úvodu porady:

- Začít **včas**.
- **Představit sebe** a svou roli.
- Představit **účastníky**, jejich role, mandáty a časové možnosti.
- Seznámit účastníky s **kontextem** porady.
- Zjistit **očekávání** účastníků.
- Navrhnout **cíl**.
- Umožnit **diskusi k problému**.
- Získat souhlas s cílem.
- Navrhnout **pravidla** jednání.
- Umožnit diskusi k pravidlům.
- Získat souhlas s pravidly.
- Představit speciální role.
- Navrhnout **program a časový harmonogram porady**.
- Umožnit diskusi k časovému harmonogramu porady.
- **Získat souhlas** s programem a časovým harmonogramem.

V průběhu porady:

- Dbát na **dodržování procesních pravidel**.
- Dbát na **dodržování časového harmonogramu**.
- **Pružně přizpůsobovat** jednání novým návrhům a okolnostem.
- **Zajistit komunikaci** mezi účastníky, ptát se, shrnovat /aktivní přístup/.
- Dbát o **stejnou možnost vyjádřit názor** pro všechny účastníky.
- Dbát o **důstojnost a ocenění** účastníků porady.
- **Zvládat emoce a krizové situace**.

V závěru porady:

- **Shrnout závěry porady**.
- **Definovat úkoly**, které z ní vyplynuly.
- **Zpětná vazba** - vrátit se k očekáváním a žádat zhodnocení, jak byla naplněna.
- **Zhodnotit průběh** porady z hlediska procesu.
- **Připomenout** /naplánovat/ dohodu o event. Dalšíh jednáníh.
- **Poděkovat za účast**.
- **Uzavřít poradu pozitivně laděnou poznámkou**.

6.6 Moderační cyklus

Fáze moderace

<i>fáze</i>	<i>obsah / techniky</i>
1. start	zahájení (hlavní téma) ice-break jednobodová / vícebodová odpověď cíle pravidla
2. sběr témat / nápadů	brainstorming otevřená otázka tabulka + / - metaplán řekni a piš
3. volba témat hledání priorit	sdružování pojmenování skupin vícebodová odpověď paměť tématu
4. zpracování problému	skupinková práce scénáře na moderační tabuli prezentace vernisáž plenární diskuse
5. implementace	akční plány
6. reflexe a zakončení	jednobodová / vícebodová odpověď

Role moderátora

Moderátor se zabývá procesem skupinové komunikace. Porady se účastní proto, aby ji usnadnil po procesní stránce a umožnil účastníkům soustředění na věcnou podstatu problému.

Moderátor na sebe bere odpovědnost za proces, za jeho účinnost a férovost. Proto je nezávislý, nestranný, soustřeďuje se na proces spíše než na věc samu, dbá na to, aby všichni účastníci měli stejnou příležitost komunikovat s ostatními, usnadňuje komunikaci a pochopení, navrhuje účastníkům postup a program jednání, pomáhá jim se v programu porady orientovat a zvládat případné krizové momenty, stanovuje pravidla jednání a řídí diskusi mezi účastníky.

Za určitých podmínek může i navrhnout řešení, ale v žádném případě nemá právo věcně rozhodovat. Pokud je sám členem skupiny a sám přispívá, vždy by mělo být jasné, kdy je v roli účastníka a kdy v roli moderátora.

Pravidla pro dobrého moderátora:

Pomáhá ostatním, ne sobě

Je vidět a slyšet co nejméně, snaží se nenápadně vklouznout do děje.

Tlumočí z češtiny do češtiny

Usnadňuje porozumění mezi účastníky diskuse.

Je přísně nestranný

Vytváří rovné podmínky pro všechny.

Navrhuje pravidla

Navrhne přiměřená pravidla k povaze a zvyklostem skupiny.

Formuluje cíle

Snaží se pochopit cíle účastníků a formulovat je.

Navrhuje program

Navrhuje program a časový plán úměrný tématu.

Dbá o orientaci

Je jako horský vůdce a vyhýbá se nebezpečným místům.

Je přizpůsobivý

Dokáže splynout se skupinou a sledovat její dynamiku.

Nerozhoduje

Koncentruje se výhradně na proces, způsob, jak je porada vedena.

Myslí na realizaci

Dbá na to, aby výsledek porady byl prakticky uskutečnitelný.

SHRNUTÍ MODULU TÝMOVÁ PRÁCE, PORADY A MODERACE.	
V tomto modulu jsme se naučili základní dovednosti pro vedení malých	<i>Shrnutí modulu</i>

pracovních skupin a týmů. Jde především o pochopení vnitřní dynamiky, funkčních vztahů a struktury malých pracovních týmů a hlavní nástroje pro jejich řízení. To spočívá především ve zvládnutí a vhodné aplikaci moderační techniky a techniky vedení porad.	
--	--

7 Vyjednávání a řešení konfliktů

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	
I sebelepší mezilidské vztahy nebo manažerské techniky nás čas od času nedokážou ochránit před střetem různých názorů, myšlenek nebo přístupů. Tyto střety, které prožíváme nejen na pracovišti, jsou nezbytnou součástí našich životů. Nejde o to, vyvarovat se konfliktních situací. To v důsledku není ani možné a vlastně to není ani žádoucí. Jde spíše o to, jak tyto vzájemné mezilidské střety zvládat a řešit tak, aby byly přínosné pro všechny zúčastněné strany a v důsledku pomohly zkvalitnit mezilidské vztahy. Tato kapitola poskytuje cenné návody a postupy, jak můžeme dosáhnout efektivního zvládání konfliktů. Poskytujeme zde především praktické návody v oblasti vyjednávání a zvládání menších konfliktů.	

Budete umět: • Postup při vyjednávání • Typy vyjednávání • Metody pro posílení vlastní pozice při vyjednávání • Typy problémových vyjednavců • Fáze konfliktu • Techniky pro zvládání konfliktních situací	
Získáte: • Teoretické nástroje k diagnostikování konfliktů • Návody, jak vést vyjednávání • Informace o tom, jak postupovat při obtížném vyjednávání	

• Přehled o vývojových fázích konfliktů.	
Budete schopni: • Diagnostikovat konfliktní situaci a zvolit vhodnou techniku pro řešení • Vyvarovat se chyb ve vyjednávání • Dobře plánovat a řídit vyjednávání • Aplikovat komunikační techniky na vyjednávací proces	

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	
Vyjednávání, konflikt, batna, poziční, měkké a průlomové vyjednávání, vyjednávací taktiky, problémoví vyjednavací, problém, spor	

7.1 Proces vyjednávání

Komunikační základy - opakování

Stejně jako stavíme své domy na pořádných základech, a ne na písku, vyplatí se i v případě vyjednávání a řešení konfliktů - ještě než sáhneme ke speciálním nastavbovým dovednostem - nejprve ověřit, že správně používáme základní komunikační techniky. Chceme-li tedy dosáhnout hladké komunikace a pokud možno nevyvolávat zbytečné spory, vyplatí se využít následujících rad:

- Dávejte si velký pozor na svůj **tón hlasu, gesta a tělesnou pozici**, aby nebyly ponížené, bolestínské ani urážlivé.
- **Hledejte, co vás s partnerem spojuje, v čem se shodnete.** Nezabředávejte do diskusí o tom, co je rozdílné.
- Hledejte **řešení, která jsou přijatelná pro všechny strany**. Vynucená dohoda obvykle dlouho netrvá.
- Zvolte pro svou komunikaci vhodný „kanál“ (odpovídající způsob) např. písemný, ústní, odborný či naopak jednoduchý, vizuální, audiální či

kinestetický, odpovídající prostředí a nalaďte se, tj. přizpůsobte se partnerovi v jednání. **Zrcadlete.**

- Opatřete si informace předem, nic nepředpokládejte. Zásadně netvrdte, **ptejte se!!**
- Ukažte dobrou vůli se dohodnout, dejte najevo, že vnímáte věc i z pohledu protistrany, dejte slovně i v řeči těla najevo **empatii**.
- Omezte počet vět, které začínají slovem JÁ. Vyhněte se provokativnímu „proč“ a negacím, **volte neutrální nebo pozitivní slova**.
- Pozorně **naslouchajte**, dokud druhí mluví, a dávejte to patřičně najevo **parafrázováním**. Urážlivé části prostě přeslechněte.
- Rozlišujte neustále mezi city a fakty, **přemýšlejte o tom, co říkáte**. Svoje city držte pod kontrolou, ani v duchu nikoho neobviňujte.
- Neustále si ověřujte, že jste dobře porozuměli, kladte **filtrační otázky** pátrající po příčině (pozadí) vzniku problému, které vedou ke konkretizaci.
- Vytvářejte pocit neustálého pokroku v jednání, pravidelně **sumarizujte**, co bylo řečeno, na čem jste se shodli, a kladte krátké **potvrzovací otázky** vedoucí k souhlasu.



Úkol k zamyšlení

K osvěžení toho, co už znáte, si u každé z podtržených technik na této stránce napište příklad.

7.1.1 Možné výsledky vyjednávání a strategie vítěz – vítěz

Každé vyjednávání nabízí poměrně velkou paletu možných řešení. Představme si jeden modelový spor dvou spolupracovníků, Honzy a Aleny. Dostali za úkol navrhnout víkendovou oslavu pro svůj pracovní tým za odměnu za dobře odvedenou práci. Honza zastupuje tu část zaměstnanců, která preferuje „akčnější“ pobyt a proto navrhuje hory. Alena je spolu s ostatními kolegy spíše pro klidnější odpočinek někde u bazénu. Podívejme se, jakých výsledků mohou po určitém čase dosáhnout.

Jaké jsou možná řešení sporu?

Naprostá rezignace	Oba se po neúspěšných snahách o dohodu „vzdají“ a nepojedou nikam. Pojede jiné oddělení. Horší variantou může být začátek vleklého konfliktu mezi Alenou a Honzou.
Nulová varianta	Společná dohoda bude počítat s oddělenými víkendy dvou menších skupin. Jedna pojede na hory a druhá k bazénu.
Diktát	Alena se rozhodne vzít iniciativu do svých rukou. Prosadí si jednoduše „své“ řešení bez ohledu na Honzovo stanovisko. Stejně je nás víc, kteří chtějí k bazénu. Tak co...
Hotový fakt	Honza položí na stůl zaplacený poukaz z cestovní kanceláře na horskou dovolenou....
Vydírání	Jeden z partnerů použije „vydírací“ taktiku. „Nemysli si, že když pojedeme k bazénu, budeme vám ještě pomáhat s uzávěrkami.“
Spontánní rezignace	Honza se zadívá do krásných očí Aleny, mávne rukou a zamumlá něco o tom, že je to vlastně fuk. Jedou k bazénu.
Náhoda	„Hodíme si korunou... a uvidíme!“
Rozhodčí	Požádají nadřízeného o rozhodnutí.
Úplatek	Honza prohodí: „Když s námi pojedete na hory, určitě nám zůstanou peníze na nový luxusní kávovar, který se vám tak líbil... Co myslíte, paní kolegyně?“
Kompromis	Jeden den budeme na horách a druhý týden u bazénu. Každý získá polovinu času.
Pravidelná obměna	Letos pojedou na hory, příští rok k vodě.
Kooperativní řešení	Po nějaké době se zjistí, že Alenou zastoupení lidé si chtějí především užívat pohodlí a klidu. Ostatní preferují aktivní dovolenou. Nakonec si pronajmou na přehradě jachtu, kde se bude jedna část skupiny opalovat a druhá rybařit a potápět. Obě skupiny jsou plně spokojené.

Strategie, která vede ke kooperativnímu řešení, se nazývá **strategie VÍTĚZ – VÍTĚZ**. Je to proto, že zájmy všech jsou nakonec uspokojeny, a nejsou tedy poražení, jen vítězové.

**Ve vnitrofiremní praxi a v jednání s klienty
nabývá strategie vítěz - vítěz obrovského významu.**



Úkol k zamyšlení

- Na čem bude záviset výsledek vyjednávání?
- Se kterým typem výsledku se setkáváte nejvíc v práci, ve svém okolí?
- Pokuste se o zhodnocení výhod a nevýhod jednotlivých vyjednávacích strategií a výsledků.
- Jsou-li v kooperativním řešení uspokojeny zájmy, znamená to nutně, že jsou uspokojeny i původní požadavky obou stran?

7.1.2 Tři typy vyjednávání

Předchozí kapitola nám ukázala několik možných výsledků vyjednávání Honzy a Aleny v jejich problému „bazén nebo hory“. Objevili jsme poměrně pestrou paletu možných výsledků. Nyní se zamyslíme nad **způsobem, jak může jejich jednání probíhat**. Zde můžeme rozlišit tři základní typy jednání.

Můžeme použít vyjednávání „poziční“ nebo „**průlomové**“, někdy nazývané také „principiální“. Poziční jednání mívá dvě formy – „**tvrdé poziční**“ a „**měkké poziční**“ vyjednávání. Každé z nich může mít své výhody, dosáhneme jimi obvykle různých výsledků a také se hodí k různým situacím. V průběhu jednoho vyjednávání se někdy vystřídá i více typů.

Poziční vyjednávání		Průlomové vyjednávání (Principiální)
Měkké	Tvrdé	
Účastník je přítel	Účastník je protivník	Lidé a problém se oddělují, účastníci řeší problém
Cílem je dohoda, vyhnout se konfrontaci	Cílem je výhra, vítězství	Cílem je rozumný, oboustranně přijatelný výsledek
Hledá se vůle ke shodě	Hledají se jednostranná řešení a kroky	Hledá se oboustranný zisk
Projevuje se důvěra	Projevuje se nedůvěra, Objevují se podrazy, matení	Hledají se zájmy za pozicemi, postup bez ohledu na důvěru
Nabízejí se ústupky, nátlaku se ustupuje, mění se pozice	Vytváří se nátlak, Trvá se na pozicích	Vytvářejí se alternativy řešení uspokojující zájmy, ne pozice
Trvá se na dohodě	Trvá se na prosazení pozic	Pro posouzení alternativ se stanovují nezávislá kritéria
Měkký přístup, pokud jde o problém i o lidi	Tvrdý přístup, pokud jde o problém i o lidi	Měkký přístup, pokud jde o lidi, tvrdý, kde jde o problém

V textu se vyskytuje slovo **zájem a pozice**. Budou to pro nás důležité pojmy. Zatímco slovo „pozice“ chápeme jako stanovisko nebo požadavek, s nímž jedna ze stran přichází na jednání, slovo zájem je spíše důvodem pro zaujetí pozice. Je přirozenou reakcí člověka trvat na svém – pokud jej necháme se na pozici „zakopat“, prestiž mu často nedovolí ustoupit. **Proto se doporučuje spíše opatrně otázkami nebo oklikou zjistit, co vede druhého k zaujetí jeho pozice.** Např. „Svoje peníze na termínovaný vklad nikdy nedám!“ V tomto případě zjišťujeme, zda k tomuto postoji vede spíše potřeba mít peníze neustále k dispozici, nebo zda má klient výhrady k úrokové sazbě či době zpracování dokumentace atd. **Teprve potom je možno navrhnout jiná řešení, z nichž mohou profitovat obě strany.** Pozor – lidé v běžné řeči často svou „pozici“ vydávají za „zájem“.



Úkol k zamyšlení

Představme si krátké vyjednávání o půjčení nože mezi dvěma hochy. První jej však nechce dát. Označte věty písmeny T, M nebo P podle toho, v jakém typu vyjednávání byste je nejspíše zaslechli:

„Půjč mi ho, teď ho chci já!“

”

Počkám, až ho nebudeš potřebovat a pak si ho vezmu.“

„Když mi ho teď půjčíš, třeba tě nechám svézt na kole!“

„Dej mi ho, nebo...!“

„Na co ho teď potřebuješ? Na strouhání tužky? – To já ti mohu půjčit strouhátko a ty mně zatím nůž!“

7.1.3 Pět kroků průlomového vyjednávání

Postup nazývaný **průlomové vyjednávání** byl vyvinut pro použití i v těch nejvypjatějších situacích. Pět kroků procházejí diplomaté při mezinárodních jednáních, policejní experti při problémech s únosci. Každý si může vyzkoušet tento postup třeba pro jednání s kolegy nebo s klientem. Všude tam nás může provázet technika průlomového jednání.

1. JDĚTE NA BALKÓN: První krok spočívá v ovládnutí vlastního chování. Pokud oponent řekne „ne“ nebo na nás slovně zaútočí, může to v nás vyvolat nutkání rychle zareagovat. Ovládněme své pocity a nenechme se vyprovokovat. Můžeme si skutečně představit, že vše sledujeme z balkónu divadla, že jsme od věci i jednání vzdáleni. To nám pomůže udržet city pod kontrolou. „Vyjít na balkón“ může být také symbolem toho, že těžká jednání je možno na chvíli přerušit a získat čas na rozmyšlenou.

Co lze udělat nebo říct: *Některá jednání nás skutečně zaskočí. Můžeme pak skutečně někam odejít - nabídnout a připravit kávu nebo otevřít okno. Vhodné věty: „To, co říkáte, je pro mne nové, potřebuji o tom chvíli přemýšlet.“ „Zkuste mi, prosím, vysvětlit ještě jednou, co se přesně stalo.“*

2. PŘEJDĚTE NA STRANU SVÉHO OPONENTA: Vytvořením příznivého klimatu a zdvořilostí zmírníme obavy a podezřívavost svého oponenta. Oponent zpravidla očekává, že se budeme bránit nebo útočit. Udělejme pravý opak. Respektujme jeho pohled na věc a souhlasme s ním všude, kde to bude jen trochu možné.

Co lze udělat nebo říct: *„Rozumím tomu, co říkáte... a kdyby se něco podobného stalo mně, asi bych byl také znepokojen.“ „Souhlasím s vámi, když si říkáte, že...“ „Chci se ujistit, že vám dobře rozumím...“ „Připouštím, že z vašeho pohledu to tak skutečně může vypadat...“*

3. ZASAĎTE JEDNÁNÍ DO NOVÉHO RÁMCE: Třetí krok mění hru, která se většinou hraje. Místo odmítnutí požadavků oponenta zaměříme pozornost na způsob, jak uspokojit potřeby obou stran. Opět se nenechejme vyvést z míry útoky oponenta a zkusme použít otázky zaměřené na hledání společných zájmů.

Co lze udělat nebo říct: *Otázky ve třetím kroku pomáhají hledat společné zájmy. „Co potřebujete?“ „Co se stane, když se dohodneme?“ „Pojďme najít řešení, které je pro nás oba výhodné.“ „Můžeme se také podívat na problém úplně z jiného*

úhlu.“ „Co kdybychom se společně podívali na náš problém z perspektivy příštího pololetí?“

4. VYTVOŘME ÚSTUPOVOU CESTU: Pokusme se zjistit a uspokojit partnerovy **zájmy**. Ty jsou zpravidla ukryty za pozicemi a ultimativními výroky. Nespěchejme. Vytvořením ústupové cesty usnadníme oponentovi se dohodnout a souhlasit.

Co lze udělat nebo říct: *V této fázi hodně pomáhá navrhnout několik variant a nechat partnera vybrat jednu z nich. „Chcete se sejít zítra nebo až příští týden?“ Můžeme se rovněž zaměřit na skryté zájmy oponenta. „Vím, že ještě máte zájem na dalším úvěru. Mohu vám s tím nějak pomoci?“*

5. PŘIVEĎTE SVÉHO OPONENTA K REÁLNÉMU POHLEDU NA SITUACI A NESNAŽTE SE HO SRAZIT NA KOLENA: Zjednodušeně řečeno - zabraňme oponentovi říci „ne“. Použijeme-li sílu nebo výhrůžky, často se obrací proti nám. Zaženeme-li někoho do kouta, začne se bít hlava nehlava. Nehledejme vítězství, ale oboustrannou spokojenost.

Co lze udělat nebo říct: *„Jistě máte také zájem pohlížet na věci reálně.“ „Souhlasíte se mnou, že nyní bychom měli zkusit s tím vším něco udělat a už se nevracet k minulosti.“ „Nyní bychom měli z toho všeho najít cestu ven - co můžeme udělat pro náš společný zájem, kterým je ...“ Ani v případě úplného selhání nemusíme použít záporné hodnocení. Existuje tzv. „dohoda o nedohodě“ a zní zhruba takto: „Shodneme se v této chvíli na tom, že se nyní nemůžeme dohodnout“.*

Základní pojmy při vyjednávání

Každá profese má svou odbornou terminologii a stejně je tomu i v oblasti vyjednávání. Základní pojmy nám velmi pomohou zejména pro ujasnění, čeho chceme dosáhnout, a jak na to půjdeme.

Optimum

Optimum je takový cíl jednání, který bychom považovali za naprosto ideální a dokonalý. Ačkoli jsme realisté a víme, že ideálního stavu, a tedy optima dosáhneme jen stěží, je dobré optimum stanovit. Ukáže nám směr, kudy máme jít, a co při vyjednávání sledovat.

Hlavní cíl

Stanovení hlavního cíle nebo více hlavních cílů nám pomůže definovat všechny důležité oblasti, o které nám ve skutečnosti jde. Hlavní cíl nám určuje, co je pro nás nejdůležitější a nejpodstatnější. Hlavních cílů by mělo být omezené množství.

Vedlejší cíl

Kromě hlavního cíle je možné sledovat ještě některé cíle vedlejší. Může jimi být například získání informací o přidruženém tématu, nebo významný ústupek v podmínkách jednání.

Pesimum

Jednání se může někdy vyvíjet odlišně od našich představ, a proto je velmi vhodné mít pro sebe jasně stanovenou dolní mez. Ujasníme si tak, co všechno jsme ještě ochotni obětovat a co už ne, kam až chceme ve svých ústupcích zajít. Pokud si pesimum nestanovíme, vystavujeme se riziku uzavření velmi nevýhodné dohody. Odhalení vlastní dolní meze je již součástí strategie vyjednávání.

Vyjednávací minimum vyjadřuje nejmenší možný požadavek na to, čeho chceme dosáhnout, nebo kam až můžeme ustoupit. Minimum je vlastně základní čára, za kterou už nemá cenu jít a pokračovat v jednání. Jestliže jsme zatlačeni za své předem definované minimum, je vhodnější dohodu vůbec nedělat a jednání ukončit.

Argumenty

Jsou zdůvodnění, jimiž můžeme přesvědčit. Mohou mít různou váhu a přesvědčivost – rozhodně by měly být dobře zváženy a seřazeny.

Alternativy

Jsou různé možnosti řešení a výsledků. Bylo málo prozíravé přistoupit k vyjednávání a snažit se prosadit jen jedinou předem připravenou možnost. Pokud by totéž dělala i druhá strana a vaše pozice by se velmi lišily, potom by jednání skončilo ve slepé uličce. Proto je dobré si předem promyslet i různé alternativy řešení a výsledků jednání. Promyslete také, co přinesou různé alternativy vaší protistraně. Promýšlejte také, co byste udělali, kdyby nedošlo k dohodě.

Zlatý hřeb

Je moment, jímž lze protistranu ve vyjednávání překvapit a zvrátit jednání na svou stranu. Obvykle se používá k vyvrcholení jednání.



Úkol k zamyšlení

Představte si jednání, které vás čeká v blízké době. Zapište si, jaké u něj chcete mít optimum, jaké pesimum, co je váš hlavní a vedlejší cíl, jaké argumenty vznesete, který z nich může fungovat jako zlatý hřeb a jaké alternativy řešení padají v úvahu?

Mapa cílů jednání

Optimum:

Hlavní cíl 1:

Hlavní cíl 2:

Vedlejší cíl 1:

Vedlejší cíl 2:

Hlavní argumenty:

ZLATÝ HŘEB

Pesimum:



Úkol k zamyšlení

Jaký krok byste mohl / a konkrétně udělat, kdyby druhá strana odmítla vyjednávat a bylo by lepší ji dostat nazpět k jednacímu stolu?

7.1.4 BATNA.

Jde o zkratku pro **nejlepší alternativu k dosažené dohodě**. Je to tedy naše „záložní řešení“. Vyjednat má smysl, jestliže můžeme dosáhnout alespoň o trochu lepší řešení než je naše BATNA.

Jestliže si jdete vyměnit jako turista na malém městě v pátek těsně před zavírací dobou peníze k soukromému směnárníkovi a kurz je 33, ačkoli víte, že ve městě je nyní 31,50, vaše BATNA je počkat bez peněz do pondělka, kdy budete muset navíc vážit cestu do města. BATNA tak vymezuje prostor pro jednání.

Jestliže vám chce přijít opravář na počítač až za týden dny a vy víte, že jiný k vám může přijít přijde za tři dny, můžete klidně vyjednat a pokusit se získat opravu již mnohem dříve.

Vhodně volená BATNA také pomůže dovést druhou stranu nazpět k jednání, které chce přerušit. Proto je vhodné mít BATNA „v rukávu“ i pro případ **nedohody**.

B est	<i>„Přece byste si nepřáli přijít nyní o úroky?“</i>
A lternative	<i>„Pokud se nedohodneme, nezbude vám, než se obrátit na soud, a oba víme, jak dnes soudy pracují.“</i>
T o	<i>„Pozdější dodání dokladů z vaší strany by bohužel vedlo k nutnosti udělat celou analýzu znovu.“</i>
N egotiated	BATNA nás pomáhá uklidnit. V případě, že se nedohodneme, nevadí. Víme, co budeme dělat, ať to dopadne jakkoli.
A greement	BATNA musí být reálná a pro druhého nepříjemná. Jestliže ji zveřejníme a pak se zachováme jinak, můžeme nejen ztratit tvář. Příště již budou naše slova brána na lehkou váhu.



Úkol k zamyšlení

- *Kdy je dobré jednání přerušit nebo se raději nedohodnout? Existují takové situace?*
- *K jednání, které jste si zmapovali na předchozí stránce, stanovte ještě BATNU k hlavnímu cíli a BATNU pro případ nedohody.*

7.1.5 Co lze ovlivnit u jednání

Vyjednávání bývá proměnlivé jako život sám. Čím více dokážeme ovlivnit vnější podmínky a průběh jednání, tím snadněji dosáhneme svých cílů.

Již král Karel IV. Usazoval své návštěvy tak, aby jim padalo od oken světlo do tváře, sám však seděl zády k oknu, aby hosté nemohli jeho tvář proti světlu podrobně pozorovat. Jak nachystáte své jednání vy?

V tabulce nalezneme přehled možností, **jak jednání ovlivnit ještě dříve, než padne první věta**. Čím více se předem připravíme, tím získáme větší šanci na dobrý výsledek.

Co můžeme předem ovlivnit:

Čas	Na kdy naplánovat dobu jednání? Bude časový plán bude vyhovovat oběma stranám nebo jen jedné straně?
Délka trvání	Ve výhodě je ten, kdo nespěchá. Může tak využít časového stresu k vyjednání příhodnějších podmínek. Je vhodné si u každého jednání stanovit dopředu jeho délku.
Tempo	Silnější strana obvykle prosazuje tempo, které je pro ni nejvýhodnější. Bude lepší být rychlý, pomalý nebo uvážlivý? Vyplatí se protahovat jednání?
Místo	„Domácí hřiště“ poskytuje jistou výhodu. Lze připravit sezení, nechat čekat druhou stranu... Neutrální prostředí zajišťuje objektivitu - je výhodné pro oba partnery.
Pořad jednání	Je vhodné začít jednodušším bodem, který pomůže překonat prvotní nedůvěru. Je možné použít i jiných postupů (všechno ihned, začít nejdůležitějším požadavkem...)
Návrh dohody	Kdo sestavuje návrh dohody je obvykle ve výhodě. Může použít formulace, které jsou pro vlastní stranu výhodné.



Úkol k zamyšlení

- Čeho použijeme, pokud chceme jednání protahovat?
- Myslete na svou situaci. Co byste se snažili ovlivnit a proč?

Analýza cílů, stanovisek, potřeb a zájmů

Naučili jsme se působit na proces vyjednávání jednání ještě před jeho začátkem, známe strategie, typy a možné výsledky jednání. Nyní je na řadě další důležitý krok, který rovněž patří do doby příprav před vyjednáváním.

Zkušenosti s vyjednáváním v českých podmínkách poukazují na slabou přípravu vyjednávačů. Budeme-li věnovat dostatečný čas přípravě, máme velkou šanci na vynikající výsledek. Analýza cílů, stanovisek, potřeb a zájmů je prvním a velmi důležitým krokem v přípravě a je dobré ji opakovat i během probíhajícího jednání. Začneme u sebe:

- **Můj hlavní cíl:**
- **Co opravdu potřebuji?**
- **Jaké zájmy stojí za mými cíli?**
- **Bylo by moje zájmy možno uspokojit i jinak?**

- Jaké stanovisko / postoj / pozici zaujme pravděpodobně protistrana?
- Jaké jsou zájmy a potřeby protistrany?
- Jaké je „pesimum“ protistrany?
- Co asi udělá protistrana pro dosažení svých cílů?
- Jaké má alternativy?
- Co nejhoršího potká protistranu v případě nedohody?
- Kdybych byl /a na místě druhé strany, jaké argumenty by mne přesvědčily, abych změnil / a názor?
- Jaká je povaha druhé strany?
- Jaké využívá strategie a typy jednání?
- Jaký má vliv, postavení, pověření vyjednávat?
- Jaké jsou citlivé body a slabá místa protistrany?
- Jaké jsou zvyklosti protistrany (kuřák, oblíbená restaurace, osobní „slabůstky“...)
- Dokáží protistranu v něčem ocenit? Jak?



Úkol k zamyšlení

- *Z jakého důvodu analyzujeme zájmy?*
- *Co můžeme vytěžit z informace, že protistrana ráda chodí na fotbal?*
- *Proč je dobré připravit si předem ocenění druhé strany?*

7.1.6 První kroky při jednání

Máme před sebou důležité jednání. Jsme připraveni na setkání, známe své cíle a odhadnuty jsou i cíle a zájmy svého partnera. Začínáme rokovat. Ale pozor! Není dobré skočit do vyjednávání „rovnýma nohama“. Věnujme několik chvil „**rozehřátí**“. My sami nebo náš partner máme za sebou cestu, sedíme v neznámém prostředí... to vše ruší koncentraci a ukvapenost není známkou dobrého vyjednavatele. Začněte proto, kromě pozdravů, úvodními neutrálními větami. Hned poté si **otázkami ověříme výchozí podmínky**:

- Jsou přítomny všechny očekávané osoby?
- Mají přítomní dostatečné kompetence jednat a rozhodnout?
- Jaká budeme mít pravidla pro jednání (mobilní telefony, přestávky, oslovování)?
- Kdy jednání zakončíme?

Návrh pořadu jednání:

K zahájení patří předložení a formální schválení tématu jednání. Může mít jeden bod nebo se skládat z více částí. Mezi formální povinnosti hostitele je **předložit přehled výchozích bodů pro jednání včetně výstižných informací**. Měly by být podány pomocí neutrálních pojmů.

V úvodní fázi byste měli udělat následující:

- přesvědčit se, zda jsou obě strany přítomny ze stejného důvodu
- zjistit, zda jsme naladěni na podobné zájmy a hodnoty
- uvědomit si rozdílnosti v názorech
- vzájemně se informovat a pozorovat partnera.

Pro přípravu pořadu jednání zvažme následující otázky:

1. O čem se bude hovořit?
2. V jakém pořadí?
3. O jakých otázkách budeme jednat?
4. Co bude vynecháno?
5. Který problém je nejjednodušší?
6. Který problém je nejdůležitější?
7. Co začneme projednávat nejdříve (doporučuje se jednoduchý bod nebo problém)?
8. Jaký druh postupu předpokládáme (jeden problém po druhém, „balíčky“ problémů dohromady)?

Pokud připravuje úvod druhá strana (jsme v roli hostů), i my máme možnost korigovat pořad jednání.

Vhodné otázky pro přípravu (jsme-li v roli hosta):

- Byly vynechány některé otázky, fakta nebo problémy, které je třeba projednat?
- Co prozrazuje pořad jednání o strategii druhé strany?
- Jaké jsou asi priority druhé strany?

Argumentace na potřebu

Je to zdůvodnění našich postojů a názorů patří ke klíčovým bodům jednání. Argumenty mají za úkol napomoci **změnit názor protistrany a vzájemně sblížit postoje**.

POZOR!

Pokud argumentace neosloví skutečné potřeby druhé strany, mohou se i ty nejsilnější argumenty minout účinkem, být přeslechnuty, zamítnuty a dokonce zesměšněny.

Jaké máme možnosti uspořádat argumenty:

O zásadách správné argumentace a argumentačních chybách bude pojednávat samostatná kapitola. Zde shrnujeme jen několik obecných pravidel.

Důležitost: nejdůležitější dáme zpravidla na závěr. Druhý nejdůležitější na začátek.

Časový sled: jaké kroky byly podniknuty v minulosti. Chronologicky uspořádáme fakta.

Věcně (po oddílech): argumenty se uspořádávají podle předmětu a obsahu

Popisně: popisuje se produkt. Zdůrazňují se postupně výhody podle potřeb klienta.

Srovnání: porovnávají se produkty s podobnými typy a citují se příklady a zkušenosti.

Ke každému názoru je
vhodné si připravit tři
různá zdůvodnění,
argumenty.

3

Jak se vypořádat u tvrdého typu vyjednávání s nepříjemnými argumenty protistrany:

- Vyslechněte, ale nepřikyvujte, když nesouhlasíte.
- Neřídte se pořadím argumentů protistrany.
- Nejprve zaútočte na silné body.
- Argumenty konkrétními příklady můžete označit za politováníhodné výjimky.
- Argumenty zobecněním lze vyvrátit jediným případem, kdy zobecnění neplatí.
- Velmi silné argumenty nechte zcela zapadnout jako momentální nápady nebo povrchní dojmy.



Úkol k zamyšlení

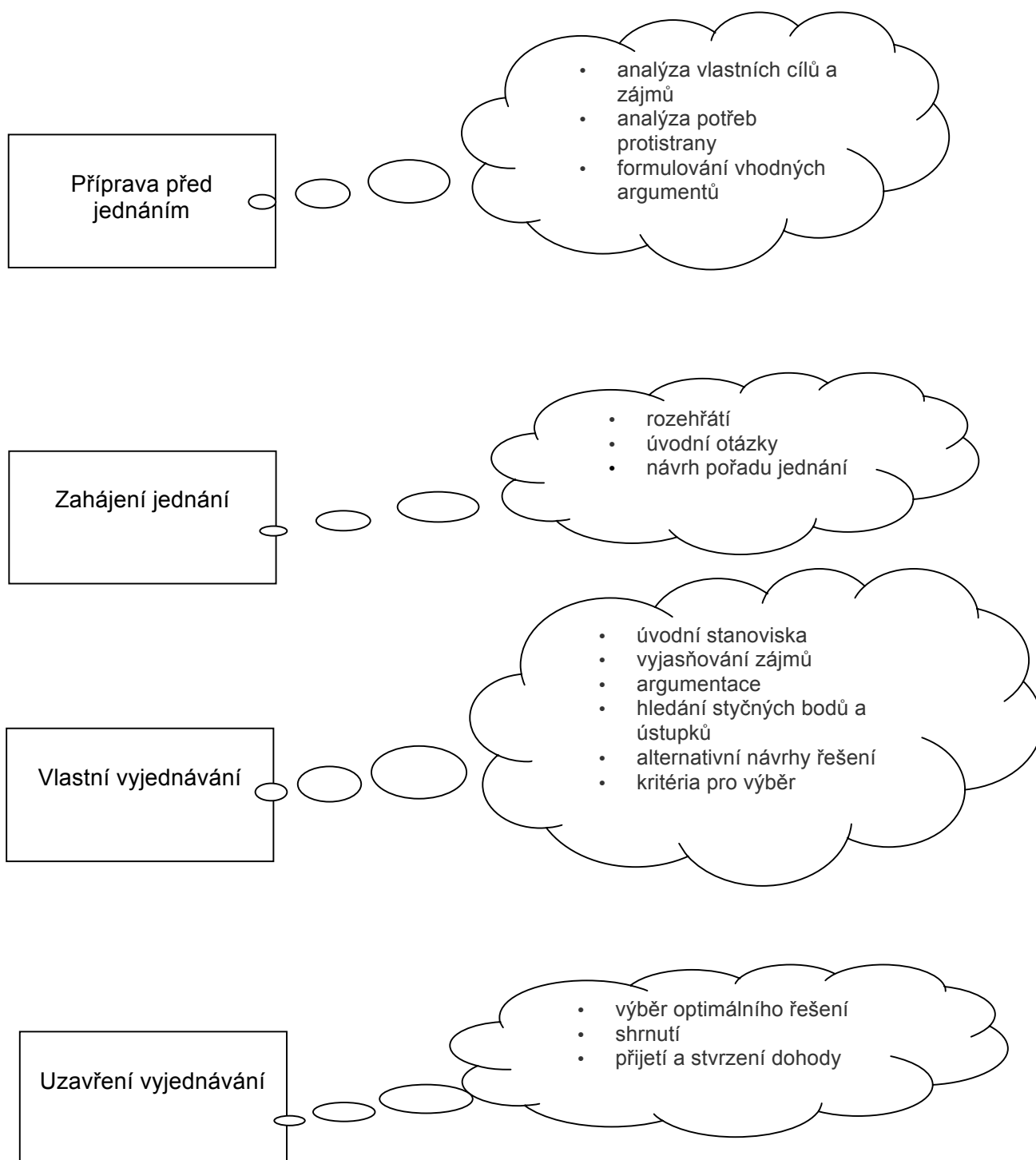
1. *Připravte si sérii 3 argumentů pro jeden produkt nebo pro nějaké řešení, které chcete prosadit. Vhodně je uspořádejte.*
2. *K sérii si připravte navíc ještě „zlatý hřeb“.*

Zlaté tipy:

- Málokdo lituje, že řekl málo... ale každý lituje, když řekne příliš mnoho!
- Informace mají cenu zlata. Mluvte raději méně, ptejte se, naslouchejte. Vyjednávání je umění říci pravdu a přece neříci vše, co o věci víme.
- Seriózní vyjednávač nikdy nevytáhne argument, dokud si otázkami neověří, že osloví hodnoty nebo potřeby protistrany.
- Nepospíchejte s nabízením ústupků. Každý ústupek nabídněte pouze za „protislužbu“.
- Potvrzujte si a zapisujte si každou malou shodu. Mohla by být protistranou „zapomenuta“.

7.1.7 Fáze vyjednávání

Modelový průběh vyjednávání ukazuje následující graf. Rozlišujeme tyto základní části



7.1.8 Taktiky, když se dostanete do úzkých

Ne vždy jsme ve vyjednávání vyrovnanými partnery. Pokud chceme trochu vyrovnat převahu protistrany, můžeme použít vhodné taktiky.

Taktika	POPIS
ZNEJASŇOVÁNÍ	Pokud možno minimalizujte informace o své osobě a svém postavení. Partner ve vyjednávání může tušit, že nejste dostatečně „silný vyjednaváč“. Nejistota vlastní slabou pozici jen posiluje. <i>Pozor na nepravdivé informace! Vyhněme se jim.</i>
OVLIVŇOVÁNÍ PROSTORU	Pokud existuje možnost výběru, nepodceňujte výběr místa pro jednání. Ideální je přesunout setkání na „domácí hřiště“ a zapojit všechny znalosti o neverbální komunikaci. I nepatrná změna může být „jazýčkem na vahách“.
CITLIVOST K DETAILŮM	Začněte pozorností ke svému vzhledu a věnujte mu ještě více času než jindy. Přiměřené líčení, vkusné a vhodné oblečení, příprava argumentů a celkové osobní image zvětšuje manévrovací prostor. <i>Pozor na image, které je neopodstatněné. Může se stát naopak velmi kontraproduktivním prvkem.</i>
OMEZENÍ ČASOVÉHO STRESU	Omezte rozhodování pod časovým tlakem. Klid s rozvahou jsou vhodnými „doplňky“ vyjednaváče. V jednání navrhněte přestávku. Vyznačte klid. Klidně se odvolejte na nutnost konzultace rozhodnutí, i když máte plný mandát. Jednání můžete i odložit.
VYHÝBÁNÍ SE POZIČNÍM VÝROKŮM A KONFLIKTŮM	Reagujte klidně, za žádných okolností se nenechte vyprovokovat ke hněvu nebo agresivním výrokům (mezi ně patří i agresivita). Výhrůžky a ultimáta nejsou vhodná pro jednání ze slabých pozic - zpravidla jsou silně kontraproduktivní a nefunkční. Formulování jasných pozic a stanovisek a ulpívání na nich je nevýhodné za jakýkoliv podmínek.
POSÍLENÍ VZTAHOVÉ ROVINY	V rámci možností a vkusu se zaměřte na posilování osobní roviny. Hledejte příležitosti k podpoře dobrých vztahů. Lidé většinou neútočí na ty, které si oblíbili.
SETRVÁVÁNÍ NA SVÝCH ZÁJMECH	Je to ukázka vlastní vyjednaváčské odolnosti. Pozice nejsou podstatné, ale zájmy ano. Formulujte je a setrvejte na nich. Přátelskost a zásadovost se nevylučují. Nebojte se, že druhou stranu unavíte. Je to vaše výhoda.
ÚSTUPKY V DETAILECH	Nestavte se proti všemu, buďte připraveni v detailech ustoupit. Vytvářejte neustále pocit pokroku v jednání, shrnujte, na čem jste se již dohodli.



Úkol k zamyšlení

- Zkuste si představit jednání, kdy jste byli v nevýhodné pozici. Která metoda by vám pomohla alespoň trochu vyrovnat síly?
- Co a s jakým úspěchem jste již použili?
- V nepřátelském prostředí je velmi těžké udržovat přátelskou atmosféru. Co vám pomáhá udržet dobrou náladu?

7.1.9 Zvlášť obtížní protihráči

Co dělat v situacích, kdy musíme jednat s lidmi, kteří nám jsou méně sympatičtí nebo použijí nepříjemný tón? Následující přehled ilustruje hlavní role, v nichž mohou – třeba v rámci naučené strategie – protihráči vystupovat. Na každý „tah“ ale existuje „protitah“, a tak využijte rady v pravém sloupci tabulky.

Nepříjemné tóny a role:

1. VULGÁRNĚ AGRESIVNÍ
2. NARCISTNĚ AGRESIVNÍ
3. ÚZKOSTNĚ AGRESIVNÍ
4. HYSTERICKÝ
5. RIGIDNÍ PEDANTICKÝ
6. SOCIÁLNĚ EXHIBICIONISTICKÝ
7. ÚZKOSTNÝ

1. Vulgárně agresivní tón: „Z cesty, teď přicházím já!“

CHARAKTERISTICKÉ RYSY	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
• bezohledný, dominantní osobnost, zpravidla egocentrický • zastrašuje ostatní • rozhodný, tvrdohlavý • nesnáší plýtvání časem • hlasitý projev obsahově jednodušší • rychlý spád řeči, menší ochota předávat slovo druhému • používání výhrůžek a vulgarit • sám sebe vnímá jako čestného, přímého a otevřeného člověka • má obavy, že ho někdo využije	• vyvarovat se projevům hněvu a agresivitu • tlumit procesuálními pravidly jednání • řeč těla – neklopit zrak, neustupovat dozadu, min. vzdálenost 80 cm, sedět za stolem (bariéra) • mluvit přímo, dostat se rychle k jádru věci, vystupovat sebevědomě, ale neprovokovat jeho autoritu • má rád silné osobnosti, které hájí své stanovisko • nesnáší poučování • apelovat na kladné stránky partnera a smysl pro spravedlnost

2. NARCISTNĚ AGRESIVNÍ TÓN: „Však počkejte, já vám ukážu!“

CHARAKTERISTICKÉ RYSY	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
• samolibý, dominantní, sebeprosazující a bezohledný, neumí prohrávat • často vyhrožuje a odvolává se na vlivné známé • používání ironie • ponižuje a „trestá“ druhé • sebeláska funguje jako obranný mechanismus proti ztrátě sebeúcty	• jednání vyžaduje mimořádné sebezapření • neodporovat za každou cenu, ale zároveň neustupovat v podstatných věcech • neumí prohrávat (nutné hledat oboustranně přijatelná řešení) • potvrzovat jeho důležitost, chovat se zdvořile bez servility, možno přejímat vzletný slovník.

3. ÚZKOSTNĚ AGRESIVNÍ TÓN: „CO SI TO KE MNĚ DOVOLUJETE?“

CHARAKTERISTICKÉ RYSY	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
• je vztahovačný, urážlivý a upjatý • je neustále připraven reagovat a zveličovat • neoprávněně obviňuje, křičí, citově vydírá • agresivita je obranná reakce při pocitu ohrožení, brání se útokem, má strach z možné porážky (často v případech, které nejsou vážné), ulpívá na pozicích • řeč je křečovitá, méně plynulá, emočně podbarvená a nejistá, málo logická	• nepřistupovat na spor • nenechat se zbytečně vyprovokovat, nereagovat především na osobní ataky • nesmí pocítit ponížení, jednat věcně a držet se předmětu jednání • úzkostnou agresivitu svést od vztahů k partnerovi do rozhodování o věci

4. Hysterický tón: „Já se nedám – jen přes mou mrtvolu!“

CHARAKTERISTICKÉ RYSY	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
• citově labilní, časté střídání nálad, nepřiměřené emoce, snížená sebekontrola, vztahovačnost, urážlivost, zveličování problémů • citové vydírání • křik	• zvládá se pouze manipulací • nenechat se vyprovokovat, převádět jednání do věcné roviny (nepřistoupit na osobní konfrontaci) • emocionalitu snižovat řešením procesních otázek – např. „Čím začneme?“

5. Rigidní pedantický tón : „Všechno pěkně po pořádku!“

CHARAKTERISTICKÉ RYSY	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
• svědomitý, důsledný, rezervovaný až chladný, analytický, kritický, nedůvěřivý • smysl pro řád a organizaci • pevně zafixované postoje a neměnné přesvědčení • opakuje své pravdy, konzervativní a zdrženlivý • vnímá nejistotu z toho, že bude podveden a oklamán, že bude vypadat směšně a trapně • má strach z kritiky	• respektovat potřebu osobního odstupu • důraz na profesionalitu nebo roli • předkládat fakta, které si necháme odsouhlasit • poskytnout čas na rozhodování • pod tíhou argumentů sám objeví řešení a přijímá jako své • manipulace: používat věty typu „Jak jste sám říkal...“ „Podle Vás...“

6. Sociálně exhibicionistický Tón: „Vždyť se přeci nějak domluvíme, aby mně to vyhovovalo“

CHARAKTERISTICKÉ RYSY	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
• bezprostřední a spontánní • má rád vzrušení, rychle se rozhoduje, unáhlený • předvádí se, „šaškuje“, provokuje • může mít dvě role: <i>milý</i> nebo <i>obtěžující a nepřijemný</i> • význačné slovní obraty, příklady, metafory, řečnické otázky, citově podbarvené vyjadřování	• jednat přátelsky, energicky a vtipně • předvádět nové myšlenky a postupy, které zaujmou • zvolit kooperativní přístup k jednání bez agresivity, despektu nebo arogance • herectví překonávat procesuální stránkou jednání (tím se zaměstná) • nepřistupovat na hru, nevytvářet obecnost (raději jednat ve mezi čtyřma)

	oči a)
--	--------

7.Úzkostný tón : „No jo, co když ale...“

CHARAKTERISTICKÉ RYSY	DOPORUČENÍ PRO JEDNÁNÍ
• vnímá všudypřítomné nebezpečí, stálý pocit ohrožení (bojí se, že bude oklamán) • neumí se rozhodnout, potřebuje oporu a poradce, často jedná ve dvojici, je nedůvěřivý a podezřívavý • přemílá jedno a totéž, vzbuzuje nechuť k jednání • nerozhodností vzbuzuje dojem slabošství, partner má dojem vlastní převahy	• pozvednout sebevědomí • není schopen přijmout rozhodnutí (proto je dobré ho postupně argumentací dovést k rozhodnutí) • musíme počítat s množstvím otázek a pochybností • nesmí nabýt pocitu, že je manipulován • předkládané řešení musí být důkladně argumentováno i s možnými riziky

7.2 Konflikt

7.2.1 Definice konfliktu

Konflikt

je existence vzájemně rozporných, odlišných

- názorů, mínění, stanovisek
- pohledů na věc
- výkladů, pojetí
- představ, hodnot
- přání, potřeb
- závazků, výhod
- cílů, priorit

Konflikt =
Z latinského slova
conflictus = srážka,
střetnutí dvou nebo více
zcela nebo částečně se
vylučujících snah, sil,
názorů či tendencí.

...v jednom člověku nebo mezi dvěma a více lidmi, případně skupinami.

Podle toho, mezi kým se konflikt odehrává, rozlišujeme:

INTRApersonální konflikty

INTERpersonální konflikty

Dělíme je tedy podle toho, zda jsou v rámci jedné osobnosti nebo mezi osobami. Konflikt, který řeším, když váhám při redukční dietě mezi tlačenkou a zeleninovým salátem je povahy intrapersonální. Interpersonální konflikt mají mezi sebou například znesvářené strany při vyjednávání o ceně produktu.

Úkol:

Než budete číst dál, poznamenejte si, prosím, příklad jednoho intrapersonálního a jednoho interpersonálního konfliktu z poslední doby a запиšte je do rámečků.

Příklad INTRApersonálního konfliktu:

Příklad INTERpersonálního konfliktu:

Konflikty patří ke zcela běžným a obvyklým záležitostem v komunikaci mezi lidmi. Tam, kde konflikty chybí, může po čase dojít k nezdravému psychickému prostředí. Situace, kdy se střetávají naše názory s názory druhých jsou nevyhnutelné, a za určitých okolností i „zdravé“.



Úkol k zamyšlení

Než budete číst dál, poznamenejte si několik důvodů, proč mohou být konflikty přínosné:

Kdyby nebylo různých názorových a myšlenkových střetů, pravděpodobně by ubyla i lidská nápaditost a hledání nových řešení.

Konflikty a spory

Odlišnosti jsou prospěšné a potřebné. Někdy se však problém vymkne z rukou a přeroste do ničivé smršti. Tehdy mluvíme o eskalovaném, vyhoceném konfliktu - sporu. Někdy se také říká, že konflikt v rukou lidí nabývá osobních a citových rozměrů. Ty bývají bolestivé a nepříjemné. Někdy se můžeme přistihnout, že již vedeme „konflikt o konfliktu“. Při sporu je původní jádro konfliktu, tedy původní problém, již překryto rozvířenými emocemi a předsudky vztahujícím se k „nositeli“ konfliktu. Konflikt nebo problém si „propojíme“ s tím, kdo odlišné stanovisko, názor, cíl nebo prioritu hájí, a útoky již směřují na jeho osobu, na jeho okolí, případně jakékoli další spojence, včetně potenciálních. Je důležité rozpoznat konflikt a spor, i když v běžné řeči se obě slova často zaměňují.

Pokuste se zamyslet nad posledním týdnem. Kolikrát jsem se stali účastníkem konfliktu? Kolikrát jste byli svědkem konfliktu? Šlo o konflikt nebo spor?

Jaký měl některý z těchto konfliktů průběh? Vyřešil něco nebo po sobě nechal jen problémy?

Slýcháme - li o někom pochvalná slova, že je „bezkonfliktní“, obvykle to neznamena, že kolem něj nejsou žádné konflikty a rozpory, ale že je nenechá eskalovat do nepříjemných fází.

Říkáme, že spor je personifikovaný problém, a problém je pak depersonifikovaný spor.

Spor = PROBLÉM + lidský faktor
 Problém = SPOR – Lidský faktor

Problémy dokážeme řešit pomocí analýzy a tvořivého myšlení, a proto je spory nezbytné nejprve redukovat na problém. To děláme zejména oddělováním a vzdalováním sporu od jejich nositelů, oddělováním lidského a věcného aspektu sporu a záměrnou péčí orientovanou na snižování citového náboje u jeho nositelů. Teprve potom je možno projít fázemi řešení problému.

