

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Řízení zainteresovaných stran a komunikace

Cíl: Studenti rozumí základním pojmům řízení zainteresovaných stran a komunikace, jsou schopni identifikovat a analyzovat zainteresované strany, zvolit přístup k zainteresovaným stranám a plánovat komunikaci v týmu.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Formulujte příklady zainteresovaných stran primárních a sekundárních z pozice manažera (vedoucího) vybrané organizace.
2. S využitím analýzy problémových stran 4+4 analyzujte identifikované zainteresované strany (využijte z otázky č. 1).
3. S využitím analýzy koalic analyzujte koalice uvnitř vaší čety (učební skupiny, oddělení).
4. Identifikujte možné bariéry v komunikaci uvnitř vaší čety (učební skupiny, oddělení).
5. Sestavte plán komunikace pro splnění vybraného úkolu (dosažení vybraného cíle).

Studijní literatura:

- PITÁŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kolektiv. *Projektový management podle IMPA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

Obsah:

1. Základní pojmy řízení zainteresovaných stran
2. Proces řízení zainteresovaných stran
3. Řízení komunikace – bariéry vs. efektivní komunikace
4. Plánování a příprava komunikace
5. Závěr

1. Základní pojmy řízení zainteresovaných stran

Zainteresované strany (z anglického pojmu Stakeholders) jsou jedním z kritických faktorů dosažení cílů organizace prostřednictvím úspěšné realizace strategie. Zainteresované strany se nachází uvnitř organizace. Jsou to všichni zaměstnanci organizace, kteří se buď přímo, nebo nepřímo podílí na dosažení stanovených cílů. Na straně druhé to jsou i zainteresované strany nacházející se vně organizace. Mezi ně zahrnujeme dodavatele produktů potřebných

na realizaci procesů organizace (vstupy), zákazníky odebírající (nakupující) produkty (výstupy) organizace. Samozřejmě to jsou i další organizace, skupiny lidí nebo jednotlivci, kteří nevyužívají produkty organizace, ale jsou jejími aktivitami ovlivněni. Tito lidé nebo zaměstnanci a organizace mají vliv na dosažení cílů organizace (podílí se na jejich dosažení) nebo se snaží ovlivnit tyto cíle, protože se cítí ovlivněni (nejsou součástí tvorby produktů pro dosažení cílů).

Zainteresanou stranou rozumíme osobu, skupinu osob, případně organizaci aktivně zapojenou do realizace činností pro dosažení stanovených cílů. Zainteresovaná strana je také osoba, skupina osob nebo organizace, jejíž zájmy mohou být jak pozitivně nebo negativně ovlivněny realizací činností pro dosažení cílů nebo výsledky a která také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.

Pro lepší názornost je vhodné uvést zainteresované strany z projektového prostředí, které se přímo podílí na realizaci projektu. Jsou to:

- manažer projektu a jeho projektový tým (zástupce manažera projektu a řešitelský tým);
- sponzor projektu a řídicí výbor projektu (organizace realizátora projektu, zástupci zákazníka);
- organizace realizující projekt (zaměstnanci podporující projekt – oblast logistiky, financí atd.);
- zákazníci projektu (externí – například obec, interní – organizace realizátora) a podpůrné týmy na straně zákazníka projektu;
- investoři projektu (banka, strukturální fondy Evropská unie atd.);
- dodavatelé a subdodavatelé projektu (dílčích produktů);
- vlastníci dotčených nemovitostí a pozemků, na kterých bude realizován/probíhá realizace projektu.

Zainteresované strany obecně dělíme na:

- primární zainteresované strany zahrnující zákazníky (vlastníky) a investory organizace (projektu), zaměstnance organizace realizující činnosti, obchodní partnery (dodavatele materiálů, produktů včetně služeb) a místní komunitu (zahrnující například obyvatelé obce, na jejíchž pozemcích bude vytvořen produkt nebo jsou/budou přímo dotčeni realizací činností pro dosažení cíle);
- sekundární zainteresované strany představující veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenci na trhu, lobbyisty a nátlakové skupiny, média (tisk, televize, rozhlas, internet), občanská sdružení, které mají pocit ovlivnění svých zájmů