U vyostřeného sporu je proto na místě zásah nezávislého zprostředkovatele, tzv. mediátora, který pomůže nejprve snížit vhodnými technikami emoční napětí a potom provést obě strany postupem řešení:

1. ŘEŠENÍ SPORU	převeďte spor na PROBLÉM postupným oddělením věcné postaty od lidské stránky (té se věnuje záměrná péče)
2.ŘEŠENÍ PROBLÉMU	definujte společný cíl, shromážděte fakta, hledejte zájmy za pozicemi, nalezněte několik alternativ řešení, definujte jasná a oboustranně přijatelná kritéria pro výběr z alternativ
3. ROZHODOVÁNÍ	vyberte z nalezených alternativ optimální řešení pomocí kritérií, uzavřete dohodu
4. REALIZACE	podporujte uskutečnění vybraného řešení

7.2.2 Stupně eskalace konfliktu

Většina konfliktů, které prožíváme, není příliš intenzivní. Kdyby totiž v organizaci převládly jen vážné konflikty, nemohli bychom pracovat a brzy bychom si s ostatními kolegy hledali jiné zaměstnání. S eskalací, vyhrocením sporu totiž klesá humanita a s ní i úroveň pracovního prostředí. Proto by mělo být v zájmu manažerů i všech zaměstnanců konflikty nepřehlížet.

Občas se dostaneme do složitějších potíží a spor začíná narůstat na intenzitě, **eskalovat, vyhrocovat** se. Kam až je možno dojít? Co se může stát, když nepoužijeme vhodné techniky pro řešení sporů? Následující přehled ukazuje tři hlavní stupně eskalace, kterými konflikt může procházet, pokud se s ním vhodně nepracuje.

Devět stupňů eskalace

						7	8	9
			4	5	6			
1	2	3						
Napětí Zatvrzení Vyřikávání si názorů	Polemika Začátek slovního násilí Slova mají jiný podtext	„Rázná“ řešení Činy, akce Zatažení skupiny	Stabilní koalice Házení „viny“ na druhé Klepy, boj o publiku m	Osobní útoky a odhalení protivník a na veřejnost i Otevřené odmítání komuni- kace	Hrozby , ultimát a Velký stres Část hrozeb splněn a	Ničivé výpady Protivní k brán jako věc „Já“ a „moje“ práva	Rozbití pozic nepřítel e Cílem je úplná des- truk- ce druhých	Společn ý pád do propasti Úplná konfron- tace Cílem napácha t škody vlastní záhubou
výhra – výhra			výhra – prohra			prohra-prohra		
Svépomoc			Prostředník			Vnější silové řešení		

Závěrečné stupně vypadají většinou hrůzně. Naštěstí nepatří mezi běžné události, se kterými se setkáváme. Nejsou však nereálné. Vzpomeňme si na mezinárodní konflikty, spory mezi Izraelci a Palestinci nebo na etnické problémy v bývalé Jugoslávii. Téměř každý den můžeme na televizních obrazovkách vidět projevy neřešených konfliktů a jejich často až tragické důsledky. S poměrně vysokým stupněm eskalace se můžeme setkat i v dennodenní praxi - od soudních tahanic až po agresivní výbuch zákazníka.



Úkol k zamyšlení

*Jaký nejvyhrocenější konflikt jste již osobně zažili? Jaký stupeň byste mu přiřadili?
Do jaké úrovně konfliktu se běžně dostáváte?
Co můžete udělat pro to, abyste nepostupovali na vyšší stupně eskalace?*

7.2.3 Diagnostika konfliktu

Kdykoli se setkáme s konfliktem, je dobré si udržet určitý odstup, vzdálenost – a zvládnout jeho lidskou a citovou stránku. Právě proto je dobré o konfliktu přemýšlet, uvědomit si, o co v něm jde, a s čím to souvisí – jinými slovy **diagnostikovat** ho.

Každý konflikt, který probíhá jen přes naše emoce, je rizikový, stává se především sporem. Jistě, někdy se potřebujeme se vyplakat, „vylít si vztek“ a „říct svoje“. Pokud však zůstane jen u těchto projevů, spor se stane vleklým a řešení nedostupným. **Analýza konfliktu** nám pomůže **zapojit rozumové složky** a učiní celý proces vyřešení efektivnějším.

Již víme, že je dobré si uvědomit, zda jde o konflikt **intrapersonální nebo interpersonální**, zda řešíme **konflikt nebo spor**.

Bez ohledu na stupeň eskalace se konflikty mohou navenek projevovat buďto jako **studené nebo horké konflikty**. Rozpoznáme-li správně tyto vnější projevy, zvyšujeme šanci na vyřešení. Je třeba si uvědomit, že ať již se konflikt projevuje jako studený nebo horký, může mít stejný stupeň eskalace. Někdy se jeden a tentýž konflikt projevuje místy jako horký a jindy jako studený. Dokážete uvést příklad horkého nebo studeného konfliktu?

Příklad:

Příklad:

Vyčkávání, posměšky	☒	Ideály, nadšení pro věc
Pesimismus, frustrace	☒	Orientace na dosažení cílů
Komplikovanost	☒	Zjednodušování
Vyhýbání se kontaktu, stažení se	☒	Vyhledávání kontaktu, rozmíšky
Konflikt nemá vůdce, mluvčího	☒	Orientace na „vůdce“ nebo mluvčího
Držení vlastních pozic, sociální rozklad	☒	Expanze

Znaky „studeného“ konfliktu / sporu:

Znaky „horkého“ konfliktu /

Diagnostikuje problém vždy v souvislostech. Používejte k tomu hlavně **popisného jazyka, vyhněte se hodnocení**. K tomu je třeba si zodpovědět otázky podobné těm v následující tabulce. Doporučuje se to udělat pokud možno vždy písemně.

Analýza konfliktu:

1. Co je původním jádrem konfliktu?
2. Kdo se sporu účastní ? Otázka vypadá banálně, ale je třeba si uvědomit, že někdy je skutečný iniciátor sporu v pozadí, nebo jsou do sporu již druhotně zavlečeni jiní lidé.
3. Jaké mají zúčastnění profesionální a osobní vztahy mezi sebou?
4. Jak dlouho spor trvá? Jaké byly klíčové okamžiky a zvraty v průběhu konfliktu?
5. Přerostl již konflikt do sporu? Jak se to projevuje? Na jaké je úrovni eskalace?
6. Je na místě využít prostředníka pro řešení sporu? Kdo by to mohl být?
7. Jaké jsou cíle / zájmy naše a našeho partnera?

7.2.4 Techniky pro řešení konfliktů a sporů

Konflikt má své riziko především v možnosti rozrůstání a zintenzivnění sporu. Pokud se včas nezasáhne, bude se spor rozšiřovat až do ničivých rozměrů. Naštěstí většinu z nich jsme schopni zvládnout včas a málokdy nám konflikt „přeroste přes hlavu“. Následující text nabízí vhodné **techniky pro kvalitní urovnání sporů, zejména zmírnění nebo odstranění komplikujících citových nánosů**. Pomocí těchto technik se dá výrazně zmírnit nebo dokonce odstranit riziko neovladnuté situace. Vždy je však nutno ještě hledat řešení samotného původního rozporu.

1. Jedním ze známých, avšak zatím nedostatečně využívaných prostředků je **jednostranná formulace tzv. „JÁ - POSELSTVÍ“**. Velmi účinně pomáhá vyjádřit vlastní stanoviska včetně emočních postojů nekonfliktním způsobem. Tato metoda může být velmi účinná v raných fázích horkých i studených konfliktů.

2. Dalším prostředkem, který může být účinný v rané fázi konfliktu (horkého či studeného) je **hledání PROVEDITELNÝCH řešení (z angličtiny - tzv. DOABLES)**, toho, „co lze udělat“ ihned nebo brzy ke zmírnění rostoucího napětí. Jestliže totiž zmírníme napětí, naděje na samotné vyřešení jádra konfliktu stoupnou. Ptáme se:

- Co je možné udělat v daném okamžiku?
- Na co bychom se měli napřed zaměřit, aby nám to pomohlo otupit hrot sporu?

Tyto otázky, které položíme sobě i našemu partnerovi pomohou uklidnit vznikající napětí. Pokusme se na chvíli nemyslet na zájmy, nebo nároky stran v konfliktu, ale na momentální požadavky, potřeby a obavy dotyčných osob.

Příklad: Dvě spolupracovnice vedou spor o to, kdo komu ze stolu „neustále“ bere bez dovolení kancelářské potřeby. Došlo již na „nemluvení spolu“, otevřené napadání, provokace, pomluvy, „dokazování“ jiných „špatných“ vlastností. Než bude možné vyřešit jádro konfliktu (výkyvy v dodávkách kancelářských potřeb a formulářů), je možné oba stoly přesunout dál od sebe, dát mezi ně neprůhledný předěl, požádat spolupracovnice, aby si své věci viditelně označily, požádat je, aby si dočasně donesly vlastní nůžky, půjčit jim vlastní atd...Kromě techniky „proveditelných“, zde bude také nutno sáhnout k dalším technikám, aby se zvládl emoční nános vzniklý druhotně – pomluvy, provokace, úšklebky atd.

3. Dalším užitečným prostředkem pro rané fáze prudkých i zdrženlivých konfliktů je vyjádření toho, **„co rozhodně nechceme“**, tzv. **„ZÁPORNÉ HODNOTY“**. Tímto způsobem dáme jasně najevo, že jsme ochotni respektovat určité hranice, protože nám záleží na tom, jakým směrem se konflikt bude vyvíjet. Navíc tím vytvoříme společný obrázek toho, co považujeme za spravedlivé a nespravedlivé, lidské a nelidské, morální a nemorální. Jednostranné vyjádření „záporných hodnot“ bude mít následující účinek:

- Ukazujeme vůli omezit možné škody.
- Uklidníme možné hroživé představy tím, že prohlásíme za nežádoucí to, co by druhá strana mohla považovat za náš záměr.
- Nezaměřujeme se na otázku viny a zapříčinění, protože ta nevyhnutelně vyvolává obrannou reakci.

7.2.5 Kritika od klienta

Námítky a kritika ze strany klienta vyžadují zvláštní přístup. V případě nedohody hrozí ztráta klienta na straně jedné nebo na druhé straně ústupek nevýhodný pro organizaci. Nabízíme několik základních pravidel pro řešení problémů s klienty.

- Sladte verbální i neverbální komunikaci. Přizpůsobte se tónem hlasu, parafrázuje klientova gesta.
- Nespěchejte. Časový tlak není dobrým přítelem pro vyjednávání.
- Vciťte se do klientovy kritiky. Jistě existuje nějaký důvod, proč říká to, co říká. Zkuste zjistit, co je „za“ klientovými problémy a požadavky.
- Je výhodnější klást otázky, než něco kategoricky tvrdit.
- Vyzařujte klid. Nervozita nebo telefonické vyrušování není vhodné.

- Používejte příklady, metafory. Zjednodušte odbornou terminologii. Ne každý z klientů se orientuje v bankovní problematice a odborném žargonu. Příliš mnoho profesionálních pojmů může klienta znervózit.
- Shrnujte průběžně oblasti a témata, ve kterých jste se shodli.
- Nalezněte všechny možnosti, kdy může klient říci „ano“ a umožněte mu říkat ano.
- Používejte pozitivní formulace a výrazy. Větu „to nejde“ ponechte raději nevyřčenou.
- Hledejte, co byste mohli udělat ihned jako vstřícný krok ke snížení napětí.

7.2.6 Další techniky pro řešení konfliktů a sporů

4. Velmi zajímavou technikou je **METODA JEDNOSTRANNÉHO ODZBROJENÍ**. Možná jsme podobný pojem slyšeli v médiích. Skutečně má svůj původ v mezinárodní politice a používá se s úspěchem v situacích při řešení mezinárodních konfliktů. Nemusíme mít obavy, že jde o techniku „slabošskou“. Právě naopak. Jednostranné odzbrojení používají ve svých plánech nejsilnější velmoci tohoto světa. Jde o vyjádření dobré vůle.

Jednostranné odzbrojení realizuje jedna ze stran konfliktu v následujícím sledu kroků:

- veřejné oznámení úmyslu udělat jednostranný ústupek, který by uvolnil napětí
- realizace tohoto kroku zjevným smířlivým jednáním
- ačkoli protistrana žádnou pozitivní odezvu neprojeví, strana učiní další zřejmý smířlivý krok
- pokud je reakce protistrany agresivní, přijme strana obranné opatření, které předem veřejně oznámí a které je viditelně mírněno, co se týče jeho intenzity a síly. Důležité: dosavadní smířlivé kroky musí být zjevně platné!
- Následuje oznámení a realizace dalšího smířlivého kroku.

5. Především v případě, kdy je konflikt studený (tj. protistrany tiše vyčkávají ve svých „zákopecích“), je možné využít **INTERVENCI ZAMĚŘENOU NA VNÍMÁNÍ**. To ovšem vyžaduje určitou zkušenost s obvykle zkresleným vnímáním „těch druhých“. Musíme si uvědomit, že každý spor nám ovlivňuje způsob, jak vnímáme toho druhého. Prakticky vždy máme snahu vidět sami sebe v lepším světle a zcela přirozeně vidíme v tom druhém zdroj problémů. Intervence zaměřená na vnímání nám pomůže odstranit bariéry ve vnímání. Velice užitečný může být prostředník mezi stranami, který je důvěryhodný, a pomůže nám s jednotlivými body. Tato technika potřebuje trochu praxe. Pokud ji zvládneme, stává se velmi efektivním nástrojem pro řešení problémů a sporů.

Kroky v intervenci zaměřené na vnímání:

- Uvolníme napětí tak, že svoje názory vyjádříme bez obranné reakce nebo útoku na druhé. S okamžitou platností se přestaneme obhajovat a proneseme svůj názor nejlépe pomocí „já – věty“ nebo „já-poselství“.
- Rozdíly, které existují, uznáme jako legitimní a pokusíme se ocenit jejich hodnotu, přirozenost či důležitost. Nemusíme souhlasit. Jen zcela vážně uznáme opodstatněnost toho, že někdo vidí věci z druhé strany nebo jinak.
- Uvědomíme si účinky zkresleného vnímání na chování podporující konflikt a pokusíme se o nápravu. Opět je důležité ono „uvědomění“ a přijetí názoru druhého.

Způsoby intervence do konfliktu

Podíváme-li se ještě jednou na tabulku, která ukazuje stupně eskalace konfliktu, můžeme si povšimnout tří základních způsobů, jak ke konfliktu přistupovat. Mírné konflikty můžeme vyřešit přímo sami mezi sebou. Děje se tak pravidelně a velmi často. Pokud se problém přirostí a vznikne spor, pak vlastní síly často nepomohou nebo jsou neefektivní. Musí nastoupit vnější intervence. Nejvíce je potřebná v posledních fázích, kdy spor je velmi vyhraněný. Zde mnohdy nepomůže nic jiného, než fyzické rozdělení sporných stran. O dalších způsobech řešení konfliktních situací vypovídá následující modul.

SHRNUTÍ MODULU VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	
V modulu jsme si mohli velmi podrobně zmapovat možnosti, které nabízí vyjednávací technika v oblasti řešení mezilidských problémů, konfliktů a sporů. Její praktické osvojení nám umožní velmi dobře a kvalitně řešit situace, kdy potřebujeme nalézt řešení nebo dosáhnout svých cílů bez rizika eskalace konfliktů.	

8 Mediace

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU MEDIACE	
„ Věda o komunikaci se musí vypořádat s tím, že technicky lze přenést informaci na vzdálenost desetitisíců kilometrů. Ale když dojde k příjemci, záleží jen na něm, jak ji jeho mozek přijme a zpracuje.“ Pro stupně 4 - 6 bylo vyvinuto několik technik. V tomto modulu se seznámíme s jednou velmi užitečnou metodou - mediací. Na rozdíl od jiných přístupů, jakými jsou například arbitráž nebo soud, je v mediaci ponechána plná odpovědnost za výsledek na účastnících sporu. Mediátor, prostředník, je odpovědný pouze za proces – dodržení správného průběhu jednání. Jeho nelehkým úkolem je rovněž dbát na vyváženost a zachovávat přísnou neutralitu.	

Budete umět: • historie mediačního procesu • postup mediace • etické a právní aspekty mediace	
Získáte: • Dovednosti v oblasti mediace • Právní, historické a etické povědomí, které se týká mediačního procesu • Přehled situací, které jsou vhodné k mediaci	

Budete schopni: • Diagnostikovat konfliktní situace vhodné k mediaci • Vést mediační proces • Sepsat mediační dohodu	
---	--

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU MEDIACE	
mediace, postup mediace, právní minimum, etické problémy mediace, mediátor, arbitráž, soud	

Mediace, téma, které je obsahem stovek publikací a odborných knih s desítkami definic toho, co je vlastně mediace. Jedni ji chápou velmi pragmaticky, jako komunikační techniku či metodu, pomáhající účastníkům sporu dospět k pro obě strany přijatelné dohodě. Ch. Wiggins: Mediation- the Art of Facilitating Settlements 1997 ji označuje za umění a techniku budoucnosti zároveň. V nejjednodušší formě je řadou autorů definovaná jako vyjednávání zprostředkované, facilitované třetí stranou. (Kovach Kim. K: Mediation Principles and Practice, str. 16- definice mediace různých autorů)

„Mediace je neformální, strukturovaný proces řešení konfliktů. Sporným stranám pomáhá v řešení jejich situace a dosažení výsledné dohody nestranná třetí osoba – mediátor“

Proč tolik různých pohledů na mediaci? Mediace je využívána v nejrůznějších oblastech lidského života. Zatímco její historické začátky se vztahovaly k řešení osobních, sousedských, komunitních a občasných sporů, dnes je mediace využívána v řadě zemí a s velkou účinností i při řešení sporů pracovních, podnikatelských a právních. Stala se variantou mimosoudního vyrovnání mezi stranami sporu. Tradiční soudní proces řešení konfliktů selhává nejen u nás. Stížnosti na přetíženost soudů a stoupající ceny soudních řízení jsou příčinou nástupu mediace i v rozvinutých západoevropských zemích a zejména v USA a Kanadě. Souvisí to mimo jiné i s novým pohledem na justici a její úlohu ve společnosti, na posun od chápání justice jako trestající, odplatné k justici nápravné a preventivní. Mediace je využívána stále častěji i v podnikatelské oblasti při řešení sporů smluvních, dodavatelských (využití mediace doporučuje v tomto smyslu i Evropská sociální charta z roku 1961) a nelze nezmínit i oblast mezinárodního vyjednávání, která mediační přístupy využívá v kombinaci s vyjednávacími strategiemi.

Oblasti využívání mediace ovlivňují i rozdílné chápání mediace a rozdílné přístupy k ní.

To, v čem se většina odborníků teoretiků i praktiků shoduje lze shrnout následovně:

I. Mediacce je strukturovaný proces vyjednávání dvou stran prostřednictvím třetí nestranné osoby, mediátora. Je variantou mimosoudního projednávání a řešení sporů. Cílem mediace je dohoda. Dohoda, která je přijatelná pro všechny zúčastněné, je srozumitelně a jasně formulovaná a prakticky realizovatelná. V drtivé většině případů se uzavírá písemnou formou.

II) Mediacce se od soudního jednání nebo odborného poradenství (autority) odlišuje ve třech zásadních rysech:

- a) přístupem ke konfliktu samému
- b) přístupem k možnostem jeho řešení
- c) přístupem k účastníkům konfliktu

ad a) Přístup ke konfliktu

Pokud bychom položili jakékoli skupině lidí otázku: „Co se vám vybaví, řekne-li se konflikt?“, většina z nich začne slovy spor, hádka, nepříjemnost, křik, válka - tedy asociacemi velmi negativními. Teprve po delší chvíli se objeví i první vlastovky a nejčastěji to bývá vyjasnění, pročištění vztahů. Chápání a vnímání konfliktů je u většiny z nás negativní.

Přesto je konflikt přirozenou součástí našeho života, protože jeho nejhlubším pramenem je naše individualita, naše odlišnost a jedinečnost vnímání reality u každého z nás. Chápeme-li konflikt jako něco, co patří k životu, co není tragedií, nešvarem a něčím nežádoucím, vytváříme předpoklady pro jeho zvládnutí a ocenění jeho kladných aspektů. Potom můžeme ocenit konflikt jako nositele změny, pohybu, posunu, katarze v mezilidských vztazích.

Ad b) Přístup k možnostem řešení konfliktu

Tradiční chápání a styl řešení konfliktů je založen v zásadě na třech přístupech. Do sporů a konfliktů jdeme s cílem zvítězit, vyhrát. Volíme většinou strategii označovanou jako strategie výhra - prohra (win-lose). Pokud vidíme, že protivník je stejně silný, jsme ochotni „snížit se“ ke kompromisu. „Když už nevyhrají, tak ať máme každý alespoň kousek!“ Biblická paralela je nasnadě a připomene spor dvou žen o dítě před Šalamounem. Poslední možností, kterou obvykle volíme pokud nelze ani vyhrát, ani dojít ke kompromisu je odvolat se k autoritě. Autoritou může být i náhoda (hodíme si korunou), většinou je to ale autorita třetí osoby, nebo instituce. Osobní autoritou může být odborník poradce, psycholog, rodič, učitel, policista, institucionální autoritou bývá soud, advokátní poradna. Ti rozhodnou, kdo zvítězí a kdo bude poražen. Toto je velmi důležitý moment, na který při svých zaběhnutých strategiích zapomínáme! Kde je vítěz nutně musí být i poražený, kde je poražený je i nevytčené ohnisko napětí, zárodek dalšího konfliktu. Kde je vítěz , tam je i poražený a to znamená narušené vztahy, neodpovídající očekávání, počátek sebe naplňujících se proroctví a nefungující komunikace.

Kromě tradičních přístupů (výhra - prohra, kompromis a odvolání se k autoritě) existuje ale i přístup, který uplatňuje mediace a principiální vyjednávání. Je to přístup výhra – výhra(win-win). Tento přístup vychází ze zkušenosti, která ukazuje, že dohoda velmi často vychází z neshody a konflikt ve skutečnosti existuje v hlavách lidí a ne v tak zvané objektivní realitě. Pravda fakt, informací a znalostí není nic více než argumentem do diskuze v předmětu sporu. Obě strany mohou souhlasit s tím, že jedna strana hodinky ztratila a druhá našla, mohou se ale zcela rozcházet v tom, komu by měly po nálezu patřit./ *Fisher, Ury, Patton*/. Spor existuje, protože existuje v našich myslích, v našich hlavách. Strach a obavy, byť byly nepodložené jsou reálné a je třeba s nimi počítat. Zkoumání objektivní reality, ať jakkoli užitečné, nic nemění na skutečnosti, že se jedná o objektivní realitu viděnou každou ze zúčastněných stran jinak./ připomeňme si komunikaci jako prostředek společného utváření reality/. Toto je paradoxně jak příčinou vzniku problémů tak i prostorem pro jejich řešení./ *Fisher-Ury-Patton*/ Výhra- výhra znamená, že nikdo neodchází poražen, že účastníci sporu hledají společné zájmy, orientují se ne na osobní útoky ale hledání přijatelného řešení, vyhledávání variant a používání objektivních kritérií. Za protichůdnými postoji vyjádřenými druhou stranou vidíme často i rozporné zájmy. Ve skutečnosti se ale za protichůdnými postoji nacházejí jak zájmy slučitelné, tak zájmy konfliktní. Při mnoha vyjednáváních se ukazuje, že společných a slučitelných zájmů existuje více než zájmů protikladných, jenom je obě strany sporu nejsou zpočátku schopny uvidět. Vezměme například častý příklad vyjednávání ve vztahu nájemník a majitel domu. Na první pohled ukázka protikladných zájmů. Nájemník chce platit co nejnižší nájemné a majitel domu chce pochopitelně opak, nájemné co nejvyšší. Zdánlivě neslučitelný rozpor a žádný společný zájem. Podívejme se ale na zájmy, které jsou oběma stranám společné: Předpokládejme, že oba chtějí aby byl byt udržován v pořádku a všechny služby fungovaly. Nájemník proto, že v něm bude bydlet a majitel proto, že hodnota bytu vzroste a jeho dům bude mít dobrou pověst. Zájemem obou stran i je stabilita – nájemník chce mít trvalou adresu a ne se často stěhovat, majitel chce stabilního nájemníka se kterým nejsou problémy. Oba mají i zájem na korektních vzájemných vztazích - majitel chce pravidelné platby, odpovídající chování a nepoškození jeho majetku, nájemník chce včasné opravy a operativní řešení problémů. Postavíme-li tyto společné zájmy jako protiváhu zájmu o co nejvyšší výnos a co nejnižší nájemné, je možné se s výší nájmu snadněji vypořádat pokud využijeme jako objektivní kritérium tržní ceny nájemného v bytě odpovídající kategorie v daném místě. Společné zájmy nejsou často na první pohled zřejmé a je třeba je odhalovat a hledat. Právě ony jsou možností, prostorem pro vzájemně přijatelnou dohodu. Princip dosahování dohody využitím rozdílnosti se v praktickém životě uplatňuje velmi často. Již klasickým příkladem může být příběh s pomerančem. Otec přinesl dětem domů slíbený pomeranč. Obě děti křičí, dej ho mně, já ho chci ! A otec ? Otec vezme pomeranč, rozpálí ho nožem a každému dítěti dá půlku pomeranče. „Tak, tady máte každý půl, abyste se nehádali!“ Obě děti odcházejí nespokojené. Důvod? zatímco jedno chtělo vnitřek, dužninu z pomeranče, druhé chtělo jeho kůru na výrobu pomerančového džusu. Věci, které pro nás mnoho neznamenaají mohou být naopak pro druhou stranu důležité. Rozdílnost se tak stává předpokladem dohody. Tam, kde oba jsou vítězi, není poražený a je zasazeno semínko pro narovnání vztahů v budoucnosti. Neznamená to, že se z bývalých protivníků stanou přátelé (i když i to se může stát), ale že vedle sebe mohou pracovat a žít. Neznamená to ani, že všechny spory lze takto vyřešit. Je to jen velmi významná a

velmi účinná cesta, jak rozšířit soubor svých přístupů a metod vyjednávání. Cesta vyzkoušená a funkční.

Ad c) Přístupem k účastníkům

Západoevropská kultura v sobě má velmi silně zakotvenu tradici autoritativního a diagnostického řešení problémů. Malý František si hraje na pískovišti s Honzíkem a Markem a v zápalu hry se kluci začnou prát o jednu lopatku, kterou právě všichni tři potřebují. V tahanici vítězí Honzík a František utíká za maminkou. Maminka – **autorita** přichází, vyšetří co se stalo, čím byla lopatka, kdo si začal a po provedené diagnóze ROZHODNE, kdo si bude hrát s lopatkou teď a kdy si lopatku půjčí ostatní a v jakém pořadí. František vyrostl a chodí do školy. Nemůže se s Kubou dohodnout na které straně bude kdo sedět a co udělají? Obrátí se na učitele – autoritu a ten jejich spor rozhodne.

František už si našel zaměstnání a v obchodní firmě ve které pracuje se nemůže domluvit s kolegou, který má jiný názor na to, jak dělat propagační akci na podporu prodeje. „Víš co,“ naštve se František po půlhodinové debatě, „já se s tebou nebudu dohadovat! Ať to rozhodne šéf, kdo má pravdu!“ Náš František stárne, stačil se už oženit a má dvě děti. Po desetiletém manželství se se svou ženou rozvádí a jediné na čem se nemohou dohodnout jsou děti, komu z nich připadnou po rozvodu. A znovu volá František autoritu sociální pracovnice, psychologa a nakonec soudu, aby za něho rozhodli.

Analýza, diagnóza a nasazení léku. Rodič přece ví lépe než dítě, učitel lépe než žák, lékař lépe než pacient a profesionál lépe než laik! A navíc stojí nad věcí!

Mediace je založena na odlišném přístupu a klade řadu otázek:

Jak může autorita určit co je pro mne a tebe správné, když každý vidíme jinou realitu, když na každou věc se můžeme dívat z mnoha úhlů a náš pohled a naše vidění je jen jedno z mnoha možných?

Kdo je více kompetentní řešit své problémy než ti, kdo s tímto řešením budou dále žít, než ti, kdo mají všechny znalosti a informace o své situaci?

Mediace vychází z holistického pohledu na svět a člověka. Zatímco objektivistický pohled říká svět je hotov, dán, je poznatelný a poznán. To, co nás vede k jediné správnému řešení jsou fakta, analýza, diagnóza příčin, nasazení léčby a kontrola nemocného. Holistický přístup, přístup systemický a sociální vidí svět, který si společně vytváříme v interakci a vidí rozhovor jako prostředek k hledání, nalézání a vytváření nových společných významů.

Mediace jako jeden ze způsobů řešení konfliktů je postavena na třech základních principech, třech klíčových slovech. Jsou to:

Orientace na budoucnost – není tak podstatné zjišťovat kdo je vinen a kdo začal. Vždyť víme, že tato otázka v komunikaci nemá řešení a podobá se dotazu co bylo první, zda vejce nebo slepice. Minulost měnit nemůžeme, důležité je jakou si dohodneme budoucnost.

Důvěra – většina z nás ve svém životě řešila a úspěšně vyřešila řadu svých problémů a konfliktů. Důvěřovat lidem, že jsou schopni sami nejlépe najít a vědět,

co je pro ně dobré, je jeden z nejobtížnějších kroků pro budoucího mediátora. Vždyť my přece tak dobře víme, co by těm druhým pomohlo!

Zodpovědnost – za sebe, za svá rozhodnutí, za svůj život, to je to před čím řada lidí utíká. Oč příjemnější je přenést odpovědnost na někoho jiného a potom si stěžovat, na jeho nespravedlivé rozhodnutí. Statistiky v případech soudních rozhodnutí poukazují na skutečnost, že ať autorita rozhodne jakkoli, je 50% a někdy i více účastníků sporů s výsledkem nespokojeno.

8.1 Výhody a nevýhody mediace, oblasti vhodné pro mediaci, situace ve světě a u nás

V okamžiku, kdy je konflikt na světě, můžeme postupovat od toho, že se konfliktem nezabýváme, necháme ho být, přes vyjednávání, mediaci, soudní řízení až ke svépomocnému řešení (například tím, že si najmeme vymahače dluhů). Pokud vynecháme krajní řešení, tedy nechat to být a vymahače dluhů, můžeme se na tento sled možností podívat z hlediska míry, v jaké mají účastníci konfliktu pod kontrolou výsledek a proces jednání.

	Vyjednávání	Mediace	Soud
Kontrola procesu	ano	ano částečně	ne
Kontrola výsledku	ano	ano	ne

Pokud si definujeme **vyjednávání** jako proces, ve kterém strany řeší konflikt, pak obě strany mají pod kontrolou jak proces, tak výsledek. Je to rychlý, levný, nekomplikovaný a soukromí respektující nástroj řešení konfliktů. Je vhodný všude tam, kde strany musí spolupracovat k dosažení cílů, kde se strany vzájemně ovlivňují, kde jim vyjednávání může přinést výhody, kterých by bez něho nedosáhly, kde zájmy a cíle nejsou absolutně neshodné a kde i vnější podmínky (reputace, cena) podporují spíše privátní urovnání. Vyjednáváme celý život od toho jaký obor půjdeme studovat, přes výši platu v zaměstnání či nájemní smlouvu, kdo bude kdy vynášet koš s odpadky a venčit psa až po podmínky důležitého obchodního kontraktu.

Mediace nastupuje v okamžiku, kdy se strany z různých důvodů samy nejsou schopny, nebo se bojí dohodnout. Strany na mediaci přistupují většinou **dobrovolně** (výjimkou je v některých státech nařízená mediace před soudním jednáním) a mají plně pod kontrolou výsledek a z velké části sdílí i proces vyjednávání.

Soud znamená, že se strany konfliktu vzdaly kontroly nad výsledkem i procesem. Výsledek i to, jak jej bude dosaženo nemohou strany ovlivnit a proto je často nespokojenost s výsledkem soudních rozhodnutí vyšší než 50 %.

Principy mediace a srovnání se soudem a vyjednáváním:

mediace	vyjednávání	soud
neutrální osoba - mediátor	bez neutrálních osob	spravedlivý soudce
<u>mediátor</u> odpovídá za	<u>účastníci</u> odpovídají za	<u>soudce</u> odpovídá za

průběh, <u>účastník</u> za výsledek dohody	průběh i výsledek dohody	průběh i výsledek procesu
<u>výsledkem</u> je oboustranně vyvážená dohoda, která naplňuje zájmy obou zúčastněných stran.	<u>výsledkem</u> může být kompromis nebo vyvážená dohoda	<u>výsledkem</u> je spravedlivý rozsudek
s dohodou vyjadřují souhlas a spokojenost obě strany	s dohodou souhlasí obě strany	s rozsudkem nemusí souhlasit a být spokojena ani jedna ze stran sporu
<u>trvání</u> – dny až týdny a lze ovlivnit zúčastněnými stranami	<u>trvání</u> lze ovlivnit zúčastněnými stranami	<u>trvání</u> nelze ovlivnit – zpravidla měsíce až roky
zvyšuje se pravděpodobnost spolupráce obou stran po podepsání dohody	zvyšuje se pravděpodobnost spolupráce obou stran po podepsání dohody	pravděpodobnost další spolupráce mezi stranami po soudním jednání je minimální
<u>cena</u> - náklady na mediátora (vždy menší, než cena právní pomoci v dané oblasti)	bez cenových nároků	<u>cena</u> – náklady na právní služby, soudní poplatky

Pokud se podíváme na naši škálu potom

Kontrola výsledku a procesu		
Vzrůstá		klesá

Vyjednávání mediaci

soud

Soud se zaměřuje na zkoumání minulosti, analyzuje co se stalo, analyzuje příčiny. Vyjednávání a mediaci se ve světle minulého dívají do budoucna.

Shrnutí:

Mediaci můžeme chápat jako alternativní a účinnou metodu řešení konfliktů mimosoudní cestou v případě, že se účastníci sporu nejsou schopni sami dohodnout k dohodě. Mediaci je založena na odlišném chápání zodpovědnosti jednotlivce za svůj život a řešení problémů, na respektu a důvěře ve schopnost lidí rozhodovat o svých problémech a najít pro ně optimální řešení.

Jiný pohled:

Konsensuální procesy

Legislativní procesy:

Vyjednávání mediaci

arbitráž

soud

8.2 Oblasti využívání mediace ve světě a v ČR

8.2.1 USA a západoevropské státy využívají mediace ve dvou základních oblastech:

a) Komunitní (Jeans)
dobrovolníci
pomáhající

vrstevnické (peer) programy
smírčí rady
komunitní, občanské spory
mezi etnické spory
životní prostředí, obce
obět')

b) Profesionální (Jackets)
právníci, psychologové,

profese
obchodní spory
pracovní spory
majetkové spory, rozvody
mezinárodní spory
trestně právní spory (pachatel,

Zatímco komunitní oblast, kde mediace v novodobém pojetí začala je založena většinou na práci dobrovolných, neplacených mediátorů a odehrává se převážně v okruhu lidí, kteří spolu žijí v jedné obci, regionu, lokalitě, komunitě, tak zvaná profesionální mediace zahrnuje převážně placené služby mediátorů, kteří mediaci provádějí v rámci své profesionální činnosti. Od 70. Let, kdy se v současném pojetí začala mediace v USA a Kanadě rozvíjet vzniklo do současnosti stovky vysokoškolských mediačních programů, byla založena řada asociací, sdružující profesionální mediátory a pečující o jejich odborný růst, profesionální úroveň. Tyto asociace zpracovávají rovněž řadu kodexů pro mediátory, udělují certifikace svým členům, diskutují o etických normách a požadavcích na mediátora. Příklady asociací a ukázky kodexů – viz příloha. V USA a Kanadě se mediace rozšířila zejména do oblasti podnikatelské a trestně právní.

Západní Evropa začíná s mediací v 80 letech a prozatím je převaha mediačních aktivit ve většině evropských zemí zaměřena na oblast trestně právní a na rodinnou mediaci. V trestně právní oblasti jsou to pak zejména preventivní programy pro mládež a mladistvé a používání celé škály alternativních trestů. S velmi dobrými výsledky využívá mediace například Rakousko, kde v oblasti trestně právní v roce 1996 uvádí odborníci 60-80% úspěšnost u mediováných sporů. Evropské státy volí i různé přístupy organizační a institucionální. Například ve Velké Británii a Irsku existuje na 50 institucí zabývajících se alternativními tresty a mediací, Německo jde cestou jedné instituce a to Spolkového sdružení pro rodinnou mediaci, Finsko založilo desítky mediačních úřadů pod Ministerstvem sociálních věcí a zdravotnictví a Švédsko pracuje prostřednictvím mediačních center v regionech. Francie založila paní Jacqueline Morineau Centre de la Mediation et la Formation a la Mediation usilující v rámci jednoho ze svých projektů o vytvoření celoevropské sítě mladých mediátorů. I Francie řeší prostřednictvím mediace zejména trestně právní a rodinnou oblast, začala ale i s mediací uvnitř firem a obchodními případy.

Jaké otázky patří k nejčastěji diskutovaným?

V odborných kruzích patří mezi nejčastěji diskutované a sporné otázky etika mediátora, etické kodexy a profesní kodexy způsobilosti, otázka nestrannosti či neutrality mediátora, důvěrnosti informací.

8.2.2 Situace v mediaci v ČR

Do České republiky přichází mediace s příchodem devadesátých let. V roce 1991 vzniká FACIA, jedno ze sedmi evropských center pro vyjednávání Partners for Democratic Change, současné Centrum dohody v Praze. Zahajují se první experimentální mediační programy pro vrstevníky na školách (peer programy), mediace pro učitele na ZŠ, mediace mezi právníky, ve státní správě a později i pro širší veřejnost. V devadesátých letech začínají také legislativní úpravy, umožňující praktickou aplikaci mediace. V roce 1991 je novelizován Občanský zákoník a otevírá možnost úpravy občanských vztahů dohodou, pokud je v souladu se zákonem. V téže roce pak vznikají občanská sdružení jako je například Bílý kruh bezpečí a k legislativním úpravám a prvním experimentům dochází i v oblasti trestně-právní. V letech 1991-1993 je realizován experiment s mimosoudními alternativami trestů a v roce 1994 vzniká Sdružení pro rozvoj sociální práce v trestní justici. V roce 1995 je zaveden Zákonem č.152/1995 institut narovnání a je tak otevřena cesta pro mediaci jako alternativu soudního rozhodnutí ve vymezených případech. V téže roce vzniká Společnost pro rodinnou mediaci a o dva roky později, v roce 1997 zavádí novela Trestního zákona č.253/1997 prvky probace, tedy podmíněného odsouzení s dohledem a vzniká Justiční mediační a probační služba. V českém právním systému byl také zahájen proces posunu vnímání smyslu justice od trestající a odplatné k preventivní a začíná se přihlížet k postavení oběti. V roce 1998 přichází novela Zákona o rodině 94/1963 Sb, umožňující rodinnou mediaci a úpravu po rozvodové péči o děti.

Právní rámec a legislativní předpoklady pro rozvoj a širší uplatnění mediace byly v ČR vytvořeny. Podívejme se na jednotlivé oblasti, kde je mediace využitelná to znamená oblast trestně – právní, rodinná mediace, občansko právní spory, pracovně právní spory, interetnické spory a komerční oblast.

8.3 Mediace trestných činů

Právo vzniká spolu se státem aby regulovalo společenské vztahy a zároveň vytvářelo jednotnou soustavu měřítek, podle nichž lidé ve společnosti jednají.

Soud nezkoumá zájmy stran a nezabývá se dopadem svých rozhodnutí. Posláním soudu je rozhodnout o právu sporných stran. Znamená zásah do osobních práv člověka ze strany státu. Jedná se o proces formální, jasně vymezený, ve kterém není prostor pro vyjednávání a hledání variant. V otázce smyslu trestu existují dvě koncepce – teorie odplaty a teorie prevence. Zjednodušeně řečeno teorie odplaty říká: „Vina vyžaduje trest.“ Teorie prevence pak tvrdí:

„Nemoc vyžaduje léčení.“. Od klasického modelu „odplatné“(restitutivní) justice jako odplaty společnosti za nepřipustné chování se euroamerické pojetí justice posouvá k napomáhající (restorative) justici. Důvodů je více - například již delší dobu poukazují odborníci na neúčinnost a neefektivnost nepodmíněných trestů odnětí svobody (Sedmý kongres OSN o prevenci kriminality, Milán 1985, Rezoluce o snížení vězeňské populace a alternativách trestů).

Vězeňský systém patří mezi nejnákladnější a přitom nejméně účinné způsoby zacházení s pachateli. Pro srovnání ČR byla v roce 1996 na třetím místě v počtu uvězněných osob na 100 000 obyvatel hned za USA a Ruskem. Kapacity českých věznic jsou přeplněné, v roce 1997 byl deficit 3000 míst, více než polovina vězňů nepracuje, protože pro ně není práce a nemohou tak ani nahradit škodu způsobenou svým trestným činem.

Tezi: „ Čím drastičtější sankci uložíme, tím horší následky můžeme očekávat“, potvrdila řada výzkumů například ve Švédsku. Tyto výzkumy dokazují, že nevězeňské sankce jsou účinnější než vězení.

Dosavadní formy trestního práva nezohledňují situaci a občanská práva oběti trestného činu. Oběť – poškozený (podle trestního řádu ten, komu bylo trestným činem ublíženo na zdraví, způsobena majetková, morální nebo jiná škoda) byla až do poválečného období na okraji zájmu práva a trestní politiky. Až po roce 1948 vniká victimologie, jako nauka o oběti a jejím vztahu k pachateli. V devadesátých letech je na konferenci v Lisabonu (červen 1995) přijata Evropská deklarace práv oběti a v roce 1998 je ve Strassbourgu projednáváno téma služby obětem na Konferenci Evropského fóra. V obou dokumentech se konstatuje, že oběti čelí těžkostem, které nezavinili, trpí nedostatkem pochopení ze strany institucí i svého okolí. Deklarace uznává právo obětí na respekt a uznání, zejména pak u dětí a mentálně znevýhodněných osob, přiznává jim právo na informace o vývoji případu a právo poskytnout informace vlastními slovy a nárok na právní poradenství i možnost žádat kompenzaci od pachatele co nejdříve. Stát a demokratická společnost se zavázaly ochraňovat své občany (tedy i oběti trestných činů).

8.3.1 Co přináší do oblasti vztahů mezi pachatelem a obětí mediace?

Soudní řízení řeší spor po stránce právní, mediace otvírá rovinu osobní, rovinu vztahů a pocitů. Obviněný přestává být anonymní, může přebrat osobní zodpovědnost a aktivně se podílet na odstranění následků, které si v plné šíři teprve tváří v tvář oběti je schopen uvědomit. Pro oběť to může znamenat vyjasnění si problému a vyrovnaní se s událostí, ke které došlo. Motivací pro obviněného jsou méně závažné důsledky jeho činu a následné sankce (alternativní trest a ne vězení, nemít záznam v trestním rejstříku).

Výhodou mediace je tedy posílení právního postavení poškozeného a možnost rychlejší náhrady škody, možnost ukončení trestního stíhání již v přípravném řízení, zjednodušení a urychlení soudního procesu v případě dohody pachatele a oběti, odlehčení soudů a v neposlední řadě i prevence a kontrola kriminality.

Využívání mediace jako alternativy soudního řízení , nebo jeho předstupní fáze je využívána zejména u méně závažných trestných činů a u kriminality mladistvých v západní Evropě, USA a Kanadě. Velká Británie a Irsko mají zvláštní soudy pro mladistvé a širokou škálu alternativních trestů od probačního(*definice probace*) dohledu, přes zákaz vycházení, veřejně prospěšné práce, dohled a odklad. Podobně je tomu i Nizozemí, kde nejčastější alternativou jsou veřejně prospěšné práce a náhrada škody. V Německu, Rakousku a skandinávských zemích jsou zaváděny od devadesátých let alternativní tresty i formou kurzů, léčení, a určeným místem pobytu. V USA a Kanadě fungují propracované celostátní koncepce využívající mediace a alternativních trestů.

8.3.2 Situace v ČR z hlediska mediace trestných činů

V devadesátých letech jsou v oblasti trestně právní vytvořeny legislativní předpoklady pro využití mediace a alternativních trestů u méně závažných trestných činů. Zákonem č.292/1993 Sb. byl ustaven institut podmíněného zastavení trestního stíhání a trestní příkaz, zákonem č. 152/1995 byl zaveden institut narovnání a úprava trestu obecně prospěšných prací a zákon č. 253/1997 Sb. přijal novelu řešící zavedení prvků probace, kterou se od 1.1.1998 zavádí

podmíněné upuštění od potrestání s dohledem a podmíněné odsouzení k trestu odnětí svobody s dohledem. V letech 1991-1993 proběhl experiment nazvaný Mimosoudní alternativa za účasti Ústavu státu a práva ČSAV, Sdružení pro rozvoj sociální práce v trestní justici, který se zaměřil na řešení činů mladistvých sjednáním dohody. Experiment zahrnul osmnáct případů a jejich úspěšnost byla 80%. Sdružení pro rozvoj sociální práce v trestní justici je přidruženým členem Stálé evropské komise pro otázky probace s cílem rozvíjet alternativní přístupy k řešení trestných případů a podpořit vznik mediační a probační služby.

Probační pracovník má za úkol zajišťovat výkon alternativních trestů a dohlížet nad jeho realizací. Mediační pracovník pak je prostředníkem při jednání obviněný a oběť. Smyslem institutu narovnání je znovunalezení rovnováhy mezi pachatelem a obětí a vrácení spravedlnosti do rukou občanů. Uplatňuje se tam, kde stát nemá výrazný zájem na postihu pachatele a jde o konflikt mezi poškozeným a pachatelem. Dává přednost dohodě mezi stranami sporu s podmínkou, že se jedná o trestný čin menší společenské závažnosti kde horní hranice trestu nepřekračuje 5 let odnětí svobody. Další podmínkou je přiznání obviněného, úhrada škody postiženému (nebo alespoň její první kroky) a složení stanovené sumy na veřejně prospěšné účely.

Praktickému rozšíření využívání mediace v ČR v trestné činnosti pro narovnání vztahu pachatel oběť brání několik zásadních příčin:

Konzervativnost a zavedené postupy a přístupy k řešení trestných činů

Podmínka přiznání, které se pachatelé obávají a výše částky určované soudy k zaplacení na veřejně prospěšné účely, která vytváří dojem, že tato cesta urovnání je pouze pro majetnější pachatele.

8.4 Rodinná mediace v ČR

Jako rodinná mediace je chápáno v širším smyslu řešení všech sporů vznikajících mezi členy rodiny, v užším smyslu potom jako mediace sporů zejména v souvislosti s rozvodem manželství. V souvislosti s rozvodem může jít o úplnou mediaci zahrnující vyrovnání mezi partnery včetně majetkového, nebo mediaci částečnou, která zahrnuje pouze péči o děti po rozvodu.

Jaký je smysl využití mediace v rodinných sporech a v čem spočívají její výhody oproti tradičním řešením soudní cestou.

V tradičním soudním rozvodovém řízení se dosavadní manželé označují jako strana žalovaná a žalující, stávají se z nich protivníci. Už sám tento první krok vzájemný konflikt prohlubuje. Autorita znalců, soudu, psychologů, poradců rozhoduje, co bude dál. Rozhodnutí je pro obě strany závazné, ale pouze pro vítěze uspokojivé. Obě strany postoupením rozhodnutí o sobě a svých vztazích autoritě soudu ztratily kontrolu nad výsledkem i procesem projednávání. Statistiky říkají, že procento spokojenosti s rozhodnutím soudů je dokonce nižší než polovina a to pouze 40%. To prakticky znamená, že ani žalující strana není vždy spokojena s výsledkem. Důsledek – 35 % případů se do dvou let vrací k opakovanému soudnímu projednávání. Další skutečnosti, ke kterým je třeba přihlídnout jsou vysoká rozvodovost v ČR (statistiky z let 1989-1996 ukazují, že každé třetí manželství se rozvádí, v Praze dokonce každé druhé). Analýza rozhodnutí soudů ukazuje, že soudy přistupují k po rozvodové péči o děti, která je hlavním kamenem úrazu a příčinou konfliktů mezi bývalými manželi stereotypně. V 97 % projednaných případů je dítě svěřeno do péče matkám a osobní styk s druhým rodičem je upraven v intervalu 1 x za 14 dnů. Na rozvod se v současnosti

v ČR čeká v průměru 2 roky, rozvodové řízení samo trvá půl roku a nejsou výjimkou případy, kdy se rozhodování o péči o dítě protahuje až na tři roky. Nejčastěji se rozvádění manželství s malými dětmi.

8.5 Výhody mediace -co mediace umožňuje ve srovnání se soudním řízením

Rychlost – Výrazná je zejména u rodinné mediace, kde se čeká na rozvodové řízení až dva roky, vlastní projednávání trvá až půl roku. Mediace dává šanci dohodnout se v průměru po třech, maximálně po pěti setkáních. Rychlost je výhodou mediace i u projednávání obchodních sporů a trestních kauz.

Finance - soudní poplatky, znalecké posudky, advokát, to vše s sebou nese soudní projednávání. Čím je delší, tím je pro zúčastněné strany dražší. Mediace umožňuje zkrátit dobu projednávání i poplatky na minimum ve srovnání se soudními poplatky a poplatky za advokáta. Například u rodinné mediace se hodina pohybuje v rozmezí od 500-700 Kč. Mediace firemních sporů, trestných činů a mediace občansko právních sporů je velmi odlišná a individuální co do finančních prostředků.

Důvěrnost – soudní řízení je veřejné. Soud povolává znalce a svědky, zkoumá „objektivní příčiny“ rozvratu, míru zavinění. Oba partneři musí vypovídat o svém soukromém a intimním životě. Při mediaci se jednání zúčastní jen ti, kterých se záležitost týká – tedy většinou rodiče, děti, dětský psycholog. Minimalizuje se zásah státní instituce do vnitřních záležitostí rodiny.

Specifické je u rodinné mediace zastupování práv a potřeb dětí. Mediace se snaží, aby děti nebyly do konfliktu zatahovány a garantuje, že výsledek dohody je v jejich zájmu. Dosažení dohody podporuje i další komunikaci obou rozvedených partnerů, snižuje možnosti konfliktů a zmenšuje dopad rozvodu na děti. Mediace umožňuje na rozdíl od soudního projednávání po rozvodové péče o děti přivést obě strany sporu k jednacímu stolu, kde hlavním společným zájmem je pokusit se o dohodu v zájmu dítěte. Zachovat si vědomí rodičovství, zabránit pokračujícímu nepřátelství a pokusit se v zájmu dětí uchovat pozitivní obraz obou rodičů. Při mediaci je výsledek plně v rukou obou partnerů, oni sami rozhodují o tom, jak ve svých zcela specifických podmínkách mohou společný zájem o dítě realizovat. Mediace umožňuje dohodnout se před soudním řízením a na projednávání v soudní síni přijít s již s dohodou o úpravě kontaktů rodičů s dítětem. V případě majetkových, firemních sporů, občansko-právních záležitostí je zde garance mlčenlivosti a neúčasti dalších osob při sjednávání dohody. Důvěrnost je garantována až na výjimky a těmi jsou kriminální efekty, psychické či fyzické ohrožení a ublížení druhé osobě a ohrožení dítěte.

Budoucnost – U rodinné mediace pomáhá soustředit se na podstatné záležitosti budoucího soužití, kde se partneři rozejdou, ale i nadále budou držet ochrannou ruku nad svým dítětem.

Mediátor je neutrální vůči rodičům a **obhazuje práva dětí**. V případě rodinné mediace je mediátor povinen zabránit takovým dohodám, které by děti poškozovaly. V případě mediace trestných činů jde o narovnání vztahu a respektování práv oběti, které soudní proces nereflektuje a otevření možnosti v budoucnu vedle sebe beze strachu existovat. Stejně tak je tomu i mediace občansko právních a obchodních sporů.