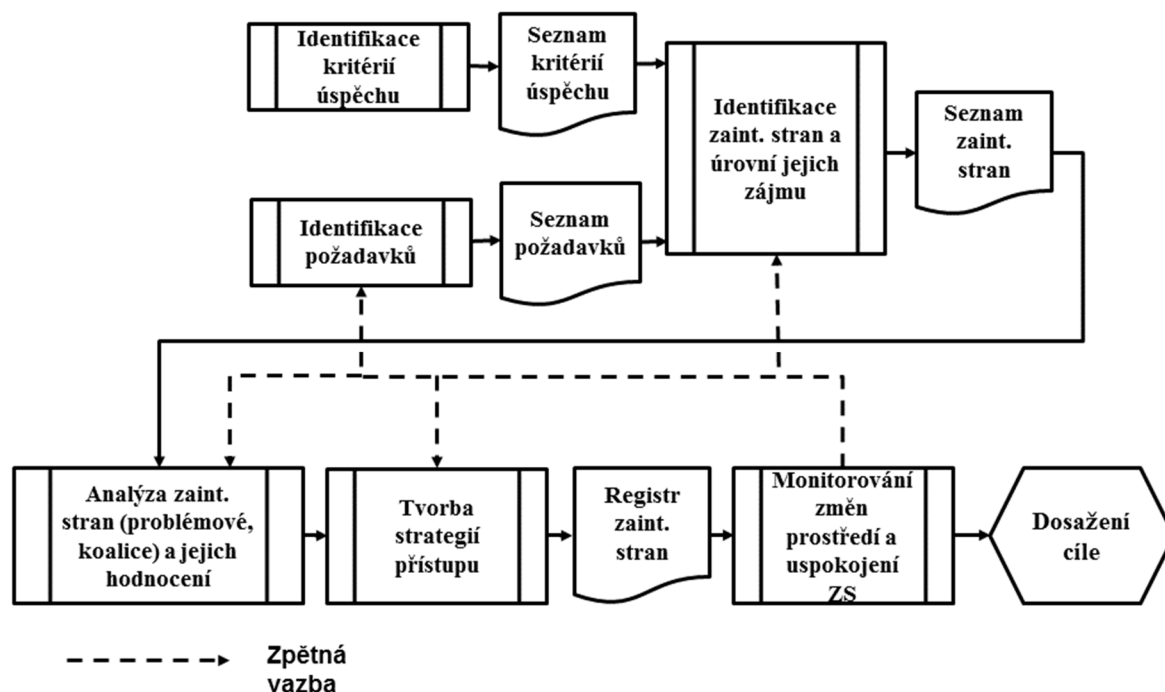
(dosahovaných cílů). Zde nejsou zahrnuty ty zainteresované strany, které jsou přímo ovlivněné realizací nebo výsledkem realizace činností.

Zařazení zainteresovaných stran mezi primární a sekundární se tak zpravidla řídí pravidlem, zda je zainteresovaná strana přímo nebo nepřímo ovlivněna realizací nebo výsledkem činností pro dosažení cílů organizace. Další dělení na interní a externí zainteresované strany se formuluje podle toho, kde se nachází zainteresovaná strana vzhledem k organizační struktuře organizace.

Řízení zainteresovaných stran je proces realizovaný za účelem úspěšného dosažení stanoveného cíle organizace prostřednictvím uspokojení potřeb zainteresovaných stran. Řízení zainteresovaných stran sleduje tyto cíle:

- získány informace pro formulaci cíle;
- získána podpora pro stanovení kritérií a variant dosažení cíle (včetně dopadů);
- získáno rozhodnutí o realizaci varianty realizace cíle;
- získána podpora prosazení cíle;
- získána podpora a zdroje na realizaci činností k úspěšnému dosažení cíle;
- jsou dostatečně hájeny zájmy pro úspěšné dosažení cíle.

2. Proces řízení zainteresovaných stran



Obrázek 1 Proces řízení zainteresovaných stran

Zdroj: Pitaš (2016)

Proces řízení zainteresovaných stran, znázorněný na obrázku 1, obsahuje následující kroky:

- identifikace kritérií úspěchu dosažení cíle organizace;
- identifikace požadavků na zdroje potřebné k realizaci definovaných činností;
- identifikace zainteresovaných stran (primárních, sekundárních) a úrovně jejich zájmu na dosažení cíle organizace;
- analýza jednotlivých zainteresovaných stran a jejich koalic;
- definování strategie přístupu k zainteresované straně;
- monitorování vnějších a vnitřních změn realizace cíle;
- monitorování spokojenosti zainteresované strany.

Identifikace kritérií úspěchů dosažení cíle organizace vychází ze stanovených omezení (čas, náklady, rozsah a jeho kvalita, rizika, smlouva se zákazníkem atd.). Manažer zahajuje identifikaci kritérií ihned po pověření k realizaci cíle (svém jmenování při zahájení projektu). V případě projektu je doprovázeno obdržáním dokumentace projektu (např. zadávací listiny projektu – obchodní případ, definice cíle a rozsahu, studie proveditelnosti). Kritéria úspěchu jsou dále upřesňována v průběhu plánování, realizace (procesy řízení změn a rizik) a ukončení (dosažení stanoveného cíle).

Identifikace požadavků (zejména požadavků na zdroje) se v projektu provádí při jeho zahájení (například při sestavení jádra projektového týmu), plánování (například při určení vlastníků rizik, zaměstnanců odpovědných za realizaci opatření ke zvládnutí rizik, doplnění projektového týmu, vytvoření podpůrného týmu), realizaci (například definování zdrojů na realizaci změn) a ukončení projektu. Obecně se tyto požadavky identifikují před zahájením procesu tvorby produktu projektu pro stanovení potřeby zdrojů na realizaci činností.

Cílem identifikací kritérií úspěchu a požadavků jsou získané komplexní informace pro co nejpřesnější identifikaci zainteresovaných stran, která je třetím krokem procesu.

Identifikace zainteresovaných stran a úrovně jejich zájmu o stanovený cíl navazuje na výstupy předchozích kroků (seznam kritérií úspěchu, požadavků). Cílem identifikace jsou vydefinované zainteresované strany, které mohou ovlivnit cíl s definovanou úrovní jejich zájmu na tomto cíli. Klíčovým předpokladem kroku je zejména identifikace těch zainteresovaných stran, které stojí mimo realizaci cíle a mají jak pozitivní tak i negativní zájem na realizaci stanoveného cíle vzhledem ke svým cílům a mohou uplatnit svůj vliv. To znamená, že tato identifikace musí obsáhnout zainteresované strany primární a sekundární, typy odpůrci i podporovatelé dosažení požadovaného cíle. Identifikace zainteresovaných stran a úrovně jejich zájmu o cíl je přímo závislá na dostupnosti informací o existenci zainteresované strany

a jejích zájmech. Pro identifikaci lze využít zkušenosti z minulých aktivit, zpráv z médií, informací od zainteresovaných stran (spolupracujících na dosažení cíle nebo majících pouze zájem na jeho dosažení). Praxe ukazuje, že nejsou-li požadované informace o úrovni zájmu k dispozici, je vhodnější stanovit úroveň zájmu minimálně jako střední. Důvodem je skutečnost, že podcenění úrovně zájmu může způsobit větší škody než definování vyšší úrovně (podcenění zainteresované strany).

Získané informace o zainteresovaných stranách jsou dále analyzovány. Cílem této analýzy jsou popsány zainteresované strany a definované dopady jejich vlivu na stanovený cíl. Analýza je prováděna z pohledu stanoveného cíle a cílů zainteresovaných stran, které sledují, znalosti, kterými disponují (vzhledem k cíli) a moci (vlivu), kterou mohou pozitivně nebo negativně uplatnit. Součástí analýzy je rozbor možných dopadů s využitím moci zainteresovaných stran, který může být také východiskem pro nalezení odpůrce dosažení cíle a podporovatelů cíle. V neposlední řadě se analýza zaměřuje na zjištění vazeb mezi skupinami a organizacemi, popis těchto vazeb pro určení a popis koalic i soupeřů. Je nutno zdůraznit, že vazby mezi zainteresovanými stranami (koalice, soupeři) mohou posílit nebo oslabit sílu vlivu na dosažení cíle. U skupin a organizací je vždy hledána klíčová osoba nebo osoby, se kterými bude navázána komunikace a jejichž prostřednictvím budou uspokojovány potřeby skupiny nebo organizace. Hlavním výstupem z analýzy jsou identifikované „klíčové“ zainteresované strany, neboli ty strany (koalice stran), které mají největší pozitivní nebo negativní vliv (moc) a zájem na dosažení cíle. Praxe řízení zainteresovaných stran ukazuje, že se jedná o odhad a ten jako takový nemusí být vždy přesný. Úroveň chybovosti tohoto odhadu je přímo závislá na kvalitě a množství získaných informací. Zejména v průběhu realizace cíle, kdy je zjištěn skutečný stav zainteresované strany (zájem, vliv, znalosti, síla koalice), který musí být vzít v potaz, je nutno analýzu opětovně provést.