8.6 Kdo je mediátor a jaké jsou požadavky na něj kladené

Bývalý ředitel Federal Mediation and Conciliation Service, USA, W.E. Simkin

charakterizoval mediátora slovy: „ Mediátor musí mít moudrost Šalamounovu, výdrž nosorožce a chytrost Machiavelliho.“

„Mediátor je školený profesionál se specifickými dovednostmi a zkušenostmi, které využívá k usnadnění komunikace mezi spornými stranami, k efektivnímu vedení a strukturování procesu.“ (definice mediátora v pojetí Centra dohody Praha).

Mediátor pomáhá zúčastněným stranám obnovit vzájemnou komunikaci ale nezasahuje do věcného řešení. Vytváří prostor pro jejich dohodu, pomáhá jim hledat a zvažovat alternativy možných řešení, upozorňuje na možná úskalí. Jestliže je možno mluvit o nějaké výsostné dovednosti, specializaci mediátora, potom bychom jej označili jako specialistu na komunikaci. Měl by být dobrým znalcem lidské povahy a měl by být zralou osobností. V případě rodinné mediace by měl by mít základní znalosti dětské psychologie. Rodinná mediace je specifická v tom, že úloha mediátora je širší. Do mediace vstupuje mediátor jako zástupce zájmů dětí. Z tohoto pohledu je jeho úkolem hodnotit návrhy na dohodu mezi rodiči z hlediska potřeb dětí, upozorňovat rodiče na dopady rozvodu na psychiku a vývoj dětí, bránit dohodám, které by zájmy dětí poškozovaly, povzbuzovat v obou zúčastněných vědomí rodičovství a podporovat hledání společných zájmů, navrhnout možnosti a doporučovat řešení. V případě rodinné mediace je míra zasahování mediátora do výsledné dohody obou stran vyšší, než u mediace jiných sporů.

Mediátor, jeho nestrannost , neutralita, míra zasahování do věcné stránky dohody (zda vůbec a pokud ano, pak kdy) je předmětem rozsáhlé diskuse mezi odborníky. Většina jednoduchých definic mediace jednoznačně definuje mediátora jako specialistou na komunikaci a tedy zodpovědného za proces, nikoli za výsledek – dohodu mezi účastníky.

Asi vás také napadají otázky typu: A co když mediátor zjistí, že jedna ze stran používá nepravdivé informace a tvrzení a druhá strana tyto záměrně zkreslené informace akceptuje, protože ke zdroji informací nemá přístup? Jak postupovat v okamžiku, kdy dohoda mezi účastníky je jednoznačně protiprávní? Může mediátor na chvíli „ vystoupit“ ze své role neutrálního a věcně nezasahující třetí strany a doporučit řešení, které strany sporu z různých důvodů nenalézají?

Odpovědí na tyto otázky může být klasifikace mediace na mediaci facilitativní a evaluativní .

Facilitativní = čistá = založená na zájmech. Mediátor je neutrální, pouze facilituje, vyjednává a nehraje aktivní roli ověřovatele. Zaměřuje se na zájmy stran více , než na jejich práva. Proces je velmi neformální a mediátor nevyjadřuje své názory, nesdílí stranám doporučení a rady.

Evaluativní = smíšená = založená na právech. Mediátor v tomto případě nejen facilituje a vyjednává ale také se k otázkám vyjadřuje, doporučuje, navrhuje. Snaží se strany pochopit a vyjadřuje se k jejich názorům. Často používá formu oddělených jednání s jednotlivými stranami.

Kdo je tedy mediátor?

Role mediátora se mění i v průběhu každé mediace, kde střídá role asistenta, učitele, rodiče, objasňovače, advokáta i ďáblovu advokáta, katalyzátoru,

překladatele, komentátora, ochránce práv a kontrolora procesu. Každý mediátor má svůj soubor zkušeností znalostí a dovedností, každý je osobností, která se projevuje v procesu mediace. Mediační výcvik je nastartováním procesu ve kterém si mediátor vytváří svůj jedinečný osobní styl. Mediátorem, může být člověk v jakékoli profesi a mediace je pokládána spíše za umění než za vědu. Za nejdůležitější dovednosti mediátora jsou považovány:

- 1) Schopnost komunikace
- 2) Schopnost vyjednávat a uklidňovat
- 3) Lidský přístup a znalost motivace
- 4) Schopnost organizovat a vést si záznamy a poznámky k případu

Ad 1) Komunikace

Řekli jsme si, že mediace je komunikační proces, vyřešení právního, či jiného problému je jejím vedlejším produktem a mediátor je především odborník na komunikaci. Problémy vznikají většinou proto, že si obě strany přestaly naslouchat. Mediátor musí umět především dobře naslouchat. Obě strany chtějí být vyslyšeny, v procesu naslouchání získává informace potřebné ke hledání alternativ, nasloucháním poskytuje oběma stranám zpětnou vazbu a současně ukazuje, jak se dá druhá strana lépe pochopit, pokud skutečně začneme naslouchat. Svým jednáním se stává pro strany sporu příkladem, učitelem. Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje i schopnost reflektovat, parafrázovat a zmírňovat výroky jednotlivých stran, dovednost položit otázky. Aktivně naslouchat znamená odložit tu část našeho já, která chce být důležitější než ten, který právě mluví, zapomenout na svou touhu dostat se ke slovu. Mediátor hledá prostřednictvím naslouchání odpověď na otázku, co je pro mluvčího opravdu důležité.

Mediátor sleduje nejen slovní ale i mimoslovní komunikaci a signály a umí jich v procesu mediace využít k tomu, aby si ověřil pravdivost sdělení slovního. Vhodným uspořádáním prostředí, míst kde obě strany sporu sedí může mediátor přispět k efektivnější komunikaci.

Ad 2) Dovednosti a schopnost vyjednávat a uklidňovat

Schopnost vcítění (empatie), schopnost vytvořit ovzduší důvěry a bezpečí, zvládnout emocionální stránku setkání tváří v tvář u klientů i u sebe. Umění tišit hlasem, vhodně položenou otázkou či zmírněním formulace výroků. Schopnost reflektovat momentální situaci

Ad 3) Lidský přístup a znalost motivace

Lidé jsou motivováni svými potřebami a úkolem mediátora je pomoci jim tyto potřeby a zájmy najít a upřesnit. V případě kolektivního vyjednávání musí umět pracovat i se skupinovou dynamikou

Ad4) Schopnost organizovat a vést záznamy a poznámky k případu, schopnost vést účastníky sporu strukturovaně procesem mediace až k závěrečné dohodě.

Co bychom dodali do balíčku základní výbavy a nástrojů mediátora z mediační praxe ?

Za klíčové považujeme u mediátora **schopnost unést nejistotu**, kterou mediační proces přináší. V mediační praxi se i sebezkušenějšímu mediátorovi stává, že si uvnitř pokládá otázku:

„ Proboha, co s tím teď budu dělat?“ „ Jak na tohle reagovat?“ Za neméně důležitou považujeme u mediátora **schopnost vlastní sebereflexe** a znalost svých reakcí v konfliktní situaci, tendencí , které máme při meziosobním kontaktu s muži a ženami.

8.7 Etické principy mediace

Zdroje: Americké rozhodčí sdružení, Americká advokátní komora a Společnost profesionálních řešitelů sporů.

1. Svobodné rozhodování

Mediace je založena na svobodném rozhodnutí jednotlivých stran. Rovněž výsledky mediace jsou plně v kompetenci jednotlivých stran. Mediátor poskytuje informace, otevírá problémy a pomáhá hledat řešení. Mediátor garantuje svobodné rozhodnutí učiněné na základě všech dostupných informací a je schopen vyžádat si konzultace od odborníků.

2. Nestrannost a neutralita

Mediátor vede mediaci vyváženým způsobem. Jde o klíčovou vlastnost. Mediátor proto může mediovat jen ty spory, kdy je schopen zajistit vyváženost. V opačném případě je povinen od mediace ustoupit. Výjimku zde tvoří mediace při rozvodu, kde mediátor zastupuje práva nezletilých dětí.

3. Střet zájmů

Ochrana před případným střetem zájmů je důležitá v celém procesu vyjednávání. V opačném případě musí mediátor odstoupit, pokud si jej všechny strany nerozhodnou ponechat.

4. Kompetentnost

Mediátor musí být řádně vyškolen. Jeho odbornou úroveň garantuje členství v profesním sdružení a náležité osvědčení.

5. Důvěrnost

Mediátor nesmí odhalit nic z toho, co některá ze stran označí jako důvěrné. Rovněž respektuje další přání svých klientů na důvěrnost informací. Rovněž mediátor nepodává informace o průběhu jednání, jeho obsahu a případných nabídkách žádným dalším osobám.

Důvěrnost by neměla být využívána za účelem omezování či bránění efektivnímu monitorování, průzkumu nebo hodnocení mediačních programů odpovědnými osobami (výzkumní pracovníci ...). Při schválení jednotlivými účastníky je možné zpřístupnit záznamy o vlastní mediaci.

6. Zabezpečení kvality procesu

Jde především o svědomité dodržování procedurální a věcné správnosti. Mediátor může přijmout klienty pouze v situaci, kdy je schopen zajistit kvalitní a odborný průběh mediace. Je povinován co nejlépe odstranit všechny rušivé vlivy a vyloučit všechny nezúčastněné osoby.

Pokud je mediace využívána k dalšímu nezákonnému jednání nebo jeden z účastníků je pod vlivem drog, alkoholu nebo je psychicky nezpůsobilý, musí mediátor ustoupit od další mediace.

7. Reklama

Mediátor musí být pravdomluvný při nabízení svých služeb a získávání svých klientů k mediaci.

8. Poplatky

Je povinnost mediátora objasnit na jakém základě se realizuje kompenzace a jaké poplatky si účtuje. Je morální povinností mediátora přizpůsobit poplatky typu, složitosti a sociálnímu zázemí svých klientů.

9. Profesní závazky

mediátoři jsou povinováni zkvalitňovat svou praktickou činnost.

Mezi další dovednosti patří schopnost vyjednávat a vnímat skryté emocionální a hodnotové orientace a přihlížet na ně ve vlastním procesu jednání.

8.8 PROCES MEDIACE

Mediace je díky svému širokému použití v různých oblastech chápána řadou autorů různě. Různě jsou také popisovány jednotlivé kroky procesu mediace. S vědomím, že každá kategorizace je zjednodušující považujeme za výstižný devitistupňový základní model (*Kimberley-Kovach*), který může obsahovat každá mediace, bez ohledu na to, jaké oblasti a kolika účastníků se týká.

Základní model:

- 1) Příprava – zahrnuje první kontakty mediátora se stranami a přivedení stran k jednacímu stolu, uspořádání
- 2) Úvodní slovo mediátora – pravidla komunikace, dohody
- 3) Vyjádření stran sporu – nerušený čas pro jednotlivé strany
- 4) Získávání informací, výměna informací, dialog
- 5) Oddělené rozhovory se stranami (v angl.caucus)
- 6) Hledání alternativních možností řešení, tvorba kritérií
- 7) Vyjednávání
- 8) Dohoda
- 9) Závěr

Tedy zjednodušeně řečeno fáze , která vlastní mediaci předchází, vlastní mediaci a její vyhodnocení a mediátorovu sebereflexi, či další kroky.

- a) Příprava na mediaci a přivedení stran k jednacímu stolu
- b) Vlastní mediace na konci je dohoda, nebo nedohoda
- c) Vyhodnocení a případné další kroky

I) Příprava

Kdy mediaci vybrat jako způsob řešení konfliktu?

Jak získat strany sporu pro myšlenku zasednout ke společnému stolu?

Kdy je vhodné s mediací začít?

Kde by měli účastníci sedět ?

Není na mediaci už pozdě?

A za kolik ji budeme dělat a jak dlouho by měla trvat? To jsou otázky , které si mediátor pokládá v přípravné fázi.

Obecné podmínky ve kterých je mediace vhodná:

- strany vedle sebe budou dále pracovat, bydlet, žít

- strany doufají, že se narušené vztahy obnoví, je zájem o kompromis
- není žádný právní precedens
- existuje potřeba utajení, nechťejí riskovat soud
- strany potřebují asistenci při výměně informací
- strany nejsou schopny sami najít společné zájmy
- nejistota dosažení výsledku
- jedna nebo obě strany mají nereálné požadavky
- přes dílčí spory je nějaký společný cíl, zájem, společný základ
- strany jsou racionálně orientovány, rozhodující je i cena

Řada autorů (str.41 KK) uvádí seznamy případů, kdy je mediace nevhodná – jsou to například těžké kriminální delikty, konkurence mezi podnikateli na trhu, podplácení a další. Přesto se v řadě případů mediace i v těchto „ nevhodných“ případech úspěšně uplatnila. (KOVACH , KK: *Mediation Principles and Practice.*, Minnesota, West Publishing Company 1994.) Mediace je jako komunikační proces velmi flexibilní a proto by bylo vhodnější mluvit o méně vhodných případech pro mediaci, nebo o případech mediačně obtížných. Často se ukázal jako účinný i zásah mediátora po telefonu.

Než vybereme mediaci je vhodné posoudit i v jaké fázi svého vývoje se konflikt nachází. Konflikt musí nejprve dozrát a vymezit se, na druhé straně je někdy potřeba nechat strany konfliktu „ vychladnout“, aby se nesilnější negativní emoce zmírnily. Obecně lze říci, že čím jsou síly stran vyváženější, tím je mediace vhodnější.

V přípravě na mediační setkání je nejobtížnějším krokem přivést obě strany sporu k jednacímu stolu. V okamžiku, kdy dobrovolně (byť třeba s nedůvěrou ve smysl mediačního setkání) usednou spolu s mediátorem k jednání, je už velká šance na dohodu.

Jediným prostředkem, který může mediátor použít k tomu , aby přivedl strany k mediačnímu stolu je opět pouze jeho schopnost komunikace (písemná, telefonická, osobní). Pokud nebereme v úvahu soudně nařízené mediace, které se ale v našem právním systému nepoužívají, potom přesvědčit, vysvětlit, motivovat strany k tomu, aby využili mediace je plně v rukou mediátora. Jaké argumenty může mediátor použít? Všechny ty , které zvýhodňují mediaci oproti soudnímu řízení: důvěrnost, rychlost, nižší finanční náklady, vyšší procento úspěšnosti, vyšší zodpovědnost za výsledek, nezasahování státních orgánů do soukromého života, v případě trestných činů možnost vyhnout se záznamu v rejstříku trestů, upravení vzájemných vztahů do budoucna, nebo alespoň jejich neutralizace.

Proč se lidé mediace obávají a jaká jsou nejčastější zklamání v přípravné fázi? Ze zkušeností s mediací v ČR se ukazují jako základní překážky:

- Direktivní, diagnostický model našeho uvažování, který považuje mediaci jen za další formu jak tomu druhému „dokázat“, že pravdu mám já a z toho vyplývající zklamání, že v mediaci si vlastně všechno musí „ odpracovat“ klienti sami. Velmi často se objevuje při rodinné mediaci a mediaci občansko - právních vztahů.
- V případě mediace trestných činů a nápravy vztahu pachatel – oběť je to především určitá rigidita existujícího soudního systému a podmínky, které jsou s mediací spojeny jako je již zmiňovaná nezbytnost přiznání, finanční prostředky převedené na obecně prospěšnou činnost, kterou soudy někdy stanovují příliš vysoko a pochopitelně i nefungující systém alternativních

trestů, důsledně aplikovaných. Pro srovnání aktuální případ z USA, kde byl miláček hokejových fanoušků Dominik Hašek při řízení vozu zastaven policisty a byl mu v krvi zjištěn alkohol. Odpracoval si jako trest 100 hodin v určených veřejných pracích (uklízel město).

- Dalším důvodem je nedůvěra v mlčenlivost a nestrannost mediátorů a neznalost této formy řešení vzájemných sporů ve veřejnosti. Otázka důvěryhodnosti souvisí i s neexistencí etického kodexu mediátora, neexistencí profesní asociace, která by klientům zaručovala mediátorovu morální i odbornou kredibilitu. V květnu roku 2000, je připravována první česká konference o mediaci a tyto otázky budou obsahem jejího pracovního jednání.
- Některé strany se obávají navrhnout mediaci aby tento krok nebyl z druhé strany považován za slabost

Součástí přípravy je také vytvoření a uspořádání vhodného prostředí pro mediaci, rozesazení účastníků, občerstvení a seznámení se s problematikou mediování případu. I zde se pojetí a přístupy liší a na škále možností můžeme najít názory zkušených mediátorů, kteří tvrdí, že aby byl mediátor nestranný, neměl by se ani seznamovat s informacemi o případu a měl by jen mediovat situaci, se kterou se i on seznámí přímo v dialogu s účastníky. Každá informace nás totiž nutně ovlivňuje a tím nás již zbavuje nestrannosti a nepředpojatosti. Na opačném pólu jsou pak ti odborníci, kteří zastávají názor, že mediátor by se měl velmi pečlivě připravit na případ a získat o něm maximum možných informací, aby mohl předejít nevyvážené dohodě mezi účastníky a věnovat se lépe vlastnímu komunikačnímu procesu při mediaci.

Je to jen další doklad toho, že mediace je komunikační proces velmi flexibilní a nelze jej stěsnat do jednoznačných pravidel. Lze jen poskytnout osvědčený postup, metodiku, kterou bude každý mediátor aplikovat v souladu se svou osobností, s účastníky sporu a okolnostmi a předmětu jejich jednání. Protože mediátor je zodpovědný za proces, musí mít v případech, které to vyžadují jistotu, že účastníci jsou oprávněni vyjednávat a musí mít k dispozici záznamy o předchozích dohodách.

V každém případě je součástí přípravy vysvětlení směrem ke klientům, co mediace obnáší, co od ní mohou očekávat a jak probíhá. Tyto informace je vhodné poskytnout před mediací stranám sporu i v písemné formě. Příprava mediace zahrnuje jak část věcné přípravy tak mentální naladění a přípravu mediátora samého – zejména jeho příprava na naslouchání.

2) Zahájení vlastní mediace sporu – úvodní slovo mediátora

Podařilo se nám přivést strany k jednacímu stolu a mediátor se jako hostitel ujímá slova a jeho úkolem je především navodit atmosféru (vzájemně se představit, nabídnout občerstvení), stručně vysvětlit smysl setkání, možnosti mediace, svou úlohu a základní pravidla včetně času, který mediaci mohou účastníci věnovat. Hlavním cílem je vybudovat vzájemnou důvěru a to jak důvěru osobní, tak důvěru institucionální (je-li mediátor navázán na agenturu poskytující takové služby) tak i důvěru v proces mediace. Většina mediací trvá dvě až tři hodiny. Úvodní slovo mediátora a jeho cíle lze tedy shrnout takto:

- atmosféra, vybudování důvěry
- smysl, cíle a průběh mediace
- svou roli (vyškolený profesionál, neutrální, nestranný, nerozhoduje, nesoudí...)
- základní pravidla a dohodu o čase.

Jak dlouho, jakými slovy a do jaké hloubky půjde mediátor ve svém úvodním slovu závisí opět na případu, účastnících i na něm samém.

3) Vyjádření stran – nerušený čas

V této části dostanou účastníci prostor pro nerušené vylíčení svého vidění situace, svého příběhu. Druhá strana sporu si může dělat poznámky ale nezasahuje. Úkolem mediátora je poslouchat a garantovat každé straně odpovídající prostor. Obvykle jako první začíná ta strana, která o mediaci požádala, která ji iniciovala. Rozhodnutí je ale vždy na mediátorovi, jeho vnímání kontextu a situace. Řada mediátorů otevírá tuto fázi otázkou : „ Řekněte nám, co Vás sem dnes přivedlo?“

Tato část je velmi důležitá, dává totiž oběma stranám šanci, často po dlouhé době (a někdy i poprvé) souvisle a bez přerušování vylíčit svůj příběh, své vidění případu a předmětu sporu. Naopak druhá strana často poprvé a nepřerušovaně slyší stanovisko strany první. Mediátor zasahuje jen v případě, že druhá strana proti dohodnutým pravidlům začne do vyjádření vstupovat a bránit se argumenty. Kromě toho, že mediátor naslouchá, shrnuje, parafrázuje, přerámovává řečené a pomáhá vyjadřovat emoce, povzbuzuje, ptá se. Také ověřuje pochopení klíčových otázek sporu, odkrývání zájmů a skutečných potřeb(nezapomínejme, že strany jdou do jednání ze svých) *pozic*.

Pouze neuspokojená potřeba motivuje, sociální potřeby respekt, touha po uznání, ocenění jsou nenasystné. Potřeba je motivující pouze pokud ji člověk cítí jako potřebu, potřeby se projevují prostřednictvím zájmů, které vyjadřujeme jako požadavky. Komunikace ve své základní funkci má za účel propojit naše jedinečné, unikátní světy. Máme své systémy víry, své hodnoty, které vyznáváme a své postoje, které vyjadřujeme navenek. Většina z našich postojů, hodnot a systémů víry je naučena v procesu socializace v průběhu našeho života. Je –li něco naučeno, může to být měněno (do určité míry). Svě názory postoje ... si vyvíjíme prostřednictvím komunikace. Kdykoli se naučíme od kohokoli něco nového, měníme se být i nepatrně a přibližujeme se tomu, kdo nás onu věc naučil. Znovu si připomeňme, že komunikace je vždy ovlivňováním!

Výsledkem této části by mělo být zjistit obsah a předmět sporu, jaké pocity tento spor vyvolal a ukázat, co mají obě strany společného a formulovat zjištěné informace do předmětu dalšího jednání. Tím se, že se sporné body přednesou nestranně, bez komentáře a formou věcného předmětu dalšího jednání se zároveň neutralizují. Jestliže si nájemnice stěžuje na souseda nad sebou, že kvůli jeho muzice nemůže ani poslouchat televizi, ani spát – potom předmětem jednání je hlasitost (intenzita zvuku). Častou chybou začínajícího mediátora je začít brzy s hledáním řešení, často již v této fázi se mu zdá, že je vše jasné. Je ale potřeba získat dostatek informací a nespokojit se jen s tím co je řečeno na poprvé. :““ Řekněte mi více o ...“,“ Jak jste se cítila, když ... „, Je tu ještě něco o čem jste přesvědčen .. ?, „ Pomozte mi porozumět tomu, proč je XX pro vás tak důležité?“ I když účastník řekne něco neuvěřitelného, není úkolem mediátora posuzovat řečené a hodnotit.

Shrnuť do bodů cílem a smyslem této fáze mediace je :

- pochopit strany
- určit oblasti neshody
- pojmenovat zájmy, pocity

- určit oblasti průniku zájmů, oblasti shody
- pojmenovat neutrálně předměty jednání

Výsledek je základem pro další vyjednávání obou stran.

4) Dialog, výměna informací

Naši účastníci mají za sebou velmi důležitou část: sdělili své vidění případu, měli možnost slyšet stanovisko druhé strany, vyjádřit své emoce a pojmenovat své zájmy. Díky účasti mediátora došlo k neutralizaci a zvěcnění a k pojmenování nejen rozporů, ale i oblastí shody. Konflikt v sobě vždy zahrnuje tu část, která je zveřejňovaná, deklarovaná a tu část, která je skrytá. Právě v té skryté jsou většinou ukryty skutečné kořeny konfliktu. Smyslem mediace je odkrýt právě tyto „neviditelné“ kořeny.

V této fázi je úkolem mediátora posunout účastníky ještě dál a pomoci jim začít chápat postoje druhé strany. Pozor, pochopit a porozumět neznamená souhlasit! Dalším důležitým úkolem je orientovat účastníky směrem do budoucna. Něco se stalo, ale my vedle sebe, spolu budeme dál bydlet (sousedy si nevybíráme), pracovat, podnikat ve stejném oboru či lokalitě, vychovávat svoje děti – a je třeba se domlouvat o tom co bude. Nástrojem mediátora je opět aktivní naslouchání a komunikace- to znamená že parafrázuje, shrnuje, ptá se, upřesňuje, zrcadlí pocity, přeformulovává a neutralizuje „ostré“ výroky, shrnuje. Z předmětů k projednávání začíná tím, který je neutrální, nebo nejméně „emočně“ nabitý. Prozatím jsme nezdůrazňovali emoční stránku mediace a proto na tomto místě musíme říci, že tato stránka mediace je klíčová. Pokud mediátor nevytvoří dostatek prostoru pro vyjádření emocí zúčastněných stran, pokud sám dostatečně emoce nerefléktuje, nezviditelňuje a neutralizuje, pokud není dostatečně empatický, mohou nezpracované emoce kdykoli vyplout na povrch a zdánlivě již k dohodě pracující mediaci vrátit zpět k začátku. Tím, že mediátor o pocitech otevřeně hovoří, že je neutralizuje a uvolňuje zároveň ukazuje, jak s emocemi pracovat.

- pojmenovat zájmy, vyjádřit emoce
- orientovat účastníky na budoucí řešení
- vést účastníky k pochopení partnera
- učit komunikovat a pracovat s emocemi

5) Oddělené rozhovory se stranami (caucus)

Za určitých okolností může mediátor navrhnout stranám sporu oddělené rozhovory, kdy se věnuje rozhovoru s jednou ze stran a potom rozhoduje o dalším postupu. Tyto oddělené rozhovory jsou vhodné zejména v případě, že se jedná o mediaci případů pachatel - oběť a oběť není dostatečně připravena na setkání tváří v tvář s pachatelem a prostřednictvím oddělených rozhovorů je možné uvolnit negativní emoce a strach. Častá jsou i oddělená jednání při mediaci obchodních jednání a pracovně právních vztazích. Smyslem oddělených rozhovorů může být zjištění dalších informací ale také hledání skutečných zájmů a skutečných příčin problémů. Neméně důležitý je oddělený rozhovor, kdy si jedna, nebo obě strany sporu kladou nereálné požadavky. Vždy je na posouzení mediátora, zda tuto formu navrhne a to i v případě, že ji původně nezamýšlel, ale v procesu mediace se separátní rozhovor se stranami ukáže být užitečný. Nebezpečí pro mediátora v těchto případech je v tom, že strany začnou vyjednávat s mediátorem a chápou jej jako „agenta“ druhé strany. Mediátor

garantuje, že informace z oddělených rozhovorů, které si strana nepřeje zveřejnit , nebudou zveřejněny.

- odstranit obavy, strach
- zjistit další informace a stanoviska stran
- objasnit postoje a zájmy
- příležitost hledat skutečné příčiny konfliktu
- posunout nereálné představy a požadavky do reálných pozic

6) Vytváření alternativních možností řešení, kriteria

Tato fáze mediace nastupuje v okamžiku, kdy jsme proces vzájemné komunikace očistili od veškerých nánosů a účastníci začínají vidět možnost řešení. Mediátor zde musí uplatnit své taktické schopnosti a techniky vyjednávání a zahájit vytváření shody na nejsnáze řešitelném sporném bodě. Společně se generují možnosti řešení, aniž bychom hodnotili jejich realizovatelnost. Účastníci pod vedením mediátora a jeho otázek stanovují kritéria (kriteria jsou založena na jejich zájmech), podle kterých budou vzájemně přijatelné varianty řešení posuzovat. Vybírají nejlepší vhodnou variantu, která respektuje stanovená kriteria. Úlohou mediátora je stále dbát na vyváženost procesu komunikace, dbát na to , aby všem sporným bodům byla věnována pozornost a aby u obou stran byl pocit vyváženosti vzájemného podílu na dosažených výsledcích.

- generovat varianty řešení
- stanovit kriteria založená na zájmech
- vybrat optimální varianty
- věnovat pozornost všem sporným bodům
- vyvažovat podíl obou stran

7) Vyjednávání

Tato část jak je zjevné se prolíná velmi úzce s předchozí částí. Na základě stanovených kritérií a posouzení variant probíhá vyjednávání zúčastněných stran o tom, jak budou konkrétně vybrané varianty naplňovány. Úkolem mediátora v této fázi je spolu s účastníky pomoci vybírat nejlepší řešení, ověřovat průběžně souhlas s dojednanými body a dbát na vyváženost, proveditelnost, srozumitelnost , konkrétnost a ověřitelnost plnění jednotlivých bodů budoucí dohody. Velmi důležitým úkolem je včlenit do budoucí dohody cosi jako „pojistky“ v případě, že se situace bude v budoucnu vyvíjet nestandardním způsobem. Je důležité uvědomit si, že i dohoda o tom, že jsme se tentokrát nedohodli – dohoda o nedohodě – je úspěchem ve srovnání s tím, jaký byl postoj účastníků sporu na počátku mediace. Nezapomínejme na vývoj konfliktní situace a to, že se dnes účastníci nedohodli neznamena, že se nedohodnou příště, nebo v budoucnosti. Velmi často se v mediační praxi stává, že se lidé jsou schopni v dalším jednání domluvit již sami, bez osobní účasti mediátora. To, co funguje a pomáhá je obnovení schopnosti vzájemně mezi sebou komunikovat a v tomto smyslu je možno mediační proces považovat za praktickou výuku vzájemné komunikace.

- odsouhlasovat jednotlivé body vybraných variant
- konkretizovat, upřesňovat a ověřovat souhlas a jednoznačnost pochopení projednávaných kroků
- dbát na realizovatelnost dohod, zabudovávat „ pojistky“
- učit komunikaci a metodě jak se dohodnout

8) Dohoda

Sepsání dohody je posledním krokem mediace. Mediátor sepiše návrh dohody, probírá jej s účastníky jednotlivě položku po položce, vyjasňuje poslední dvouznačnosti, nekonkrétnosti a nejasnosti. Není nutné aby v dohodě byly použity právníké termíny. Je velmi důležité si uvědomit, že dohoda musí být jednoznačná a srozumitelná pro účastníky, oni si ji vytvářejí, oni jí rozumí a oni ji budou plnit. Úkolem mediátora je v této fázi procesu dbát na to, aby dohoda, kterou účastníci mediace stvrzují svým podpisem byla reálně dosažitelná, vyvážená, konkrétní, časově ohraničená a měřitelná. Dohoda musí uspokojovat účastníky jak věcně, tak psychologicky a procedurálně – jen tak je přijata a je šance na to, že bude realizována.

- sepsání dohody krok za krokem
- využívat terminologie srozumitelné účastníkům
- dbát na vyváženost, dosažitelnost a časovou ohraničenost
- i nedohoda je dohodou

9) Závěr

V případě, že se podaří dosáhnout dohody již při prvním mediačním jednání, znamená to obrovský úspěch a ten je nutno ocenit. Mediátor shrnuje výsledky, děkuje účastníkům a oceňuje co se jim podařilo dosáhnout.

Pokud je výsledkem dohoda o pokračování mediace je úlohou mediátora shrnout v závěru, v čem se pokročilo kupředu, co je potřeba udělat na příštím sezení a domluvit s účastníky jeho datum a délku trvání. I zde je potřeba vždy ocenit čeho se účastníkům podařilo dosáhnout.

Dohoda o nedohodě je ve srovnání s výchozím stavem ve většině případů pokrokem. Mediátor pozitivně oceňuje a shrnuje to, co bylo dosaženo a co je třeba řešit. V tomto případě nabízí možnost dalšího kontaktu do budoucna. Nejpозději v této fázi také účastníci za mediaci platí.

- uzavřít mediační sezení, vyrovnat finanční otázky
- ocenit práci i výsledky, kterých účastníci dosáhli
- domluvit další kroky
- otevřít možnost další spolupráce

Je třeba zdůraznit, že každá mediace je naprosto originální a postup i jednotlivé fáze se mohou lišit.

8.9 Diskutované otázky mediační teorie a praxe

Neutralita, kvalifikace, odpovědnost, standardy a etický kodex mediátora.

Neutralita

Neutralita je ústřední myšlenkou mediace nicméně díky obecnosti termínu může být a také je různě chápána. Pro jednoduchou definici můžeme využít formulaci Academy of Family Mediation, která rozlišuje mezi neutralitou a nestranností. Nestrannost chápe jako nedávání přednosti žádné ze stran a to ani slovy, ani činy, pomoc všem zúčastněným a neposkytování rad. Neutralitu pak vztahuje směrem ke vztahu mediátora se stranami. Neutralita by měla být ve všech ohledech – finančním, psychickém, emočním i autoritativním, nesmí existovat konflikt zájmů stran a mediátora.

Kvalifikace mediátora

Budeme-li hovořit s psychologem, bude zdůrazňovat, že u rodinného mediátora je nezbytné, aby byl psychologem. Položíme-li stejnou otázku v oblasti pracovně právní a trestní, velmi pravděpodobně dostaneme stejnou odpověď – tedy, že by měl být právníkem, advokátem.

Je tomu u mediace skutečně tak, že je potřebná odborná specializace pro mediaci (psychologická, trestně právní, občansko právní...)? „Ti, kdo praktikují mediaci musí akceptovat princip, že všichni účastníci mají právo vyjednat a vyřešit své vlastní konflikty sami.“, říká se jednoznačně v Kodexu profesionálního mediátora (KK, app.B)

Určité „nebezpečí“ vyplývající z profesionality (psychologa, právníka) je dáno rozpolcením odborníka na specialistu – tedy autoritu, která na základě zkušeností a znalostí „ví“ (nebo spíše se domnívá, že ví, že tento případ je možno řešit určitým způsobem) a mediátora, který ví, že jediný přístup k efektivnímu řešení mají pouze sami účastníci. Praxe potvrzuje, že pro odborníky je velmi těžké, vystoupit ze svého „kabátku“ profesionálního poradce a odborníka a mediovat – tedy zprostředkovávat dohodu. Kombinace profesionálního vzdělání a mediačního přístupu je ideální, nicméně velmi náročná na osobnost mediátora. Pro psychologa je klíčové stále si uvědomovat, že mediace není náhrada terapie a pro právníky, že mediace není právní kauza, ve které rozhodují dle platného práva.

Odpovědnost mediátora

Je třeba velmi zdůrazňovat roli a odpovědnost mediátora. Jediné za co mediátor odpovídá je proces mediace. Není a nemůže být zodpovědný za výsledek jednání. Velmi lapidárně řečeno, jedinou odpovědností je odpovědnost za komunikační a procesní část mediace.

Standardy a etické kodexy

V USA, Kanadě i dalších evropských zemích věnují mediátoři a odborníci velkou pozornost a váhu vytváření profesionálních asociací v jednotlivých oblastech mediace (právní oblast, komerční oblast, rodinná a sociální mediace a mediace interkulturních interetnických a mezinárodních konfliktů).

Jde o techniku řešení vážných a složitých konfliktů pomocí třetí nezúčastněné strany – mediátora. U mediace využíváme všechny předchozí dovednosti, které byly popsány v tomto materiálu. Upraven je pouze postup při vlastním vyjednávání. Zkušenosti ukazují, že nedodržení postupu vede velmi často k prodloužení konfliktu.

SHRNUTÍ MODULU MEDIACE	
Tato kapitola podrobně popisuje možnosti, které nám dává mediační	

proces. V současné době existují velké snahy o zavedení mediace do běžné životní a firemní praxe. Především se to týká partnerských sporů nebo sporů a konfliktů, které vznikají na pracovištích a přesahují běžný rámec, ve kterém může manažer situaci ovlivnit. Mediace patří k technikám, které pomohou manažerovi výrazně rozšířit jeho kompetence v oblasti zvládání konfliktů.	
---	--

9 Techniky rozhodování

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU TECHNIKY ROZHODOVÁNÍ	
Rozhodnutí jsou závěry učiněné jednou nebo více osobami o situaci, kterou považují za problematickou, na jejichž základě může společnost jednat. V rozhodování můžeme rozlišit několik rozhodovacích proměnných a několik okolnostních faktorů. Tato kapitola nabízí paletu možností, jak zracionalizovat své rozhodovací procesy a umožnit tak rychlejší a odpovědnější rozhodování.	

Budete umět: • Co je rozhodovací proces • Vhodné techniky rozhodování • Rozhodování v marketingové praxi	
Získáte: • Důležité informace o rozhodovacích procesech • Schopnost využít rozhodování v oblasti marketingu a dalších oblastech • Dovednosti v oblasti rozhodovacích stromů a kritické cesty	
Budete schopni: • Ke svému projektu popsat kritickou cestu	

• Vytvořit rozhodovací strom	
------------------------------	--

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU TECHNIKY ROZHODOVÁNÍ	
marketingové rozhodování, rozhodovací modely, kritická cesta, rozhodovací strom	

9.1 Obecné rozhodování

9.1.1 Co je rozhodnutí?

Osoba, která sama činí rozhodnutí: rozhodnutí mohou být učiněna individuálně nebo skupinově. Struktura rozhodovací skupiny nebo povaha jednotlivců činících rozhodnutí mají přímý vliv na rozhodování. Jednotlivec může být např. "hráč", který přijme riziko, nebo opatrná osoba, která se každému riziku vyhýbá.

Okolnosti (údaje): při rozhodování jsou skupina nebo jednatel vázání danými okolnostmi (mantinely). Do určité míry tato data určují, které cíle, prostředky a strategie jsou dosažitelné a jaký je asi faktor nejistoty. Rozlišujeme mezi externími údaji (např. strukturou trhu) a interními údaji (týkají se samotné společnosti). Z těchto vnitřních a vnějších situací je nutno víceméně vycházet při rozhodování. Např. společnost nesmí překročit při plánování produkce kapacitu, kterou má k dispozici, a ve finančním plánování je omezena možnostmi úvěru.

Jeden nebo více cílů: skupiny nebo jednotlivci činí většinou rozhodnutí o cílech, prostředcích a strategiích. Společnosti mají různé cíle jako např. co největší zvýšení zisku, pokračování a růst, ale také vedlejší cíle jako dobré vztahy mezi zaměstnanci a respektování určitých etických standardů.

Alternativní řešení: formulovaných cílů lze obvykle dosáhnout různými prostředky, a tudíž je podstatné vybrat si jakými. Tyto prostředky jsou kombinací nástrojů, které má manažer k dispozici. Marketéři mohou například kombinovat čtyři základní marketingové nástroje různými způsoby, aby dosáhli specifického marketingového mixu

Racionální výběr: jakmile jsou cíle určeny a prostředky stanoveny, manažer musí učinit rozumné a racionální rozhodnutí. Čím neurčitější je situace, tím složitější se stává proces výběru. Když je problém komplikovaný, velký vliv na rozhodování má charakter toho, kdo rozhodnutí učiní.

9.1.2 Situace v rozhodovacím procesu

V managementu rozlišujeme šest základních situací při rozhodování:

- * stanovení problému: rozpoznání a formulování problémů, se kterými je společnost konfrontována
- * výběr nejnaléhavějšího problému: stanovení priorit
- * řešení vybraného problému: hledání alternativních řešení, vyhodnocování důsledků

každého řešení a výběr nejvhodnějšího

- * uskutečnění vybraného řešení: učinit zásadní rozhodnutí realizovat vybrané řešení
- * změna původního řešení na základě pozorovatelných praktických výsledků: manažeři se musí rozhodnout o změnách původního řešení a když je to nezbytné, stanovit kdy a jak
- * stanovení obecné politiky společnosti: když se určité problémy vyskytují často a jsou dostatečně podobné, manažeři mohou učinit rozhodnutí, týkající se obecné politiky společnosti

9.1.3 Formální postup rozhodování

Definování problému: Ve společnosti nejde vždy vše, jak by mělo jít - a v čem je problém? Problém by mohl být v tom, že obrat je nižší než v předchozím období. Ti, co rozhodují, tedy mají stanovený cíl: během šesti měsíců dohnat chybějící obrat. Potom musí být stanoveny předběžné podmínky. Jsou to omezení ovlivňující stanovení a dosažení cílů.

Stanovení alternativních řešení: Poté ti, co rozhodují, stanoví alternativní řešení k dosažení cíle při respektování předběžných podmínek.

Identifikování nejdůležitějších nejistot: Dále je nutné určit nejistoty obsažené v každé možnosti.

Shromažďování a analýza relevantních údajů: Nyní je nutné určit, které údaje z vnějšího prostředí a které rizikové faktory obsažené v různých alternativách by ještě měly být shromážděny a prostudovány.

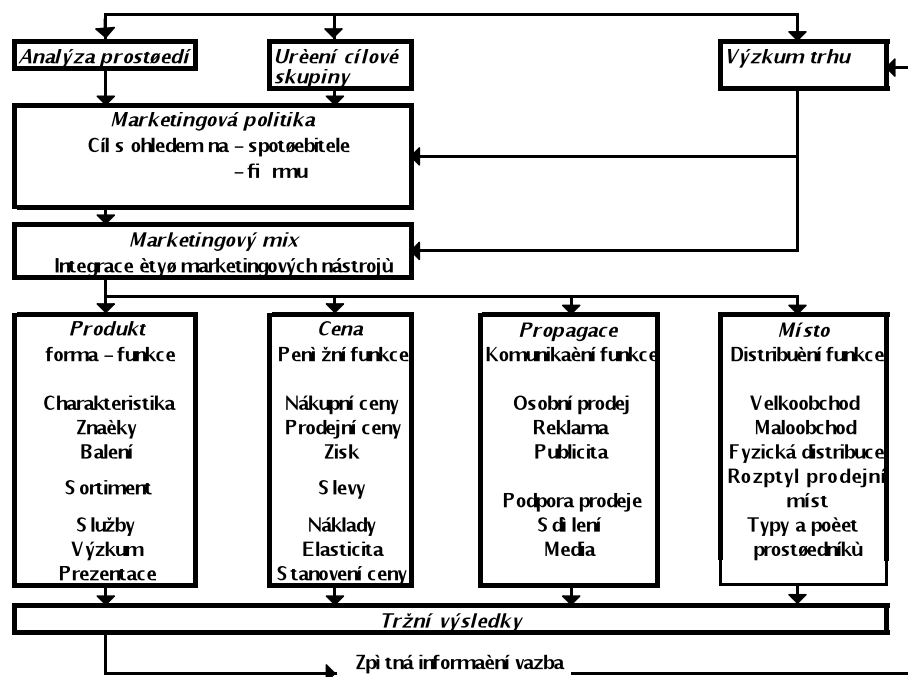
Odhadování různých výsledků: Poté je nutno odhadnout, jaké náklady a zisky každá možnost přinese, jaké bude mít výhody a nevýhody a jaká je naděje na úspěch.

Výběr nejlepší možnosti: Konečně, na základě prostudovaných údajů, nejistot a výsledků, vyberou ti, co rozhodují, možnost s největším potenciálem (pravděpodobností).

9.2 Marketingové rozhodování

9.2.1 Typy marketingového rozhodování

Diagram ukazuje kontext, v jehož rámci se rozhodování děje. V první řadě je nejdůležitější přesná **analýza marketingového prostředí**. Marketéři se mohou rozhodnout, jaký je odhad vývoje, omezení a příležitostí společnosti. Ve druhé fázi musí **určit marketingovou politiku**. Ta obsahuje cíle vzhledem k zákazníkovi a vzhledem ke společnosti. V tomto kontextu je "spotřebitelem" zvolený segment trhu. Protože potřeby spotřebitele se značně mění, marketingový odborník musí **vybrat homogenní skupinu spotřebitelů nebo segment trhu**. Následně musí **stanovit marketingový mix**, jehož prostřednictvím bude politika realizována. Tato strategie musí dát tvar celkové nabídce, jak je představena na trhu. Mix by měl mít takový účinek, aby bylo cílů formulovaných v politice dosaženo co nejlépe. Při měření a vyhodnocování účinků se může marketingový odborník rozhodovat na základě dat shromažďovaných při výzkumu trhu a prováděných analýz.



9.2.2 Povaha marketingového rozhodování

Uvádění nového produktu na trh, navrhování reklamní kampaně, určení prodejních cen nebo vytvoření distribuční sítě jsou činnosti vyplývající z marketingových rozhodnutí. Marketingové rozhodování je charakterizováno množstvím možných komplikací a rizik. Jsou to zejména :

Typ tržní reakce: reakce trhu na marketingové rozhodnutí nemusí být předvídaná přesně. Často chybí adekvátní údaje. Navíc reakce trhu není obvykle lineární (např. snížení cen o 20% nemá dvojnásobný účinek v porovnání se snížením cen o 10%) a spotřebitelé v žádném případě nereagují na tržní podněty stejným způsobem.

Interakce marketingového mixu: marketingový mix je výsledkem různých rozhodnutí zaměřených na stimulaci prodeje. To je důvodem, proč se marketingoví odborníci snaží dosáhnout optimálního mixu, t.j. integrovaného celku, v němž musí být určen jak společný účinek marketingového mixu, tak jeho jednotlivých nástrojů. Je zde ten problém, že různé účinky se těžko měří a změny v marketingovém mixu ovlivňují jedna druhou.

Účinek přenosu: trh na marketingové podněty nereaguje vždy okamžitě, ale vždy až po určité době, kdy bylo učiněno rozhodnutí. Efektivita vloženého marketingového úsilí není tudíž omezena na přesně daný časový úsek. Tomu se říká účinek přenosu. Samozřejmě tento jev ztěžuje načasování marketingových činností.

Odezva konkurence: faktorem komplikujícím situaci je i to, že další dodavatelé také vyvíjejí marketingové činnosti s konkurenčními účinky. Konec konců, jednotliví marketéři mají jen velmi malou, (pokud vůbec nějakou), kontrolu nad rozhodnutími svých rivalů. Jsou tudíž nuceni vycházet z předpokladu reakcí a z předpokládané marketingové filozofie svých konkurentů.

Několik produktů a/nebo oblastí prodeje: mnoho společností má úplný sortiment a/nebo operuje v několika oblastech, zemích nebo prodejních oblastech, z nichž každá reaguje charakteristicky. Manažeři málokdy rozdělí svůj omezený rozpočet a čas na všechny produkty a trhy úspěšně a kromě toho nemají vždy přístup k dostatečně obsáhlým informacím.

Vnější nejistoty: nepředvídaný vývoj v politickém, společenském a ekonomickém prostředí často způsobuje neočekávané otřesy v reakcích trhu. Marketéři se proti tomu nemohou zcela chránit, protože jim chybí informace.

Krátce, marketingová rozhodnutí jsou charakteristická tím, že jsou učiněna v složitém kontextu, jenž vyplývá z toho, že marketing se zabývá lidmi a problémy jejich chování, spíše než věcmi a technickými faktory.

9.2.3 Typy rozhodovacích situací

Ačkoliv marketingoví odborníci čelí rizikovým faktorům, jsou také situace, ve kterých faktor rizika v menší či větší míře chybí. Rozlišujeme :

Rozhodnutí v podmínkách jistoty: toto je případ, kdy osoby, které rozhodují, vědí:

- * které faktory ovlivňují jejich rozhodnutí
- * jakých hodnot tyto faktory mohou nabýt
- * jakých hodnot tyto faktory nabudou

U tohoto typu lze učinit správné rozhodnutí, jestliže ti, co rozhodují, jsou schopni stanovit správné vztahy a připravit správné propočty. V další kapitole budeme diskutovat o příkladu rozhodovacího modelu (**analýze CPM**), která může být aplikována při rozhodnutích, kde jsou relevantní faktory známy.

Rozhodnutí v podmínkách rizika: v tomto případě jsou v rozhodovací situaci zjevné elementy nejistoty vyplývající z nedostatku informací.

Je známo, které faktory ovlivňují rozhodování a jakých hodnot tyto faktory mohou nabýt, ale není známo, jakých hodnot opravdu nabudou. Např. marketér ví, že naše národní hospodářství může růst o 1, 2, 3, 4 nebo 5 %. Nicméně si nemusí být jist přesným procentem růstu. Může jako pomocné nástroje užít pravděpodobnostní rozdělení. Je to způsob, kterým se ozřejmí pravděpodobnost toho, že k něčemu dojde.

Když je pravděpodobnost kvantifikovatelná, může být považována za měřitelné riziko. Jestliže např. pojišťovací společnost zvažuje změnu ve vyplácení prémie u určitého typu pojištění, bude do určité míry své rozhodnutí zakládat na údajích z minulosti. Prostřednictvím těchto čísel může být určeno, zda je pravděpodobné, že se stane něco, co by mohlo mít pro danou společnost finanční důsledky. Manažer může dojít k této pravděpodobnostní distribuci na základě objektivních údajů získaných výzkumem (např. výzkumem trhu, finančních údajů), ale také na základě své zkušenosti a intuice. Jako pomůcku používáme **techniku rozhodovacího stromu**. Těchto modelů mohou manažeři užívat, jestliže uskutečňují zde popsaná rozhodnutí. Dalším rozhodovacím modelem v rizikových podmínkách, model opakovaného nakupování (**Parfitt a Collins**) byl popsán v lekci 6.

Rozhodování v podmínkách nejistoty: v tomto případě nemůže být rozhodování založeno na objektivním pravděpodobnostním rozdělení. V tomto případě rozeznáváme dvě situace.

1. Událost, která je zcela nezávislá na přijatém rozhodnutí (např. nový vynález učiněný jinde nebo neočekávaný ekonomický vývoj v určitém sektoru).
2. Událost, která je závislá na rozhodnutí učiněném jednotlivcem (např. konkurent, který použije doposud neznámou strategii).

9.2.4 Pomocné nástroje pro rozhodování

Zkušenost a intuice: jsou to důležité, ale rizikové pomůcky vzhledem k jejich subjektivnosti

Standardní postupy a návody: tato pravidla ukazují manažerovi cestu v komplikovaném prostředí. Nevýhoda je v tom, že omezují manažerskou svobodu při realizaci marketingových činností.

Fakta: toto je třetí základna pro rozhodování (má formu výzkumu trhu, marketingových testů apod.)

Kvantitativní analýzy: systematické a objektivní matematické modely a vědecké postupy poskytují dobrou pomoc při marketingovém rozhodování. V následujících částech budeme hovořit o různých marketingových modelech.

9.3 Rozhodovací modely v podmínkách jistoty: síťová analýza CPM (Critical Path Method)

Model CPM je v marketingové praxi často aplikován při komplikovaných projektech jako vývoj produktu, reklamní kampaň, speciální propagace, otevření nových obchodů a výcvik prodávačů. CPM je pro manažery atraktivní, protože:

- * nutí zúčastněné strany, aby přesně plánovaly čas a přesuny
- * specifikuje, na kom spočívá zodpovědnost
- * odhaluje vzájemné vztahy v projektu
- * ukazuje na úzká místa

CPM má dvě fáze:

1. kvalitativní
2. kvantitativní

Kvalitativní stadium (plánování činnosti): v této fázi se marketingoví odborníci pokoušejí klasifikovat vztah mezi všemi činnostmi, které jsou nezbytné pro uskutečnění projektu. Musí dodržet následující pracovní postup:

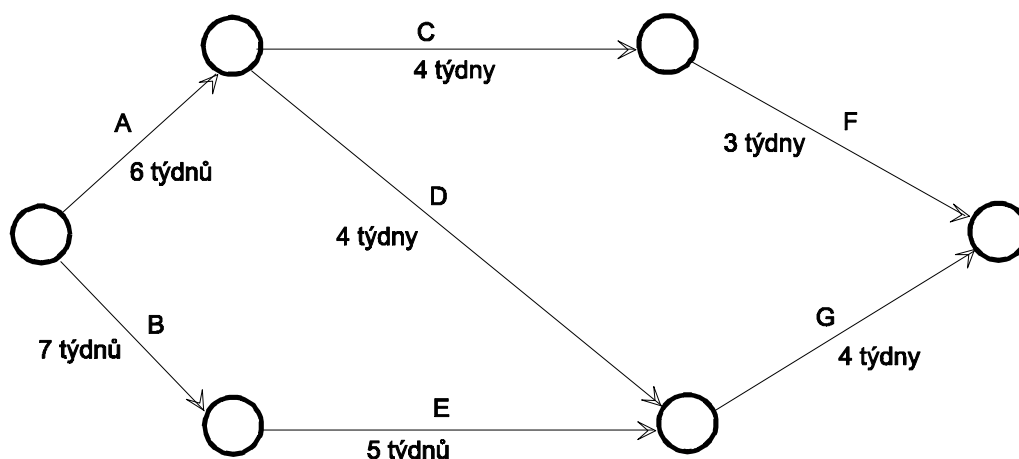
- * Rozčlenit celý projekt na jednotlivé činnosti (aktivity, části úkolů). Obvykle jsou tyto činnosti rozděleny podle oddělení, které je mají provést (např. výroba, reklamní agentury, prodejní tým).
- * Určit vzájemný vztah činností. Aby se dosáhlo toho, že je projekt dobře pochopen, je důležité rozčlenit činnosti na:
 - činnosti, které se určitě musí realizovat ve specifikovaném pořadí
 - činnosti, které se mohou realizovat paralelně a nezávisle na sobě
- * Uspořádání těchto činností v logickém pořadí. "Relační" manažeři zobrazí činnosti a jejich vzájemné vztahy na relačním diagramu (síti). Směr označí šipkou a začátek a konec kroužkem.

Kvantitativní stadium (časový plán): časový plán sestává z následujících částí:

- * Odhad očekávaného trvání každé činnosti. Odpovědný manažer zaznamená pravděpodobnou délku trvání činnosti u relační šipky. Použitá časová jednotka (vteřiny, minuty, hodiny, dny, týdny) záleží na povaze projektu.
- * Výpočet celkového trvání projektu (kritická cesta). Poté, co jsou zaznamenány všechny odhadované časy do sítě, může manažer sledovat:
 - které cesty vedou od začátku do konce projektu
 - jak dlouho bude každá jednotlivá cesta trvat

Celková délka trvání projektu je dána nejdelší cestou (kritická cesta). Tato cesta je nazývána kritická, protože zrychlení nebo zpomalení aktivit ležících na této cestě způsobí zrychlení nebo zpomalení celého projektu.

Obr. - Síť CPM



Kvalitativní fáze: A, B, C, D, E, F, G jsou v tomto projektu individuálními činnostmi. A a B jsou příklady simultánních činností. C následuje po A, což je příklad následné aktivity.

Kvantitativní fáze: bylo odhadnuto, že činnost A bude trvat 6 týdnů. Časový odhad byl učiněn a zaznamenán také pro ostatní činnosti.

Následující cesty vedou ke konečnému cíli:

ACF = 6 + 4 + 3 = 13 týdnů; ADG = 6 + 4 + 4 = 14 týdnů; BEG = 7 + 5 + 4 = 16 týdnů

Poslední cesta (BEG) je kritická. To znamená, že projekt může být připraven nejdříve za 16 týdnů.

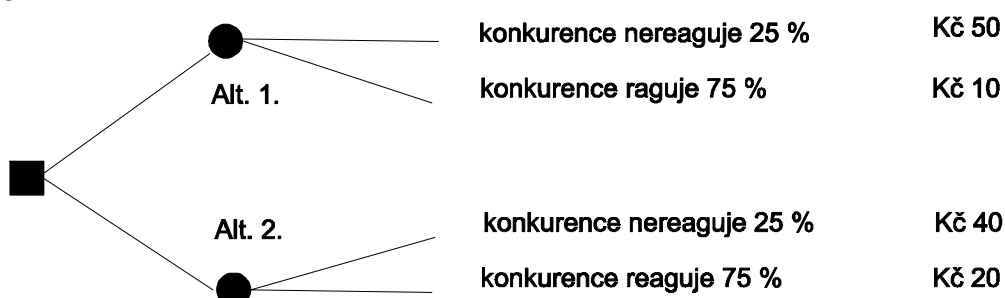
9.4 Rozhodovací modely v podmínkách rizika

9.4.1 Technika rozhodovacího stromu

Rozhodovací strom je grafická prezentace možností, které mají ti, kteří rozhodují, k dispozici a událostí, se kterými by měli počítat. Např. marketér se musí rozhodnout mezi dvěma marketingovými možnostmi, alternativou 1 a alternativou 2. V obou případech vezme v úvahu konkurenci, která buď bude reagovat nebo ne. Předpokládá, že s pravděpodobností 25% konkurence nebude reagovat, pravděpodobnost, že bude reagovat je 75%. Jeho výsledná prognóza říká, že společnost vydělá:

- * o 50 Kč více, když je vybrána možnost 1 a konkurence nereaguje
- * o 10 Kč více, když je vybrána možnost 1 a konkurence reaguje
- * o 40 Kč více, když je vybrána možnost 2 a konkurence nereaguje
- * o 20 Kč více, když je vybrána možnost 2 a konkurence reaguje

Tato rozhodovací situace může být vyjádřena následujícím rozhodovacím stromem:



- * Rozhodovací bod je označen čtverečkem. V tomto bodě si ten, kdo rozhoduje, musí zvolit mezi různými možnostmi, které se mu nabízejí (zde možnost 1 a 2).
- * Pravděpodobnostní bod je označen kolečkem. Z tohoto bodu dále rozhodovací strom ukazuje, co se může stát, když se vybere určitá možnost (zde reakce nebo nereakce konkurence).
- * Konečně, každý koncový bod odráží výsledek každé z těchto větví u dané možnosti a události.

Rozhodovací strom je tedy konzistentní model, který nutí toho, kdo rozhoduje, aby vzal v úvahu všechny aspekty a kvantifikoval emoce v rozhodovací situaci.

Rozhodovací strom je také jediný model, který na jedné straně užívá objektivní údaje, jako jsou finanční podklady a výsledky výzkumu trhu, a na druhé straně subjektivní data, jako je kvalifikované očekávání, zkušenost a obchodní přehled. Tato technika sestává z následujících kroků:

Definování rozhodnutí, které je třeba učinit: rozhodnutí jsou v rozhodovacím stromu označeny jako čtverečky (v daném případě se manažer musel rozhodnout, jaký má užít marketingový mix).

Identifikování alternativních řešení: ten, kdo rozhoduje, musí určit, jaké jsou v rozhodovacím bodu možnosti (v uvedeném příkladě 1 nebo 2).

Identifikování událostí v každém alternativním řešení: jaké důsledky bude mít určité řešení (v uvedeném případě konkurent může reagovat nebo nereagovat na obě alternativy)?

Určení výsledků každé události: musí se vypočítat finanční výsledky/dopad události v rámci konkrétních možností a zaznamenat čísla na relativní větve stromu (v daném případě marketér vypočítal dopad).

Kvantifikování pravděpodobnosti v každém pravděpodobnostním bodě: pravděpodobnostní body jsou na rozhodovacím stromě nekontrolovatelné sekce. Nicméně určité události jsou očekávány. Ten, kdo rozhoduje, musí vyjádřit toto své očekávání pravděpodobnostním rozdělením a poznačit čísla na relativní větve stromu (v daném případě je to očekávání, že na 25% konkurence nebude reagovat a na 75% reagovat bude.)

Kalkulace hodnoty očekávání každého pravděpodobnostního bodu: tuto kalkulaci je třeba udělat podle principu zpětného výpočtu (počítat odzadu dopředu). V rozhodovacích bodech (čtverečcích) existuje úplná jistota. Konečně ti, kdo rozhodují, sami určují výběr určité možnosti. V pravděpodobnostních bodech tato jistota neexistuje, ačkoliv určité údaje k dispozici jsou (objektivní dopad události a subjektivní hodnota očekávání těchto událostí). S těmito údaji lze vypočítat, jakou má očekávání hodnotu reprezentativní pro tento specifický pravděpodobnostní bod, protože sem byla včleněna všechna relevantní data. Ten, kdo činí rozhodnutí, vybírá tu možnost, kde je součet výsledků různých možností nejvyšší. Možný výsledek je nutno vynásobit pravděpodobnostmi.

V uvedeném příkladě:

Možnost 1

Možný výsledek x Pravděpodobný výsledek 50 x 0,25 =
12,5

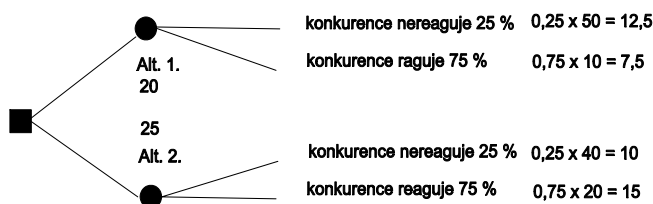
hodnota očekávání $\frac{10 \times 0,75 = 7,5}{20,0}$

Možnost 2

Možný výsledek x Pravděpodobný výsledek 40 x 0,25 =
10,0

$$\text{hodnota očekávání} \quad \frac{20 \times 0,75 = 15,0}{25,0}$$

Ve tvaru rozhodovacího stromu



Výběr možností s nejvyšší hodnotou očekávání: ten, kdo rozhoduje, poznačí hodnoty očekávání v relevantních pravděpodobnostních bodech a vybere možnost 2, protože má nejvyšší očekávanou. Možnost 1 je zamítnuta.

9.4.2 Další náměty pro rozhodování

Konsenzus

Až nebezpečně často bývá pojem participativního, "demokratického" rozhodování spojen s představou hlasování. Hlasování má ovšem jeden závažný háček - není-li jednomyslné, zanechává za sebou přehlasovanou menšinu, která může být nespokojena. Proto je hlasování teprve tím posledním útočištěm, ke kterému se můžeme uchýlit, když jiné metody selžou.

V prvé řadě bychom se měli pokusit dosáhnout konsensu, který předpokládá shodu mínění ve skupině. V případě dosažení konsensu se po prodiskutování problému všichni dokáží shodnout na jednom rozhodnutí, s kterým všichni souhlasí a jsou připraveni jej prosazovat. V praxi konsensus znamená, že každý, přes své případné dílčí výhrady, dává v souvislosti s konkrétním rozhodnutím upřímně přednost dosažení shody ve skupině před trváním na případných vlastních odlišných názorech.

Bodování

Nelze-li dosáhnout konsensu, můžeme se ve skupině dohodnout, že rozhodnutí se přikloní k možnosti, která zvítězí v nějakém systému přidělování bodů. Tyto systémy mohou být složité (multikriteriální analýza) či jednodušší a jsou i případy, kdy si vystačíme se zcela jednoduchým školním systémem známkování od 1 do 5. Extrémním zjednodušením bodovacího systému se vlastně dostáváme k metodě hlasování.

Hlasování

Při hlasování rozhoduje většina, která může být různě definovaná (obvykle jako nadpoloviční, při rozhodování o zásadních změnách třeba i přísnější, například třípětinová). Hlasování může být tajné (pomáhá svobodnému vyjádření, často posunuje výsledek ve prospěch menšinových názorů) nebo veřejné (dává představu o rozložení názorů).

Před hlasováním by mělo dojít k diskusi, ve které se účastníci porady vzájemně upozorní na klady a zápory jednotlivých možností. Hlasování bez předchozí výměny argumentů je pouhým převálcováním menšiny většinou.

Diskuse přináší možnost lépe zvážit možnosti (ani zdaleka ne vždy jsou argumenty většiny kvalitnější než argumenty menšiny), občas činí poměr hlasů mezi většinou a menšinou výraznější (a zmenšuje tak okruh potenciálně nespokojených, přehlasovaných účastníků) a především tím, že i nositelé menšinového názoru dostali před rozhodováním prostor k argumentaci, snižuje míru nespokojenosti v menšině a nebezpečí jejího bojkotu rozhodnutí.



Samostatný úkol 1

Pan Viktor MLHAVÝ se rozhodl prozkoumat obvod zeměkoule formou cesty kolem světa. Zvolil si vyhlídkovou neuspěchanou trasu: Praha – Moskva – Irkutsk – Vladivostok – Tahiti – Rio de Janeiro – Praha. Cestovat bude s asistentem Václavem.

Cestou do Moskvy se jim doneslo, že pokračování cesty z Irkutsku do Vladivostoku je podmíněno povolením (bumázkou), které bude nutno předložit v Irkutsku. Asistent Václav zůstal v Moskvě, požádal o povolení, dostal ho a přiveze ho do Irkutsku letadlem. Dále budou oba pokračovat společně.

Někde na trase Praha – Moskva jim někdo sebral skoro všechny peníze. Václav poslal z Moskvy telegram do Tokia přítelkyni Šimako, aby jim přivezla do Vladivostoku nějaké peníze v hotovosti.

Ve Vladivostoku pan Mlhavý zjistil, že si zapomněl v Praze Kinedryl, bez kterého nevstoupí do letadla Rio – Praha. Asistent Václav letí tedy z Vladivostoku do Prahy pro Kinedryl, odveze ho do Rio de Janeiro a tam na pána počká. Společně pak poletí zpět do Prahy.

Nakreslete síťový graf a metodou kritické cesty spočítejte kolik dní bude cesta trvat.

Č.	Činnost (Task)	Trvání (duration)	Zdroj (resource)
A	Vlak Praha - Moskva	2 dny	ČSD
B	Vlak Moskva - Irkutsk	7 dní	Sovpojezd
C	Vlak Irkutsk - Vladivostok	1 den	Sovpojezdspec
D	Lod' Vladivostok - Tahiti	4 dny	Japanship
E	Raketová loď Tahiti - Rio	2 dny	White Lines
F	Letadlo Rio - Praha	1 den	ČSA
G	Podání žádosti v Moskvě	1 den	Václav
H	Vyřízení žádosti a vydání povolení	2 dny	INTBIRO
I	Letadlo Moskva - Irkutsk	3 dny	Aeroflotinter
J	Cesta telegramu Moskva - Tokio	1 den	Sovpočta
K	Šimako - Cesta Tokio - Vladivostok	3 dny	Japansnail
L	Václav - Letadlo Vladivostok - Praha	1 den	Aeroflot
M	Václav - Letadlo Praha - Rio	3 dny	ČSA

- * Vymyslete si komplikace zdrojů např. povolení v Moskvě vydávají jen v úterý a to 8.30 - 9.00 hod. Loď Tahiti – Rio jezdí každé úterý v 18.15 hod. Šimako může jen o víkend.
- * Naopak, stanovte konečný přílet do Prahy 8. března 2000 v 17:00 hod. Kdy musí vyjet z Prahy? Co to všechno bude stát? Vymyslete přibližné náklady na činnosti a zdroje.



Samostatný úkol 2

ROKO patří ke skupině společností vyrábějících nealkoholické nápoje. Před rokem se ROKO rozhodla, že rozšíří svou kapacitu na základě příznivého vývoje v prodeji, ale mezitím se ukázalo, že předpovědi byly příliš optimistické. V této chvíli je tedy značná nadbytečná kapacita. Rada společnosti ROKO se domnívá, že v současné situaci by se měla změnit marketingová strategie. Jednou z možností by mohlo být **zahájení kampaně zaměřené na úsporu finančních prostředků zákazníků**.

Člen rady, který tuto možnost navrhl, se domnívá, že přes značnou nejistotu může být učiněn pokus, aby se zjistilo, zda tato kampaň může přinést pozitivní výsledky. Chce využít metody rozhodovacího stromu a domnívá se, že pro výsledky kampaně bude rozhodující, **zda konkurence bude reagovat a když ano, jak bude reagovat**. Člen rady odhaduje s pravděpodobností 70% reakci konkurence. Vidí dvě realistické **alternativy reakce konkurence: snížení cen nebo zintenzivnění reklamy**. Obě jsou stejně pravděpodobné. Jiné další reakce konkurence jsou vyloučeny. Důsledky různých možných situací jsou:

- | | |
|---|--------------------------|
| * konkurence nereaguje | zvýšený výnos 400 000 Kč |
| * konkurence reaguje intenzivnější reklamou | zvýšený výnos 150 000 Kč |
| * konkurence reaguje snížením cen | zvýšený výnos 100 000 Kč |

Náklady na kampaň budou 200 000 Kč.

Otázka 1

Nakreslete rozhodovací strom.

Otázka 2

Měla by ROKO zahájit kampaň na úsporu finančních prostředků zákazníků?



Samostatný úkol 3

Firma Praha a.s. sídlí v Pardubicích. K firmě patří závod vyrábějící stavebnicové modely prodávané pod značkou Atlanta a prodejní místo, kde kromě modelů Atlanta nabízí další modelářské potřeby, kancelářské potřeby, poštovní známky atd. Firmu vedou bratřenci Zdeněk a Michal Veverkovi. Zdeněk se soustřeďuje na řízení závodu a Michal na obchod. Obchod prosperuje a oddělení se známkami má dobrou pověst mezi sběrateli. Modelářské oddělení je také známé mezi specialisty vzhledem k profesionální úrovni modelů a široké nabídce. Kancelářské potřeby přivedou mnoho dalších zákazníků. Tito zákazníci ovlivňují prodejnost i dalších skupin zboží.

Přes dobré výsledky stávajícího sortimentu zvažuje Michal částečnou redukci oddělení kancelářských potřeb, kterou chce kompenzovat prodejem časopisů. Michal se domnívá, že tak přivede do obchodu ještě více zákazníků, což bude mít pozitivní vliv na prodejnost dalších skupin zboží.

Nicméně, Michal si není jist, zda tento krok nevyprovokuje negativní reakci dalšího maloobchodu v bezprostředním sousedství. Michal se tedy musí rozhodnout mezi

širokým rozsahem prodeje časopisů, omezeným prodejem časopisů a nezahájením prodeje časopisů vůbec.

Podle poměrně věrohodné informace se konkurence ze 30% rozhodne také prodávat časopisy, jestliže je začne v širokém rozsahu prodávat Michal; ze 60%, jestliže Michal bude prodávat omezený sortiment časopisů a z 90%, jestliže se Michal rozhodne, že časopisy vůbec nebude prodávat.

Michal očekává, že výsledky zvýší obrát o 100 000 Kč, při intenzivním prodeji časopisů a jestliže potenciální konkurenti nebudou reagovat. Jestliže se Michal rozhodne pro omezený prodej časopisů bude v podobných podmínkách obrát zvýšen o 35.000 Kč.

Jestliže konkurence bude reagovat, Michal očekává, že se obrát zvýší o 30.000 Kč pro zvětšený sortiment a o 20.000 Kč v případě omezeného sortimentu. Kdyby se v této situaci nerozhodl pro uvedení časopisů, obrát klesne o 15.000 Kč.

Náklady na expanzi zahrnující částečnou přestavbu obchodu budou buď pro omezený prodej časopisů 25 000 Kč anebo pro intenzivní prodej časopisů 55.000 Kč.

Otázka

Rozhodněte, zda a v jakém rozsahu by měl Michal zahrnout časopisy do své nabídky. Nakreslete rozhodovací strom.

SHRNUTÍ MODULU TECHNIKY ROZHODOVÁNÍ	
Kapitola pojednává o rozhodovacích technikách v manažerské a marketingové praxi. Po prostudování této kapitoly a po zvládnutí příložených úkolů budete schopni využívat rozhodovací techniky při všech úkolech, které tuto dovednost vyžadují.	

10 Řešení problémů

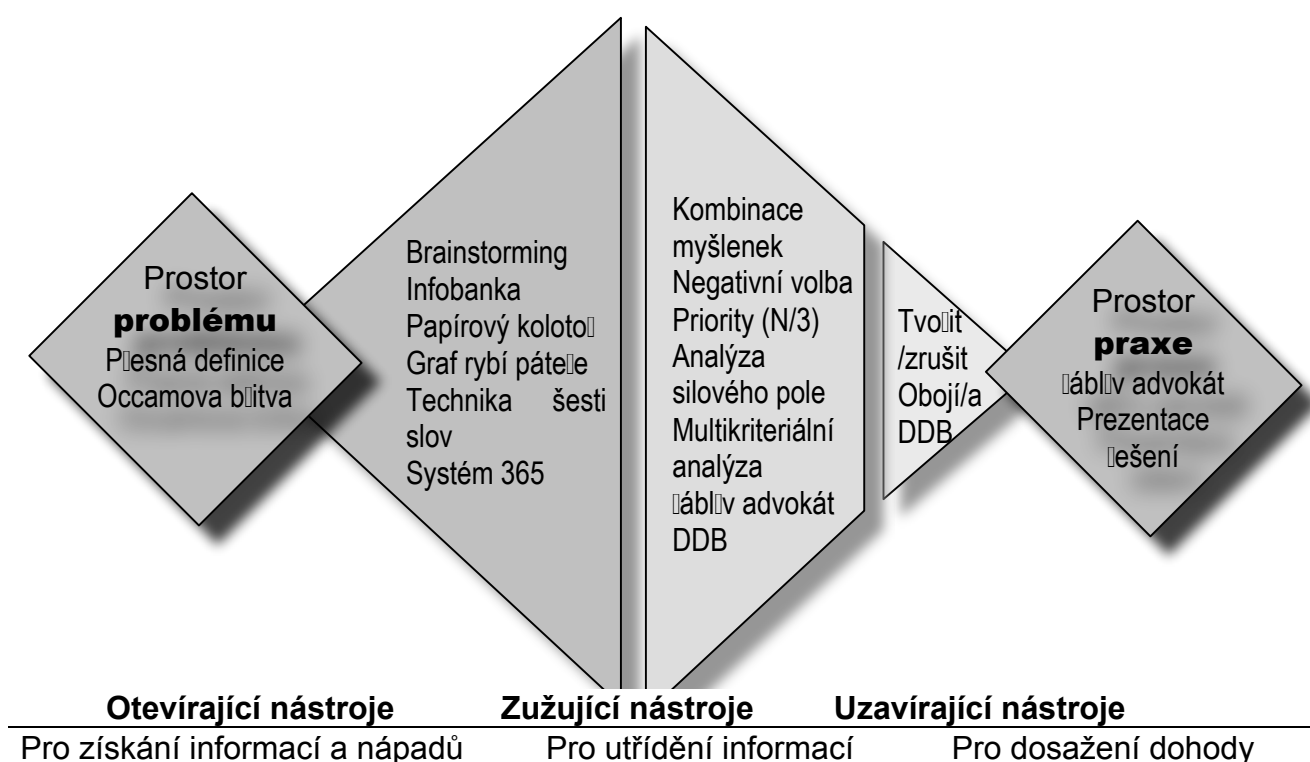
<i>RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</i>	
Problémy, které jsme doposud řešili a analyzovali v oblasti mezilidské a na rovině osobní nebo sociální nyní budeme studovat v oblasti obecnější. Tedy v oblasti obecného řešení problémů. Kapitola nabízí poměrně velké množství technik, které umožňují nejen analýzu, ale současně vhled do potenciálních příčin problémů a umí uvést jednotlivé a dílčí jevy do vzájemných souvislostí a systémů.	

Budete umět: • Vhodné nástroje pro řešení problémových situací • Aplikace pro využití rozhodovacích procesů	
Získáte: • Dovednosti v oblasti analýzy problémů • Schopnost nacházet souvislost a propojovat jednotlivé události do systémů • schopnost vytvářet myšlenkové mapy a využívat další analytické nástroje.	

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	
myšlenková mapa, occamova břitva, kauzální analýza, rybí páteř, silové pole, situační analýza, SWOT analýza	

NÁSTROJE K NALEZENÍ ŘEŠENÍ

K řešení problému můžeme pro začátek doporučit několik nástrojů a metod, které jsou poměrně osvědčené. Jejich přehled poskytuje následující obrázek.



10.1.1 Occamova břitva

Snaha udržet věci, co nejjednodušší, vytvořit definici, které každý rozumí a která popisuje jádro problému.

Occamova břitva: „*Počet entit (kategorií) nelze rozšiřovat nad nezbytnost.*“

Wiliam Occam, *1280, filosof

Týká se:

- problémů formulovaných jako řešení
- příliš obecné formulace problémů

Analýza tématu Ustavení širší problémové oblasti	1. Předběžné sjednocení kategorií (obvykle 5 – 8 +1 Ostatní“) 2. Přiřazovat seznam nápadů do kategorií – vždy jen k jedné kategorii 3. Rychle, bez průtahů roztřídit a přepsat 4. Vybrat jedno téma jako problém řešení 5. Udělat síto – vodítka: Týká se to nás? Můžeme s tím něco v rozumné době udělat? Umíme o tom shromáždit údaje? Opravdu to chceme řešit? Obdobně vyloučit položky v tématu
Definice problému Návrat k problému Přesné formulace	1. Vyvěsit původní formulace problému. 2. Formulovat problém – ne řešení (např. na kartičky) špatně: „<i>Potřebujeme víc prostoru</i>“ správně: „<i>Jaký hlavní problém bychom vyřešili, kdybychom měli více prostoru</i>“ Kartičky rozdělit do kategorií
Dotaz, zda problém stojí za řešení.	„ Tak co ...? “ Diskuse, zda zaměřením na tento úkol, tým dobře využije čas.

Brainstorming

Technika, umožňující shromáždit velké množství nápadů. Skupina lidí dostane zadání, nejčastěji ve formě otázky, jak vyřešit určitý problém, a jednotliví účastníci navrhuji řešení. Brainstorming vede facilitátor, nápady se zapisují tak, aby je měli

účastníci na očích. Platí zásada, že v průběhu brainstormingu se nápady zásadně nehodnotí.

Metoda je vhodná pro menší skupiny (např. okolo 10 lidí), důležitá je dobrá atmosféra, podporující invenci. Skupina by měla mít co nejrozmanitější složení, lidé neznalí řešené problematiky jsou vítáni, protože mohou na problém přinést zcela neotřelý pohled. Je dobré neukončovat brainstorming při prvním zpomalení přísunu nápadů, vydržet alespoň 30 - 60 minut, protože pozdní nápady bývají často ty nejcennější.

Žádná kritika	Odložený úsudek - kritika se vylučuje. Nepříznivý názor na přednesený návrh je nutné si nechat na později. Nehodnoťte.
Naprostá volnost	Doporučuje se volný rozlet, kašlat na předpisy. Čím bláznivější nápad, tím lepší; je jednodušší se krotit než si vymýšlet nové. Nechte svou mysl volně plynout.
Množství	Množství je to, co chceme. Čím větší počet nápadů, tím pravděpodobnější je úspěch. Zaměřte se řekněme na sto nápadů během patnácti nebo třiceti minut.
Vylepšujte	Snažíme se o kombinování a zlepšování. Vedle toho, že se účastníci snaží přicházet s vlastními nápady, měli by se snažit vylepšovat nápady jiných. Usilovat o to, jak dva nebo tři nápady spojit, a dostat se tak k novému, lepšímu nápadu. Vezte se na nápadech jiných lidí.
Uležení	Nápady nechte uležet (deset minut až jeden týden). Hodnocení je odložené, to umožňuje oddělení fází.

Postup:

1. zapsat pravidla
2. zapsat předmět - např. „*Hledáme všechny možnosti, jak...*“
3. zapsat každý nápad, papír nechat pak vyvěšený
4. nechat nápady uležet
5. požádat tým o doplnění nápadů
6. vyhodnotit nápady

10.1.2 Seskupování

Upraveno podle: School Councils Handbook, Ontario Ministry of Education and Training 1996

Metoda seskupování (Clustering) může skupině pomoci roztřídit, prodiskutovat a seskupit myšlenky. Podporuje společné rozhodování.

Při klastrování (seskupování, grupy) platí zásady, že skupiny by měly být relativně nezávislé a homogenní. Velmi důležité je pojmenování skupiny – zásadou zde je, že by mělo být výstižné, relativně krátké a rozumí mu všichni účastníci. To vyžaduje často vyjednávání. Při něm by se však neměla vyčerpat energie skupiny.

Pokyny

- Facilitátor přednese námět k diskusi nebo brainstormingu a požádá účastníky, aby vytvořili malé skupiny. Každá skupina dostane papírovou kartu a pět poznámkových samolepicích lístků na každého člena skupiny.
- Každý má pět až sedm minut na to, aby zaznamenal pět myšlenek vztahujících se k danému tématu - jednu myšlenku na každý samolepicí lístek.
- Všechny samolepicí lístky se pak umístí na papír a roztřídí tak, aby lístky s podobnými nápady byly seskupeny dohromady. Každé skupině poznámek je přidělen vhodný nadpis.
- Skupiny účastníků si navzájem ukáží své papíry a všichni dohromady diskutují o daném tématu

Příklad: Stanovení priorit školy.

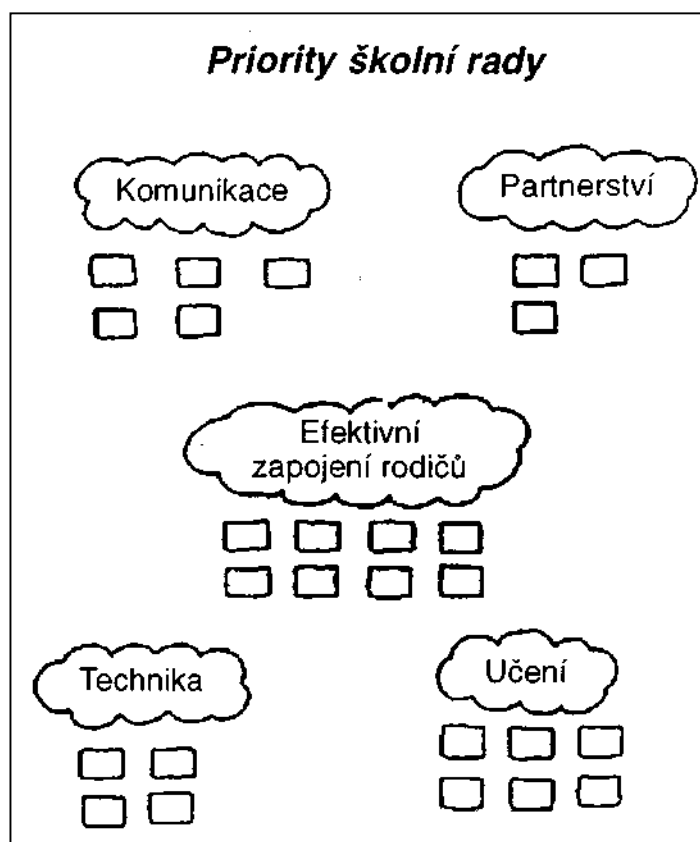
Uvedte pět priorit naší školy, každou na jeden samolepicí lístek.

Umístěte své lístky na papír své skupiny.

Spolu s ostatními členy skupiny seskupte podobné nápady do skupin (clusterů) a každou skupinu pojmenujte.

Ukažte nápady na vaší kartě ostatním účastníkům. Hledejte podobnosti nápadů získaných ve všech skupinách.

Diskutujte o prioritách se všemi účastníky tak, aby se učitelský sbor mohl shodnout na třech až pěti prioritách.



Poznámky :

Počet kartiček je limitován velikostí skupiny

Minimálně tři kartičky pro účastníka

Vytřídit společně při nižším počtu, nebo 2-3 lidé (malá dynamika)

Grupujte vždy se zřetelem k základní otázce

10.1.3 Myšlenková mapa

Upraveno podle: School Councils Handbook, Ontario Ministry of Education and Training
1996 Buzan, T. (1983), Use Both Sides of Your Brain (upr. vyd.), New York: E.P. Dutton

Mapování myšlenek (Mind Mapping) je strategie, která podporuje členy skupiny v zaznamenávání nápadů a spojení mezi myšlenkami ve vizuální podobě, podporuje účastníky dialogu, aby si strukturovali svoje myšlenky. Pomáhá účastníkům pochopit vztahy mezi různými pojmy a myšlenkami.

Pokyny :

Facilitátor uvede námět a pak požádá účastníky, aby se rozdělili do skupin popř. je sám rozdělí. Každá skupina dostane fixy a papír a jejím úkolem je vytvořit mapu myšlenek takto :

Ústřední téma nebo pojem bude ve středu papíru.

Důležité informace jsou zvýrazněny bublinami, šipkami nebo podtržením vlnovkou.

Mohou se používat různé barvy, aby pomohly členům skupiny podržet nápad v paměti. Barvy také mohou pomoci zorganizovat různé pojmy.

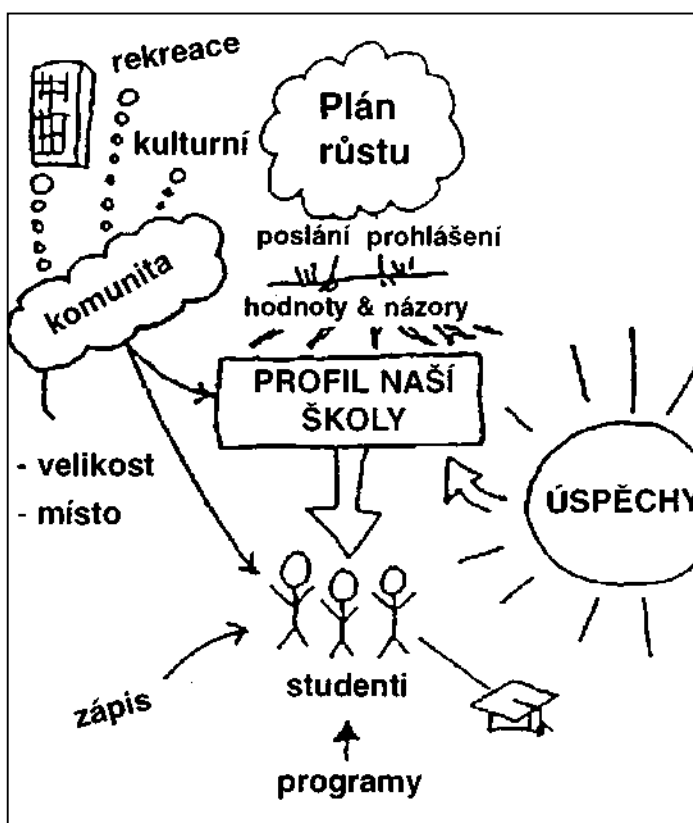
Klíčová slova fungují jako spouště uvolňující další, navazující myšlenky (asociace).

Řetězce ukazují spojení a tvoří vztahy mezi myšlenkami.

Vizuální pomůcky, například

ilustrace, tvary, obrázky podrobností, usnadňují zapamatování.

Skupiny si pak mapy myšlenek vymění a pohovoří o nich se všemi účastníky.





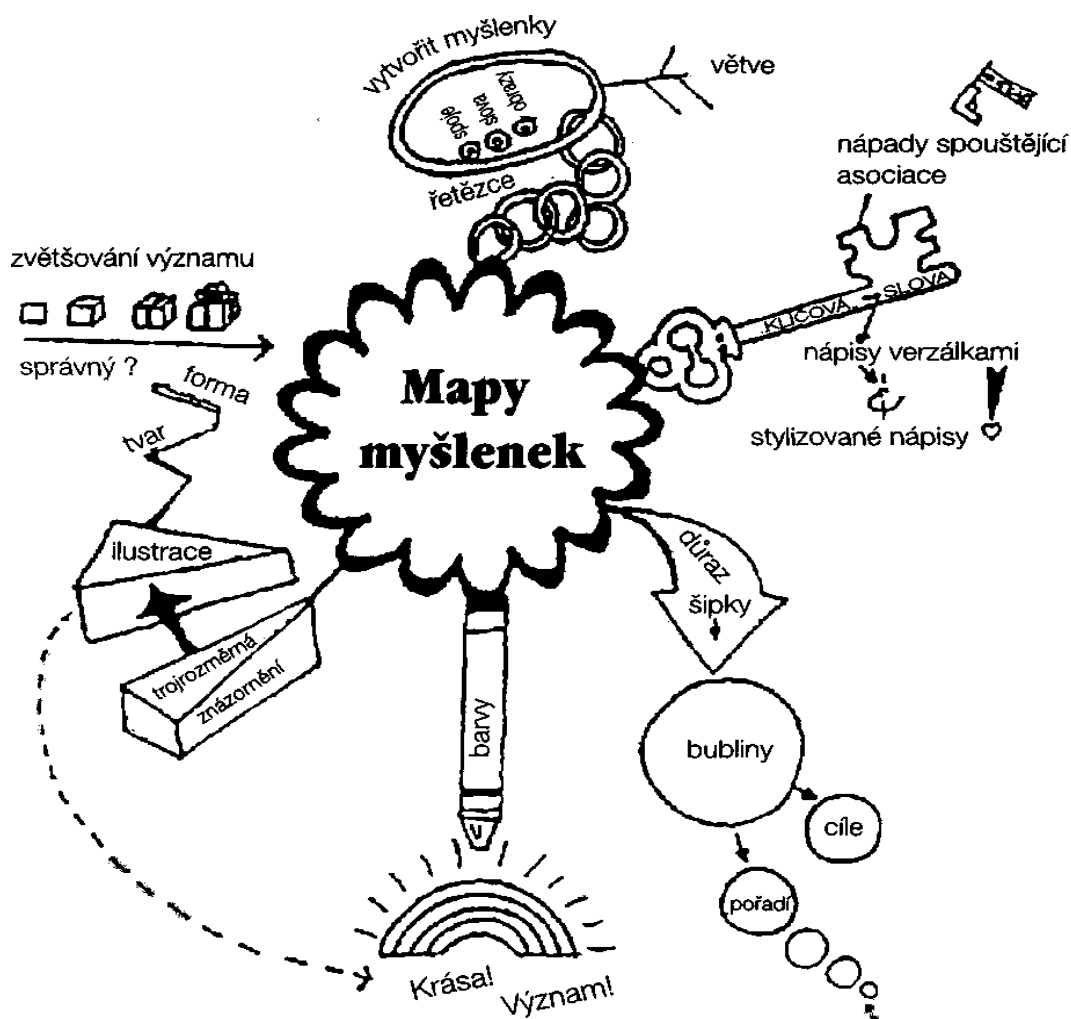
Pamatujte si:

- Obrazy předcházejí před slovy.
- Mapování znamená sdělování určitého významu minimálním počtem slov a obrazů.
- Mapa je duševní obraz podporující plynulý tok a organizaci myšlenek.

Příklady

Uvádíme některé příklady námětů, které mohou být vhodné pro mapování myšlenek:

- Charakteristiky ideálního komunitního centra.
- Charakteristiky efektivních týmů.
- Profil naší školy (viz vzor).



10.1.4 Graf rybí páteře

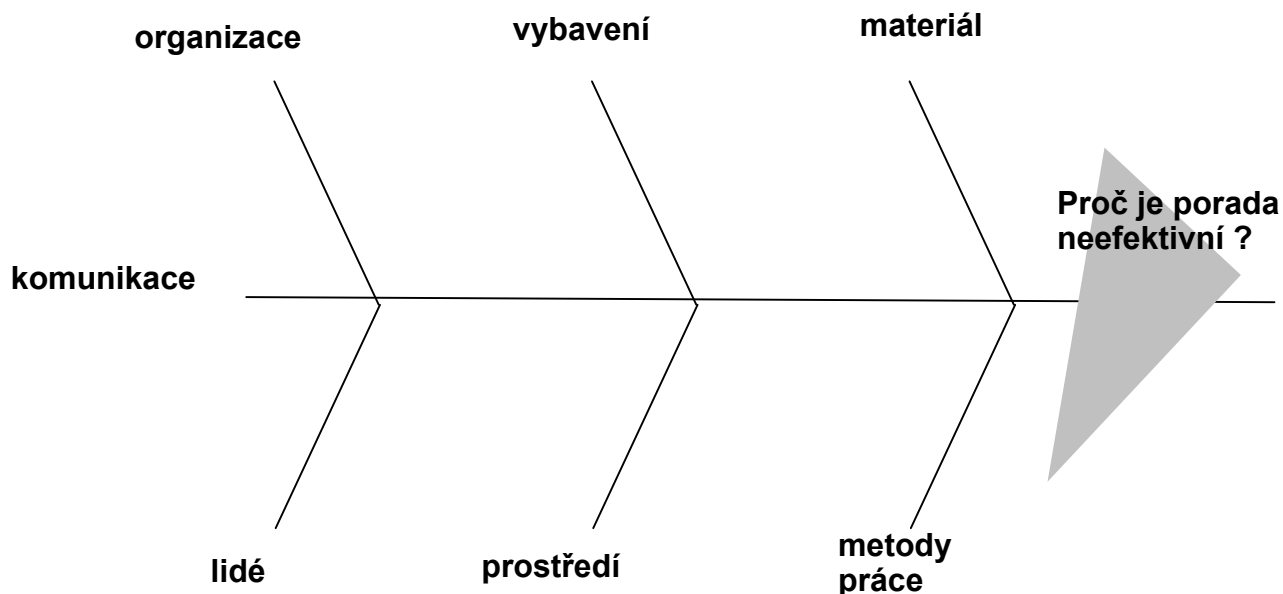
„Pokud nevíte, kam jdete, asi nebudete ani vědět, jak se tam dostanete.“

Technika rybí páteře je použitelná pro řešení celé řady situací. Lze ji uplatnit jak analyticky, ale i jako kreativní techniku dialogu se skupinou. Tvůrcem je prof. Koaru Ishikawa a dnes se využívá ve všech oblastech a oborech lidské činnosti. Pro svou podobu s rybí kostrou je nazýván také fishbone, nebo také Ishikawa diagram

Umožňuje oddělit **příčiny a důsledky**. Jedná se o syntézu tvořivosti a analytického přístupu. Ukazuje na dílčí oblasti, které na základní a definovaný problém působí, vyvolávají jej či akcelerují. Páteří je základní problém (důsledek) a na něj jsou napojena jednotlivá žebra (dílčí oblasti, které mají na problém vliv). Jednotlivá žebra a jejich větvení problém zvětšují, podmiňují či naopak jej zmenšují. Každá z kůstek může být zárodkem problému dalšího. Cílem je vytvoření jasné struktury problému.

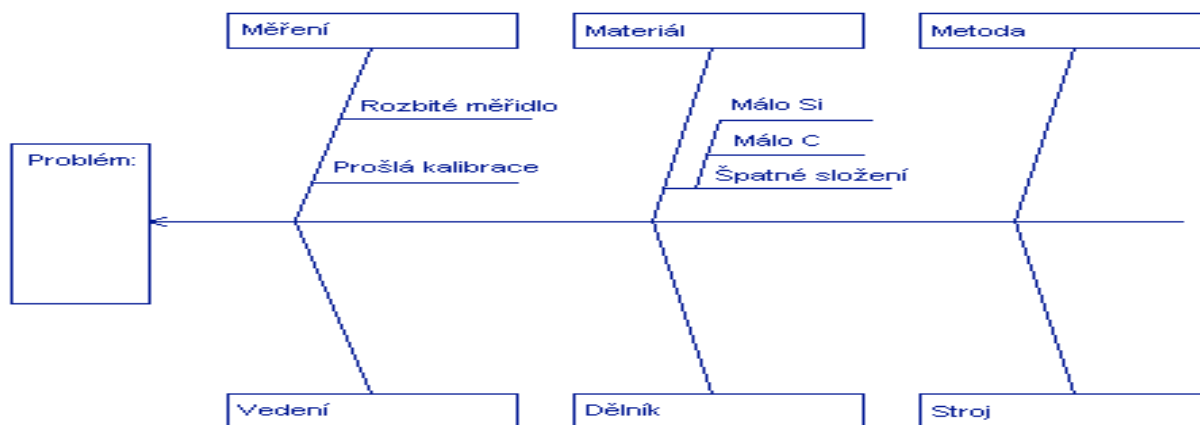
Postup „v kostce“

Zapsat důsledek	Co nejkonkrétněji.
Zakreslit žebra	Obvykle šest (Lidé, Prostředí, Metody práce, Organizace, Vybavení, Materiál), lze i jiné (častěji Komunikace).
Seznam příčin podle pravidel brainstormingu	Kdo dává nápad, doplňuje, do které kategorie patří Jeden nápad lze zapsat do více kategorií.
Nechat uležet	Dál na nápadech pracovat (např. Paretovým diagramem).



Postup zpracování diagramu:

1. **Sběr a pojmenování problému** - Tento krok je pro konečný úspěch nejdůležitější. Problém má být pojmenován co nejpřesněji a má být pokud možno co nejúžší. Čím užší je definice problému, tím rychlejší bude cesta k nápravě.
2. **Sestavení vhodného řešitelského týmu** - Řešení problému se s obrovskou pravděpodobností nachází tam, kde leží problém.
3. **Sestrojení „kostry“ diagramu** – K páteři vedou hlavní kosti od ploutví, kterých obvykle používáme 6. Ty si ve schématu znázorníme šikmými čarami s obdélníky na koncích, do kterých si napíšeme obecné příčiny problému, které mohou být:
 - Měření (*Measuring*)
 - Materiál (*Materials*)
 - Metoda (*Methods*)
 - Vedení (*Management*)
 - Lidé; Dělník (*Manpower*)
 - Stroj (*Machines*)Čím úžeji se nám podaří hlavní větve pojmenovat, tím snáze se nám bude pracovat. Pozn.: Tyto základní kategorie jsou v angličtině popsatelné slovy začínajícími na M, a proto se někdy při hodnocení příčin používá zkratka 6M.
4. **Moderátor** nakreslí na tabuli hlavní kostru. Možné je i použití dataprojekce s MS Office Visio. Pomocí brainstormingu shromáždíme co největší množství potenciálních (možných) příčin problému. Některé z nich budeme dále větvit na drobnější a drobnější subpříčiny. Dbáme přitom na to, aby mezi subpříčinami, příčinami a následkem (problémem) bylo možno skutečně vysledovat kauzální vztah. Smysl mají maximálně dvě úrovně subpříčin.



Obrázek 10.1: Diagram v softwaru Minitab

5. **Vzniklý** Ishikawův diagram je vhodné nechat „uzrát“ někde na nástěnce a poté „pročistit“. Přitom se vytřídí názory a doplní chybějící příčiny. Pak při otevřené diskuzi v řešitelském týmu vyjasníme obsah jednotlivých pojmů a odstraníme duplicity. Po několika dnech „zrání“ už si nikdo nebude pamatovat, čím byla která myšlenka. To umožní zhodnotit jednotlivé příčiny bez jakýchkoli zábran.
6. **Po sestavení digramu** je třeba u nalezených příčin zhodnotit jejich důležitost, významnost. Nejlepší by bylo ohodnotit pořadí důležitosti jednotlivých nalezených příčin sběrem dat, např. měřením výstupu procesu. Pokud to nejde, musíme se spolehnout na expertní úsudky členů týmu či přizvaných odborníků.

Tímto způsobem máme vygenerovány a zaznamenány příčiny, kterých máme hromady. Například 60 příčin včetně subpříčin je běžný stav. Jak ale zjistíme, která z těch více či méně pravděpodobných příčin je asi ta pravá? Je spousta lidí, kteří Ishikawův diagram úspěšně použili, ale nedotáhli to do konce a spokojili se se samotným diagramem. A jak pokračovat? Vyberte třeba 5 lidí z týmu. Každý člen dostane 6 imaginárních bodů, které přiděluje příčinám, o kterých si myslí, že jsou nejpravděpodobnější. Každý těchto 6 bodů rozdělí mezi příčiny, tak, že podle svého uvážení nejpravděpodobnější příčině přidělí body tři, méně pravděpodobné body dva a třetí v pořadí bod jeden. Takto to udělá každý člen týmu a příčiny s nejvyšším počtem bodů jsou ty, kterými byste se měli zabývat.

10.1.5 Graf šesti slov

„Mám dobrých sluhů šestero, díky jim se hodně znám .Jmenují se : Co, Proč, Kdo a Jak a Kdy a Kam.“

R.Kipling

Základ této metody spočívá v tom, že na bezproblémový stav se nahlíží stejně jako na daný problém.

Základ je šest slov, kterými se zajistí, že jsou položeny důležité otázky.

První použití techniky se datuje do dvacátých let minulého století v USA v rozvoji žurnalistiky. Její praktičnost se však projevila v širším záběru oborů. Jedná se systém odpovědí řazených do jednotlivých kategorií – čím konkrétnější jsou otázky, tím kvalitnější jsou odpovědi.

Tato technika je také někdy označovaná jako 5W + 1H (who, what, where,when, why, how).

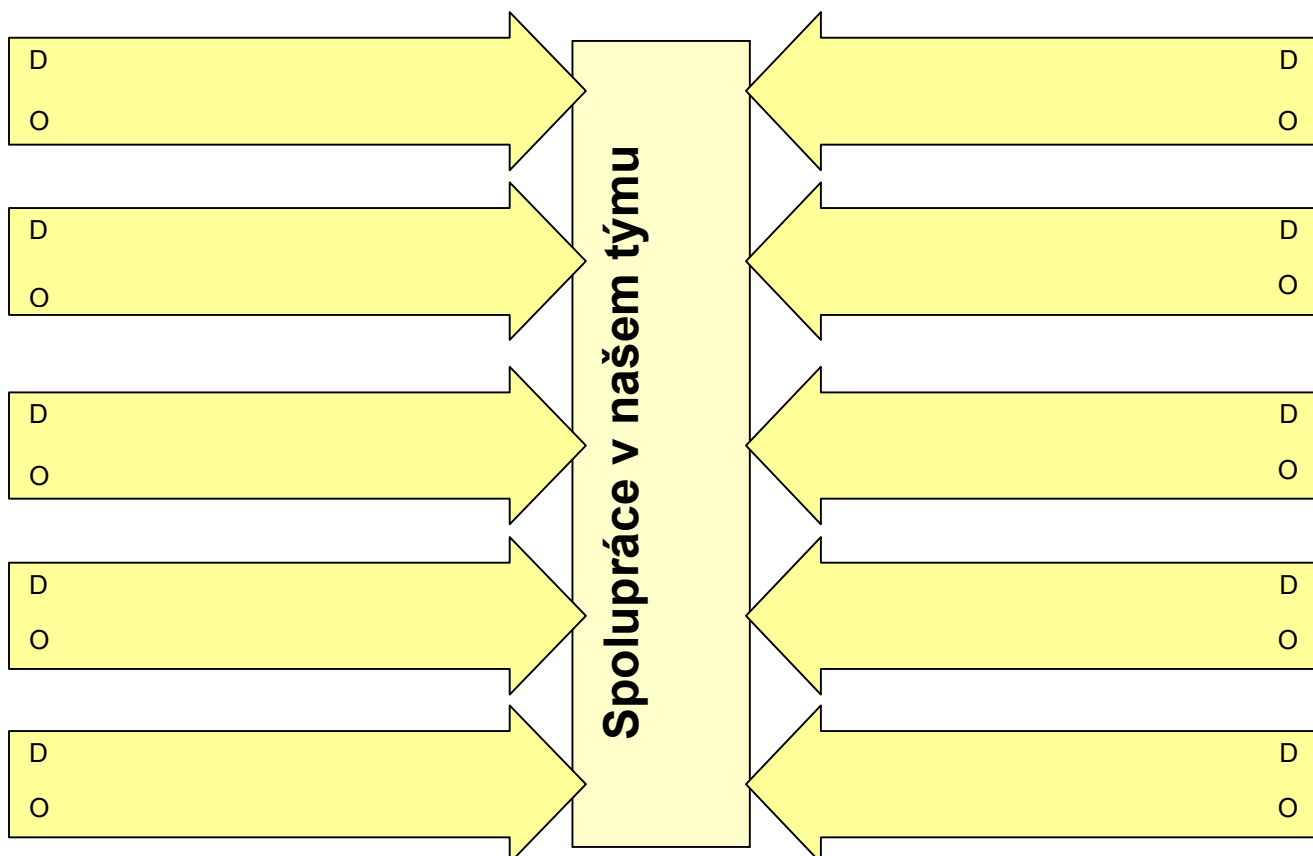
Formulace otázek	Co je problém? Kdy problém nastává? Proč problém nastává? Kde nastává problém? Kdo přispívá k příčinám problému? Jak zjistíte, že problém nastal?	Co není problém? Kdy nenastává? Proč nenastává? Kde k němu nedochází? Kdo přispívá k potlačení problému? Jak zjistíte, že problém nenastal?
Brainstorming Například:	Kdy vznikají bariéry v komunikaci týmu. Jak poznáte, že komunikace v týmu probíhá obtížně. Kde komunikace v týmu probíhá obtížně. Co způsobuje bariéry v komunikaci týmu. Kdo zhoršuje komunikaci v týmu.	Kdy tým komunikuje dobře. Jak poznáte, že tým komunikuje dobře. Kde k obtížím v komunikaci nedochází. Co nezpůsobuje bariéry v komunikaci týmu. Kdo nezhoršuje komunikaci.

	Proč došlo ke zhoršení komunikace nyní.	Proč nedošlo ke zhoršení předtím (nebo v jiném týmu).
Nechat uležet		
Analyzovat a vybrat	Vybrat, co tým bude dál studovat, v čem bude pokračovat.	

10.1.6 Analýza silového pole

Techniku vyvinul Kurt Lewin, slouží vizualizaci problémů. Problém je tvořen rovnováhou dvou protichůdně působících sil. Jeden typ (řídící síly) se snaží posunout problém k lepšímu, druhý (brzdící síly) se snaží současnou situaci posunout k horšímu. Ve stávajícím stavu tyto síly vytváří status quo.

Přesným pojmenování všech sfér vlivu se analyzují silová pole, která ovlivňují současný problém. To umožňuje pojmenovat vzájemný poměr sil, které jsou příčinami, ale někdy i projevy problému. Technika se uplatní hlavně v situacích sběru informací a mapování současného stavu, jeho struktury.

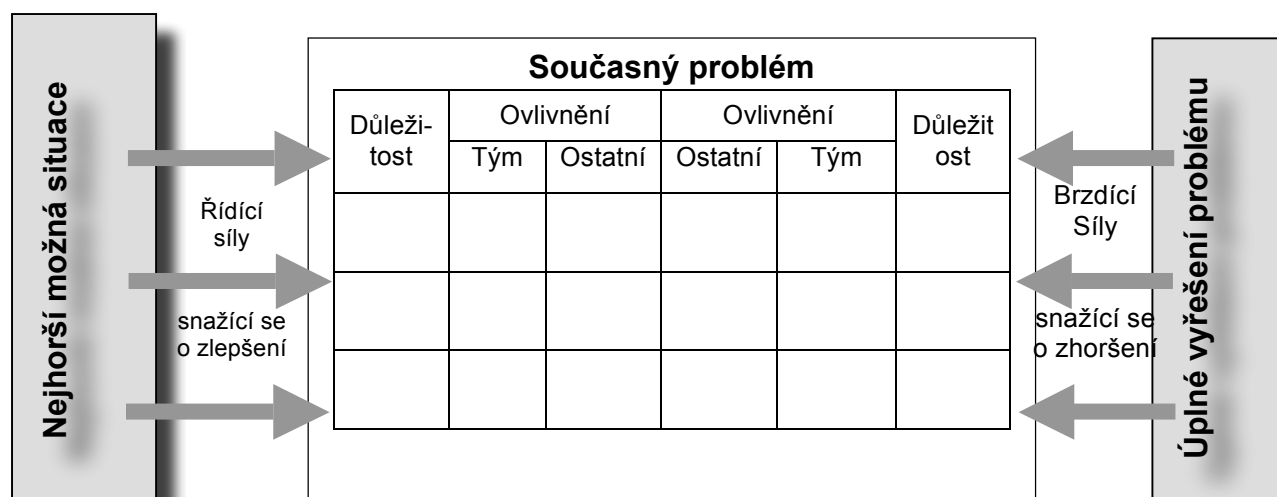


Když zmapujeme základní síly, pak provedeme jejich rozbor, např. podle otázek :

- Jak posílit a upevnit podpůrné síly?

- Jak oslabit či eliminovat brzdící síly?
- Proč jsou negativní síly tak silné, jaké jsou jejich příčiny a důvody?
- Jak se projevují?

V následujícím modelu je kombinovaná s multikriteriální analýzou (dvě kritéria hodnocení – důležitost a ovlivnitelnost).



Definice situace

Identifikovat a seřadit brzdící síly		Identifikovat a seřadit řídící síly	
Odhadnout důležitost sil		Odhadnout ovlivnitelnost sil	
Klíčový vliv (k vyřešení je životně důležité odstranit tuto sílu)	3 body	Snadno ovlivnitelná síla	3 body
Důležitý vliv (každopádně pomůže, odstraníme-li tuto sílu)	2 body	Síla, kterou lze ovlivnit vynaložením určitého úsilí	2 body
Omezený vliv (odstraněním síly by se dosáhlo určitého pokroku)	1 bod	Síla, která se mění velmi špatně , nicméně po velkém úsilí lze změnit	1 bod
Nepatrný vliv na problém	0 body	Fixní, neměnná síla	0 bod

Zdůraznit prioritní oblasti

Sestavit akční plán na vyřešení problému

Co přesně je třeba udělat?
 Kdo to udělá?
 Kde se to bude dělat?
 Jak to lze rozšířit, podpořit?

10.1.7 Modifikované Delfy

Technika modifikované Delfy je použitelná hlavně ve skupině, která má mlčenlivé členy, nebo ve skupině, kde členové se málo dostávají ke slovu - viz film „Dvanáct rozhněvaných mužů“, kde díky houževnatosti a přesvědčivosti, jednoho z porotců, přes nátlak a nepřátelství ostatních, se podařilo zvrátit názor na vinu obžalovaného.

Zopakování problému, analýzy a dat	Pokud možno vyvěsit.
Individuální nápady	Každý své nápady a myšlenky napíše na kartičky (např. A6) Vedoucí povzbuzuje k většímu množství nápadů. Lze provést jako součást setkání či v době mezi setkáními.
Kombinace nápadů do seznamu	Sestavení seznamu vedoucím. Opakující se náměty zkombinuje v jeden.
Individuální pořadí	Každý člen seřadí podle významu nápady na kartičku. Všechna pořadí se sepíší na papír.
Diskuse o pořadí a shoda	Moderátor vyvolá diskusi na náměty. Důležité je, aby se vyslechli a respektovaly i názory menšiny, což je náročné na citlivou facilitaci.

10.1.8 SWOT analýza

SWOT patří mezi nejužívanější metody. Slouží k jasnému pojmenování aspektů, které se problému týkají. SWOT analýza je metoda analýzy, díky které je možno zhodnotit silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky, příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats), spojené s určitým projektem, typem podnikání či něčím podobným. Jedná se o metodu analýzy užívanou hlavně v marketingu. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování skupiny, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování skupiny, firmy, společnosti.

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphrey v 60. a 70. letech. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze

získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu

■ **Příklad:**

Tato metoda je cestou, jak začít proces plánování, vzhledem k tomu, že pomáhá účastníkům analyzovat situaci. Často je zapotřebí více informací k ukončení úkolu.

Moderátor navrhne diskusní téma, jako například plán nebo postup a požádá účastníky, aby se rozdělili do malých skupin, popř. je rozdělí.

Každá skupina projedná plán (nebo postup) a vyplní tabulku, která bude obsahovat následující body:

Jaká jsou silná místa tohoto plánu?

Jaká jsou slabá místa tohoto plánu?

Jaké existují příležitosti?

Čeho bychom se měli obávat?

■ **Pro řešení můžeme použít několika strategií:**

S-O-Strategie:

Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).

W-O-Strategie:

Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.

S-T-Strategie:

Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.

W-T-Strategie:

Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování skupiny, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby.

Silné stránky - strength

Jaké silné stránky spatřujeme v problému.

Čím můžeme řešení problému ovlivnit.

Co děláme správně.

Na koho se můžeme spolehnout při řešení problému. atd.

Slabé stránky - weakness

Kde jsou naše slabiny.

Co děláme špatně.

Co nám brání ve vyřešení problémů.

Na koho se nemůžeme spolehnout.

Příležitosti - opportunity

Příležitosti se mohou naskytnout odhalením slabých stránek - příležitost k rozvoji.

Hrozby - threat

Co nám přinese úspěšné vyřešení problému.	Co se stane, když problém nevyřešíme.
Jaký další problém tím odstraníme.	Jaké další problémy se mohou objevit.
Čím nás řešení obohatí.	O co nás neřešení či nevyřešení problému může připravit. atd.
Co můžeme získat. atd.	

10.1.9 Schéma řešení problému

V závěru moderace je vhodné použít model, který dobře pomáhá ve strukturování práce. Tento model je možné využít i samostatně (hlavně při nedostatku času). Opírá se o čtyři základní oblasti, do nichž potřebujeme soustředit pozornost členů skupiny.

- **JE** - současný stav
 - **MOHLO BY BÝT** - žádoucí stav
 - **PŘEKÁŽKY** - bariéry a omezení, vnitřní/vnější - proč to není tak, jak by mohlo být (bariery ve mně, v organizaci, v systému práce - např. i Ishikawa).
 - **ŘEŠENÍ** - jak dosáhnout žádoucí stav - 3-5 námětů.
- Nejčastější podobou uspořádání otázek je tvar tabulky.

JE (současný stav)	BUDE (žádoucí stav)
PŘEKÁŽKY a bariéry	ŘEŠENÍ (klíčové navrhované kroky)

Poznámky :

Ize využít i jako samostatné řešení (45' až 1/2 dne).
použitelné pro nejrozličnější skupiny.
trvá cca 1,5 - 2 hod..

10.1.10 Řešení problémů pomocí analogie

Analogie jsou obrazy, postupy a skutkové podstaty z jiných oblastí, které jsou podobné danému problému. Při hledání vhodných řešení vzniklých problémů může být technika analogie vhodnou inspirací.

Příklad:

Podávám špatný pracovní výkon.

oblast	analogický problém	řešení
botanika	strom má každým rokem menší plody	uřízat konkurenční výhony pohnojit půdu
sport	brankář chytá nespolehlivě	rozšířit trénink, specializovat

Řešení přenesené do původního problému:

botanika - omezit vlastní koníčky nebo jiné nepotřebné aktivity

sport - další vzdělání, delegování úkolů...

Pokuste se vyřešit vlastní problém technikou analogie:

oblast	analogický problém	řešení

10.1.11 Situační analýza

Situační analýza je vhodný nástroj pro identifikaci problémů a stanovení priorit pro jejich řešení. Přispívá ke zvýšení organizovanosti a systematičnosti práce.

Základní fáze situační analýzy:

Rozpoznání problémových situací

Otázky, které můžeme klást:

- V jakých oblastech se naplní cíle nebo standardy?
- Které problémy za poslední období se zdají nedořešeny?
- Jaká rozhodnutí je potřebné učinit?

Která rozhodnutí musí být realizována?

Rozdělení situace do dílčích úloh

Otázky, které můžeme klást:

- Může danou problémovou situaci vyřešit jediné opatření?
- Můžeme nalézt jen jednu příčinu?
- co ve skutečnosti jde v dané situaci? Co mne znepokojuje?

Stanovení priorit

V této fázi se stanovují kritéria, která nám pomohou nalézt aspekty významnosti jednotlivých dílčích problémů. Kritérií může být libovolné množství dle situace. Mezi základní patří:

- Velikost dostupných zdrojů
- Vážnost negativních dopadů
- Časová naléhavost
- Odhad tendencí budoucího vývoje

Stanovení postupu řešení

Vytváří se akční plán s jasnými cíli a termíny postupných kroků

10.1.12 Kauzální analýza

Pro analýzu problému pomocí hledání kauzalit (příčin) je možné podívat se na problém jako na ledovec ponořený ve vodě, kde pouze velmi malá část je viditelná. Tato viditelná část vytváří **symptomy** – příznaky problému, který je viditelný. Symptomy problém neobjasňují, tvoří pouze východisko. Jsou na konci řetězu jednotlivých příčin. Zpětným hledáním lze nalézt původní, primární příčinu.

Postup je rozfázován do následujících dílčích kroků:

Popis problému, který tvoří čtyři základní charakteristiky:

Identifikace objektu (na jakém objektu se stala porucha)

Lokalizace objektu (teritoriální umístění – např. organizační jednotka...)

Časové určení

Stanovení rozsahu



Vydělení jedinečných rysů problému

Proč nenastal problém u jiných podobných jednotek? Co je specifické?

Kdy a kde mohlo dojít k podobným potížím a nedošlo k nim?

Výsledkem vzájemného srovnání mezi standardem a výjimkou zjistíme jedinečné rysy problému.



Hledání pravděpodobných příčin

Procházíme problém zpět v čase a soustředíme se na změny, které nastaly před identifikací problému. Výstupem je seznam změn, mezi kterými je možno nalézt hlavní příčinu



Testování příčin

Nalezneme-li seznam jednotlivých příčin, hledáme tu hlavní a zásadní pomocí testování. Sledujeme, zda uvedená příčina opravdu mohla být zdrojem problému. Je třeba **prokázat** postup a vztah mezi příčinou a následným problémem.

SHRNUTÍ MODULU ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	
Modul, který jste nyní prostudovali nám umožní využívat účinné nástroje pro rozhodování v nejasných situacích nebo v případech, kdy nejsou známy příčiny vzniku problémů. Po prostudování této kapitoly bude čtenář schopen analyzovat vzniklé situace a na základě osvědčených postupů se adekvátně rozhodovat.	

11 Projektové řízení

<i>RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</i>	
V poslední čtvrtině 20. století došlo k narušení pohodlného prostředí firem – pevná organizace, pevné technologické linky, velkosériová výroba. Doba, kdy Henry Ford vyráběl jeden typ auta a ještě jen černé, je pryč. Vnější tlaky, jako je vyčerpanost výrobních zdrojů a životního prostředí a dále pak nárůst požadavků zákazníků v silně konkurenčním prostředí, vyústily v praktickou nutnost výroby všeho „na míru“. Jasným příkladem je linka v automobilce (každé auto jiné), či armáda v malých skupinkách. Hledáme řešení v projektování změn, v plošší a pružnější organizaci výroby, v podpoře řízení vědeckými metodami. Řízení změn, tedy řízení projektů je v popředí zájmu. Ihned narazíme na problém integrace projektového řízení do stávající podnikové organizace. Tento úkol je nutno vyřešit. Skutečnost, že se na projektu podílejí lidé, s nimiž je třeba pracovat, je zvlášť nepříjemná pro manažery projektů s technickým vzděláním. V mnoha případech je nutnost pracovat s lidmi největší překážkou s níž se technicky zdatný odborník setká. Technicky vzdělaní manažeři očekávají od těchto lidí (nebo i od sebe samých) naprosto logické a racionální chování, což se jim nikdy nesplní. I když mnoho nástrojů pro řízení projektů je založeno na racionálních postupech, řízení projektů ve svém souhrnu není exaktní vědou.	

Budete umět: • Principy projektového řízení • Hlavní návaznosti a kapitoly projektů • Organizování projektů • Struktura projektů	
Získáte: • Vědomosti spojené s vedením projektů • Schopnost vytvářet dokumenty spojené s projekty • Aplikovat rozhodovací a další manažerské techniky do procesu zpracování projektu.	
Budete schopni: • Zvládnout vytvoření projekčního týmu • Vést projekt • Vypracovat součásti projektu • Zpracovat logický rámec projektu	

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	
projekt, projektová kancelář, projektová struktura, projektový manažer, zadavatel, risk management	

11.1 Základní pojmy

Projekt

Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření jedinečného produktu, nebo služby. (PMBOK „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“).

Projekt pro nás představuje časově a věcně vymezený sled činností spolu se stanoveným rozpočtem. Není-li to vymezeno, není to projekt.

Až skončí projekt (Internet do škol) bude muset nastoupit rutina (kdo bude dál platit tonery do tiskáren?)

Co řeší projekty? Např.:

- * Vývoj nového produktu
- * Nasazení nového produktu na trhy
- * Implementace nových postupů a procesů
- * Dodávku řešení (stavba, implementace nového IS ...)

Výsledkem projektu mohou být:

- * budovy
- * strojní zařízení, textilní výrobek, auto
- * komplexy infrastruktury – metro, elektrárna, dodávka vody
- * události – olympijské hry, veletrh
- * výzkumné a vývojové úkoly

Rozdíly mezi běžnou podnikatelskou rutinou a projektem:

Podnikatelská rutina	Projekt
1. Definován začátek, otevřený konec (podnik musí fungovat co nejdéle).	Definitivní začátek i konec (projekt musí být realizován v co nejkratší době).
2. Trvalé opakování aktivit rutinního řízení.	Projekt realizován jednou, bez opakování.
3. Každá akce reprezentuje malý díl celého podnikání.	Hodnota projektu představuje někdy více, než roční příjem celého podnikání.
4. Riziko každé jednotlivé akce je malé a může být kompenzováno.	Riziko projektu je značné, neúspěšné projekty nelze opravit.
5. Odklady obvykle nejsou kritické (zákazník většinou akceptuje pozdější dodávky).	Každý odklad v průběhu projektu je kritický a má negativní důsledky na výsledek.
6. Stálý tým se stálým vybavením.	Struktura týmu a jeho vybavení pouze pro období projektu.
7. Trvání výcviku k managementu trvá 3 až 10 let.	Trvání výcviku k projektovému řízení - 3 až 10 projektů

Z uvedeného srovnání vyplývá, že projekty jsou zcela odlišné od běžných podnikatelských rutin a vyžadují proto odlišný typ řízení.

11.2 Organizace projektu

11.2.1 Organizační formy projektu

V projektovém řízení jde vždy o organizaci **dočasnou**, která po vyřešení projektového úkolu zaniká (virtuální firma).

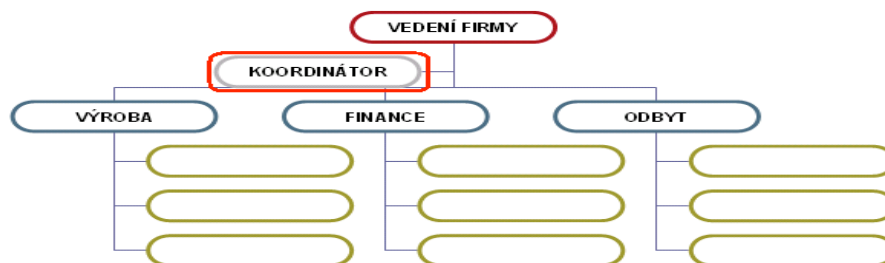
Typické projektové požadavky vypadají následovně: „Používání počítače jednu hodinu denně po dobu jednoho týdne; použití vrtné soupravy příští úterý odpoledne na vyvrtání díry průměru 10 cm a hloubky 28m“. Žádná ekonomicky životaschopná organizace si nemůže dovolit vydržovat si tyto zdroje neustále, aby mohly okamžitě sloužit jakýmkoli projektovým potřebám. Pro realizaci projektů je třeba vytvořit vhodné organizační prostředí, které bude vždy kompromisem a nebude plně odpovídat potřebám projektu.

11.2.2 Organizační struktury projektového řízení

Projektová organizace vlivem

Projektová organizace vlivem je vhodná u malých podniků s nízkou frekvencí změn (jednorázové rozšíření podniku). Primární organizace zůstává ve své struktuře neměnná, je doplněna pouze o jedno štábní místo, tzv. koordinátora projektu. Koordinátor nemá zpravidla žádnou, nebo jen nepatrnou pravomoc. Formálně nemá odpovědnost za dosažení projektových cílů. Úloha koordinátora projektu spočívá ve sledování projektu a podávání zpráv o jeho průběhu, případně radí svým nadřízeným, jaká opatření je nutno provést. Kompetence a odpovědnost má nadřízený koordinátora.

Jednotliví pracovníci projektu mají vysokou míru autonomie a nejsou přímo podřízeni koordinátorovi. Ten uplatňuje svůj vliv pouze na základě neformální autority, což klade vysoké nároky na personální obsazení této štábní funkce. Funkci zhuště vykonává nejbližší nadřízený všech pracovníků projektu, např. náměstek.



Základním nástrojem řízení je porada, jejímž cílem je koordinovat činnosti jednotlivých účastníků projektu.

Určitá neefektivnost této organizační struktury vedla u projektů strategického významu k vytvoření funkce tzv. vládního zmocněnce. Ten je rozhodnutím vlády vybaven určitými kompetencemi nařizování jednotlivým účastníkům projektu. Příkazy vládního zmocněnce jsou účastníci projektu povinni plnit přímo. Je to už spíše systém maticové organizační struktury.

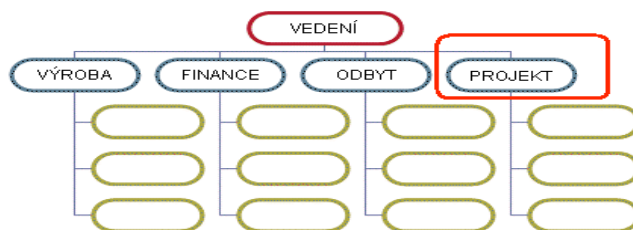
Projektová organizace vlivem je typická pro prostředí centrálního plánování, kde příkaz je závažnější než hospodářská smlouva.

Projektová organizační struktura

Projektová organizační struktura je vhodná u velkých podniků s vysokou mírou inovací a změn, resp. u značně rozsáhlých a časově náročných projektů.

Všechny kompetence jsou převedeny na ředitele projektu, všichni pracovníci podílející se na projektu jsou mu podřízeni.

K výhodám patří plná koncentrace na projekt, rychlé rozhodování a silné ztotožnění účastníků s projektovými cíli. Nevýhodou jsou problémy při přeřazení pracovníků a jejich zpětné začlenění po ukončení projektu.



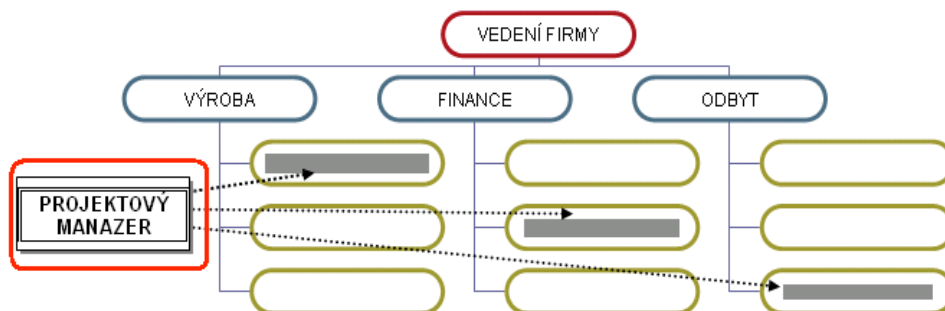
Je vhodná pro firmy, jejichž výrobním programem je projektová činnost. Charakterizují ji projektové týmy se stabilními pracovníky, které zpravidla opakovaně řeší projekty určité třídy pro různé zákazníky.

Maticová projektová organizace

Za každý projektový úkol odpovídá manažer projektu; jemu jsou dočasně podřízeni odborní specialisté, vybraní z pracovníků kmenové organizace podle potřeb projektového úkolu. Tito specialisté zůstávají ve svých organizačních jednotkách (sedí na svých židlích), po dobu zapojení do prací na projektovém úkolu nejsou vůbec, nebo jen částečně uvolněni ze svých funkcí v kmenové organizaci. Právě tato skutečnost v minulosti často narážela na problémy tzv., „dvojitá podřízenost“. Ani současnost tyto problémy tyto problémy neřeší.

Představuje určitý kompromis mezi linií – štábní organizací a ryzím projektovým řízením. Její použití je typické pro podniky s vysokým objemem nových projektů.

Maticová forma bývá často mylně považována za jedinou správnou formu pro řízení projektu. Přechod z organizace vlivem na maticovou může u velké firmy trvat 2 roky.



K výhodám maticové struktury patří:

- * Efektivní využití tvůrčího potenciálu;
- * Značná pružnost; manažer projektu si vybírá specialisty případ od případu, v průběhu řešení je může měnit;
- * Vysoká kreativnost a technická dokonalost;
- * Schopnost smířovat konfliktní cíle;
- * Odlehčení top managementu od operativy;
- * Vytvoření příležitosti pro osobní rozvoj jednotlivců bez strachu o ztrátu postavení (nejde o uvolňování z funkcí).

Jsou zde i rizika:

- * Problémy dvojí podřízenosti a tím i možné konflikty mezi vertikální a horizontální strukturou;
- * Členové týmu, kteří mají „dvojitou roli“ jsou často přetěžováni, zejména, nejsou-li ani částečně uvolněni pro práci na projektu;
- * Výkonná moc manažera projektu je malá;
- * Náklady na správu a komunikaci jsou vyšší, než u jiných forem projektového řízení;

- * Problémy s odměňováním specialistů
- * Plně vyčlenění pracovníci mohou trpět nejistotou návratu do mateřské organizační jednotky.

Dosavadní zkušenosti z realizace v řadě významných projektů (Apollo) ukazují, že obvykle přináší dobré výsledky. Maticová projektová organizace vyžaduje pochopení a podporu liniových manažerů, kteří ji však často chápou jako oslabení svých pozic. Liniové vedení musí být motivováno na vyřešení problému; pak je v jeho zájmu podporovat projektového manažera i „své“ pracovníky, kteří ve dvojí podřízenosti pracují ke společnému cíli.

11.3 Týmové obavy

Členové týmu mají často obavy z rolí v projektu. Dobrý projektový manažer je připraven otázky každému členu týmu zodpovědět. Nejčastěji kladené otázky (F.A.Q.) jsou:

- * Co se očekává, že tým dosáhne?
- * Jaká je moje role a role ostatních členů týmu?
- * Jak budu tuto práci dělat? Dříve jsem nic takového nedělal;
- * Od kdy mám nastoupit a na jak dlouho?
- * Kde se čeká, že budu pracovat – a s kým?
- * Kdo bude dělat moji normální práci – nebo se očekává, že ji budu dělat stejně jako práci na projektu?
- * Komu budu podřízen? Bude můj vedoucí vědět, co se děje?
- * S kým budu řešit problémy – s mým vedoucím, nebo s projektovým manažerem?
- * Budu mít v projektu nějaké pravomoci?
- * Kdo mně bude hodnotit?
- * Z jakých zdrojů budu placen – z mé divize, nebo z projektu?
- * Co bude se mnou až projekt skončí?
- * Jakým přínosem bude práce na projektu pro mne?

11.4 Projektová kancelář

Projektová kancelář se vytváří s cílem zvyšovat kvalitu projektového řízení na podnikové úrovni. Hlavním posláním tohoto útvaru je podporovat celou organizaci při zavedení, užití a rozvoji metodiky řízení projektů. Projektová kancelář ztělesňuje kulturu projektového řízení ve firmě. V její správě je i firemní příručka projektového řízení obsahující standardy projektového řízení a dohled a pomoc při jejich uplatňování. Uvádí činnosti, jako jsou péče o rozvoj metodiky managementu projektů, sledování vytížení zdrojů, správa projektů z podnikové úrovně, správa dokumentace o projektech, centrum znalostí o metodikách a nástrojích projektového řízení a koordinace projektů.

Odůvodnění projektu – S.P.I.N.

Vedoucí projektu musí projekt v průběhu jeho životního cyklu mnohokrát obhajovat a odůvodňovat.

- * Než projekt začne, musí být mnoho lidí přesvědčeno o tom, že se vyplatí jej realizovat.
- * Jak jsme již měli možnost vidět, některé nositele oprávněného zájmu nepřesvědčíme nikdy a po celou dobu budou v opozici.
- * V průběhu projektu, především u otevřenějších typů, se může poměrně rychle změnit vnímání účelu projektu, toho, jak dobře postupuje a dokonce i nedávné historie. Vedoucí projektu bude nucen projekt opakovaně obhajovat.

- * Jestliže dojde ke krizové situaci (ve skutečnosti nebo ve vnímání lidí), budou nositelé oprávněného zájmu pravděpodobně vyžadovat vysvětlení a důvody, proč v projektu pokračovat.

Vedoucí projektu, kteří se chtějí vyhnout nutnosti neočekávané obhajoby, se často rozhodnou převzít kontrolu nad věcí a v různých stádiích projektu sami přednesou argumenty obhajující projekt různým nositelům oprávněného zájmu.

K dispozici máte mnoho metod. Projekty se odůvodňují na velkých jednáních, schůzích, soukromých diskuzích, v průběhu telefonické konverzace, formální prezentací, písemnou formou...

Ať již je situace a způsob jakýkoli, existuje jednoduchá a účinná technika strukturování obhajoby: technika „SPIN“. SPIN znamená:

S situace; P problém; I implikace (dopady, důsledky); N nutnost.

Technika SPIN vám umožňuje předložit silné argumenty, protože vychází z přirozeného, logického způsobu řešení problému. Navede ostatní ke stejným závěrům, jaké jste učinili vy sami, protože jim pomáhá myslet logicky.

1. Jaká je situace? Co se děje? Jak jsme se do tohoto postavení dostali?
2. Jaký problém tato situace představuje?
3. Jaké jsou implikace, dopady tohoto problému? Co by stalo, kdybychom neučinili žádná opatření?
4. Co je nutné udělat, abychom předešli důsledkům situace a problém vyřešili?

11.5 Nositelé oprávněného zájmu

Vedoucí projektu a tým musí mít neustále na paměti:

1. základní cíle projektu – „celkový obraz“ – a náklady, čas a specifikace skryté i evidentní v tomto celkovém obrazu;
2. nositele oprávněného zájmu – kohokoli, kdo je ovlivněn tím, o co projekt usiluje (neplést si s akcionáři, kteří budou nakonec také členy zájmových skupin).

Nositel oprávněného zájmu v projektu může být definován jako kdokoli, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží realizovat. Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset „vypořádat“ s výstupy projektu. Z této definice tedy plyne, že jako zájmovou skupinu projektu nelze identifikovat pouze firmu. Ostatní organizace jako jsou dodavatelé, uživatelé a zákazníci budou výstupem projektu také ovlivněni. Vlastně každý, kdo je pro pokrok a úspěch projektu kriticky důležitý, by měl být identifikován jako nositel oprávněného zájmu.

Stupeň důležitosti každé zájmové skupiny je různý. Jejich relativní význam musíme posoudit a podle toho s nimi pracovat.



V úvahu musíme vzít všechny nositele oprávněného zájmu a určit jejich cíle. U každého z nich si musíme položit otázku:

- * jaká je jejich představa o konečném výrobku?
- * chtějí konečný produkt?
- * získají něco, nebo naopak ztratí?

Dobrým nápadem je také „zmapování“ jednotlivých nositelů oprávněného zájmu. Zjistěte:

- * kdo chce, aby projekt uspěl, nebo neuspěl;
- * kdo sází na úspěch nebo neúspěch projektu;
- * kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí;
- * s kým a bez koho tato změna nebude možná;
- * kdo projekt podporuje (viditelný a neviditelný tým, sponzor atd.).

„Řízení“ nositelů oprávněného zájmu vyžaduje značnou dovednost. Existují lidé, kteří si budou přát váš úspěch a naopak jiní budou chtít, abyste neuspěli. Vše záleží na tom, jak je podle jejich názoru projekt ovlivní.

Když se například snažíte o zavedení nového automatizovaného systému účetnictví, výsledkem může být ztráta některých pracovních míst. Ti, kteří jsou touto ztrátou ohroženi, vás pravděpodobně nebudou podporovat a budou aktivně bojovat proti změně. Na tuto situaci musíte být připraveni, abyste byli schopni ji řešit.

Vedoucí projektu musí identifikovat všechny nositele oprávněného zájmu a rozhodnout, jak s nimi pracovat. V minulosti bývalo běžnou praxí předpokládat, že se pracuje pouze s těmi, kdo k projektu zjevně přispívají. Snaha byla o maximální možné zúžení této skupiny, protože to „usnadnilo řízení projektu“. V současné době si uvědomujeme, že projekt může selhat i v pozdní fázi právě z toho důvodu, že byly ignorovány klíčové zájmové skupiny.

11.6 Životní cyklus projektu

Průběh fází projektového řízení je často označován jako životní cyklus projektu. Pro životní cyklus projektu je typické, že každá fáze je vlastním uzavřeným rozhodovacím minicyklem, s vlastním počátkem a koncem. Mezi ně bychom měli klást milníky, kontrolní body. Z hlediska funkcí, které projektové řízení plní, lze rozpoznat jeho základní fáze:

- * Fáze iniciační - Analýza problému, cíl

- * Fáze koncepční – Základní koncepce, studie proveditelnosti, strategie
- * Fáze návrhu – Plán projektu
- * Fáze prováděcí – Realizace
- * Fáze kompletace – Využívání
- * Fáze likvidační – Odstavení

11.6.1 Úkoly projektového manažera

- * Iniciovat definování autority a odpovědnosti v projektu. Vyjasnění kompetencí mezi projektovým a liniovým řízením;
- * Definovat „modus operandi“, tj. systém vztahů a činností mezi zadavatelem a procedurami projektového řízení;
- * Odhadnout finanční a technickou proveditelnost projektu;
- * Pomáhat zadavateli, pokud nemá dostatek vlastních zkušeností;
- * Vyjasnit a domluvit „odsouhlasovací procedury“ – musí být hned na začátku projektu jasné, jakým způsobem se bude co schvalovat;
- * Vytvořit systém vzájemné výměny informací mezi projektovým řízením a zadavatelem;
- * Vytvořit účinný systém kontroly.

11.6.2 Úkoly zadavatele

- * Vymezit základní parametry projektu
- * Cíle a jejich kvalitativní a kvantitativní parametry
- * Čas, ve kterém má být cílů dosaženo. Sladění času, kvality a kvantity má obrovský význam v tržně orientovaném rozhodování – parametry kvality jsou totiž definovány pro konkrétní trh v konkrétním čase.
- * Odhadnout náklady projektu, což je na začátku projektu velmi složité. Přesto je nutné určit alespoň určité limitní hodnoty, které tvoří rámec pro průběh dalších fází projektového cyklu. Zkušený projektový manažer zde může pomoci.

11.7 Koncepční fáze, studie proveditelnosti

Koncepční fáze zahrnuje stanovení základních směrů, koncepci řešení zadaných cílů na základě námětů z fáze iniciační.

Základní koncepce projektového řešení musí být zpracována variantně na základě odborného odhadu možných, očekávaných variant rozvoje projektovaného systému ve vazbě na měnící se podmínky jeho podstatného okolí. Každá varianta konce projektového řešení musí obsahovat i odhad možných rizik chybného rozhodnutí při volbě té které varianty.

Volba určité rozvojové trajektorie předurčuje další varianty řešení zadaného problému, nebo naopak omezuje nebo až vylučuje volbu jiných směrů řešení. Počáteční znalosti o budoucím vývoji okolí projektovaného systému v době vytváření koncepce obvykle neumožňují vybrat jedinou nejvhodnější strategii. Je však nutné určit tzv. **prahy nevratnosti** rozhodnutí na jednotlivých liniích strategií. Tyto prahy představují vybrané uzly větveného grafu znázorňujícího průběh projektu, ve kterých se větví jednotlivé varianty dalšího rozvoje projektovaného systému. Z těchto prahů nevratnosti se již při realizaci nelze vrátit, jejich faktické dosažení znamená volbu určité strategie.

11.7.1 Úkoly projektového manažera

- * Vytvořit stálý a jasný popis koncepcí projektu – vhodná je velká místnost, kde je možné znázorňovat průběh projektu např. na stěnách, aby byl stálý přehled o vývoji variant;

- * Pomáhat zadavateli s precizací funkcí a kvalitativních požadavků;
- * Pomáhat zadavateli při přípravě projektových zdrojů a rozpočtu;
- * Připravit hrubý síťový graf;
- * Analyzovat technickou a ekonomickou proveditelnost projektu;
- * Zpracovat zprávu o proveditelnosti (feasibility) jednotlivých variant, jako podklad pro rozhodování;
- * Pokud zadavatel potřebuje pro zahájení projektu souhlas např. nadřízeného orgánu, pak pomáhat tento souhlas získat

11.7.2 Úkoly zadavatele

- * Vybrat tým pro navrhovanou část projektu (složení navrhuje projektový manažer, schvaluje zadavatel);
- * Analyzovat výchozí rozhodovací situaci, tj. „ošetření“ prostředí, ve kterém se bude projekt realizovat;

11.8 Plánování projektu

V tomto období projektového cyklu je přijatá koncepce rozpracována v detailní návrh v takové podrobnosti, která je nezbytná pro vlastní realizaci projektu. Součástí návrhu je i uzavírání smluv s dodavateli prací i dodávek nutných k realizaci projektu.

Je to období generální přípravy na realizaci projektu. Nákladově nejnáročnější je fáze realizace – v etapě návrhu se o výši těchto nákladů rozhoduje; proto je mimořádná pozornost věnována otázce financování projektu. Ve fázi návrhu vzniká detailní modelová podoba budoucího díla a jsou zde tedy vytvářeny rozhodující předpoklady pro míru dodržení požadavků na výsledek projektu.

V této modelové podobě dochází k vlastnímu řešení problému včetně optimalizace „sporu“ mezi časem, náklady a kvalitou, což je typický projektový problém. Dominuje zde projektový manažer. Je nutné odsouhlasit části projektu, stále se vyskytují varianty realizace. Zvyšuje se počet účastníků projektu. V této fázi je nutné vytvořit fungující systém vztahů mezi účastníky projektu. **Kvalita vytvořeného informačního systému určuje charakter projektového řízení po celou zbývající dobu jeho životního cyklu.**

Ve fázi návrhu jsou často opakovány základní chyby a omyly, které ve svém důsledku mají vliv na růst celkových nákladů projektu, atd. Tyto chyby lze shrnout:

- * Nevyjasněnost koncepce projektu, která je převzata z předchozí odbyté fáze. Je zapříčiněna často přezíravostí vrcholového vedení podniku k fázi koncepční, jejich falešnou představou, že ještě není co rozhodovat, když chybí přesná fakta.
- * Malá, nebo žádná variantnost koncepce projektu. Varianty jsou vytvořeny až ve fázi návrhu, což nemusí vést ke konečné volbě takového řešení projektového úkolu, které nejlépe odpovídá realitě. Opět je řešením návrat k fázi koncepce.
- * Nevhodně zvolená organizační struktura projektového řízení, často způsobená nekritickým obdivem představitele zadavatele k určité organizační formě a špatným odhadem míry změn v kmenové organizaci. Taková nevhodná organizační struktura pak zapříčiňuje nepružnost, neschopnost reagovat na změněné podmínky. Zde je řešením pouze vrátit se k institucionální organizaci a celý problém řešit znovu;
- * Nízké a jednostranné zaměření na „taktiku“ bez ohledu na „operativu“. Takové řešení pak sice modelově optimalizuje vztah mezi parametry kvality, času a nákladů, ale jen s ohledem na vlastní realizaci projektu. Důsledkem mohou být neúměrné náklady provozu a likvidace, nezvládnutí zácvičku personálu, špatný marketing. Řešením je účast budoucího uživatele výsledku projektu v projektovém týmu, který naopak preferuje zejména „operativu“, tj. každodenní život výsledku projektu.

11.8.1 Úkoly projektového manažera

- * Vytvořit vnitřní strukturu (pracovní skupiny) projektového řízení, komunikační cesty mezi jednotlivými pracovními skupinami a ostatními účastníky projektu;
- * Přesně stanovit jednotlivé zodpovědnosti a mantinely v projektu;
- * Sledovat „odsouhlasovací procedury“ (nelze realizovat některé etapy bez rozhodnutí zadavatele);
- * Provést průzkum a selekci dodavatelů.

11.8.2 Úkoly zadavatele

- * Uzavřít smlouvy se schválenými dodavateli;
- * Prověřit kontrolovatelnost dodavatelů během fáze realizace.

Od chvíle, kdy je jednotlivá činnost definována s dostatečnou přesností tak, že lze předpokládat její průběh, můžeme jí podrobit analýze rizik. Žádoucí je realizovat tuto operaci v týmu, např. formou brainstormingu, či použití Ishikawova diagramu.

11.9 Realizace

Je to nejdelší fáze. Dominantní roli hraje projektové řízení, zadavatel obvykle na něj deleguje pravomoci.

11.9.1 Úkoly projektového manažera

- * Zavést systém sledování síťového grafu
- * Na základě sledování síťového grafu koordinovat, řídit a dohlížet;
- * Identifikovat a předvídat problémy, rizika realizace a operativně je řešit. Vytvořit si „výstražný systém“, který upozorňuje na překročení nákladů a času ;
- * Sledovat aktivitu zúčastněných pracovníků. Realizovat školení a zácvik budoucího uživatele výsledku projektového řešení;
- * Dokumentovat veškeré dílčí operace.

11.10 Jak postupovat při změnách projektu

Musíme se smířit s trpkou pravdou: „Projekty podléhají změnám a je pravděpodobné, že skončí jinak, než se původně plánovalo“ (obsah, cena, termín). Čím je projekt náročnější, tím je menší pravděpodobnost, že bude přesně naplánován. Velký projekt je třeba rozdělit na mnoho malých úkolů, u nichž je možno provést přesnější odhad.

Mnoho projektů se úmyslně nabízí s nižším odhadem času nebo peněz potřebných k jejich provedení (veřejné soutěže, státní zakázky). Může to vzniknout i metodou vypuštění všech rezerv a bráním v potaz pouze optimistických odhadů. O každé změně projektu by měl být vyhotoven zápis, jakási smlouva. Projekt je třeba novelizovat až do posledního šroubku a ověřit zdroje.

Vždy existuje neochota sdělit zákazníkovi, nebo nadřízenému, že došlo k zvratu ve vývoji. Špatné zprávy byste měli sdělovat sice uvážlivě, ale rychle, než to za vás udělá někdo jiný. Ústní forma sdělení zvyšuje možnost nedorozumění a neměla by se používat. Pokud ji musíte použít, vyjadřujte se jasně, požádejte o zpětnou vazbu a pak se snažte získat písemné potvrzení.

11.10.1 Ukončení projektu – Požehnání / Poslední soud

Pro manažera projektu může být ukončení příležitostí k povýšení, ale pro mnoho projektových pracovníků může znamenat ztrátu zaměstnání. Zákazník může být nešťastný, protože definoval nesprávná kritéria akceptace, ale je nucen přiznat, že

dodavatel dané specifikace splnil. Manažer projektu musí popohánět, přemlouvat a nabízet stimuly těm, kteří si ukončení projektu zjevně nepřejí. Když je zřejmé, že další práce nebude, mohou se dokonce **pracovníci pokoušet práci sabotovat** pro prodloužení svého dočasného zaměstnání.

11.10.2 Jak dokončit projekt

V různých fázích projektu se musí měnit i profesní struktura pracovníků. Tvůrčím způsobem pracující návrháři, kteří byli velmi potřební v počátečních fázích projektu, se mohou snadno stát překážkou dokončení projektu, pokud se ponechají na projektu i v jeho pozdějších fázích.

Cílem řízení projektů je dosáhnout toho, aby zákazník výsledek projektu přijal. Pokud nebyla akceptační kritéria jasně definována v dokumentaci schválené zákazníkem a dodavatelem, na konci projektu bude neshoda. Fáze akceptace musí proto začít už počáteční smluvní nebo jinou písemnou definicí práce, která se má vykonat.

Není vůbec neobvyklé, když současně s nějakým hmotným výstupem je požadováno dodání dokumentace. Kromě závěrečné zprávy může dokumentace zahrnovat seznam náhradních dílů, návody k použití, instruktážní příručky nebo výkresovou dokumentaci realizované stavby.

Dokumentace by se měla ve smlouvě objevit jako samostatná položka. Často se zpozdí a blokuje fakturaci hlavní dodávky.

Zvláště u projektů zaměřených na zlepšování či vývoj nových procesů je velmi důležité standardizovat nový stav, aby nedošlo k jeho postupné erozi a návratu do původního stavu.

11.11 Využívání

Jde o zavedení výsledku projektového řízení do vlastního života, tj. příprava jeho využívání podle představ a nároků zadavatele. Dominantní roli zde má zadavatel, uživatel výsledku. Účast projektového řízení spočívá ve vyhodnocení úspěšnosti projektu (zdroj poučení z chyb a omylů), roli poradce ve věcech marketingu, rozvoje a racionalizace vybudovaného systému. Toto může vyústit v přípravu nového, navazujícího projektu.

11.11.1 Úkoly projektového manažera

- * Ujistit se, že všechny nezbytné kontrolní a ověřovací akce byly provedeny;
- * Ujistit se o zaplacení všech účtů;
- * Napomoci zadavateli s uskutečněním potřebných zmocnění;
- * Zkontrolovat předání provozních manuálů, návodů zadavateli;
- * Dohlížet na práce během záruční doby provozu výsledku projektového řešení.

11.12 Odstavení, likvidace

Životní cyklus projektu většinou končí likvidací projektu, ne výsledku projektového řešení. Pokračující servis a podpora mohou být povinností dodavatele. Pokud tomu tak je, musí být zřejmé, kdo za ně zaplatí a kdy. Bez ohledu na to, zda bude zadavatel provádět následný audit nebo ne, měl by každý manažer projektu sepsat Testament projektu. Je to závěrečné hodnocení, poučení z krizového vývoje.

Na závěr manager pošle děkovný dopis všem zúčastněným. Managementu pošle stručnou „Uzavírací“ zprávu“. Je chytré ji využít k prezentaci své vlastní úspěšné práce na projektu.

Tlak nebo nadšení z dalších nových projektů vedou často k vynechání některých závěrečných činností. Stejně chyby se pak opakují i v dalších projektech. Starosti projektového manažera končí, začíná příprava na projekt nový.

Proč se nedělá ve firmách postimplementační analýza projektu?

- * Opití úspěchem z dobře dokončeného projektu podlehnou pracovníci dojmu, že to není potřeba
- * Zdeptání neúspěchem projektu se snaží účastníci projektu i všichni, ti, kdož byli projektem dotčeni, na projekt co nejrychleji zapomenout
- * Pod tíhou stále nových a nových projektů a každodenních starostí na takovou analýzu nezbývá času
- * Analýza se kdysi udělala, ale doporučené závěry se odložily ad acta, takže se celá akce nutně jevila jako zbytečné vynaložení času a námahy, a proto se od ní upustilo
- * Na rozdíl od vlastní realizace projektu ji nikdo nepožaduje
- * Projektový tým nechce poukazovat na chyby, kterých se dopustil (Proč by to měl dělat?!) a upozorňování na úspěchy zase zavání sebechválou.

11.13 Úspěšnost projektového řízení

„Management je dosahování výsledku prostřednictvím jiných“.

Projekt je způsob, jak informovat každého, kdo se na projektu podílí, co se od něj očekává a co budou dělat jiní. Plány jsou prostředkem k delegování směrem dolů. Jestliže lidé, kteří za tyto úkoly zodpovídají, se také podílí na tvorbě plánů, budou mít další důvod, aby je dodržovali. Zapojte osoby, které budou na projektu pracovat, do plánování prací.

- * Měly by o nich vědět víc než kdokoli jiný;
- * Je to jejich úkol, ne váš.

Každá práce je lehká pro toho, kdo ji nemusí dělat. Proto je větší pravděpodobnost, že ti, kdo si své úkoly sami naplánují, je také budou schopni vykonat.

Nikdy nevěnujte plánování více času, než by bylo potřeba k nápravě chyb, k nimž by došlo, kdybyste žádné plánování neprováděli. Hlavním účelem plánování je vyhnout se problémům.

Někteří projektoví manažeři odmítají používat síťové grafy, protože je považují za složité. To je závažná chyba. Složitost nespočívá v síťovém grafu, ale v projektu samotném. **Jestliže nejste schopni nakreslit síťový graf pro svůj projekt, měl by to být jasný signál, že svému projektu nerozumíte.**

Síťový graf přináší větší jasno do přiřazení zdrojů.

Všechny projekty by měly obsahovat rezervu, kterou je nejlepší vložit do plánu ve formě dodatečných úkolů, umístěných poblíž konce projektu, nebo ji rozdělit do každého úkolu. Velikost rezervy je výměnný obchod s rizikem. Nedostatek rezervy (zejména časové a finanční) znamená, že manažer projektu musí vést jednání se zákazníkem pokaždé, když vznikne nějaký problém.

Projekt je úspěšný, pokud je dokončen podle plánu, tedy je dokončen včas, nepřekročí podstatné náklady a výsledek uspokojuje klientovy požadavky (OTIFOB - on time, in full, on budged). Co je problém?

Znáte následující nářky?

- * Původní termíny dokončení se zpravidla nesplní
- * Je příliš mnoho změn v projektech
- * Příliš často nejsou k dispozici zdroje (i když byly přislíbeny)
- * Potřebné věci nejsou k dispozici včas (informace, specifikace, materiály, konstrukce, povolení, atd.)

- * Jednotlivé projekty mezi sebou zápasí o priority
- * Je příliš mnoho překročených rozpočtů
- * Je příliš mnoho předělávek
- * Potřebujeme zdroje na nové projekty a staré ještě nejsou dokončeny

Jak je to u Vás?

- * Snažíte se dokončit včas každou činnost a často se to nedaří?
- * Je řízení projektu příliš složité, komplikované a obtížně zvládnutelné?
- * Je třeba často přeplánovávat projekt, protože se něco změnilo nebo nestihlo?
- * Je obtížné zjistit, zda je projekt v problémech nebo ne?

11.14 Definice projektového úspěchu

Každého zadavatele projektu zajímá kvalita dosaženého výsledku projektového řešení, které chce dosáhnout s minimálními náklady v nejkratším čase. Projektového manažera zajímá zejména spokojenost klienta.

Oba mají zájem na dosažení projektového úspěchu, který lze definovat jako:

- * Dokončení projektu včas
- * Dodržení rozpočtu
- * Dodržení kvality
- * Dosažení plánovaného výsledku

Dosažení co nejvyššího stupně splnění uvedených kritérií předpokládá vyvarovat se základních omylů, které se v praxi vyskytují a naopak dodržet zásady, které jsou nadějí projektového úspěchu.

11.15 Logický rámec (*logframe Matrix*)

Jednou z možných metodik, řízení projektů je **metodika logického rámce**, kterou využívají od roku 1992 v ČR i programy EU (Phare, NUTS, SROP, CBC). Vznikla v Německu a přináší do projektů pořádek (die Ordnung). Pomáhá lidem připravujícím projekt lépe formulovat a strukturovat myšlenky. Je to jejich zápis standardizovaným způsobem. Jiné aspirace nemá.

Pokud je projekt založen na špatné politice, nebo špatných kritériích, odhalí logický rámec rozpory a chybějící vazby. Nemůže je však změnit, nebo nahradit. Tečka!

Je to postup, s jehož pomocí jsme schopni stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt na velmi malém prostoru. Tímto prostorem je pouhý list papíru, tzv. formulář Logického rámce.

Logický rámec je využíván při **hodnocení programů** pro svoji jednoduchost, stručnost, jednoznačnost a hlavně pro jednotnost popisu všech projektů (všechno vždy na stejném místě). Velice usnadňuje práci hodnotitelům a umožňuje jim objektivní porovnání a posouzení každého projektu.

11.15.1 FORMULACE PROJEKTU METODOU LOGICKÉHO RÁMCE

Obecně

Viditelně zmapujeme naše záměry na 16 ti polích matice 4 x 4. Logframe je nástroj pro týmovou práci. V týmu by mělo být asi 5 lidí (5 různých úhlů pohledu).

Externí a interní část matice

V prvních třech sloupcích uvádíme **interní** část projektu.

1. sloupec – Hrubý popis (*Project Description, Narrative Summary*). Politické heslo.
 2. sloupec – Uvedeme, jak budeme měřit výsledky (*Key Indicators*)
 3. sloupec – Jak budeme ověřovat výsledky měření (*Means of Verification*).
- Ve čtvrtém sloupci je **externo** – vnější předpoklady, na které nemáme vliv.

11.15.2 První sloupec

Cíl projektu

(*Project Goals, Long Term Objective*). Stanovte cíl projektu. Jestliže splníte účel (dosáhnete změny) k dosažení jakého cíle jste tak přispěli? Je to důvod pro realizaci projektu. Cílem může být např.:

- * Zvýšit čistý zisk podniku na 50 000 Euro v roce 2004;
- * Poskytnout pomoc českým celníkům při vstupu ČR do EU.
- * Vytvořit podmínky pro mnohem efektivnější poskytování sociální péče.
- * Právní pomoc obětem rasově motivovaného násilí a obětem diskriminace
- * Využít turistického potenciálu regionu
- * Zvýšeny tržby z prodeje vstupného a občerstvení na hradě

CÍL			

Často stanovujeme cíle z průzkumu mezi lidmi – příliš moc zájmů. Musíme to seknout, i když jsme vzbudili očekávání. Cíle se bojíme vyhlásit, neboť by mohly být kontrolovatelné. Chce to odvahu, přesvědčení co je možné a jaká jsou rizika.

Nejsme-li schopni písemně popsat cíl a parametry, neměli bychom pokračovat v práci. Cíl projektu lze chápat jako očekávaný budoucí stav, který řeší daný problém.

Účel projektu

(*Immediate objective, End Project Impact, Project Purpose, Component Purpose*). K dosažení cíle vede několik cest - účelů (celníkům mohou zaplatit doživotní rentu, prosadit proclívání i uvnitř EU a nebo provést rekvalifikaci). Každý projekt by měl usilovat o dosažení jen **jedné** změny. Dosažení této změny je vlastně účelem projektu, tedy bezprostřední důvod, proč se vlastně do daného projektu pouštíme.

Účelem projektu pro nás může být například: zvýšení odbytu nějakého výrobku, nebo realizace rekvalifikačních programů pro celníky.

Stručný popis účelu projektu uveďte do pole v druhém řádku a prvním sloupci. K čemu by měl projekt přispět?

Užití pasivního rodu nás vede k přesnější a stručné definici požadované změny. Za tuto změnu nemáte jako realizátoři projektu přímou odpovědnost, ale o její naplnění usilujete

„dodáním – delivery“ jednotlivých výstupů. Pořád myslíme systémem: Množství, kvalita a čas (Quantity, Quality, Time).

- * Prodej Poděbradky s citronovou příchutí zvýšen.
- * Zajistit, aby sociální služby pomáhaly chudým nebo sociálně ohroženým jednotlivcům a vycházely z partnerství s občanskou společností, jež prosazuje práva občanů a chrání jejich zájmy.
- Důsledné uplatňování zákona o volném přístupu k informacím
- Zavedení veřejně přístupné databáze dobrovolníků
- Systematické provádění fundraisingu
- Zlepšit postavení Romů na trhu práce.

ÚČEL			

Výstupy projektu

(*Project Components, Deliverables, Outputs*). Nyní určete 3 až 6 výstupů, za jejichž „dodání“ již nesete přímou zodpovědnost a v důsledku jejichž existence by, podle vašeho mínění, mělo k naplnění výše stanoveného účelu dojít. Např.: „Proč má být projekt realizován?“ Vysvětlete to, jako byste byli na schůzi a měli jste projekt odůvodnit.

Tímto způsobem vyslovujeme náš návrh projektu, tj. to, o co nám v daném případě jde a také svoji přímou odpovědnost za docílení výstupů hmotných či nehmotných. Jedná se o konkrétní popis toho, co se nakoupí, postaví, opraví. Čeho bude dosaženo realizací projektu?

- * Použijte minulý čas, abyste popsali, jak bude situace vypadat na konci projektu (např. „Personál vyškolen a schopen aplikovat příslušné dovednosti“... nepoužívejte „školení“, což je činnost a nikoli výstup). Personál vyškolen, Objekt zrekonstruován, Širokopásmový internet zaveden.
- * Co má organizace či osoba realizující projekt dosáhnout a za co ji můžeme činit odpovědnou (pokud budou předpoklady splněny)
- * Uvádějte vždy konkrétní výstup, např. nestačí „poradenské služby poskytnuty“ ale „poskytnuty poradenské služby ohledně vhodné organizační struktury, která umožní organizaci xxx efektivní fundraising“
- * Pokud očekáváte vícero výstupů je třeba na této úrovni specifikovat a očíslovat. Doporučujeme výstupy očíslovat, čísla jsou přehlednější než odrážky a budou se hodit v dalším rozvoji záměru. Zapišeme následující výstupy, ve tvaru odpovídajícím dokončené činnosti:
 1. Zbudována cyklostezka z obce Grantov na hrad Dotacín.
 2. Provedena propagační kampaň na propagaci nové stezky.

Jiné příklady:

- * V 60% škol je počítačová učebna dostupná.
- * Zlepšeny chuťové vlastnosti Poděbradky citron;
- * Prodloužena trvanlivost Poděbradky citron;
- * Zlepšeno balení Poděbradky citron;
- * Zavedena reklamní kampaň Poděbradky citron;
- * Provedeno rozřídění celníků do kurzů podle dosaženého vzdělání.
- * Zajištěn relevantní výcvik personálu licenčního a inspekčního systému.
- * Vytvořeny referenční skupiny, které poskytují konzultace.

VÝSTUPY			
ČINNOSTI			

Činnosti

(Activities, Implementation strategies). Ke každému z výstupů stanovte 2 až 4 hlavní skupiny činností, jež podle vás povedou k jejich dosažení.

Hlavně dodržte postup zdola nahoru, formou jestliže → pak.

- * Použijte minulý čas. Popište, co bude v rámci projektu uděláno (např. poskytnuty poradenské služby)
- * Povaha činností by měla být popsána co nejpřesněji, např. právní poradenství, školení pracovníků nevládních organizací, ...
- * Definujte cílovou skupinu: pro koho je projekt navrhován, např. poradenské služby pro oběti rasově motivovaného násilí; školení pro řídicí pracovníky, kteří zodpovídají za PR organizací
- * Pokud se jedná o dodávku zařízení, uveďte, jaké zařízení má být dodáno. Uveďte vždy vše, co je třeba udělat, aby bylo dosaženo účelu projektu. Pokud stávající projekt nemůže některé z těchto potřeb splnit, pak je třeba je uvést v předpokladech.

Vazbu na konkrétní činnost vyjádříme druhou úrovní číslování. Ve čtvrtém řádku prvního sloupce našeho projektu zapíšeme např. pro výstup číslo 1. činnosti:

- 1.1 Zpracována dokumentace
- 1.2 Vybrán dodavatel
- 1.3 Zrealizována stavba

a pro druhý výstup

- 2.1 Provedena kampaň v cykloturistických časopisech
- 2.2 Vydány propagační brožury
- 2.3 Uskutečněna soutěž o horské kolo pro prvních 1000 cykloturistů.

Ve čtvrtém řádku se v rámci zdrojů k ověření mohou uvést časové údaje k realizaci a ukončení jednotlivých činností. Ke každé činnosti se v tomto sloupci přiřadí časový údaj o ukončení dané činnosti, což umožní posouzení realizace projektu z časového hlediska.

Po tomhle kroku nastupují nástroje plánování a řízení projektu, jako je např. Microsoft Project. Pokud pracujete s maticí ve Wordu a máte každou činnost v samostatném řádku, je možné je vybrat Ctrl-C a přenést do MS Projectu Ctrl-V. Rodina Microsoftu je navzájem kompatibilní. Dtto je možné provést obráceně.

Činnosti:	Vstupy a zdroje:		(Činnosti vůči výstupům)
□ Základy	□	□	1.1 Jaké vnější předpoklady zaručují, aby provedené činnosti vedly k dosažení výstupů v plánovaném čase a nákladech?
□ Stěny	□	□	
□ Střecha	□	□	
□ Oslava	□	□	

	f	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Po 7.VII.				Út 8.VII.				
						18	0	6	12	18	0	6	12	18
1		Základy	1 den?	7.7. 08	7.7. 08									
2		Stěny	1 den?	7.7. 08	7.7. 08									
3		Sřecha	1 den?	7.7. 08	7.7. 08									
4		Oslava	1 den?	7.7. 08	7.7. 08									

Resume prvního sloupce

Často bývá zaměňován cíl s účelem a také činnosti s výstupy.

Vertikální logika projektu symbolizuje vztah příčina-důsledek mezi činnostmi a cíli na různých úrovních matice a měla by vést k odpovědím na tyto otázky:

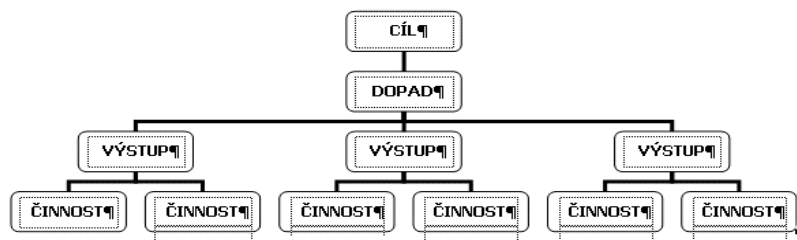
- * Jaké činnosti vedou k očekávaným výstupům?
- * Jaké výstupy zajistí dosažení účelu projektu?
- * Jak dosažený účel projektu přispěje k naplnění cíle?

Provedli jsme hierarchii cílů. Dosažení každého cíle na úrovni „vyšší“ je vždy podmíněno splněním cíle na úrovni „nižší“.

„Jestliže provedeme tyto činnosti, dosáhneme těchto výstupů ... Jestliže jsme dosáhli těchto výstupů, lze očekávat tuto změnu ... Jestliže jsme splnili tento účel projektu, přispěli jsme k naplnění tohoto cíle.“

Formulace musí obsahovat sloveso. Musí mít dokonavý vid – snížit, odstranit, zvýšit. Jazyk je jakoby se to už stalo: bylo zavedeno, je rozvinuto – popisuje cílový stav (*is fully implemented and functional*).

Hierarchii činností můžeme znázornit ve Wordu. **Menu: Vložit → Obrázek → Organizační diagram.**



11.15.3 Druhý a třetí sloupec

Dále pokračuje v druhém a třetím sloupci **horizontální logika**, která přiřazuje jednotlivým úrovním cílů a aktivit ukazatele úspěšnosti projektu, informační zdroje a předpoklady, za nichž bude zamýšlených aktivit dosaženo. Na základě horizontální logiky lze zodpovědět tyto otázky:

- * Čeho chce projekt dosáhnout?
- * Jak poznáme, že bylo dosaženo daných výstupů/cílů?
- * Kde získáme informaci, která umožní výsledky ověřit?
- * Co musí/nesmí nastat, aby projekt uspěl?

Druhý sloupec – Objektivně ověřitelné ukazatele

Indikátory jsou kritériem dosažení cílového stavu a umožňují měřit dosažený výsledek

Řídit mohu pouze to, co mohu měřit. Nedá-li se věc měřit, tak jí tam nepište! Ke každému z cílů uvedeme **objektivně ověřitelný ukazatel**, který nám řekne, že jsme dosáhli daného cíle. Postupujeme shora dolů. Snažíme se odpovědět na

Na úrovni činností (čtvrtý řádek) se neuvádějí ukazatele, neboť by se opakovaly ukazatele výstupů a tak je čtvrtý řádek druhého sloupce využit pro **souhrnný a stručný přehled** uvažovaného rozpočtu (celková částka a zdroje financování). Např. celkové náklady budou činit 10,5 mil. Kč, z toho investice 9,8 mil. Kč a informační kampaň 0,7 mil. Kč. Projekt bude spolufinancován 7,7 mil. Kč z fondů EU, 1 mil. Kč ze státního rozpočtu a 1,8 mil. Kč ze zdrojů obce Grantov. Podrobněji viz dále.

Třetí sloupec - Prostředky ověření

(*Key Performance Indicators, Objectively Verified*). Ke každému z objektivně ověřitelných ukazatelů stanovíme zdroj údajů, potřebný k jejich ověření, např. záznamy o prodeji, u kvality to mohou být testy. Kde jsou tyto informace uloženy, jaké existují metody k jejich získání. Shodu o ukazatelích je třeba udělat předem! Jak se to bude měřit?

Pokud není zřejmé, odkud mohou být informace o ukazatelích získány, musí být v rámci projektu učiněna opatření, která povedou k získání těchto informací.

		PROSTŘEDKY OVĚŘENÍ	

- * Zdroj musí být co nejobektivnější – např. statistiky ministerstva, státní rozpočet, statistický ústav, výroční zprávy, Zpráva o stavu lidských práv, apod.
- * Zdroj by měl být snadno dostupný. Pokud tomu tak není, např. pokud je potřeba provést průzkum veřejného mínění ohledně vztahu k Romům na začátku a na konci projektu, pak je třeba uvést i původ tohoto průzkumu a pokud je průzkum součástí projektu, je nutné jej uvést rovněž i v činnostech.
- * Ze zvoleného zdroje musí být okamžitě jasné, zda stanovený ukazatel byl dosažen. Pokud je ukazatelem např. „Průměrné platy žen jsou srovnatelné s průměrnými platy mužů“, pak zdrojem pro ověření bude například „Zpráva Českého statistického úřadu“, nebo „Zpráva o projektu“
- * Pro ukazatel navýšení tržeb bude prostředkem ověření účetní evidence firmy. Pro ověření toho, že byly zbudovány skutečně 1 234 metry stezky, je vhodné tuto komunikaci změřit, tedy provést tzv. fyzické ověření.

11.15.4 Čtvrtý sloupec - Vnější předpoklady

Úspěšnost projektu závisí na celé řadě podmínek a předpokladů, které nemůžeme, nebo nechceme v rámci daného projektu ovlivňovat (rezavění zemské osy). Co by mi mohlo zabránit dosáhnout změny? Vnějšími předpoklady rozumíme i rizika. Uvádíme stav, že nenastane: „Inflace nepřekročí 8%“.

Postupujeme teď zdola nahoru. Jaké všechny vnější podmínky musí být naplněny, abychom poté, co jsme provedli hlavní skupiny činností, dosáhli výstupů. Tento krok provedeme i pro dosažení cíle. Předpokladem pro realizaci činností je obdržení dotace, pro existenci výstupů realizace projektu v požadovaném čase a kvalitě, pro dosažení účelu je předpokladem např. zájem lidí o cykloturistiku. Např.:

- * Celníci mají zájem o rekvalifikaci;
- * Ceny vstupních surovin se nezvýší o více než 12,5%.
- * Vstřícná vízová politika
- * Důvěra v bezpečnost letecké přepravy
- * Dostatek politické vůle reformovat sociální služby vně MPSV;

- * Žádné změny na vysokých postech na MPSV;
- * Oslovení vhodní a ochotní partneři.
- * Jsou k dispozici zdroje na podporu inspekční činnosti.
- * Ochota na ministerské úrovni podporovat zavedení licenčního systému a standardů.
- * Situace státního rozpočtu se nezhorší.

Popište, co ještě se musí stát, aby bylo dosaženo účelu projektu, a není uvedeno v činnostech (např. Je schválen zákon o...; Odborní pracovníci jsou k dispozici)
 Jaká další akce mimo kontrolu zpracovatele je nezbytná pro dosažení účelu projektu, např. "dotace jsou přiděleny, pracovníci jsou najati a proškoleni, plán je zrealizován"

Spolufinancování z jiných zdrojů

Případný souhlas dalších institucí či jiných orgánů – pokud je nutný

Načasování – pokud projekt musí být zrealizován do určitého data, kdy dojde k nějaké zásadní skutečnosti

Dále můžete uvést ostatní problémy související s účelem projektu, např. "problémy s lidskými právy a ochranou menšin úspěšně řešeny vládou" *nebo* „Další zásadní opatření k vytváření rovných příležitostí je realizováno“

Uveďte související projekty, které přispívají k plnění stejného účelu a jsou úzce propojeny s tímto projektem

			VNĚJŠÍ PŘEDPOKLADY

Druhý a třetí řádek vyplněn být zde musí! První a čtvrtý nemusí. Pokud tam něco nechceme dát, řešíme to jako jiný projekt: „Efektivní výběr daní“.

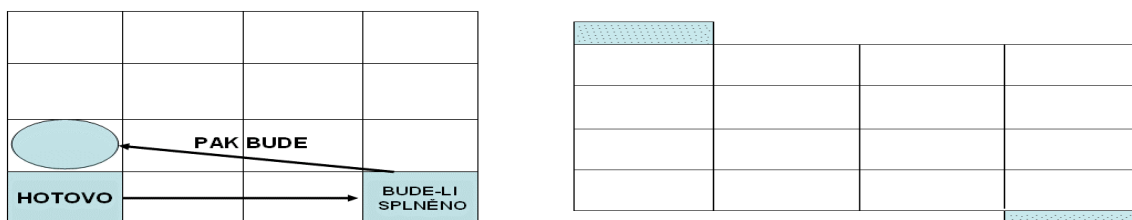
Rizika – kryjeme si záda. Nehádejte se o variantách (autobusy versus trolejbusy). Napište: za předpokladu že to bude takhle. Největší chyba je předpoklady nespecifikovat.

Posledním řádkem tohoto sloupce jsou předběžné podmínky, jejichž splnění podmiňuje zahájení celého projektu.

Pokud neexistuje reálná pochybnost o určitých předpokladech projektu, není třeba ji uvádět. Pokud však existuje nějaká pochybnost (např. "pochybnost zda se podaří najít vhodné zaměstnance"), pak by měla být uvedena jako nezbytný předpoklad, který musí být splněn, aby bylo dosaženo určitého cíle či výsledku projektu. Pokud existují vážné pochybnosti o naplnění daného předpokladu, projekt by měl být odložen nebo přepracován tak, aby bylo riziko, podmiňující realizaci projektu, vyloučeno.

Je velmi důležité nepodcenit vyplňování tohoto sloupce. Při neúspěchu nebo dílčím neúspěchu projektu je totiž možné dodatečně ze strany příjemce pomoci poukázat na to, že rizika byla předem z jeho strany otevřeně uvedena a pokud mu byla dotace přesto přiznána, s větší nadějí na úspěch požadovat zmírnění případných sankcí za nesplnění proklamovaných ukazatelů.

11.15.5 Podrobnosti



Nad maticí, vlevo nahoru se někdy píše Supercíl, vyšší program. Někdy to bývá na zvláštní matici, jako logframová matice pro Program (ne pro projekt, Program je jakoby nadřízený).

Dolů, pod maticí vpravo, můžeme napsat předpoklady zahájení projektu. Podmínky, které je třeba splnit před zahájením projektu. Jaké podmínky musí být splněny před začátkem projektu, např.:

- * „státní dotace přidělena ...“

Co se musí uskutečnit ještě před zahájením projektu, např.:

- * „zajištění personálu k realizaci projektu“; „vytipování pracovníků, kteří mají být proškoleni“; „schválení zákona, který poskytuje rámec pro činnost organizace“; „technická specifikace připravena“

Kroky související s projektem, které byly již učiněny, např.:

- * „návrh zákona, který se zaměřuje na (popište), předložen do parlamentu a očekává se, že bude schválen do...“; „relevantní legislativa již přijata, ale příslušný personál ji ještě neumí efektivně aplikovat v praxi“

Načasování

- * projekt nemůže být zahájen dříve než (datum)

Točíme se kolem vnějších předpokladů: „Za předpokladu, že pojede autobus a v práci budou topit, budu pracovat“. Ve výstupech nemůže být: „Uzavřeme s někým smlouvu“, ale „Bude projednána smlouva“. Je-li mnoho vnějších předpokladů, je to alibistický projekt.

Metodika bude proškolená → Oni to pochopí → Bude lepší práce.

Neřešíme, kdo co bude dělat. Vymezíme hranici mezi kompetencí očekávání a kompetencí vykonávání (realizace). Dolní polovinu matice (práce) musíme mít pod kontrolou.



11.15.6 Citlivá místa matice

V poli **EOP** – End of Project Impact – Konečný dopad projektu zkoumáme tu nejdůležitější otázku: „V Praze jsou už turisté a utrácí“, „Naučeno 325 anglických slovíček“

V poli **TOR** - Terms of Reference – jsou počty čím se to měří. Ukazují, že projekt byl správně dodán. Řádek **3/2** tzv. **Cost/Benefit Analysis** – ukazuje, s jakými náklady jsme dosáhli ty výsledky: „Kolik stojí jedno naučené anglické slovíčko při školení gen. štábu“?

Benefity	EOP		
Náklady	TOR		
	ROZPOČET		

Jaký typ vstupů projekt vyžaduje

- * Specifikujte požadované nástroje pro realizaci aktivit projektu – rozpočet, počet lidí a jejich kvalifikaci, požadovaná technika, prostory, školení...
- * Uved'te profil dodavatele – školitelé, jiný skupina (specifikujte), profesionální sdružení, soukromá firma, popis práce poradců např. "poradce musí mít minimálně pětiletou zkušenost práce s Romy"
- * Ukazatele **vstupů** (prostředků nebo zdrojů) se nejčastěji vztahují k rozpočtu. Finanční ukazatele jsou používány k monitorování postupu sledování ročních závazků a proplácení zdrojů, které jsou k dispozici v poměru k jejich oprávněným nákladům.
- * Ukazatele **výstupů** se vztahují k činnostem, měří se ve fyzických nebo peněžních jednotkách (např. délka vybudovaných silnic, počet finančně podporovaných firem, náklady vztahenými ke zvolené jednotce atp.). Tyto ukazatele budou v projektech zpravidla na úrovni aktivit.
- * Ukazatele **účelu** se vztahují k přímým a okamžitým účinkům, které projekt přinesl. Poskytují informace o chování, kapacitě nebo výkonnosti přímých příjemců dotace. Tyto ukazatele mohou být fyzické (snížení přepravních časů, počet úspěšných účastníků školení atp.) nebo finanční (bilance zapojení soukromých zdrojů, pokles dopravních nákladů atp.) povahy.

11.16 Prezentace projektu s podporou logického rámce

Logický rámec je ideální metodou pro přehledné a výstižné seznámení dotčených osob (stakeholders) s plánovaným projektem. Prezentací projektu „nahoru“ získáváme podporu managementu a zadavatele. Prezentací „dolů“ ovlivňujeme projektový tým, aby projekt přijal za svůj. Vše na 1A4. Trvání 5 – 10 minut. Odshora dolů.

Úvod co nejrychleji (cíle, účel, výstupy). Cílem je objasnění logiky, kterou jsme do projektu vložili. Nerozměšovat téma. V prezentaci nepřipouštět diskuzi. Nepřítvat činnosti a detaily. Netřeba dávat všechny informace. Jak na to?

1. „Celkovým záměrem tohoto projektu je ... (cíl projektu).“
2. „Abychom dosáhli (přispěli) tohoto (k tomuto) oborově zaměřenému cíli, projekt (Účel projektu).“
3. Tento projekt dosáhne tohoto cíle přímou zodpovědností za (Výstupy projektu).“
4. „Dovolte mi vyjádřit logiku a strategii projektu poněkud podrobněji. Věříme v to, že pokud .. (Činnosti projektu) a zároveň ... (Předpoklady na úrovni činností) dosáhneme ... (Ukazatele na úrovni výstupů.) Odhadujeme, že výše nákladů bude přibližně ... (Ukazatele na úrovni činností).“
5. „Jestliže chceme dosáhnout našeho hlavního záměru...(Stav při ukončení projektu na úrovni účelu), musí být splněno několik dalších předpokladů, jež my nemůžeme ovlivnit. Představují ... (Předpoklady na úrovni výstupů).“
6. „Věříme, že pokud budeme moci dosáhnout hlavního cíle tohoto projektu ... (Účel projektu), s velkou pravděpodobností dosáhneme, nebo výrazně přispějeme, i k celkovému cíli projektu ... (Cíl projektu). Avšak splnění tohoto cíle závisí na těchto předpokladech ... (Předpoklady na úrovni účelu). Podle našeho posouzení, všechny tyto skutečnosti, vzaté z celkového pohledu, budou postačující pro dosažení tohoto cíle a navrhovaný projekt je významnou a efektivní částí této strategie.“

7. „Provedli jsme ekonomický a finanční rozbor vztahu mezi náklady ... (ukazatele na úrovni činností) a přínosy projektu ... (Stav při ukončení projektu) a zjistili jsme, že investiční návratnost tohoto projektu je zhruba _____.

Volitelné: „Navrhujeme, aby provádění projektu bylo sledováno a vyhodnocováno tímto způsobem...(Prostředky ověření pro významné Objektivně ověřitelné ukazatele na úrovni výstupů, účelu a případně i cíle).“

Je-li vhodné, opakujte krok 4 pro každou skupinu činností náležejících k jednomu výstupu. V tomto případě přizpůsobte objasnění předpokladů na úrovni činností tak, aby byla zachována souvislost.

Projednávání projektu

Klíčovými osobami jsou Stakeholders = zúčastněný, nositelé oprávněného zájmu, dotčený = zákazník, sponzoři, projektový tým, dodavatelé, veřejná správa, hnutí, obyvatelé dotčení stavbou – přesněji hlukem a prachem ze stavby atp. V ČJ, často jako „zainteresované skupiny“. Pozor Shareholders jsou akcionáři!

Hledáme zastánce projektu, toho kdo projekt přikryje, člověk s vlivem. S ním se spojit. Vytipovat zájmové skupiny, raději více než méně. Přerušení projektu lehajícími si lidmi je dražší než bezbřehé diskuze předem. V průběhu celého životního cyklu projektu je třeba zjišťovat potřeby stakeholderů a zmírňovat ostří jejich protichůdnosti ve prospěch potřeb zákazníka.

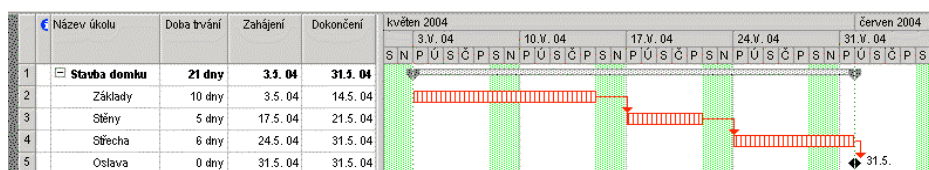
Zainteresované skupiny jsou chápány jako skupiny lidí:

- * na něž působí dopady projektu a jeho aktivit
- * kteří mohou jakkoli ovlivnit projekt a jednotlivé jeho činnosti

Vyberu i ty, kteří mají minimální vliv, se kterými nechci hovořit. Jsou i tací, co nemají z počátku zájem a ten roste geometricky s postupem projektu. Zastupitele je třeba přizvat ke konstrukci matice. Doporučuje se udělat analýzu silového pole, jestli je projekt vůbec průchozí (Kašperské hory – zlato, Běstvina – zlato, Ukládání jaderného odpadu).

11.17 Řízení času

Plánování průběhu veškerých aktivit projektu a sledování důležitých termínů je stěžejní úlohou projektového řízení. Cílem je minimalizovat celkovou dobu potřebnou pro provedení projektu. Základem řízení času je dobře provedená analýza, základní časový plán. Mohou být provedeny pomocí termínových listin, úsečkového diagramu nebo síťové analýzy. V termínové listině jsou procesům přiřazeny termíny ukončení, úsečkový diagram znázorňuje chronologicky řazené procesy pomocí navazujících úsečků, síťový diagram představuje grafický model znázornění následnosti procesů. Nejlepší praktickou aplikovatelnost vykazují metody síťové analýzy, jsou také nejlépe ošetřeny řadou softwarových produktů (Primavera, OpenPlan, Microsoft Project). V současné době je Microsoft Project 2003 standardem řízení projektů. Těžko si představit nabídku k veřejné zakázce, postrádající jako přílohu plán v MS Projectu.



Základní časový plán průběhu projektu musí být sestaven tak, aby mohl nejen sloužit ke kontrole realizace projektu, ale aby také signalizoval základní vnější

omezení, která mají zásadní vliv na dodržování plánovaných termínů (změny cen, změna poptávky, dodavatelská disciplína, parlamentem schválené další svátky navíc).

Úkoly zvláštního určení, mající většinou dobu trvání rovnou nule = milníky (kolaudace, platby), musí být zajištěny zvláštním režimem. Doporučuje se rozpracovat pro milníky detailní rozpis s uvedením odpovědnosti jednotlivých pracovníků.

Síťová analýza nejenom přehledně znázorňuje průběh projektu, ale je schopna i řešit optimalizační úlohy vzhledem k času, zdrojům a nákladům.

Poměr mezi skutečností a plánem nemusí být v případě časových odchylek důležitý, protože mnoho dokončených úkolů se nebude nacházet na kritické cestě. Činnost, která není na kritické cestě, bude často dokončena později, než stanoví plán, jednoduše proto, že ji **nebylo nutno** dokončit v plánovaném čase.

Prognózy časového vývoje projektu můžeme dělat jen na základě údajů o dokončených úkolech na kritické cestě a pak tu to cestu přehodnotit. Kritické úkoly mají Celkovou časovou rezervu rovnu nule nebo zápornou.

Také je nutno hlídat cesty, které se **kritické cestě přibližují** (jejich Celková časová rezerva se blíží nule), protože se samy někdy stanou kritickými (zde úkoly 4,5,6). Je vhodné se zeptat, které nedokončené úkoly probíhají a které dosud nezačaly. U těch, které probíhají, zjistěte, zda se u nich už vyskytly nějaké potíže, které by mohly zabránit jejich dokončení ve stanoveném termínu a v rámci plánovaných nákladů.



11.18 Řízení zdrojů a nákladů

Zdroje, které jsou nutné pro zajištění realizace projektu lze členit na:

- * Jednorázově užití – materiály, energie, finanční prostředky, ztracené bednění
- * Opakovaně používané – osoby podle kvalifikace, provozní prostředky a vybavení, provozovny.

Zdroje budou při plánování přiřazeny (*assign*) k úkolům. Cílem projektového řízení je minimalizovat potřebu zdrojů, respektive dodržet limity zdrojů a čerpat zdroje rovnoměrně. Srovnání požadovaných zdrojů podle plánu s disponibilními zdroji ukáže realizovatelnost projektu. Pro každý úkol v projektu je nutné sledovat:

- * Jaké zdroje jsou nárokovány
- * Jaké množství zdrojů je nárokováno
- * Kdy budou zdroje použity
- * Kde mají být zdroje nasazeny

Každému úkolu je nutné přidělit potřebné zdroje v čase tak, aby celkové náklady projektu byly co nejnižší. Síťová analýza zde umožňuje provést důkladnou analýzu potřeb (přetížení, nevyužití) jednotlivých zdrojů, včetně optimalizačních úloh vzhledem k času, respektive k limitovaným zdrojům.

		Název zdroje	Typ	Popisek materiálu	lr	Maximální počet jednotek	Standardní sazba	Přesčasová sazba
1		Betonář	Pracovní		E	100%	250,00 Kč/hodina	400,00 Kč/hodina
2		Zedník	Pracovní		Z	100%	300,00 Kč/hodina	500,00 Kč/hodina
3		Pokrývač	Pracovní		F	100%	400,00 Kč/hodina	600,00 Kč/hodina
4		Mixbeton	Materiálový	m3	M		10 000,00 Kč	
5		cihly	Materiálový	ks	C		10,00 Kč	
6		tašky	Materiálový	m2	T		840,00 Kč	

Řízení nákladů představuje:

- * Určení druhu nákladů
- * Pevné (fixní) = pronájem lešení na 30dní, přistavení taxíku (náklady za použití), kontrakt na subdodávku
- * Proměnné (variabilní) – mzdy, spotřeba materiálu
- * Přiřazení nákladů k úkolům
- * Výsledné nákladové sestavy

11.19 Sledování průběhu projektu

Kontrola jako nástroj k dosažení cílů

Kontroly jsou nutné k sledování skutečného postupu prací na projektu oproti plánu projektu. Slovo kontrola vzbuzuje dojem pejorativního významu zahrnujícího moc, převahu nebo autoritu. Máme proto sklon vyhnout se nutnosti zavést a provádět kontroly projektů.

Účelem projektových kontrol je změřit nebo sledovat postup směrem k vašim cílům, vyhodnotit, co je třeba pro dosažení těchto cílů udělat, a přijmout opatření k nápravě, aby stanovené cíle byly skutečně dosaženy. Bez kontroly se váš projekt odchýlí od stanovené dráhy a vůbec o tom nebudete vědět.

Nejlepším způsobem kontroly je zjišťování stavu projektových úkolů. Informace o průběhu činností lze získat čtením zpráv, nebo organizováním kontrolních schůzek.

Zprávy

Zpráva musí obsahovat: Obsah projektu – čas – náklady. Ke zprávám je nutno přistupovat s opatrným pesimismem, a proto nemohou být jediným nástrojem kontroly projektu:

- * Výkazy nákladů jsou často nepřesné, obsahují početní chyby a chyby vstupních dat
- * Zpracovatelé zprávy mají tendenci k nepředloženému optimizmu
- * Žádný úkol není splněn, dokud není opravdu dokončen. Vysoká rozpracovanost neznamena brzký konec. Poslední z 1000 dotyků štětce na obrazu ho může zcela zničit.
- * Dokončení jakéhokoliv stanoveného úkolu trvá déle, než člověk, který na úkolu pracuje, předpokládá;
- * Sledování % dokončenosti je zavádějící a nespolehlivé už svou podstatou. Např. 80% dokončenost lze interpretovat: Osmdesát procent úkolů je na 100% splněno, nebo Sto procent úkolů je z 80% splněno.
- * I když zpráva manažera úkolu vyjadřuje vysoký stupeň jistoty že úkol bude splněn v plánovaném termínu, takový slib není výstupem, který lze převzít.

Soustředte se na ukončené a dodané výstupy úkolu, ne na činnosti. Rozdělení projektu na malé úkoly napomáhá přesnému zjištění jeho stavu. Někdy se stane,

že uprostřed projektu jsou dlouhá časová období, kde není naplánováno ukončení žádného úkolu. Nejsou tedy k dispozici žádné kontrolní body, čímž vzniká značná nejistota pokud jde o skutečný stav projektu. To je důvod pro rozdělení projektu na malé úkoly. Tato metoda má své výhody:

- * Menší riziko
- * Lepší vidění cíle
- * Dokončení úkolů urychluje proces pozitivního posilování
- * Úkoly vyvolávají větší pocit naléhavosti, protože termín dokončení je kratší
- * Dřívější upozornění na potíže.

Srovnávání skutečných a plánovaných nákladů je nevhodným měřítkem postupu realizace projektu, neboť může docházet k vzájemnému vyrovnávání přečerpaných a nedočerpaných nákladů.

Kontrolní schůzky

Pořádat kontrolní schůzky je jako mít navigátora v letadle. Nepotřebujete je, když jde všechno podle plánu. Jejich účelem je zjistit odchylky a opravit je. Intuitivně víme, že se projekt nebude chovat podle plánu, ale nevíme kdy a jak se od plánu odchýlí. Kontrolní schůzky za účasti všech lidí, kteří na projektu pracují, jsou prostředkem komunikace a mohou přispět ke zvýšení motivace.

Tato forma kontroly projektu (schůzka) by se měla provádět alespoň jednou za měsíc. Odchylky je třeba zachytit včas, než se z nich stane pohroma.

Odchylky nákladů

Je třeba vyhodnotit informace o každém úkolu zvlášť. Údaje za celý projekt mohou být klamné. Např: když jsou skutečné náklady vyšší, než plánované, může to znamenat, že je úkol plněn s předstihem. Abychom poznali skutečnou situaci, musíme klást otázky a ne se jen dívat na kalkulace projektových nákladů.

U nákladů je obtížnou věcí tzv. „časové rozlišení“. Souvisí to s fakturací a také bohužel s tím, že účtárny mají jiné priority (výplaty, daně). Úkol, který se zdá být dokončen s nižšími náklady, může mít ve skutečnosti dosud neproplacené faktury dodavatelům, které mu budou účtovány později.

Manažer projektu musí pravidelně požadovat odhady nákladů (a času) na splnění všech nekončených úkolů. Nedělejte tyto odhady prostým odečtením dosud vynaložených nákladů od plánovaných nákladů. Požádejte každého manažera úkolu, aby provedl úplně nový odhad nákladů ve světle všech nyní známých skutečností. Bohužel se často ukáže, že dojde k překročení rozpočtu projektu. Je lepší se to dozvědět co nejdříve, aby se s tím dalo ještě něco dělat.

11.20 Požadavky jakosti v projektovém řízení

Můžeme předpokládat, že investoři a potažmo i banky, se budou stále častěji odvolávat na normy ISO, které se týkají jakosti. Většina softwarů pro řízení projektů (MS Project, Primavera, Suretrak, Timeline, OpenPlan, Super Project) je vyvinuta v U.S.A. a ctí tedy americké zvyklosti. Z těchto důvodů má smysl se zabývat pouze dvěma dokumenty : českou normou a americkou biblí pro řízení projektů:

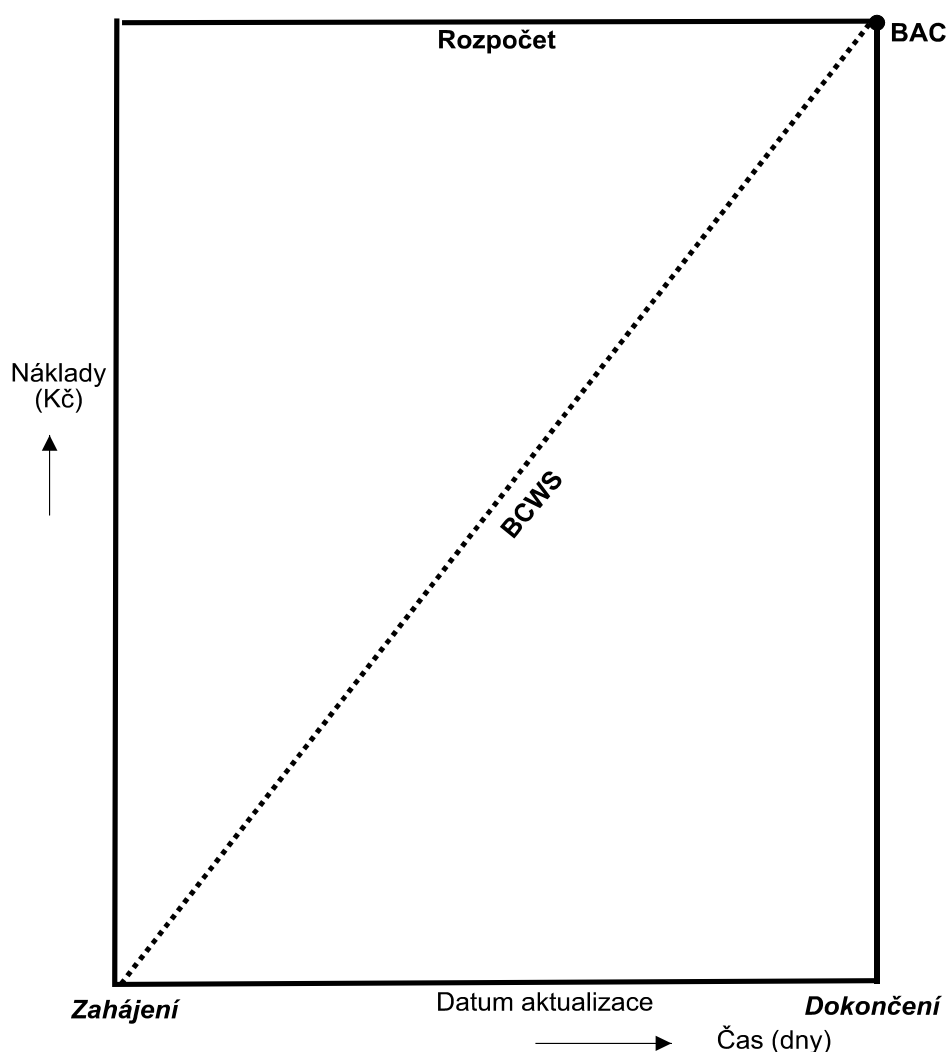
- * Normou ČSN ISO 10 006 „Management jakosti – Směrnice jakosti v managementu projektu“
- * PMBOK „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“

Norma ISO 10 0006, která byla převzata jako ČSN v roce 1999, vznikla tvůrčí úpravou z PMBOK. Česká tvůrčí úprava se moc nepovedla a místo snahy amerických autorů ze složitých věcí dělat jednoduché, přinesla opačný postup. Norma 10 006 mimo jiné požaduje využívání technik (např. EVA hodnotová analýza) na analyzování trendu projektových nákladů a na plánování zdrojů pro zbývající práce.

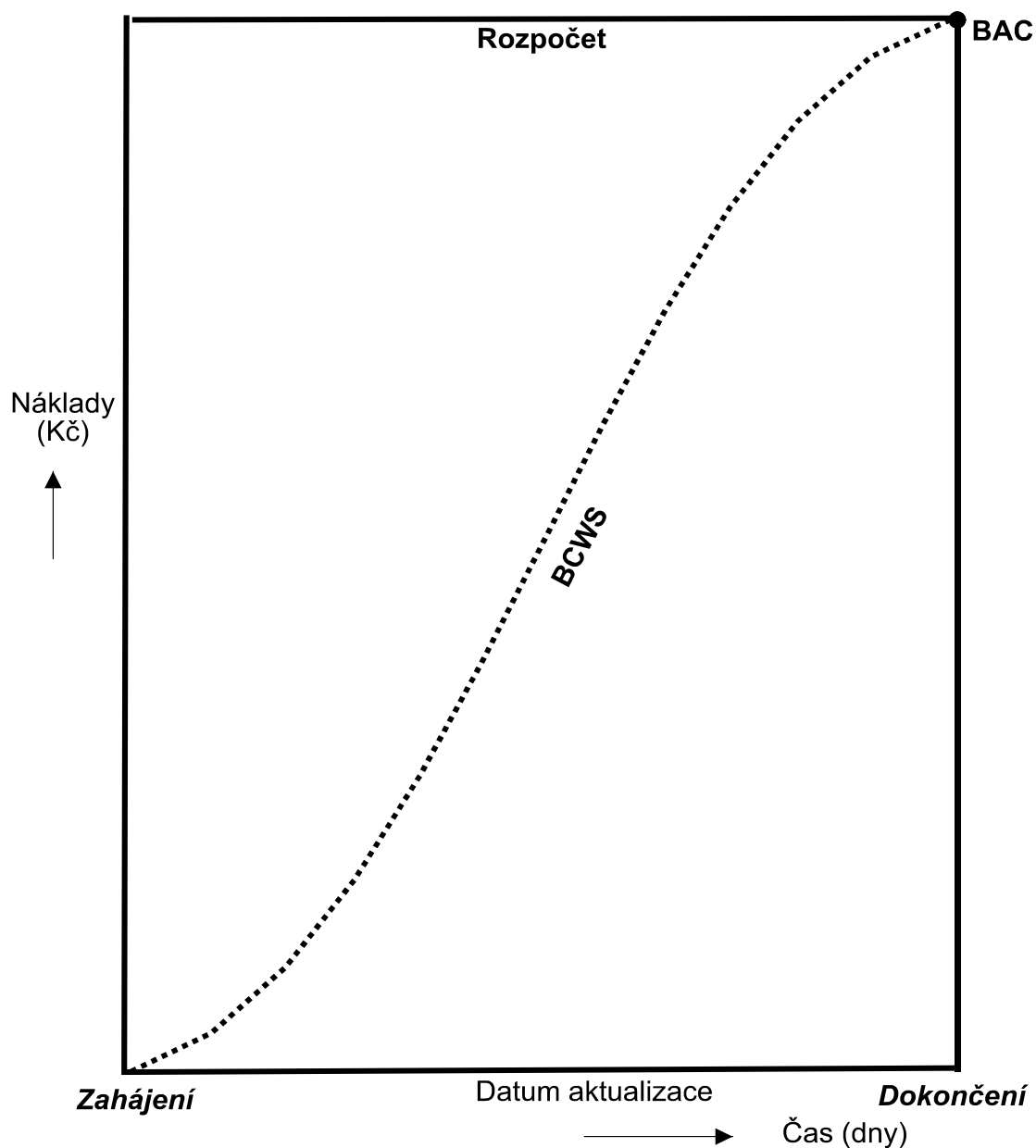
Lze očekávat, že tlak na používání normy 10 006 bude sílit zejména u větších projektů a u projektů financovaných z peněz daňových poplatníků. Striktní vyžadování požadavků normy povede u malých projektů k nárůstu nákladů na inženýring a k vyřazení malých dodavatelských firem ze soutěží (nebudou patrně splňovat požadavky na zajištění jakosti, garantovat finanční stabilitu atp.). Schopnosti softwaru MS Project umožňují požadavkům normy vyhovět.

11.21 Hodnotová analýza (EVA – Earned Value Analysis)

Smyslem podnikání je tvorba zisku. Akcionáři většinou dobře vědí i jaké procento (rentabilita) zisku by mělo být dosaženo. Zisk je rozdíl mezi cenou a náklady. Cena je doménou obchodníků a záleží hlavně na netechnických záležitostech jako je konkurenční situace v odvětví, vyjednávací síla firmy a schopnost vlastních obchodníků. Míra zisku je vlastně daná, takže pro projektové manažery zbyly jen



náklady. Ty je třeba dodržet, nebo lépe během realizace snížit. Dále tedy budeme



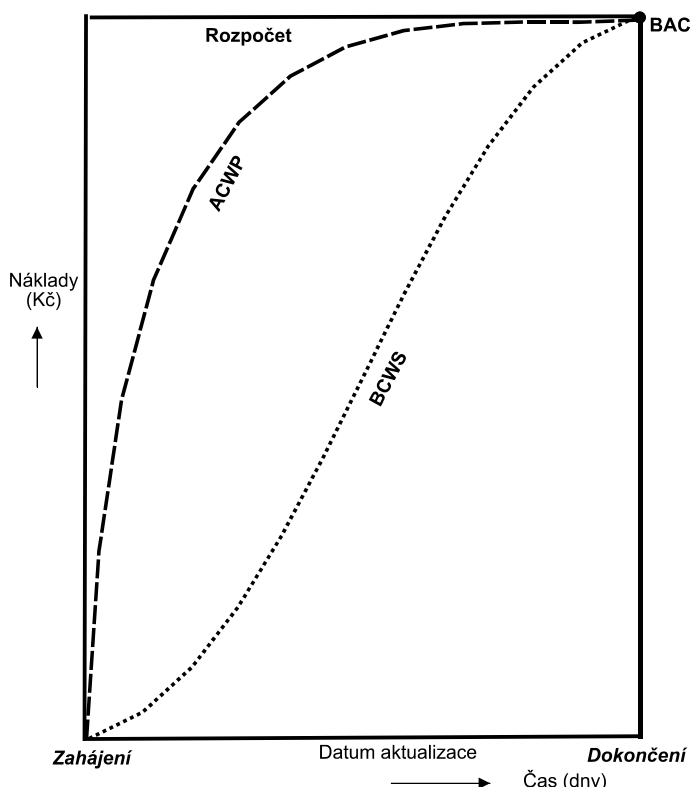
hovořit jen o nákladech.

Teoretický průběh nasčítaných (kumulovaných) nákladů by u projektu mohl vypadat jako na předchozím obrázku. Nasčítané náklady rostou až dosáhnou maxima v okamžiku dokončení zakázky. Toto maximum je buďto rozpočet podle směrného plánu ($BAC = \text{konstanta}$), anebo uletí mimo rozpočet na EAC (pod nebo nad) o odchylku VAC.

Ve skutečném životě však se projekt rozbíhá zpočátku pomalu, pak se utrácí a ke konci se brzdí.

V mnoha případech se setkáváme se situací, kdy se na začátku velkoryse utrácí náklady a ke konci ze za každou cenu brzdí.

Pokud není projektový manažer osoba na svém místě, pak se náklady vymknou kontrole, přesáhnou rozpočet a manažerovy dny jsou sečteny. Viz obr.

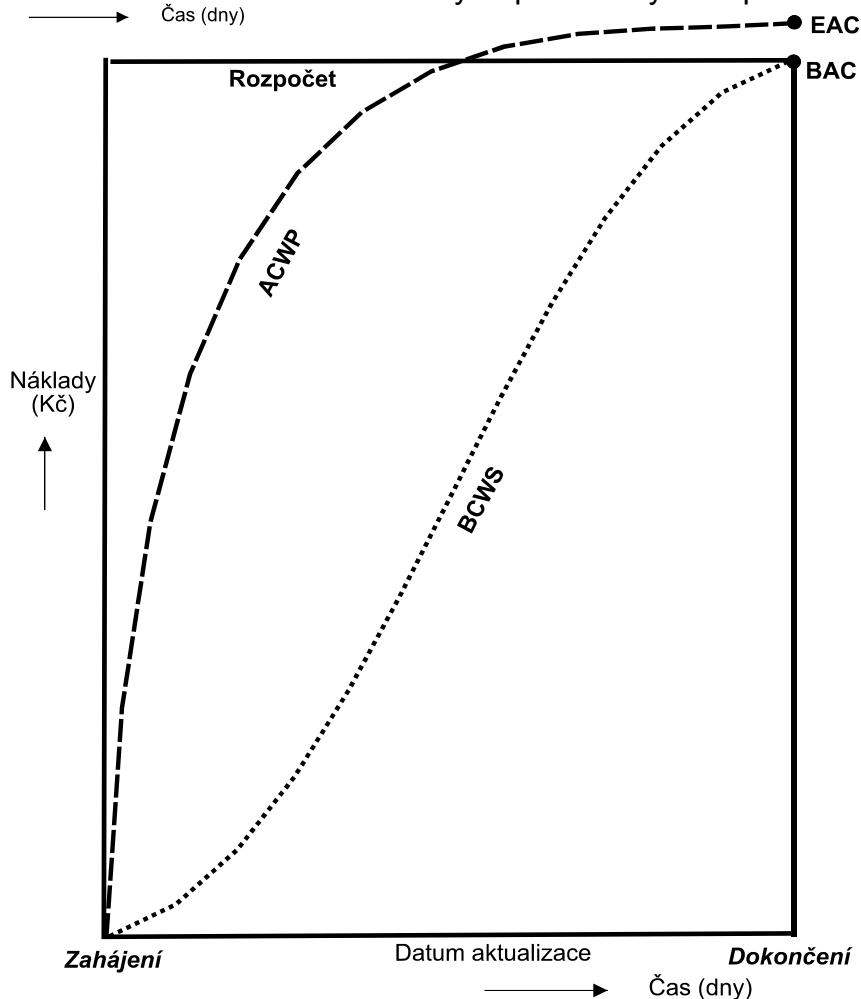


Snaha o předvídání nežádoucích stavů nás vede k použití S – křivek, které vizualizují dosavadní vývoj a prognózu postupu pro celý daný projekt, nebo jen jeho část (např. jen určitý odfiltrovaný zdroj). Místo odhadu může být někde uprostřed času projektu a stanovuje se jako Datum stavu (*Status Date*), datum příčného řezu projektem. Víme, jak se projekt choval před tímto datem a z toho odhadujeme jak projekt dopadne na konci. Vytvořená hodnota je také označována jako rozpočtové náklady provedených prací

(BCWP). Analýza vytvořené hodnoty využívá k provedení jednotlivých úkolů tři základní hodnoty: Rozpočtové náklady plánovaných prací (BCWS), skutečné náklady provedených prací (ACWP) a rozpočtové náklady provedených prací (BCWP).

Ukazatele vytvořené hodnoty lze zobrazit v podobě odchylek nebo poměrů.

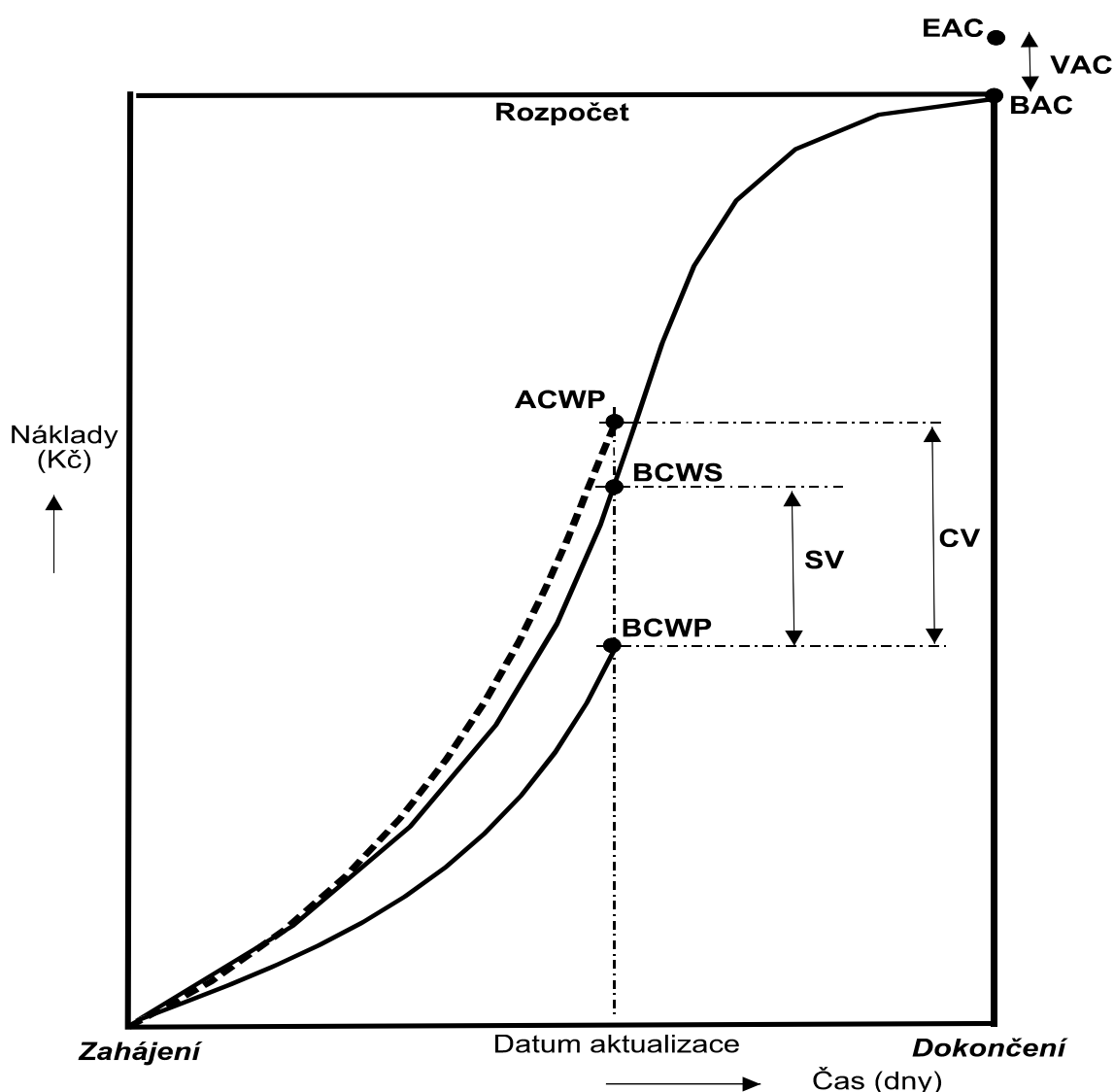
* Kladná odchylka znamená, že plán předbíháte nebo máte nižší rozpočet. Kladné odchylky umožňují přerozdělit finanční prostředky a zdroje z úkolů či projektů



s kladnou odchylkou na úkoly či projekty se zápornou odchylkou.

- * Záporná odchylka označuje, že za plánem zaostáváte nebo překračujete rozpočet a je třeba podniknout nějakou akci. Pokud vykazuje úkol či projekt zápornou odchylku nákladů (CV), bude pravděpodobně třeba zvýšit rozpočet nebo akceptovat sníženou rentabilitu projektu.

Ukazatele vytvořené hodnoty představující poměry, například ukazatel čerpání nákladů (CPI) nebo ukazatel plnění plánu (SPI), mohou být větší než 1 nebo menší než 1. Hodnota větší než 1 označuje, že plán předbíháte nebo máte nižší rozpočet. Hodnota menší než 1 označuje, že za plánem zaostáváte nebo překračujete rozpočet. Například hodnota SPI 1,5 znamená, že jste spotřebovali pouze 67 % z času plánovaného na dokončení části úkolu v daném časovém období a hodnota CPI 0,8 znamená, že náklady na úkol činí o 25 % více než bylo k určenému okamžiku (Datum stavu) naplánováno.



Následující tabulka vysvětluje některé pojmy z oblasti EVA.

Indexy CPI a SPI je třeba ručně dopočítat. **Slouží k hodnocení vedoucích projektů i k případnému jejich odvolání, při překročení předem stanovených přípustných hranic pro indexy!**

ACWP Actual Cost of Work Performed	Skutečné náklady provedených prací – Vychází ze skutečnosti. Celkové nasčítané skutečné náklady, které vznikly v průběhu provádění práce na úkolu za dané období od začátku projektu do datumu stavu.. Pokud u čtyřdenního úkolu ve skutečnosti vzniknou za první dva dny celkové náklady 3 500 Kč za každý den, činí hodnota ACWP za toto období 7 000 Kč (Původní – směrná hodnota BCWS je stále 5 000 Kč z 10 000 Kč). Je vidět, že např. proti původnímu směrnému plánu si museli najmout pracovníka s vyšší hodinovou sazbou.
BAC Budget At Completion	Rozpočet v okamžiku dokončení – Celkové rozpočtové náklady. Je to konstanta ze směrného plánu. Ukazuje naši původní představu.
BCWP Budget Cost of Work Performed $BCWP = BAC \times (\% \text{ Dokončení})/100$ Vytvořená hodnota	Rozpočtové náklady provedených prací – Plánované náklady provedených prací (vychází ze směrného plánu). Jsou to náklady, které naběhly na daný úkol v souvislosti s jeho skutečným plněním. Pokud jsou tyto náklady stanovovány jako přírůstkové v závislosti na množství vykonané práce, pak jsou stanoveny jako procentuální podíl směrných nákladů (náklady, které jste do projektu zadali ve směrném plánu daného úkolu) z procentní dokončenosti úkolu. Hodnota BCWP představuje procentuální hodnotu množství rozpočtu, které mělo být vynaloženo na dané množství práce úkolu vyjádřené procentuální hodnotou. Pokud je po dvou dnech úkol dokončen z 60 %, mělo by být vyčerpáno 60 % z celkového rozpočtu na úkol, tedy 6 000 Kč.
BCWS Budget Cost of Work Scheduled $BCWP = \text{Náklady} \times (\% \text{ Dokončení})/100$	Rozpočtové náklady plánovaných prací – Náklady na úkol dané směrným plánem. Pokud jsou tyto náklady stanovovány jako přírůstkové v závislosti na množství vykonané práce, pak jsou stanoveny jako procentuální podíl plánovaných nákladů (náklady, které jste do projektu zadali v době plánování daného úkolu) z procentní dokončenosti úkolu. Hodnota (BCWS) tvoří část nákladů, které mají být na daný úkol vyčerpány mezi datem zahájení úkolu a stavovým datem. Celkový plánovaný rozpočet pro čtyřdenní úkol zahájený v pondělí činí například 10 000 Kč. Bude-li stavové datum určeno na středu (konec prac. doby), bude hodnota BCWS činit 7 500 Kč.
EAC Estimated At Completion	Odhad nákladů v okamžiku dokončení = Skutečně dosud (k datumu stavu) naběhlé náklady + Zbývající náklady + Pevné náklady. Je to číslo, prognóza, opřené o dosavadní vývoj od začátku k datumu stavu.
FAC Forecast At Completion	Prognóza na dokončení – jsou to plánované náklady na jednoduchý úkol (bez podúkolů), sumární úkol nebo projektový sumární úkol.
SV Scheduled variance $SV = BCWP -$	Odchylka plánování – rozdíl mezi rozpočtovými náklady provedených a plánovaných prací

BCWS.	
CV Cost variance $CV = BCWP - ACWP$	Odchylka nákladů – Je to rozdíl mezi plánovanými náklady provedených prací a skutečnými náklady provedených prací.
VAC Variance At Completion $= BAC - EAC$	Odchylka nákladů při dokončení – je to číslo, prognóza minus konstanta. Záporný výsledkem znamená přečerpaný rozpočet.
CPI Cost Performance Index $CPI = BCWP/ACWP$	Ukazatel čerpání nákladů – je poměr rozpočtovaných nákladů k skutečně čerpaným nákladům v okamžiku datumu stavu (může být zadán i jak hodina (12.8.2000 17:00)). Jak by se mělo čerpat a jak se skutečně čerpá.
SPI Scheduled Performance Index	Ukazatel plnění plánu – je poměr vykonané a plánované práce $SPI = BCWP/BCWS$

11.22 Řízení rizik (*Risk management*)

projekty s nízkým rizikem

Nezapomínejte, že mluvíme o řízení projektu s nízkým rizikem, ne s nulovým rizikem. Vždycky bude nějaká nejistota. Hovoříme o jejím snížení, ne o její likvidaci. Každý projekt musí mít obsah, termín, rozpočet, kriteria přijetí a určenou osobu, které se projekt odevzdá. To platí i mezi fázemi.

Peníze investované v počátečních fázích projektu do snižování rizik, jsou dobře investované. Jakákoli rizika objevující se během projektu by měla být diagnostikována a zajištěna. **Je mnohem lepší snižovat rizika v počáteční fázi projektu, než zahájit nouzová řešení protože se věci kazí a my nevíme jak a kde!**

11.22.1 Řízení RIZIK

Rizika jsou neodmyslitelnou součástí každého projektu. Riskování vede často k pokroku a neúspěchy jsou součástí procesu učení. Některá rizika jsou neodvratná, což neznamená, že pokusy je rozeznat a řídit poškozují kreativitu. Mnoho profesionálů pokládá práci s riziky na začátku projektu za nutné a nudné zlo, za byrokracii, která odvádí pozornost od hlavního cíle.

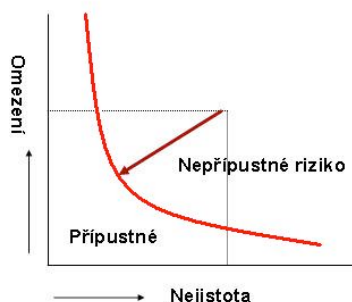
Neúspěch při řízení rizik se pozná podle neschopnosti rozhodnout se co dělat, kdy to dělat a jestli už to stačí. Řízení rizik je visačkou kvality.

Je třeba si říci, že členové týmu rizika znají, ale nemluví o nich. Hovor o rizicích směrem dolů (k podřízeným) je snadný, směrem vzhůru je obtížný. Platí to na všech úrovních. Pro označení rizik se musí vytvořit prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečni před trestem za vyjadřování citlivých či rozporných názorů. Záporné vnímání rizik působí zdráhavost členů týmu o rizicích vůbec mluvit. V některých projektech je hlášení nových rizik vnímáno jako stěžování si. Osoba je vnímána jako potížiště a reakce je vedena **proti osobě**, nikoli proti riziku. Za těchto okolností se lidé snaží vystříhat se hovoru o rizicích, snaží se je změkčovat a bagatelizovat.

Ačkoliv členové týmu a účastníci projektu cítí rizika jako něco negativního, neměli by posuzovat projekt podle povahy a množství rizik. Musí si uvědomit, že riziko je jen možnost, ne určitost ztráty.

11.22.2 Definice rizika

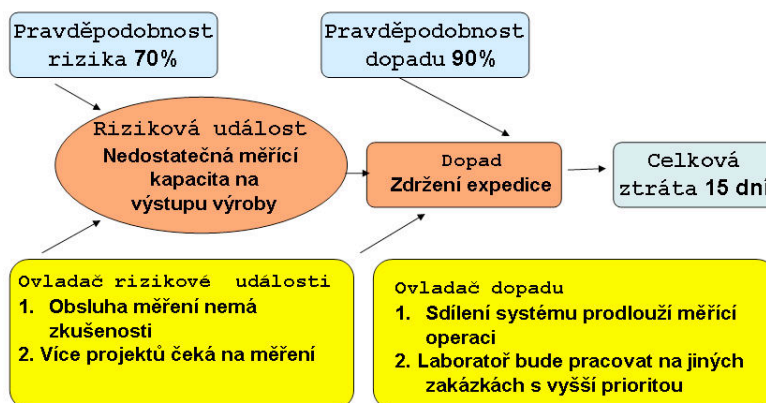
Co je to vlastně riziko? Je to možnost utrpění ztráty ve formě snížené kvality konečného výrobku, zvýšených nákladů, překročení termínu, nebo kompletní pád celého projektu. Jinými slovy, je riziko problém, který čeká jestli se uskuteční. Riziko je kombinací omezení (*Constraint*) a neurčitosti (*Uncertainty*). Snažíme se minimalizovat rizika vyvarováním se omezení a vyhledáním a snižováním nejistot. Omezeními (např. úkol může začít až po 30. srpnu – dělníci přivezou děti z prázdnin) se ztrácí svoboda projektování a projekt drhne.



Obrázek ukazuje rozpor mezi omezením a nejistotou. Křivka udává „připustnou úroveň rizika“. Risk může být snížen buď snížením omezení, snížením nejistoty anebo obojím. V praxi máme málo prostoru na snižování omezení a tak **se musíme soustředit na snížení nejistot**. Úplné odstranění rizik není možné a tak nám zbývá řídit zbylá rizika co nejefektivněji.

11.22.3 Ovladače (Drivers)

U každého rizika byste si měli položit otázku: „Co mě nutí věřit, že by se to mohlo stát?“ Jestli nemůžete přijít s několika přesvědčivými fakty - které nazýváme ovladače - k podpoře vašeho rizika, pak je to domnělé riziko a můžete ho odložit. Je to jeden z užitků identifikace těchto ovladačů. Ovladače jsou to, co nám pomáhá kvantifikovat a ocenit riziko. Ovladače vám umožňují odhadnout pravděpodobnost výskytu rizika a pokud se vyskytne, jaké budou následky. Důležité je, že vás ovladače vedou k efektivním cestám omezování rizik, čemuž říkáme, plány řešení rizik. Lidé vyvíjejí tyto plány k maření rizik jako takových, to však léčí spíše následky než příčiny. Dobrý plán se zaměřuje na fakta, která mohou způsobit že se riziko objeví. Měli bychom mít plán na každý ovladač zvlášť. Situaci ilustruje model rizik, který vám umožňuje vložit přesvědčivá fakta schovaná za vaším rizikem (ovladače), takže můžete určit jak vážné riziko je.



11.22.4 Definice řízení rizik

Řízení rizik je disciplína a prostředí pro aktivní posuzování toho co se může pokazit, určování kterými riziky je důležité se zabývat a používání strategií jak s těmito riziky zacházet.

Správný projektový tým posuzuje rizika průběžně a využívá tyto informace k rozhodování ve všech fázích projektu. Existují zásadně dva přístupy k řízení rizik:

Reaktivní řízení (lépe posmrtné) znamená, že tým reaguje na následky rizik až se tyto objeví (momentální problémy).

Proaktivní řízení znamená, že tým má jasný, měřitelný a opakovatelný proces řízení rizik.

Prevence je dělicím bodem mezi reaktivním a proaktivním řízením rizik. Prevence se objevuje ve fázi plánování projektu, kdy se tým snaží zabránit rizikům aby se objevila. Není to lék příčiny rizika, ale prostředek vyhnutí se jeho následkům.

K dosažení vyšších úrovní řízení rizik je nutné, aby tým byl ochoten do rizik jít. Znamená to nejen nebát se rizik, ale brát je jako příležitost. K tomu ovšem musí tým umět bez emocí ohodnotit rizika (a příležitosti) a přijmout opatření, která zasáhnou příčiny těchto rizik a nikoli jejich následky.

Proaktivní je módní slovo. Pro mnoho manažerů je typický reaktivní styl práce, známý jako hasičský. Myšlenka je nechat problém narůst do krize, pak se na něj vrhnout a vyřešit ho. Pokud se to podaří, hasič je hrdina. Pokud se to nepodaří, asi se nedalo už nic dělat. Metodická práce na prevenci je nepopulární.

Co můžete dělat abyste byli více proaktivní:

- * Přestaňte vyznamenávat hasiče a všimněte si těch, kteří za scénou zmírňují potenciální problémy;
- * Přepněte diskuse na poradách ze současnosti do budoucnosti;
- * Rozeberte některé problémy, které se staly nedávno. Mohly se očekávat předem? Mohlo se s nimi lépe pracovat v předstihu? Jestli ano, napište případovou studii k ilustraci výhod proaktivity;

Proaktivita je zaměřená do budoucnosti. Dnešní problémy jsou jistota, zítřejší jsou jen možnost. Ignorování zítřejších problémů dnes, znamená mnoho práce v budoucnosti

11.22.5 Proces proaktivního řízení rizik

Pracovní tým by se měl zabývat pouze tím, co je absolutně nutné. Mělo by se tedy určit deset nejvýznamnějších rizik (Top Ten – hitparáda). Tento seznam by mohl být součástí projektu. Jsou dvě etapy ovládání rizik:

Ocenění rizika

Určení nejistot (*Identify Uncertainties*) – prozkoumejte celý projekt a vyhledejte nejistoty;

Analyzujte rizika (*Analyse Risks*) – určete, jak tyto nejistoty mohou dopadnout na chování projektu ať už v době trvání, nákladech či splnění požadavků zákazníka;

Stanovte prioritní rizika – určete, která rizika by měla být odstraněna kompletně z důvodu potenciálního silného dopadu. Kterým stačí jen běžná pozornost a na která nemusíme plynout pozorností.

Řízení rizika

Ocenění rizika se může dělat kdykoli během projektu, čím dříve tím lépe. Bohužel řízení rizik je neefektivní bez předchozího ocenění rizik. Naneštěstí mnoho projektů stráví čas na ocenění rizik, ale pak zcela ignorují jejich řízení.

Zmírnění rizik (*Mitigate Risks*) – Udělejte předem jakékoliv možné činnosti ke snížení efektu rizika. Je lépe vynaložit peníze na omezení rizika, než přecházet na nouzový plán.

Nouzový plán (*Plan for Emergencies, Contingency Plan*) – pro všechna vážná rizika je třeba mít plán, dříve než se stanou skutečností.

Měření, monitorování a řízení (*Measure and Control*) – Sledujte účinky rizik a řiďte je k úspěšnému závěru.

Krok 1 – Určení rizika

Dříve, než začneme riziko řídit, musíme ho jasně popsat. Musíme říci co způsobuje situaci (podmínka) a jaký je očekávaný výsledek (následek). Není pravděpodobné, že se členové týmu shodnou na ocenění všech rizikových faktorů. Pokud nedojde ke shodě po diskuzi, platí názor většiny. Pokud jsou hlasy vyrovnané, platí ten horší případ.

Prohlédněte si pozorně celý projekt a hledejte oblasti nejistoty a omezení. Není možno často dojít k „Projekt sklouzne“, to by byl následek, ne riziko. Musíme najít to, co způsobí zpoždění projektu. Asi to bude vypadat takto: „Podhodnotili jsme pravděpodobnou dobu trvání úkolu xx“. Některé příklady nejistoty:

- Nevíme pro koho je projekt;
- Nemůžeme zjistit kdo je odpovědný za sponzorování projektu;
- Nemáme zkušeného a podporovaného vedoucího projektu;
- Neumíme definovat cíle projektu;
- Nemáme potvrzenou spolupráci lidí, kteří musí na projektu spolupracovat;
- Nejsme schopni odhadnout náklady;
- Nedovedeme přesně popsat uživatelské požadavky;
- Nejsme schopni vytvořit dobré prostředí pro projekt;
- Nejsme schopni svázat všechny zúčastněné s kontraktem.

Krok 2 – Analýza rizik

Ocenění rizik je nejobtížnější fáze v projektu. Víme, že riziko je kombinací nejistoty a omezení. S omezeními lze těžko pohnout, je jim třeba porozumět. Např. „Projekt musí být dokončen do 27. srpna 2007 aby se vyhovělo novele zákona o registračních pokladnách“. Horší jsou omezení v lidských zdrojích, např. nedostatek programátorů v závěrečné fázi projektu. Analýza zajišťuje, že tým pracuje na správných rizicích. Riziko sestává ze dvou složek: pravděpodobnost a dopad.

Pravděpodobnost rizika

Pravděpodobnost rizika je pravděpodobnost, že se událost skutečně stane. Používáme číselné hodnoty mezi 0 a 100%.

Dopad rizika

Dopadem rozumíme vážnost účinku na rozpočet, termín nebo splnění zákaznických požadavků. Dopad rizika měří ztrátu, pokud se riziko uskuteční. Pokud je dopad finanční, vyjadřujeme ho v korunách. Ostatní rizika oceňujeme číslem 1 až 5, kde 5 jsou nejvážnější ztráty.

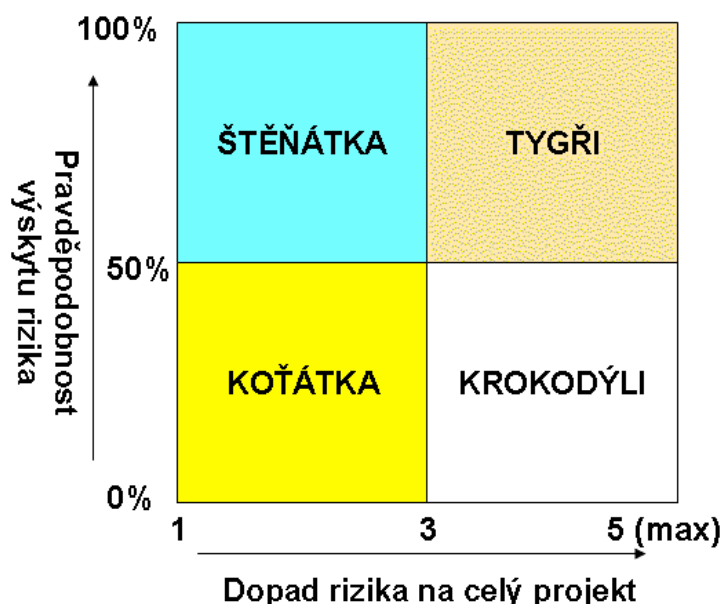
Vystavení se riziku

K tomu abychom mohli ocenit seznam rizik, musíme pochopit hrozby jednotlivých rizik. Někdy vysoce pravděpodobné riziko má malý dopad a může být ignorováno, jindy zas riziko s vysokým dopadem má malou pravděpodobnost a může být také ignorováno. Za řízení stojí rizika s vysokým vystavením (vysoká pravděpodobnost a vysoký dopad). Lze je řešit buď snížením dopadu či snížením pravděpodobnosti.

Až budete odhadovat pravděpodobnost a dopad, dejte pozor na to co víte a co nevíte. Pokud si myslíte, že riziko vyústí ve ztrátu 1 milion Kč a pravděpodobnost je 50%, pak lidé, kteří dělají analýzy rizik by měli vědět jak tato hodnota vznikla.

Krok 3 – Stanovení prioritních rizik

Matice pravděpodobnosti – dopad představí souboj mezi pravděpodobností výskytu rizika a dopadem rizika na projekt.



To jestli je vážnost dopadu či pravděpodobnost výskytu rizika vysoká nebo nízká, je na posouzení vedoucího projektu (oceňovače rizik). Ač používáme technické metody, jsme stále v oblasti umění! V grafu máme čtyři segmenty:

Tygři (Tigers) – Vysoká pravděpodobnost, Vysoký dopad. Jsou to nebezpečná zvířata a musí být neutralizována co nejdříve;

Krokodýli (Alligators) – Nízká pravděpodobnost, vysoký dopad. Jsou to nebezpečná zvířata, kterým se zvýšenou pozorností můžeme vyhnout. ;

Štěňátka (Puppies) – Vysoká pravděpodobnost, malý dopad. Všichni známe roztomilá štěňátka, která dorostou ve zvířata schopná škodit. Výcvik však může jejich škody omezit.

Koťátka (Kittens) – Nízká pravděpodobnost, nízký dopad. Ta největší kočka je zřídka kdy zdrojem potíží, ale na druhé straně dá hodně práce ji vycvičit.

Sestavte seznam rizik a u každého rozhodněte o pravděpodobnosti a dopadu na harmonogram, rozpočet a obsah. Máme hotovo. Tygři musí být neutralizováni, tj. rizika musí být včas zmenšena. Krokodýli musí být sledováni a musí být vypracován plán na jejich omezení ve vyrušování v projektu. Štěňátka musí být také sledována, ale ne tak přísně a s takovým nasazením. Koťátka mohou být ignorována na úrovni vedoucího projektu.

Krok 4 – Zmírnění rizik

Cílem této práce je:

- Snížení pravděpodobnosti výskytu;
- Snížení rozsahu ztráty;
- Změna následků rizika.

Ke snížení rizika je možno použít:

- Pro ta rizika, která může tým řídit – použít zdroje ke snížení rizika;

Pro rizika, která jsou mimo kontrolu týmu vyhledejte spolupráci, nebo zadejte subdodávku. Tuto práci bychom měli provést pro všechny tygry. Zmírnění rizika můžeme provést buď snížením pravděpodobnosti, nebo zmenšením dopadu. Riziko jsme našli při hledání nejistot v projektu. Pravděpodobnost snižujeme pomocí modelů, testů a také zavedením pilotní fáze projektu. Zmírňování rizik přeměňuje informaci o riziku do rozhodnutí a činů. Zahrnuje vyvinutí akcí pro jednotlivá rizika, priority a vytvoření plánu řízení rizik. Tým by měl sledovat čtyři klíčové oblasti:

Výzkum – víme toho dost o tomto riziku? Potřebujeme další údaje před rozhodnutím?

Přijmutí – můžeme žít s následky riziku, pokud se stane? Můžeme to nechat a nedělat žádné další akce?

Řízení – může tým něco dělat k omezení dopadu rizika?

Vyhnout se – můžeme se riziku vyhnout změnou velikosti?

Krok 5 - Nouzový plán

Po provedení ocenění rizik známe nejpravděpodobnější oblasti projektu, kde dojde k potížím. Tudíž plán rizik musí obsahovat, ke každému riziku, nouzový plán zotavení z rizika. Minimálně musí tento plán obsahovat jméno osoby zodpovědné za zotavení, povahu rizika a činnost vedoucí k jeho vyřešení a metodu kterou může být riziko označeno. Riziko, které bylo zmírněno může být však stále vážným a nebezpečným rizikem. Plán musí být pro tygry, krokodýly a štěňata. Koťátka necháme hrát si, pokud jsou stále koťátky!

Krok 6 – Sledování a řízení rizik

Tým monitoruje stav rizik a průběh akcí uspořádaných k jejich omezení. Je třeba vymyslet měření rizika a určit spouštěcí signály. Musíme se ujistit, že akce plánované k omezení rizik fungují. Sledování je hlídacím psem akčního plánu rizik. Je vhodné vzít na program kontrolních schůzek přehled vývoje rizik.

Vlastník každého rizika by měl odpovídat vedoucímu projektu za kontrolu svého rizika a přijímat odpovídající opatření k zabránění jeho pokračování. V případě že se riziko objeví, měl by zahájit nápravnou akci. **Nic co není možno měřit, není možno řídit.** V projektu jsou tři věci, které je třeba stále měřit: termín, rozpočet a obsah. Pokud nejste schopni měřit riziko, vraťte se k otázce oceňování rizik.

Obvykle se objevují čtyři typické situace:

Riziko je vyřešeno, čímž byl splněn akční plán rizika;

Chování rizik probíhá podle plánu;

Některá rizika se vymykají plánu, musí dojít ke korekcím plánu;

Situace se velmi změnila a je třeba znovu ocenit rizika a možná přelánovat úkol.

Jakmile se tým začne zabývat riziky, celkové vystavení riziku se zmenší na přijatelnou mez.

Nebo snad můžeme udělat něco více?

Včasná varování jsou často zde a jenom čekají, až si jich někdo všimne. Základním problémem zachycení těchto včasných signálů potíží je lidská povaha. Lidé nechtějí být obviněni z toho, že přinášejí týmu špatné zprávy. (Američané říkají „Zastřelte posla špatných zpráv.“)

Jedna z velkých ropných firem prohlašuje, že ročně přichází díky špatnému řízení rizik o 30 milionů dolarů. Její ředitel nedávno prohlásil:

„....asi polovina této ztráty je zapříčiněná tím, že mi lidé neříkají dostatečně brzy, že se věci nevyvíjejí dobře. Doufají, že se vše vyřeší samo. Když tomu tak není, čekají až do doby, kdy už nejsou schopni zvládnout problém sami, a potom přijdou za mnou a řeknou mi o něm. Neustále jim připomínám, že se budu raději zabývat malými problémy hned než velkými později, ale většina z nich mi nevěří – zatím!“

Porozumění signálům a vedení zbytku týmu k tomu, aby si je také uměl dekodovat, je nejdůležitější technikou řízení rizika.

Druhou technikou je rychlé jednání. Nemá smysl vědět, že se něco brzy stane, a odkládat řešení až na pozdější dobu. Včasná opatření přinášejí všechny možné výhody: vyžadují méně času, nižší náklady, fungují rychleji, zvyšují pravděpodobnost konečného úspěchu projektu



Samostatný úkol 1

Odůvodnění projektu

Skupinová práce: Čtení a diskuze 30 min; Prezentace 15 min.

Každý projekt začíná nápadem nebo myšlenkou v něčí mysli. Jak se tato myšlenka promění v závazek mnoha lidí realizovat ji ve skutečném životě prostřednictvím projektu?

- * Nápad se šíří, protože je to dobrý nápad.
- * Žije svým vlastním životem: většina lidí nikdy neví, jak to všechno začalo, několik lidí věří, že to byl jejich nápad.
- * V určité fázi začne jedna nebo více osob „prodávat“ nápad, formálně či neformálně, prostřednictvím soukromých diskuzí, byrokratických kanálů nebo veřejného mínění.

Když se myšlenka rozvine do možného projektu, zjistíte, že je důležité, abyste byl schopen přesvědčit potenciální nositele oprávněného zájmu o tom, že má význam projekt podporovat.

Mnoho projektů se v určité fázi zastaví: dojdou jim finanční prostředky, podpora veřejnosti se obrátí proti nim, nositelé oprávněného zájmu najdou lepší způsob vynaložení svého času a energie, klíčoví lidé se přesunou do nových pozic atd. Z těchto důvodů je užitečná schopnost odůvodnit pokračování projektu, dokud je stále ještě ve fázi implementace.

- * Způsob odůvodnění/obhajoby projektu závisí na tom, kdo je nositelem oprávněného zájmu.
- * Pokud existuje více nositelů oprávněného zájmu musíte pokrýt všechny jejich cíle.

Okolnosti, za jakých musí vedoucí projekt ospravedlňovat:

- * V reakci na krizi.
- * Zájmová skupina chce slyšet něco o projektu.
- * Obhajobu projektu můžete napláňovat jako součást projektu.

Nejtěžší je první situace, druhá je méně nesnadná a nejlepší je třetí, protože jste to vy, kdo situaci kontroluje. Diskutujte o následujících otázkách:

Otázky

1. Jaké metody nebo postupy můžete použít k obhajobě/odůvodnění projektu?
2. V případě písemného dokumentu, jakou použijete strukturu?

Použijte koncepci SPIN (situace, problém, implikace, nutnost) na uvedený problém:

CRP je novou společností, která byla založena k provozování nové komerční rozhlasové sítě v České republice. CRP je financovaná a vlastněna státními a soukromými investory.

Plánové akce spojené se zahájením provozu nové stanice zatím pokračují dobře. CRP získala souhlas pro své nové CRP Centrum, ve kterém budou kromě jiného kanceláře, vysílací studia, přenosové systémy, jídelna, skladiště atd.

Přestože je Centrum nové, bude sídlit ve třech nejvyšších patrech hotelu Atol. Hotel Atol je vynikající ukázkou rokokové architektury a je znám svými okouzlujícími interiéry a úrovní služeb. Je první volbou v případě velkolepých recepcí a významných konferencí, ale již po několik let byl jeho provoz ztrátový, jelikož moderní hotely se staly v jeho tradičním oboru podnikání velkou konkurencí. Provoz hotelu je drahý a jeho kapacita bývá velmi zřídka naplněna. Jste výkonným ředitelem CRP a chcete přesvědčit majitele hotelu Atol, aby vám pronajali nejvyšší tři patra budovy. Rozhodl jste se, že využijete techniku SPIN a předložíte jim písemně formální návrh. Diskutujte o tom, jak se SPIN zaměřuje na potřeby nositelů oprávněného zájmu – nezmiňujte se o problémech CRP! Skutečný obsah návrhu SPIN tedy závisí na konkrétním nositeli oprávněného zájmu, na kterého se obrácíte.



Samostatný úkol 2

Na Ministerstvu dopravy ČR je celkem klid, neboť auta běžně jezdí v tunelu pod nábrežím. Ing. Filip Vlečka umí skoro všechno. Pracuje do úpadu, bez větších kariérních změn. Před volbami navštívil ministra krajský hejtman z Č. Budějovic a důrazně žádal o příměstskou linku do Českých Budějovic (rychlík za 3,5 hodiny pro vzdálenost 120 km už nevyhovuje).

Dnes přijel předseda vlády a začal verbálně podporovat jihočeskou iniciativu. Filip Vlečka okamžitě k ministrovi! Ministr mu oznámil, že co nejdříve bude do Českých Budějovic jezdit nové Pendolino. Ministrova otázka zněla: „Kdy nejdříve pojedou Pendolino do Č.B. s cestujícími?“. Pak se usmál a řekl: „Máš na to půl hodiny, jinak se nevracej!“

Filip si namaloval síťový graf. Spočítal kritickou cestu a za 5 minut se hrne k ministrovi. Bude to trvat maximálnědní, na kritické cestě jsou činnosti.....Ministr se hezky usmál a poplácal Filipa po plecích. Děkuji, řekl.

Otázka je: „Co Filip ministrovi řekl?“

Nejdříve pojedou česká delegace s penězi v hotovosti do italského města Bari. Tam Pendolino převezme a zaplatí ho v hotovosti. Pak ho ekologická parní lokomotiva topená dřevem odtáhne na zkušební okruh do Velimi. Proběhnou zkoušky na okruhu, pak zkoušky na trati Praha – Č.B. Pendolino pak prohlédnou v depu a vyzdobí. Nakonec proběhne generální zkouška (cesta tam a zase zpátky) se vši parádou, v kostýmech. Od dalšího dne může začít provoz s cestujícími, ale to už je jiný projekt.

Současně s přepravou Pendolina z Itálie podají ČD žádost o využití okruhu, proběhne vyřizování žádosti a nakonec bude schválení žádosti doručeno. Testování na okruhu může začít až po doručení schválené žádosti.

Současně s přepravou Pendolina z Itálie proběhne výběrové řízení na personál (2 strojevedkyně, 2 strojnice a 12 stevardů). Pak bude následovat jejich školení, ukončené zkrácenou ústní zkouškou. Zkoušky musí skončit před zkušebním provozem na trati Pha - Č.B.

Současně se zkušebním provozem na trati Pha - Č.B. proběhne krejčovské měření už vybraného personálu a pak šití kostýmů. Kostýmy musí být hotové před generálkou.

Nakreslete síťový graf a spočítejte kolik dní bude celá akce trvat.

Které úkoly jsou na kritické cestě? Jak je možno projekt zkrátit až na technickou mez?

Č.	Činnost (Task)	Trvání (Duration)
A	Cesta Praha - Bari	2 dny
B	Doprava vlaku z Bari do Velimi	7 dní
C	Testování na okruhu ve Velimi	1 den
D	Zkoušky na trati Praha – České Budějovice	4 dny
E	Prohlídka vlaku v depu	2 dny
F	Generální zkouška vlaku v kostýmech Pha – Č.B.	1 den
G	Podání žádosti k provozu Pendolina	1 den
H	Vyřízení žádosti a vydání povolení	2 dny
I	Doručení povolení	3 dny
J	Nábor personálu (strojvůdkyň, strojnic a stevardek)	1 den
K	Školení a zkoušky personálu	3 dny
L	Krejčovské měření personálu	1 den
M	Šití uniforem pro personál	3 dny

Úkoly nespojujte bez rozmyslu dohromady. Ukáže se, že bude třeba některé samostatné úkoly ovlivňovat (zkrátit vyřízení žádosti na 1 den?). Málodky se povede namalovat síťový diagram na první pokus. Lepší je to udělat znovu a hezky na jednu A4 naležato.

11.22.6 LOGICKÝ RÁMEC (LOGFRAME MATRIX)

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Předpoklady
Cíl projektu: Vyšší cíl projektu. Požadovaná změna na úrovni sektoru, oboru, atd., ke které přispívá změna popsána na úrovni účelu.	Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného vyššího cíle projektu? Ani na této poměrně obecné úrovni nezapomínáme na jednoznačné stanovení množství, jakosti a času.	Jaký zdroj údajů je k ruce nebo může být efektivně vytvořen z hlediska nákladů	(Cíl vůči vyššímu cíli) Jaké podmínky zaručují, aby v případě, že je splněn cíl projektu, mohl přispět cíl na vyšší úrovni (mimo daný logický rámec)? Lze též uvést přímo vyšší cíl (který je mimo daný logický rámec).
Účel projektu: Bezprostřední důvod, pro který je daný projekt podstupován. Je zde popsána změna, resp. Vlivy o nichž se domníváme, že nastanou v souvislosti s výstupy. Účel je předmětem souhlasu všech zúčastněných. <i>Připouští se stanovení pouze jednoho účelu pro daný projekt.</i>	Stav při ukončení projektu (SPUP). Ukazatelé, podle kterých bude hodnocena úspěšnost projektu.	Zdroje údajů pro vytvoření ukazatelů na úrovni účelu. Je třeba zahrnout vytvoření tohoto zdroje mezi výstupy nebo činnosti?	(Účel vůči cíli) Které vnější předpoklady zaručují, aby již dosažený účel mohl přispět ke splnění cíle?
Výstupy: To co má být dodáno, co vše musí být vytvořeno v rámci daného projektu, aby byl splněn účel projektu. Projektový tým je přímo odpovědný za dosažení výstupů. Uvádíme 2 až 7 výstupů pro daný projekt.	Dodací podmínky (DP). V jakém množství, jakosti a čase je třeba dodat jednotlivé výstupy. <i>Z praktického hlediska zde nevyžadujeme pouhé dodání výstupu, ale především jeho funkčnost a provozuschopnost.</i>	Zdroje pro ověření ukazatelů na úrovni výstupů.	(Výstupy vůči účelu) Jaké vnější podmínky zaručují (takové, jež nemůžeme nebo nechceme ovlivňovat), aby dosažené výstupy, vedly k naplnění účelu?
Činnosti: Hlavní svazky činností, které je třeba vykonat pro dosažení výstupů. Uvádíme nejvýše 3 až 5 hlavních skupin činností pro daný výstup Tyto hlavní skupiny činností představují vlastně strukturu členění prací pro daný projekt	Vstupy a zdroje: Čeho všeho je třeba pro provedení činností. Velmi stručný přehled materiálů, lidí a času. Toto lze uvést též ve finančním vyjádření – rozpočet. Lze připojit i informaci o zdrojích (instituce, fondy, partneři, atd.)	Zdroje údajů pro ověření provedení činností. Často zde používáme rozpočet, harmonogramy postupu, pracovní denníky, pracovní porady, atd.	(Činnosti vůči výstupům) Jaké vnější předpoklady zaručují, aby provedené činnosti vedly k dosažení výstupů v plánovaném čase a nákladech?

11.22.7 LOGICKÝ RÁMEC (LOGFRAME MATRIX) PRO PROJEKT:

[illegible]

SHRNUTÍ MODULU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	
Tato kapitola poskytuje cenné informace pro pochopení projektového řízení a řízení rizik (risk management). Po prostudování tohoto modulu může čtenář vytvářet samostatně projekty podle standardizované metodiky za využití logického rámce a dalších užitečných nástrojů.	

12 Presentace

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU PREZENTACE	
Prezentace nabývá v manažerské praxi stále více na svém významu. Obsah, který není vhodně propojen s kvalitní formou prezentace se stává nevyvážený a mnohdy výborné nápady díky špatné prezentaci nebo argumentaci zapadnou do zapomnění. U prezentace jsou zásadní tři pilíře: 1. Vlastní zájem 2. Kdo to říká 3. Jak to říká 1. <u>Vlastní ZÁJEM</u> je nejsilnější hybnou pákou. Jestliže oslovíte hned na začátku nějakou potřebu publika, bude se vám věnovat. Vždy si tedy promyslete, co vaše publikum zajímá, jakou má potřebu. 2. Velmi záleží na tom, <u>KDO informace říká</u>. Z prastarých dob si s sebou neseme jistou nedůvěru k jakýmkoli novým lidem nebo setkáním. Instinktivně se tedy jako posluchači nejprve soustředíme na osobní styl řečníka - jaký na nás udělá první dojem, a pak jej podepřeme ještě několika racionálně volenými otázkami: 3. Způsob, <u>JAK informace dostáváme</u>, je čím dál tím důležitější. Lidé naší doby jako posluchači poněkud zlenivěli. Jsou zvyklí dostávat z televize precizně strukturované zprávy, vše je v nich dokonale „předžvýkáno“, a co nezachytí sluchem, dozvedí se z obrazu. Z obrazu si odnášejí 80% významu. Tento modul umožní rychlou orientaci v problematice prezentace a v základních prezentačních a argumentačních technikách.	

--	--

Budete umět: • Co je prezentace • Základní fáze v prezentaci • Vizualizace v prezentaci • Způsoby správné argumentace • Typologie nesprávných argumentů	
Získáte: • Informace o formách prezentace • Základní typy argumentů • eristická pravidla pro vedení rozhovoru	
Budete schopni: • Kvalitně a dobře argumentovat • vytvořit dobrou prezentaci • Zvládnout veřejné vystoupení • adekvátně diskutovat a zvládat námitky.	

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU PREZENTACE	
Argumentace, prezentace, eristika, persuázie	

12.1 Prezentace nových informací

Nové informace nebo informace, které nějak napadají to, čemu se obecně věří, představují vždy komunikační problém. Jako živočišný druh jsme zakotveni v tom, co je známé a o čem je prokázáno, že to funguje. Proto je první reakcí na nové poznatky nejčastěji odpor.

Informace, které si máme osvojit učení, bývají zdrojem ohrožení a nebezpečí. Typicky si lidé chtějí zachovat tvář (vše vím a umím) a neplýtvat energií na to, aby museli dokazovat, že jsou dostatečně schopni nové věci pochopit. Myšlenky se ubírají asi takto:

„Vymyslel sis to ty, ty tomu rozumíš, tak si to dělej. Já si ale ještě nejsem jistý, že to dokážu vůbec udělat, a nechci, aby ostatní viděli, že tomu třeba nerozumím.“

Většině lidí, kteří slyší o učení nového, se alespoň podvědomě vybaví **stará školní úzkost** z přistižení při nevědomosti. Nejbezpečnější způsob, jak tedy předat nové informace, je začít tím, co je známé. Teprve pak je možno přidat to nové jako obměnu starého a něco, co z toho vyplývá. Podat obraz toho, co je, a pak ukázat, co by být mohlo.

Soupeřivost je další běžnou bloádou poslechu. Kdokoli má novou myšlenku, je okamžitě sám. ***„Nápad je váš, a ne můj. Přijmu-li já váš nápad, vy nade mnou získáte výhodu! Proto se nechám získat nesnadno, to vy musíte vykonat námahu s přesvědčováním!“***

Slova, ač to vypadá na první pohled paradoxně, jsou hlavní překážkou komunikace. Žádné slovo není v lidském jazyce přesné, různí lidé jim navíc rozumí různě. Volte proto velmi jednoduchá slova. **Řiďte se zásadou POS:**

Používejte

Obyčejná

Slova!

Slova jsou myšlenkově náročná. Jsou to znaky a vyžadují od nás práci – přiřazování významu. **Pohyb a gesta** vnímáme pudově a podprahově, nikoli hlavou. Máme z nich nějaký pocit, o kterém ale nepřemýšlíme. Slova mají cenzuru, procházejí autocenzurou. Řeč těla cenzuru nemá. Proto publikum odečte více z naší řeči těla. Jsou-li slova a pohyby v rozporu, věříme pohybům.

Mozek potřebuje řád, a proto pečlivě dodržujte přehlednou strukturu prezentace!

Mozek potřebuje k pochopení sdělení:

- **Rámec**, do něhož je zařadí – ***s čím známým to souvisí? Co už o tom vím?***
- **Orientaci** v postupu a souvislostech - ***jak fakta souvisejí? – odkud kam postupuje řečník? - řídí se chronologií a logikou?***
- **Dostatek informací** k vytváření implikací a celků – mozek si je sám doplňuje, aby vytvořil celkový obraz

12.2 Postup při prezentaci:

Chronologický seznam hlavních bodů pro jakékoli vystoupení

Úvod: uveďte téma a hlavní myšlenku

Motivujte publikum a představte se mu: řekněte, proč by měli poslouchat

Uveďte osnovu: popište obsah a skladbu vystoupení, naznačte délku

Hlavní část: přednese hlavní myšlenku

Rozdělte hlavní myšlenku na oddíly: logická chronologie A,B,C

Rozdělte ji dál na pododdíly: 1,2,3, detaily a příklady

Dělejte jasné přechody mezi oddíly

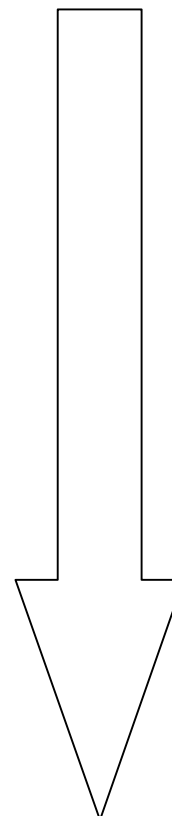
Shrnutí: shrňte hlavní body celé prezentace

Námitky: zmiňte očekávané námitky a odpovězte na ně

Velké shrnutí: vyjmenujte nejpřesvědčivější body

Závěr

Diskuse



12.2.1 ÚVOD

Úvod má:

- upoutat pozornost
- vymezit vaše téma
- získat důvěru posluchačů (kdo jste? máte mandát mluvit?)
- nastavit očekávání

- zorientovat ve struktuře toho, co přijde

Možné úvody:

Společná zkušenost (zařadí vás ihned k publiku):

„Stejně jako vy pracuji na této věci již..“

Společný původ nebo zájem (odbourá bariéry):

„Ani já jsem nestudoval IT stejně jako vy.“

„Dobře vím, že bychom se všichni raději věnovali klientům než dvoudennímu školení...“

Společné cíle (rozptýlí obavy):

“Sešli jsme se tady, abychom...”

Společné hodnoty (hrajete na city v osobní oblasti):

„Slyšet něco pozitivního hned po ránu, to člověku zvedne náladu...”

Důvod, proč mají poslouchat:

„Přicházím vám vysvětlit, co nás čeká, abyste se již nemuseli ničeho obávat“ (povězte jim, jak vaše téma ovlivní je).

„Zvednuté hledí:

„Jsem tu nový. A mám z toho radost. Odkáživa jsem si přál...” (umožněte jim, aby vás poznali a vytvořili si k vám hezký vztah).

Citace: např.

„Jak kdysi řekl W. Churchill...”

Otázky: Položte otázku, kterou má pravděpodobně v hlavě i vaše publikum. „Jsem zde, abych odpověděl na otázky, které si možná v duchu kladete: *„Jak daleko je projekt? A jak blízko je řešení?”*

Skok doprostřed tématu: (začněte detailem).

„30%. To je číslo, na které jsme dlouho čekali. Chce si někdo z vás tipnout, čeho se týká?”

Šokující statistika nebo citát: Citujte čísla nebo něčí větu. Nechte publikum, aby si udělalo silný dojem.

Rébus: zahajte nějakou záhadou.

Navázat na aktuální událost:

„Máme tu nový systém. A jsou tu také nové projekty...”

Navázat na jejich zkušenost: zeptejte se, co o tématu vědí oni.

12.2.2 Hlavní část

- Od známého k novému
- Umožněte jim si představit celek pomocí analogie: „Je to jako...“
- Nejprve postup, pak teprve možná detaily – co to je, jak to vypadá, co to dělá, jak to funguje, k čemu jim to bude, co mají udělat oni – jen podstatné!
- Postupné rozbalování balíčku – od líbivé mašle k jádru věci
- Postupně skládejte obraz z dílků, až se vytvoří jako jeden celek
- Vizualně znázorňujte
- Vylište stručně chronologii
- Uvádějte příklady a fakta
- Oživte přímou řečí
- Používejte řečnické otázky – ptejte se za posluchače
- Zdůrazňujte přechody mezi tématy
- Často shrnujte
- Zdůvodňujte svá tvrzení
- Odvolejte se na autority
- Zamyslete se, jak podat věc spíše jako příběh než jako seznam položek

Odhalujte informace postupně:

1. Začněte zvolna uvedením hlavní myšlenky (max. 15 slov).
2. Řekněte jim, o čem nová myšlenka je.
3. Povězte jim, proč o ní potřebují vědět.
4. Připomeňte jim, jak funguje starý známý systém a jaké má mouchy.
5. Vylište hlavní rozdíly mezi starým a novým systémem. Vizualizujte.
6. Ukažte více – zajděte do detailu pomocí příkladů.
7. Odůvodněte.
8. Umožněte položit pár otázek.
9. Shrňte dopady a zopakujte hlavní argumenty a řekněte jim, co jste jim řekli:
„Viděli jsme, že...“
10. Přejděte k závěru.

Další technika pro přednes hlavní části prezentace -SPOR

Systém SPOR vám pomůže strukturovat myšlenky a orientovat je na sledování vašeho myšlenkového pochodu. Jste zde jako horský vůdce, který vede posluchače schůdnou cestičkou myšlení.

Situace

Sdělte posluchačům známou věc, s níž bude souhlasit. Popište status quo. Pokuste se nastínit situaci tak, aby očekával více nových informací.

Problém

Nyní popište problém, který ze situace vyplývá, řekněte proč a pro koho je to problém.

Problém:

- něco nevyšlo
- něco se změnilo
- činnost ztroskotala
- něco se objevilo
- jiná osoba má odlišný názor
- nevíme, co dělat
- je mnoho věcí, které je možno udělat
- atd.

Otázka

Formulací problému se snažte přimět posluchače, aby vyslovil otázku. Můžete ji vyslovit také vy.

Situace:

Problém:

něco nevyšlo
něco se změnilo
činnost ztroskotala
něco se objevilo
jiná osoba má odlišný názor
nevíme, co dělat
je mnoho věcí, které lze udělat
atd.

Otázka:

Co budeme dělat?
Jak se přizpůsobíme?
Jak tomu napříště zabráníme?
Jak toho využijeme?
Kdo má pravdu?
Kdo rozhodne?
Jak si vybereme?

Reakce

Reakce by měla přirozeně vyplývat ze situace. Lze nabídnout i více alternativ, uvést u každé pro a proti a dojít k jednoznačnému doporučení.

12.2.3 Závěr

- Má nastat přirozeně, vyplynout z řečeného.
- Obsah k němu má gradovat.
- Má být logicky propojen s úvodem.
- Má zanechat pocit, že to, co posluchači očekávali, nastalo.
- Skončete vždy živě, působivě. Ne jen proto, že již nemáte co říci.
- Oznamte, že se blížíte ke konci.

- Dejte publiku další látku k přemýšlení i pocit jistoty.
- Poslední dvě věty mají být pointou. Smysluplné, působivé, příhodné a moudré.
- Použijte citát, otázku, výzvu k činům, doporučení.
- Poděkujte za pozornost. Po pauze otevřete diskusi.

Odchod:

Stůjte chvíli klidně, udržujte oční kontakt a nechte publikum přemýšlet o vašem projevu.

Jakoby se vám ani publiku nechtělo přerušit vytvořený kontakt.

Pak si sbalte své poznámky a odkráčejte.

12.3 Vizualizace mluveného slova

Jaký druh sdělení vyžaduje VIZUÁLNÍ znázornění?

- Nové údaje známé jen vám
- Známé údaje v novém kontextu
- Sdělení, které je třeba dokumentovat, aby lidé uvěřili
- Čísla, fakta, citované údaje, výčty, trendy
- Srovnání
- Logické, explicitní, jednoznačné věci apelující na rozum

Vizuální pomůcky mají být pěkné. Naučte se s nimi elegantně zacházet. Probudte očekávání, než je ukážete. Řekněte posluchačům, co uvidí. Vizuální pomůcky by měly mluvit samy za sebe.

Jaký druh sdělení vyžaduje jen SLOVNÍ znázornění?

- Osobní
- Narativní (vyprávěcí)
- Dramatické
- Emotivní

Přistupte blíže k publiku a sedněte si. Navažte osobní kontakt. Nadšeně, naléhavě. S citem. Používejte i při řeči metaforu, příklady a přirovnání.

CÍLEM JE, ABY POSLUCHAČ „VIDĚL UŠIMA!!!“

Co dát posluchačům **PO UKONČENÍ?**

1. Kopie toho, co viděli.
2. Další průkazný materiál, doplňující články, přehledy atd.
3. Informace o vás.

Odpovědi na dotazy z publika

1. Popojděte nebo alespoň mírně vykročte k tazateli,
2. Poděkujte, vyjádřete dobrý vztah k tazateli či otázce. Označte otázku za zajímavou, častou atd.

Děkuji Vám za otázku.

Na tutéž otázku se mne ptá řada lidí.

*Jsem rád/a, že se ptáte.
položí.*

Děkuji Vám, těšil jsem se, že tuto otázku někdo

3. Zopakujte nebo přeformulujte otázku nahlas celému publiku. Při první části odpovědi ještě mluvíte k tazateli, během věty se však vaše pozornost a oční kontakt přenáší na celé publikum.

Ptáte se mne na ...

Tady pan kolega se zajímá o...

Kladete si otázku...

Jeden z posluchačů má zřejmě problém s...

Říkáte, že...

Zaznělo zde...

4. Zasaďte otázku do širších souvislostí, získáte čas i publikum.

Souvisí to s...

Podíváme-li se na to i z druhé strany...

Podstata je taková...

Abychom toto zodpověděli, je třeba

věnovat pozornost...

5. Odpovězte celému plénu.

6. Ověřte si spokojenost tazatele otázkou.

Je to odpověď na vaši otázku? Jste, prosím, spokojen s odpovědí?

Vím, že to, co jste se ode mne dozvěděl, je asi v rozporu s vaším očekáváním/přáním. Přesto se vás chci zeptat, zda jsem Váš dotaz zodpověděl po obsahové stránce dostatečně?

To je asi tak všechno, co je možno zodpovědět na tomto fóru. Pokud si tazatel přeje jít do veškerých detailů, rád se s ním sejdu zvlášť někde u kávy, abych uspokojil jeho touhu dozvědět se víc. Může to tak být, prosím?

12.4 Persuasivní definice

V každém rozhovoru používáme pojmy, které mají posluchače "vyladit" do odpovídajících emočních stavů. Slova nebo celé věty nepřímo upravujeme tak, aby posloužily našemu záměru.

Výroky, které pomáhají významově posunout popisovaný objekt podle preskriptivního záměru obsaženého v promluvě, nazýváme "**persuasivní definice**".

Nástroje pro vytváření persuasivních definic:

- emotivní slova a věty

- metaforická řeč
- nadsázka
- ironie

Emotivně zbarvené promluvy obsahují obvykle citově upravené predikáty (např. „černoch“ - „negr“ nebo „stařec“ - „senior“ - „dědek“ - „starý chlap“). Dále se používá nadsázka, zesměšňující ironie, metaforická řeč... V některých případech může i holý popis, který je vhodně upraven působit velmi emotivně (záběry z války, detailní popis brutální vraždy atd.).

Emoce mohou být vhodně volenými predikáty záměrně omezovány (např. justiční vraždy se nazvou „přehmatem“, lidové povstání se zredukuje na „událost“, okupace cizího území se stává „vstupem vojsk“) nebo vyvolávány („bojovníci za svobodu“ - „teroristická banda“).

Příklady persuasivních definic:

„Homosexualita je zvrácená sexuální náklonnost k osobě stejného pohlaví“.

„Vlastnictví je legalizovaná krádež“.

„Euthanasie je vražda“.

“Euthanasie pomoc při krutých bolestech u nevyléčitelně nemocných pacientů“.

Persuasivní komunikace v bezprostředních kontaktech

Jedním z velkých problémů je používání takových metod a postupů, které zajistí splnění požadovaného cíle. Komunikující má potřebu přesvědčit, “vytvořit motivaci” pro konkrétní akci.

Jak mám přesvědčit druhého, aby dělal, co chci já? K tomuto účelu bylo vymyšleno několik metod, které se souborně nazývají persuasivním ovlivňováním.

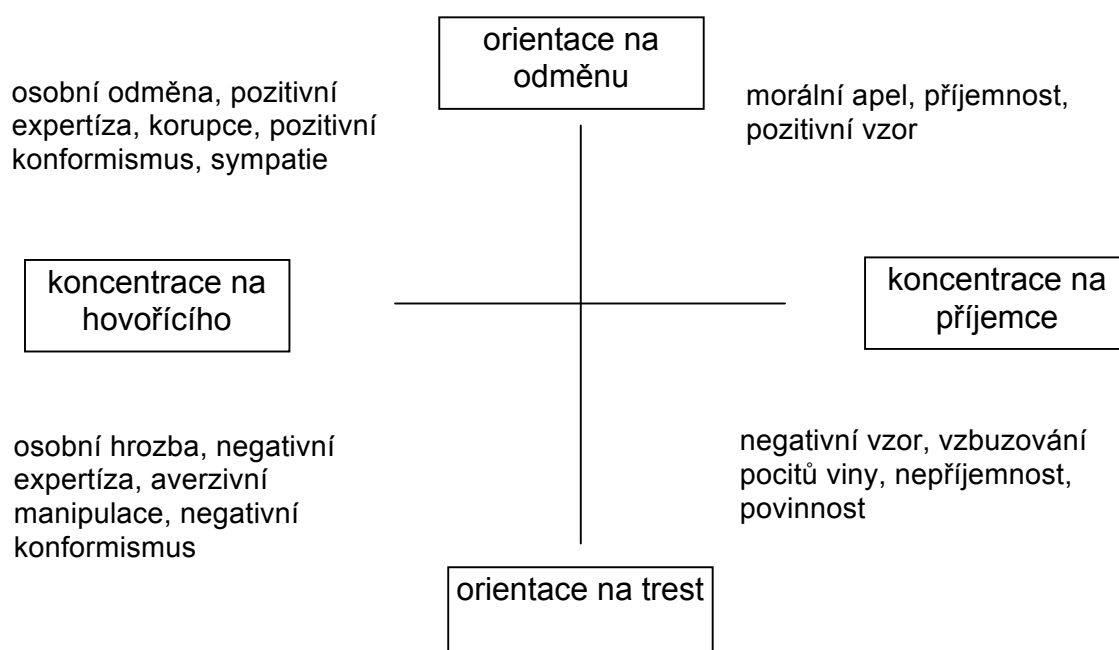
Základní strategie persuasivního působení:

1. Představení možného zisku při poslechnutí příkazů (metoda cukru)
2. Představení (prezentování) možných ztrát, které vyplývají z neuposlechnutí argumentujícího (metoda biče)
3. Takové ovlivňování situace kdy bude mít příjemce kladný pocit ze změny smýšlení (vyznamenání).
4. Taková manipulace se situací, kdy sám příjemce sám sebe pokárá a poníží (sebekritika).

Příklady persuasivní komunikace podle G. Millera:

Název	Příklady výroků
osobní odměna	“Pokud poslechněš, budeš odměněn”
osobní hrozba	“Neuposlechnutí znamená závažné důsledky pro ...”
pozitivní expertíza	“Pokud poslechněš, vše dobře dopadne a svět (lidé, národ) tě odmění
negativní expertíza	“Neuposlechnutí znamená odsouzení (světem, národem, rodinou)”
korupce	dárek, vykonání služby před samotným přesvědčovacím aktem
averzivní manipulace	opak korupce, používá se pokárání jako demonstrace síly před vlastním přesvědčováním (“pokud nebudeš vstřícný v

	jednání, tak ...)
povinnost	“Vzhledem k tomu, co jsem pro tebe udělal mě musíš poslechnout”
sympatie	“Protože se máme rádi, musíš mě poslechnout”
morální apel	“Každý slušný člověk by poslechl”
příjemnost	“Když posloucháš, je ti vždy dobře”
nepříjemnost	“Když neposlechněš, budeš se cítit zle”
pozitivní vzor	“Jiný na tvém místě by už dávno poslechl”
negativní vzor	“Pouze idiot by neposlechl”.
vzbuzování pocitů viny	“Pokud neposlechněš, budeš se cítit hodně zle a budu kvůli tobě trpět”.
pozitivní konformismus	“Lidé, kterých si vážíš tě jistě pochválí za to, že jsi mě poslechl”.
negativní konformismus	“Lidé, kterých si vážíš tě jistě potupí a vysmějí se ti za to, že mě neposloucháš.”



Konkrétní výběr jednotlivých persuasivních metod je odvozen od několika činitelů (vzdělání, míra intimity a znalosti partnera, inteligence, sociální a kulturní kontext, etické vlivy ...). Podle Sillarse se vykytuje úměra mezi osobní blízkostí (intimitou) a strategiemi orientovanými na trest. Typickým příkladem může být manželství, ve kterém se mnohem častěji vyskytují persuasivní metody orientované na trest. Tyto strategie jsou možné, protože podle Sillarse manželé jsou schopni “vydržet nejednu zkoušku”.

Používání jen jednoho druhu přesvědčovací strategie bez ohledu na měnící se podmínky svědčí o málo přizpůsobivé osobnosti nebo o malých komunikačních schopnostech (neznalost způsobů komunikace, malá sociální inteligence).



Samostatný úkol:

Prosím, vytvořte vlastní příklady persuasivních definic.

Jak lze popsat:

Nemoc

Aktivita konkurence

Chyby partnera

Nedodržování smluvených termínů

Úplatky

Další příklady



Část pro zájemce.

Doklad o různém chápání slov byl učiněn v malé průzkumné sondě. Úkolem zkoumaných osob bylo vyjádřit formou definice význam, který připisují každému ze slov. Tabulka s výsledky naznačuje reálné rozdíly mezi chápáním používaných slov.

Definované slovo	Celkový počet definic	Počet vzájemně odlišných definic nebo jejich skupin
šedivý	72	7
holohlavý	60	4
pěkný	56	11
zlý	67	7
starý	72	16
hromada	59	4
mnoho	57	6
individualista	59	7
nespolečenský	59	8
idealista	59	10

Eristická pravidla

Pod pojmem eristika se rozumí umění obhájit své tvrzení nezávisle na tom, zda máme nebo nemáme pravdu. Eristika umožňuje používat všechny typy argumentace a taktiky. Podobá se tak souboji, kde je nejdůležitější zvítězit. Zná řadu způsobů jak rozbít argumentaci soupeře, jak čelit kritice, jak oslabit věrohodnost protivníka.

Jako ukázkou uvedeme pro zájemce metody boje podle A. Schopenhauera.

- Prodloužení: Rozvést tvrzení protivníka za jeho přirozené hranice, vysvětlovat co možná nejširěji, v co nejširším slova smyslu. Svou tezi

vykládat v co nejužším slova smyslu. Čím je tvrzení obecnější, tím je více napadnutelné.

- Používat homonyma: Rozšířit tvrzení protivníka na homonymum, které vyvrátíme a tváříme se, jako bychom právě vyvrátili původní tvrzení. Např.: “Nejste dosud zasvěcen do kouzel Kantovy filosofie.” “Ach, o tom, kde je jakákoli mystika, nechci nic vědět.”
- Tvrzení, které je postaveno relativně, převést na obecné a v tomto smyslu pak tvrzení vyvrátit s poukazem na jeho neplatnost.
- Chceme-li udělat nějaký závěr, není dobré nechat protivníka předem jej uhodnout. Nepozorovaně jej během celého rozhovoru v jednotlivostech a značně roztroušeně vyložíme spolu s předpoklady. Nakonec předpoklady shrneme do výsledného tvrzení.
- Člověk může k důkazu svého tvrzení přijmout i chybné předpoklady, pokud by totiž protivník pravdivé nepřipustil anebo proto, že jejich pravdivost hned nevidí. Používáme tedy teze, které jsou samy o sobě chybné, ale *ad hominem* jsou pravdivé. Je dobré používat způsobu myšlení protivníka (např. je-li členem nějaké skupiny, pak lze proti němu použít výroky a teze této skupiny).
- Zahrnout protivníka množstvím obširných dotazů, abychom tak skryli to, co sami budeme chtít dokázat. Z jeho vlastních odpovědí můžeme sestavit svou tezi.
- Dohnat protivníka ke zlosti. V tomto stavu není schopen správně usuzovat.
- Otázky neuspořádávat tak, jak to vyžaduje z nich plynoucí závěr, ale různě je přehazovat. Soupeř pak neví, kudy kam, jaké s ním máme úmysly a nemůže proti tomu činit žádná opatření.
- Pokud protivník odmítá otázky, jejichž odsouhlasení bychom potřebovali, musíme se tázat na negaci tohoto tvrzení.
- Pokud je řeč o obecném pojmu, který nemá žádné konkrétní jméno, nýbrž musí být označen nějakým příměrem, pak volíme příměr vhodný pro naše tvrzení. Veřejné vyznání víry tedy můžeme nazvat buď “kultem”, “zbožností” nebo “bigotností”.
- Abychom si zajistili, že náš protivník přijme to, co potřebujeme, postavíme k tomu protiklad. Např. jde o tvrzení, že člověk musí udělat vše, co přikáže jeho otec. ptáme se tedy: “Má člověk být poslušný rodičům úplně ve všem?”. Pokud se nějaký případ vyskytuje “často”, ptáme se co máme rozumět pod slovem “často”.
- Pokud pozorujeme, že se protivník chopil nějaké argumentace, se kterou nás porazí, nesmíme ho nechat dovést tuto argumentaci do konce. Je vhodné odbočit od tématu, přenést se k jiným tvrzením, rozpitvávat nějaký pojem v argumentaci ...
- Pokud odhalíme sofistický argument protivníkův, je lepší opáčit mu stejně sofistickým argumentem a tak se s ním vypořádat. Zdlouhavé vysvětlování sofismatu nebývá úspěšné.
- Obrácení důkazu (retorsio argumenti). Platí to tehdy, jestliže argument, který chce protivník použít pro svoji tezi, použijeme s úspěchem proti němu. Např.: “Je to dítě, musíme mu přece něco prominout” Retorsio: “Právě proto, že je to dítě, musí být potrestáno, aby se neutvrdilo ve špatných návycích.”
- Pokud se soupeř při nějakém argumentu rozzlobí, musíme tento argument naléhavě opakovat. Nejen proto, že je dobré soupeře dohnat ke zlosti, ale

zejména proto, že jsme se dotkli slabé stránky jeho myšlenkového pochodu.

- Jestliže člověk není schopen předložit nic proti uvedeným důvodům, označí se sám s mírnou ironií za nekompetentního. Tím se v podstatě zalíbíme i posluchačům, u kterých se těšíme vážnosti a dosáhneme pocitu, že celý problém je nesmysl. Tento trik je vhodné použít tehdy, máme-li u posluchačů větší vážnost než soupeř (např. student - profesor).
- Některé tvrzení protivníkovu můžeme vyřídit krátce tak, že ho pojmem jako nenáviděnou kategorii. Např.: "To je idealismus, socialismus, fašismus, ..."
- "To je správně sice teoreticky, ale prakticky to nejde." Tímto sofismatem se popřou důsledky soupeřovy teze. Ono tvrzení je nepravdivé. Co je v teorii správné, musí následovat i v praxi. Pokud tomu tak není, je chyba v teorii, něco jsme opomněli vzít v úvahu.

12.5 Argumentace

*"Tvoje mysl musí být jako týpí.
Nech dílec u vchodu otevřený,
aby čerstvý vzduch mohl dovnitř
a odvanul kouř zmatku".*

Argumentace je jednou z technik kritického myšlení a vedení důkazu s cílem ovlivnit přesvědčení druhé osoby. Pomocí argumentace zdůvodňujeme použité postupy a řešení. Zpravidla nejde jen o nezvratné logické důkazy, jak je známe z teorií a odborných

prací. Používáme celou širokou paletu argumentů. Tvrzení z praktického života, dialogy, diskuze, přesvědčování, citové apely.

Teze a argument

V argumentaci se vyskytují dva základní prvky.

Teze - při argumentaci představuje a prezentuje hlavní ideje v řádu a podporuje hlavní myšlenku celé argumentace. V některých případech autor oznamuje nebo zdůrazňuje své základní teze v jednotlivých částech textu nebo promluvy. Ve většině případů je však nutné hlavní myšlenku nalézt, protože z různých důvodů je teze zamlčována.

Argument – Každá teze může mít několik argumentů. Argumenty podporují a zdůvodňují tezi. Podobně jako teze, také argument může být zamlčený. Promluva nebo text nemusí obsahovat žádné argumenty.

V následujícím textu rozlište tezi a argumenty.

„Ufoni existují, protože jsem je včera viděl cestou z práce a přečetl jsem si o nich v knížkách. Dokonce jsou nafilmováni na videu.“

Metody a techniky argumentace

Proces argumentace se orientuje na několik oblastí. Tradiční chápání vnímalo argumentování jako aplikovanou logiku a součást rétoriky. V současné době je argumentace chápána mnohem širším způsobem.

Pro všechny typy argumentů platí několik základních pravidel správného užívání. Jsou důležité jak ve fázi konstruování vlastních argumentů, tak při analýze cizích tvrzení.

Základní pravidla správné argumentace:

- Jazyk je nepředpojatý a emocionálně neutrální.
- Persuasivní definice jsou eliminovány na minimum.
- Jsou jednoznačně definovány klíčové termíny a pojmy.
- Argumenty jsou jednoznačně a jasně vyjadřovány. Omezují se vágní termíny.
- Vyjadřuje se explicitně to, co je v argumentaci nevysloveno nebo se mlčky předpokládá.

Základní typy argumentů:

a) **Zážitkový** – osoba je pomocí instrukcí vedena k zážitku a z ní vyplývající zkušenosti. Jde o nejvíce účinný argument i když nelze zaručit, že zážitek bude u všech stejný.

b) **Sociální** – postavený především na autoritě mluvčího. Není zpravidla potřebný další důkaz a zážitek. Pokud má sociální argument zaručovat věrohodnost a formální správnost musí splňovat následující podmínky:

1. Osoba je kompetentní, důvěryhodná a znalá problematiky.
2. Prameny jsou uváděny a správně citovány.
3. Informace je čerpána z nejinformovanějšího pramene.
4. Prameny jsou kriticky vyhodnocovány a navzájem porovnávány.
5. Osoba nepoužívá „svědectví z druhé ruky“.

U sociálního argumentu je třeba více než u jiných typů argumentace přihlížet k osobě argumentujícího a sledovat jeho preskriptivní záměry. Otázka *qui bono* zde platí jako důležité měřítko objektivit argumentů). Formální – je založen na aplikaci logických pravidel a postupů. Mívá zpravidla omezenou účinnost.

Mezi platné formální argumenty patří:

Logicky platné argumenty jsou všechny, které vyplývají z premis na základě platné logické formy. Díky přesným pravidlům můžeme velice dobře stanovit jejich pravdivostní hodnotu. Za jistotu, kterou obsahují ale platíme tím, že závěr je vždy již předem obsažen v premisách. Logická platnost je tedy pouhou přeformulací faktické informace a nepřináší nové skutečnosti.

Argumentace pomocí příkladů zobecňují určitý počet jednotlivých pozorování nebo příkladů na všechny případy z dané skupiny. Radíme ji mezi tzv. induktivní metody. Používáme dva základní vzory příkladů:

1. Vzorec: Máme pozorování $X_1, \dots, X_2, \dots, X_3$. Všechny se vyznačují vlastností P . Můžeme tedy říci, že pro všechna X_n platí vlastnost P .

2. Vzor Máme pozorování $X_1, \dots, X_2, \dots, X_3, \dots, X_n$. Všechny vykazují charakteristiku P. Pokud budeme pozorovat případ X_{n+1} lze stanovit, že případ X_{n+1} bude mít vlastnost P.

Pravidla správné argumentace pomocí příkladů:

uvádět co největší počet příkladů

dbát na reprezentativnost uváděného vzorku

nikdy nepostačuje jen jeden příklad

vyhledáváme co nejvíce protipříkladů (ty skutečnosti, které nezapadají do naší argumentace a pomáhají nám zpřesňovat výslednou tezi)

v případě statistik uvádět základní údaje a především velikost zkoumaného vzorku, jejich základní vlastnosti a použitou techniku vyhodnocování

Argumentace pomocí analogie je zvláštním případem argumentace pomocí příkladů, kdy se užije pouze jeden příklad, který je v mnoha ohledech podobný jevu, který chceme prokázat. Analogii zpravidla poznáme podle používaného příslovce „jako“.

Vzor: jev A má charakteristiku $P_1, \dots, P_2, \dots, P_n$ a také P_{n+1} ; Jev B má charakteristiku $Q_1, \dots, Q_2, \dots, Q_3$. Z toho můžeme usoudit, že jev Q má rovněž také charakteristiku Q_{n+1} .

Pravidla správné argumentace pomocí analogie:

Použité analogie musí být relevantní

Příklad

Mládí je jako gejzír.

Argumentace o příčině sleduje korelaci dvou nebo více jevů a z nich se usuzuje na příčinnou vazbu mezi nimi.

Vzor: Jev A koreluje s jevem B. Proto je jev A příčinou jevu B.

Pravidla správné argumentace o příčině:

je nutné vysvětlit jakým způsobem vede příčina k následku

musí se prokázat, zda nejde o pouhou časovou shodu

nutno prošetřit, co je příčinou. Zda jev A nebo jev B nebo zda nepůsobí skrytá příčina C nebo dokonce nedochází ke společnému ovlivnění jevů A a B

Chybné argumenty

Chyby v argumentaci patří mezi poměrně časté jevy. Zpravidla vznikají nedodržením pravidel pro správnou argumentaci.

12.5.1 Chybná argumentace

Vyhrožování (argumentum ad baculum⁶) - není v pravém smyslu slova argumentací. Jde o nejhrubší formu pokusu o ovlivnění postoje člověka. Vyhrožování může být fyzické nebo psychické.

Společenský apel (argumentum ad populum) - tento typ argumentace využívá příslušnosti člověka k nějaké skupině a snaží jedince ztotožnit s míněním této skupiny.

Např.: „Vy jako Češi ...“. „My křesťané ...“. „Ty jako skinhead ...“

Je přirozené, že v tomto typu argumentů se používá i jazyk blízký těmto skupinám. Z individuálních vlastností, které patří k tomuto působení na jednotlivé osoby jsou nejčastěji snaha o módnost, snobství, ješitnost. Často je tento typ argumentů využíván v reklamě.

Emoční působení (argumentum ad misericordiam) - jedinec za pomoci emočního působení působí na názor druhého.

Např.: „když mi dáte pětku, zkazíte mi tím vysvědčení“, „po večerech si kazím oči studiem, ničím si zdraví a přesto dostanu tak malou mzdu“.

Individuální apel - jde o snahu vyhledat v odpůrcově tvrzení rozpor (byť zdánlivý) s tvrzením, která pronesl již dříve nebo s názory, které vyznává jemu blízká společenská skupina.

Např. hájí-li někdo sebevraždu, je možno odpovědět „proč se tedy neoběsíš?“ nebo tvrdí-li někdo, že je Opava špatným místem k bydlení, je možno odpovědět „proč tedy okamžitě neodjedeš?“

Nesprávné užívání argumentů z autority - jako možné varianty se mohou objevit apely na tradiční hodnoty a autority, na vliv dané osoby, popularitu, módnost nebo novinky, popř. apelování na lokální patriotismus.

Např.: „každé dítě již ví ...“, „to je již dávno překonané stanovisko ...“, „je naprosto zřejmé...“, „paní učitelka říkala ...“, „při vašich mimořádných znalostech ...“

Ekvivokace - užívání homonym. Např.: „Česká republika nemusí usilovat o vstup do Evropy, protože od svého vzniku je v Evropě již dávno“ (termín Evropa je poprvé použit ve smyslu politického a ekonomického sjednocení, v druhém případě jde o termín geografický).

Amfibolie - Mezi nejznámější případy ambifolií patří pythické výroky z věštírny v Delfách. Pýthie věštila odpověď na otázku krále Kroisa, zda má zaútočit na perskou říši krále Kýra. Dostalo se mu odpovědi: „Překročíš-li Halys, zničíš velkou říši.“ Kroisos zaútočil a byl poražen a zajat. Když si stěžoval na neserióznost věštby, dostalo se mu odpovědi, že se měl zeptat, o které říši byla v předpovědi řeč.

Argumentace s chybně interpretovanou tezí - jde o častý případ, který se používá v argumentaci. Teze protivníka je zvětšena a zdramatizována a v takto absurdní podobě vyvrácena.

Např.: Žárlivá manželka vyčítá svému muži, který na plese vyzval svou kolegyni k tanci a obhajuje se společenskou nutností: „ty se mnou nikdy netančíš, pořád jsi jen s ní ...“

Další případ nastává při záměně teze. Nazývá se záměnou teze. Dále je možné používat rozšíření nebo zúžení obecného tvrzení, tzv. „special pleading“ - speciální výjimku (pro sebe a svou rodinu).

Argumentace kruhem - teze je zdůvodňován argumentem, který je jen jinak formulovanou tezí.

Např.: „Pan X je členem parlamentu, protože je poslanec do Národní rady.“

„Poznáváním vnějšího světa poznáváme i Boha, ovšem poznáváním podstaty Boha poznáváme důkladněji a hlouběji svět.“

Argumentace zprostředkovaným kruhem je složitější variantou předchozí.

Např.: „Mormonova kniha je pravdivou knihou, protože ji napsal Joseph Smith. A ten ji napsal podle pravdy, protože ji psal z božího vnuknutí. My víme, že J. Smith měl boží vnuknutí, protože je to uvedeno v Mormonově knize, a ta je pravdivou knihou.“

Enytématická argumentace kruhem (zkrácená argumentace k.) bývá záludnější.

Např.: „Hmota existuje, protože se (hmota) odráží v našem vědomí.“

Suggestivní dichotomie – se snaží vzbudit dojem, že v uvedeném případě existuje pouze omezený počet možností (alternativ). Zpravidla se jedná o dvě alternativy. Tento typ argumentace se zpravidla používá v reklamě.

Např.: „Chcete mít klidné stáří ? Uzavřete s naší firmou důchodové pojištění.“

Varianty jsou dvě - klidné stáří s pojištěním nebo chudoba.

„Buď se budete trápit s praním v běžném prášku nebo si koupíte X a máte po starostech.“

„Buď miluješ mne, nebo miluješ sám sebe“.

„Buď zvolíte naši stranu nebo se rozlučte s demokracií.“

Argumentace s chybějícími argumenty - jde o neúplné argumentace, ve kterých jsou vynechány argumenty, které jsou neplatné, popř. nepodporují tezi.

Např.: „Protože je poslanec Parlamentu, nemůže být souzen.“

Komplexní otázka - tvoří ji zdánlivě jednoduchá věta, u které kladná i záporná odpověď vede k potvrzení teze.

Např.: Zloděj je tázan soudcem: „už jste přestal krást ?“ (kladná i záporná odpověď potvrdí, že otázaný je zloděj).

Evangelium zaznamenalo příběh o farizejích, kteří se snažili Krista chytit za slovo. Otázali se jej tedy: „*Co myslíš, je dovoleno platit daň císaři nebo ne?*“ Pokud by odpověděl kladně poštvě si proti sobě židovský národ, který byl utlačován Římem, v opačném případě (záporná odpověď) bude obviněn ze vzpoury proti Římanům.

Nevhodné využití příkladů - jde o chybně provedenou indukci na základě argumentů s nedostatečným stupněm potvrzení. Častý případ chybné indukce nalezneme při unáhleném zobecnění poznatku.

Např.: V prodejním stánku jsem při nákupu zboží ošizen cizím státním příslušníkem. Následná indukce se může projevit ve tvrzení „Vietnamci jsou zloději“.

Využití neznalosti - další typ je argumentace neznalostí (argumentum ad ignorantiam). Zpravidla bývá formulována negativními argumenty.
Např.: „Nikdy jsem jej neviděl pít. Je proto abstinent.“

Nesprávná časová následnost - jde o teze, které jsou činěny na základě časově nesouvisejících argumentů.

Např.: „Bílá Hora byla nutným vyústěním české duševní vzpoury před dvěma sty léty ...“. Tato událost Bílé Hory a fenomén husitství jsou od sebe tak časově vzdáleny, že nelze plně prokázat platnost tohoto tvrzení.

„V pátek třináctého jsem havaroval. Od té doby nikdy v tento den nejezdím autem.“

Fiktivní příčiny - jevy, které jsou v argumentech uvedeny časově předchází jevu, který je uveden v tezi. Tuto vazbu se snaží prokázat nejen časovou, ale i obsahovou příčinnou souvislostí. Chybnost je v tom, že tato příčinnost je pouze zdánlivá nebo neprokázaná.

Např.: „Větší počet rozvodů v naší republice je způsoben snazším průběhem u soudu.“

„Legalizace měkkých drog by způsobila nárůst počtu drogově závislých i nárůst zločinnosti.“

Řetězení pravděpodobnostních argumentací - v tomto typu argumentace se vyvozují důsledky z předcházejícího tvrzení, až se dostane důsledek, který je nepřijatelný. Chybnost spočívá v tom, že se uvádějí takové důsledky, které nutně nemusí nastat nebo neplatí v takovém rozsahu, v jakém se uvádějí.

Např.: „Na každého, kdo čte nebo se dívá na pornografii, působí nebezpečně nízké pudy, ty vzbuzují nemravné a necudné pocity. Od nich již není daleko k tomu, že se nepřiměřeně rozvíjí sexuální pud a sexuální úchytky. Od nich není daleko ke zločinnosti, narušování morálky, rozkladu rodiny, což v důsledku zvyšuje nároky na posílení policistů, soudců a dozorců, pro které je třeba dosti peněz nejen na platy, ale i na zařízení. Peníze je třeba získat od občanů formou zvyšování daní, což opět způsobuje ochuzování lidí, kteří budou mít stále omezenější prostředky na kulturu a vzdělání, takže bude docházet k narůstajícímu poklesu kulturní úrovně obyvatelstva, jeho úpadku, který skončí zánikem civilizace. Takže nelze pochybovat o škodlivosti pornografie a nutnosti jejího zákazu.“

SHRNUTÍ MODULU PREZENTACE	
Závěrečná kapitola této studijní opory nám umožní vhodně prezentovat výsledky své práce a to jak na poradách, tak i na veřejnosti. Využití této kapitoly je mnohostranné. Především všude tam, kde potřebujeme obhájit vlastní názory a postoje a kde rovněž potřebujeme získat na svou stranu ostatní lidi. Ať jde o podřízené či nadřízené nebo o veřejnost,	

kterou potřebujeme vhodným a kultivovaným způsobem „získat na svou stranu“.	
---	--

13 Přehled použité a doporučené literatury:



1. Balcar, Karel *Úvod do studia psychologie osobnosti.* 1. vydání Praha : SPN, 1983
2. Balcar, Karel *Úvod do studia psychologie osobnosti.* 1. vydání Praha : SPN, 1983
3. Bedrnová, Eva; Nový, Ivan *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha : PROSPEKTRUM, 1994 ISBN 80-7175-010-7
4. Bělohávek, František *Organizační chování.* První vydání Olomouc : Rubico, 1996 ISBN 80-85839-09-1
5. Belz, H; Siegrist, M *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.* Portál, Praha 2001
6. Bokr, Josef; Svatek, Jan *Základy logiky a argumentace.* 1. vyd. Pelhřimov : Aleš Čeněk, 2000 ISBN 80-902627-8-3
7. Buckley, Roger; Caple, Jim *Trénink a školení.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004 ISBN 80-251-0358-7
8. Covey, S.R. ; Merrill, A.R. *Krok za krokem.* Olomouc : Votobia, 1996 ISBN 80-7198-033-1
9. Čákrť, Michal *Konflikty v řízení a řízení konfliktů.* Vydání 1. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000 ISBN 80-85943-81-6
10. DeVito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace.* První vydání Praha : Grada ISBN 80-7169-988-8
11. Fiske, John *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem.* 1. vyd. Wrocław : ASTRUM, 2003 ISBN 83-7249-019-8
12. Grác, Ján *Persuázia* 2. vyd. Bratislava : Osveta, 1988
13. Hoflerová E.; Krohe P. *Komunikační dovednosti.* První vydání Ostrava : CIT OU, 2003 ISBN 80-7042-287-4
14. Horáková, Iveta a kol. *Strategie firemní komunikace.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2000 ISBN 80-85943-99-9
15. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Jak se chováme v konfliktu.* Personál 2000, roč. VI. č. 5 s. 9-11
16. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Konflikt a jeho řešení (vyjednávání a mediace).* Personál 2000, roč. VI. č. 6 s. 13-16
17. Hussey D.E. *Jak reorganizovat firmu.* První vydání Praha : Computer

- Press, 2000 ISBN 80-7226-351-X
18. Jarošová, Eva;
Komárková, Růžena;
Pauknerová, Daniela;
Pavlica, Karel
Trénink sociálních a manažerských dovedností. 1. vyd.
Praha : Management Press, 2001 ISBN 80-7261-048-1
 19. Krohe, Petr
Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogických pohledech. Praha : Eurolex Bohemia, 2004, edice andragogika, 1. vyd. ISBN 80-86861-04-X
 20. Krohe, Petr
Výzkum postojů nezaměstnaných a ohrožených nezaměstnaností v regionu severozápad k problematice dalšího vzdělávání. Brno : ECON publishing, 2002 ISBN 80-86433-18-8
 21. Kubeš, M.; Spillerová, D.;
Kurnický, R.
Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004 ISBN 80-247-0698-9
 22. Lombardo, M.; Eichinger
W.
For you Improvement Minneapolis 2000 ISBN 0-9655712-3-8
 23. Mulholland, Joan
Handbook of persuasive tactics. London : Routledge, 1994 ISBN 0-415-08930-1
 24. Mužík, Jaroslav
Andragogická didaktika. Praha : Codex Bohemia 1998
 25. Mužík, Jaroslav
Androdidaktika. 2. vydání Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004 ISBN 80-7357-045-9
 26. Mužík, Jaroslav
Management ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000 ISBN 80-86432-00-9
 27. Nakonečný, Milan
Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha : Academia, 1995 ISBN 80-200-0525-0
 28. Niecki, Zbigniew
Negocjacje v biznesie. Kraków : Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, 1994 ISBN 83-85441-06-9
 29. Nový, Ivan; Surynek Alois
Sociologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002 ISBN 80-247-0384-X
 30. Palán, Z.
Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, nakladatelství Akademiků ČR, 2002. s. 237
 31. Plamínek, Jiří
Řešení konfliktů a umění rozhodovat Praha : ARGO, 1994, ISBN 80-85794-14-4
 32. Plamínek, Jiří
Synergický management. Praha : ARGO, 2000 ISBN 80-7203-258-5
 33. Popper, Miroslav
Možnosti a obmezenia formalizácie verbálnej komunikácie
In: Psychologie, roč. 1992 s. 47-58

34. Prokopenko, Joseph; Kubr, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 1996 ISBN 80-7169-250-6
35. Rosenau Milton, D. *Řízení projektů*. První vydání Praha : Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-218-1
36. Rudinow, Joel; Barry, vincent e. *Invitation to critical Thinking*. 4. vyd. Orlando : Harcourt brace college publisher, 1999 ISBN 0-15-505562-3
37. Stephan, Walter,G.; Stephan, Cookie,W. *Wywieranie wpływu przez grupy (psychologia relacji)* Gdaňsk : Gdaňskie wydawnictwo psychologiczne, 1999
38. Švandová, Blažena; Jelínek, Milan *Argumentace a umění komunikovat*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999 ISBN 80-210-2186-1
39. Watzlawick, Paul *Pragmatika lidské komunikace*. První vydání Hradec Králové : KONFRONTACE, 1999 ISBN 80-86088-04-9
40. Wofford, Jerry; Gerloff, Edwin; Cummins Robert C. *Organizational Communication* McGraw-Hill, USA, 1977 ISBN 0-07-070230-6
41. Zbiegień-Maciąg, Lidia *Taktyki i techniki negocjacyjne* Kraków : Wydawnictwa AGH, 1992
42. Balcar, Karel *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1. vydání Praha : SPN, 1983
43. Balcar, Karel *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1. vydání Praha : SPN, 1983
44. Bedrnová, Eva; Nový, Ivan *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : PROSPEKTRUM, 1994 ISBN 80-7175-010-7
45. Bedrnová, Eva; Nový, Ivan *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : PROSPEKTRUM, 1994 ISBN 80-7175-010-7
46. Bedrnová, Eva; Nový, Ivan *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : PROSPEKTRUM, 1994 ISBN 80-7175-010-7
47. Bělohávek, František *Organizační chování*. První vydání Olomouc : Rubico, 1996 ISBN 80-85839-09-1
48. Bělohávek, František *Organizační chování*. První vydání Olomouc : Rubico, 1996 ISBN 80-85839-09-1
49. Bělohávek, František *Organizační chování*. První vydání Olomouc : Rubico, 1996 ISBN 80-85839-09-1
50. Belz, H; Siegrist, M *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Portál, Praha 2001
51. Belz, H; Siegrist, M *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Portál, Praha 2001

52. Belz, H; Siegrist, M *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Portál, Praha 2001
53. Bokr, Josef; Svatek, Jan *Základy logiky a argumentace*. 1. vyd. Pelhřimov : Aleš Čeněk, 2000 ISBN 80-902627-8-3
54. Bokr, Josef; Svatek, Jan *Základy logiky a argumentace*. 1. vyd. Pelhřimov : Aleš Čeněk, 2000 ISBN 80-902627-8-3
55. Bokr, Josef; Svatek, Jan *Základy logiky a argumentace*. 1. vyd. Pelhřimov : Aleš Čeněk, 2000 ISBN 80-902627-8-3
56. Buckley, Roger; Caple, Jim *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004 ISBN 80-251-0358-7
57. Buckley, Roger; Caple, Jim *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004 ISBN 80-251-0358-7
58. Buckley, Roger; Caple, Jim *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004 ISBN 80-251-0358-7
59. Covey, S.R. ; Merrill, A.R. ; Merrill R.R. *Krok za krokem*. Olomouc : Votobia, 1996 ISBN 80-7198-033-1
60. Covey, S.R. ; Merrill, A.R. ; Merrill R.R. *Krok za krokem*. Olomouc : Votobia, 1996 ISBN 80-7198-033-1
61. Covey, S.R. ; Merrill, A.R. ; Merrill R.R. *Krok za krokem*. Olomouc : Votobia, 1996 ISBN 80-7198-033-1
62. Čákrť, Michal *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vydání1. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000 ISBN 80-85943-81-6
63. Čákrť, Michal *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vydání1. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000 ISBN 80-85943-81-6
64. Čákrť, Michal *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vydání1. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000 ISBN 80-85943-81-6
65. DeVito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. První vydání Praha : Grada ISBN 80-7169-988-8
66. DeVito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. První vydání Praha : Grada ISBN 80-7169-988-8
67. DeVito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. První vydání Praha : Grada ISBN 80-7169-988-8
68. Fiske, John *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. 1. vyd. Wrocław : ASTRUM, 2003 ISBN 83-7249-019-8

69. Fiske, John *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. 1. vyd. Wrocław : ASTRUM, 2003 ISBN 83-7249-019-8
70. Fiske, John *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. 1. vyd. Wrocław : ASTRUM, 2003 ISBN 83-7249-019-8
71. Grác, Ján *Persuázia* 2. vyd. Bratislava : Osveta, 1988
72. Grác, Ján *Persuázia* 2. vyd. Bratislava : Osveta, 1988
73. Grác, Ján *Persuázia* 2. vyd. Bratislava : Osveta, 1988
74. Hoflerová E.; Krohe P. *Komunikační dovednosti*. První vydání Ostrava : CIT OU, 2003 ISBN 80-7042-287-4
75. Hoflerová E.; Krohe P. *Komunikační dovednosti*. První vydání Ostrava : CIT OU, 2003 ISBN 80-7042-287-4
76. Hoflerová E.; Krohe P. *Komunikační dovednosti*. První vydání Ostrava : CIT OU, 2003 ISBN 80-7042-287-4
77. Horáková, Iveta a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000 ISBN 80-85943-99-9
78. Horáková, Iveta a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000 ISBN 80-85943-99-9
79. Horáková, Iveta a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000 ISBN 80-85943-99-9
80. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Jak se chováme v konfliktu*. Personál 2000, roč. VI. č. 5 s. 9-11
81. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Konflikt a jeho řešení (vyjednávání a mediace)*. Personál 2000, roč. VI. č. 6 s. 13-16
82. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Jak se chováme v konfliktu*. Personál 2000, roč. VI. č. 5 s. 9-11
83. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Konflikt a jeho řešení (vyjednávání a mediace)*. Personál 2000, roč. VI. č. 6 s. 13-16
84. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Jak se chováme v konfliktu*. Personál 2000, roč. VI. č. 5 s. 9-11
85. Hospodářová, Ivana; Krohe, Petr *Konflikt a jeho řešení (vyjednávání a mediace)*. Personál 2000, roč. VI. č. 6 s. 13-16
86. Hussey D.E. *Jak reorganizovat firmu*. První vydání Praha : Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-351-X
87. Hussey D.E. *Jak reorganizovat firmu*. První vydání Praha : Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-351-X
88. Hussey D.E. *Jak reorganizovat firmu*. První vydání Praha : Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-351-X

89. Hyndrák K. *Projektové řízení*, Semis Praha 2008
90. Jarošová, Eva;
Komárková, Růžena;
Pauknerová, Daniela;
Pavlica, Karel *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. 1. vyd.
Praha : Management Press, 2001 ISBN 80-7261-048-1
91. Jarošová, Eva;
Komárková, Růžena;
Pauknerová, Daniela;
Pavlica, Karel *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. 1. vyd.
Praha : Management Press, 2001 ISBN 80-7261-048-1
92. Jarošová, Eva;
Komárková, Růžena;
Pauknerová, Daniela;
Pavlica, Karel *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. 1. vyd.
Praha : Management Press, 2001 ISBN 80-7261-048-1
93. Krohe, Petr *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogických pohledech*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004, edice andragogika, 1. vyd. ISBN 80-86861-04-X
94. Krohe, Petr *Výzkum postojů nezaměstnaných a ohrožených nezaměstnaností v regionu severozápad k problematice dalšího vzdělávání*. Brno : ECON publishing, 2002 ISBN 80-86433-18-8
95. Krohe, Petr *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogických pohledech*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004, edice andragogika, 1. vyd. ISBN 80-86861-04-X
96. Krohe, Petr *Výzkum postojů nezaměstnaných a ohrožených nezaměstnaností v regionu severozápad k problematice dalšího vzdělávání*. Brno : ECON publishing, 2002 ISBN 80-86433-18-8
97. Krohe, Petr *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogických pohledech*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004, edice andragogika, 1. vyd. ISBN 80-86861-04-X
98. Krohe, Petr *Výzkum postojů nezaměstnaných a ohrožených nezaměstnaností v regionu severozápad k problematice dalšího vzdělávání*. Brno : ECON publishing, 2002 ISBN 80-86433-18-8
99. Kubeš, M.; Spillerová, D.;
Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004 ISBN 80-247-0698-9
100. Kubeš, M.; Spillerová, D.;
Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004 ISBN 80-247-0698-9

101. Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004 ISBN 80-247-0698-9
102. Lombardo, M.; Eichinger W. *For you Improvement* Minneapolis 2000 ISBN O-9655712-3-8
103. Lombardo, M.; Eichinger W. *For you Improvement* Minneapolis 2000 ISBN O-9655712-3-8
104. Lombardo, M.; Eichinger W. *For you Improvement* Minneapolis 2000 ISBN O-9655712-3-8
105. Mulholland, Joan *Handbook of persuasive tactics.* London : Routledge, 1994 ISBN 0-415-08930-1
106. Mulholland, Joan *Handbook of persuasive tactics.* London : Routledge, 1994 ISBN 0-415-08930-1
107. Mulholland, Joan *Handbook of persuasive tactics.* London : Routledge, 1994 ISBN 0-415-08930-1
108. Mužík, Jaroslav *Andragogická didaktika.* Praha : Codex Bohemia 1998
109. Mužík, Jaroslav *Androdidaktika.* 2. vydání Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004 ISBN 80-7357-045-9
110. Mužík, Jaroslav *Management ve vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000 ISBN 80-86432-00-9
111. Mužík, Jaroslav *Andragogická didaktika.* Praha : Codex Bohemia 1998
112. Mužík, Jaroslav *Androdidaktika.* 2. vydání Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004 ISBN 80-7357-045-9
113. Mužík, Jaroslav *Management ve vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000 ISBN 80-86432-00-9
114. Mužík, Jaroslav *Andragogická didaktika.* Praha : Codex Bohemia 1998
115. Mužík, Jaroslav *Androdidaktika.* 2. vydání Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004 ISBN 80-7357-045-9
116. Mužík, Jaroslav *Management ve vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000 ISBN 80-86432-00-9
117. Nakonečný, Milan *Psychologie osobnosti.* 1. vyd. Praha : Academia, 1995 ISBN 80-200-0525-0
118. Nakonečný, Milan *Psychologie osobnosti.* 1. vyd. Praha : Academia, 1995 ISBN 80-200-0525-0
119. Nakonečný, Milan *Psychologie osobnosti.* 1. vyd. Praha : Academia, 1995 ISBN 80-200-0525-0
120. Niecki, Zbigniew *Negocjacje v biznesie.* Kraków : Wydawnictwo

- profesjonalnej szkoly biznesu, 1994 ISBN 83-85441-06-9
121. Niecki, Zbigniew *Negocjacje v biznesie*. Kraków : Wydawnictwo
profesjonalnej szkoly biznesu, 1994 ISBN 83-85441-06-9
122. Niecki, Zbigniew *Negocjacje v biznesie*. Kraków : Wydawnictwo
profesjonalnej szkoly biznesu, 1994 ISBN 83-85441-06-9
123. Nový, Ivan; Surynek Alois *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha :
Grada Publishing, 2002 ISBN 80-247-0384-X
124. Nový, Ivan; Surynek Alois *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha :
Grada Publishing, 2002 ISBN 80-247-0384-X
125. Nový, Ivan; Surynek Alois *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha :
Grada Publishing, 2002 ISBN 80-247-0384-X
126. Palán, Z. *Lidské zdroje*. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha:
Academia, nakladatelství Akademiků ČR, 2002. s. 237
127. Palán, Z. *Lidské zdroje*. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha:
Academia, nakladatelství Akademiků ČR, 2002. s. 237
128. Palán, Z. *Lidské zdroje*. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha:
Academia, nakladatelství Akademiků ČR, 2002. s. 237
129. Pivoda O. Cima A. *Marketing management* , ISBN 80-239-8388-1
130. Plamínek, Jiří *Řešení konfliktů a umění rozhodovat* Praha : ARGO,
1994, ISBN 80-85794-14-4
131. Plamínek, Jiří *Synergický managent*. Praha : ARGO, 2000 ISBN 80-
7203-258-5
132. Plamínek, Jiří *Řešení konfliktů a umění rozhodovat* Praha : ARGO,
1994, ISBN 80-85794-14-4
133. Plamínek, Jiří *Synergický managent*. Praha : ARGO, 2000 ISBN 80-
7203-258-5
134. Plamínek, Jiří *Řešení konfliktů a umění rozhodovat* Praha : ARGO,
1994, ISBN 80-85794-14-4
135. Plamínek, Jiří *Synergický managent*. Praha : ARGO, 2000 ISBN 80-
7203-258-5
136. Popper, Miroslav *Možnosti a obmedzenia formalizácie verbálnej komunikácie*
In: Psychologie, roč. 1992 s. 47-58
137. Popper, Miroslav *Možnosti a obmedzenia formalizácie verbálnej komunikácie*
In: Psychologie, roč. 1992 s. 47-58
138. Popper, Miroslav *Možnosti a obmedzenia formalizácie verbálnej komunikácie*
In: Psychologie, roč. 1992 s. 47-58
139. Prokopenko, Joseph; *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání Praha : Grada

- Kubr, Milan a kol. Publishing, 1996 ISBN 80-7169-250-6
140. Prokopenko, Joseph; Kubr, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 1996 ISBN 80-7169-250-6
141. Prokopenko, Joseph; Kubr, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 1996 ISBN 80-7169-250-6
142. Rosenau Milton, D. *Řízení projektů*. První vydání Praha : Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-218-1
143. Rosenau Milton, D. *Řízení projektů*. První vydání Praha : Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-218-1
144. Rosenau Milton, D. *Řízení projektů*. První vydání Praha : Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-218-1
145. Rudinow, Joel; Barry, vincent e. *Invitation to critical Thinking*. 4. vyd. Orlando : Harcourt brace college publisher, 1999 ISBN 0-15-505562-3
146. Rudinow, Joel; Barry, vincent e. *Invitation to critical Thinking*. 4. vyd. Orlando : Harcourt brace college publisher, 1999 ISBN 0-15-505562-3
147. Rudinow, Joel; Barry, vincent e. *Invitation to critical Thinking*. 4. vyd. Orlando : Harcourt brace college publisher, 1999 ISBN 0-15-505562-3
148. Stephan, Walter,G.; Stephan, Cookie,W. *Wywieranie wpływu przez grupy (psychologia relacji)* Gdańsk : Gdańskie wydawnictwo psychologiczne, 1999
149. Stephan, Walter,G.; Stephan, Cookie,W. *Wywieranie wpływu przez grupy (psychologia relacji)* Gdańsk : Gdańskie wydawnictwo psychologiczne, 1999
150. Stephan, Walter,G.; Stephan, Cookie,W. *Wywieranie wpływu przez grupy (psychologia relacji)* Gdańsk : Gdańskie wydawnictwo psychologiczne, 1999
151. Švandová, Blažena; Jelínek, Milan *Argumentace a umění komunikovat*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999 ISBN 80-210-2186-1
152. Švandová, Blažena; Jelínek, Milan *Argumentace a umění komunikovat*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999 ISBN 80-210-2186-1
153. Švandová, Blažena; Jelínek, Milan *Argumentace a umění komunikovat*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999 ISBN 80-210-2186-1
154. Watzlawick, Paul *Pragmatika lidské komunikace*. První vydání Hradec Králové : KONFRONTACE, 1999 ISBN 80-86088-04-9
155. Watzlawick, Paul *Pragmatika lidské komunikace*. První vydání Hradec Králové : KONFRONTACE, 1999 ISBN 80-86088-04-9
156. Watzlawick, Paul *Pragmatika lidské komunikace*. První vydání Hradec Králové : KONFRONTACE, 1999 ISBN 80-86088-04-9
157. Wofford, Jerry; Gerloff, Edwin; Cummins Robert C. *Organizational Communication* McGraw-Hill, USA, 1977 ISBN 0-07-070230-6
158. Wofford, Jerry; Gerloff, Edwin; Cummins Robert *Organizational Communication* McGraw-Hill, USA, 1977 ISBN 0-07-070230-6

- C.
159. Wofford, Jerry; Gerloff, Edwin; Cummins Robert *Organizational Communication* McGraw-Hill, USA, 1977
ISBN 0-07-070230-6
- C.
160. Zbiegień-Maciąg, Lidia *Taktyki i techniki negocjacyjne* Kraków : Wydawnictwa
AGH, 1992
161. Zbiegień-Maciąg, Lidia *Taktyki i techniki negocjacyjne* Kraków : Wydawnictwa
AGH, 1992
162. Zbiegień-Maciąg, Lidia *Taktyki i techniki negocjacyjne* Kraków : Wydawnictwa
AGH, 1992