Definování strategie přístupu k zainteresovaným stranám je naplňováno dle výše zájmu, síly moci a dopadu jejich činností na dosažení / nedosažení cíle, včetně jejich znalostí o cíli a způsobu jeho dosažení. Cílem jsou definované konkrétní činnosti směřem k zainteresovaným stranám pro dosažení úspěchu.

Obecně jsou definovány tyto kategorie přístupů k zainteresovaným stranám:

- informovat – zainteresovaným stranám jsou poskytovány pouze nezbytné informace o dosahovaném cíli a stavu jeho realizace (oznámení v médiích, na vývěskách, shromážděních);

- konsultovat – se zainteresovanými stranami jsou konzultovány parametry cíle, způsob realizace, přičemž jejich názory a pohledy na problematiku mohou být vzaty v úvahu a následně zpracovány;
- zapojit – znamená vtáhnout do realizace, kdy zainteresované strany jsou pověřovány úkoly a realizací činností, podílí se na řešení problémů k dosažení cíle (jejich názory a zkušenosti jsou přínosem a jsou využity manažerem odpovědným za dosažení cíle dle jeho rozhodnutí);
- spolupracovat – se zainteresovanými stranami je uzavřena například smlouva o spolupráci, na jejich názory, zkušenosti je brán zřetel (po vzájemné dohodě i zpracovány) a na dosažení cíle se podílí dodávkou některých výstupů (produktů);
- zmocnit – zainteresované strany jsou zmocněny k dosažení cíle a jsou k tomu vybaveny potřebnými kompetencemi a odpovědností za jeho dosažení (cíle bude dosaženo tak jak zmocněná zainteresovaná strana rozhodne).

Volba vhodné strategie a způsobu jejího naplnění může výrazně oslabit negativní vliv zainteresovaných stran na dosažení cíle a odpůrce změnit na podporovatele.

Výstupem jsou definované strategie (konkrétní popis přístupu) a zaměstnanci odpovědní za realizaci této strategie, monitorování spokojenosti a změn vnitřních a vnějších podmínek. Výstup je následně využit pro nastavení způsobu a četnosti komunikace a reportingu se zainteresovanou stranou.

Monitorování vnějších, vnitřních změn a spokojenosti zainteresovaných stran jsou kroky probíhající kontinuálně v procesu řízení zainteresovaných stran. Cílem monitorování změn a spokojenosti jsou identifikované změny počtu, zájmu i vlivu zainteresovaných stran a dosažení spokojenosti zainteresovaných stran v kontextu úspěšného naplnění cíle. Výstupem pak je opětovně zahájený proces nebo některá z jeho částí (jak ukazuje zpětná vazba na obrázku 1).

Vnitřní změny, ovlivňující řízení zainteresovaných stran mohou nastat v:

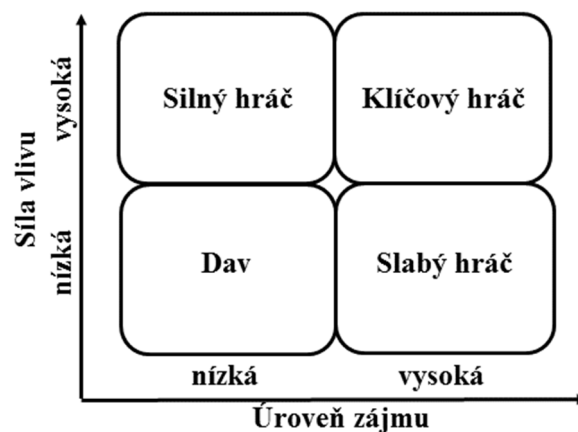
- realizaci cíle (technické, časové, nákladové);
- odchodech a příchodech členů týmu, sponzora a manažera odpovědného za dosažení cíle;
- organizační struktuře vlastní organizace (rušení pracovních pozic a tvorba nových).
- Vnější změny, které ovlivňují řízení zainteresovaných stran:
- personální změny u klíčových zainteresovaných stran (zákazník, investor);
- změny názorů a cílů klíčových zainteresovaných stran;

- změny v koalicích zainteresovaných stran (vznik nových koalic, rozpad stávajících);
- nabytí platnosti nových zákonů, směrnic a prováděcích vyhlášek;
- vznik nových zainteresovaných stran (konkurence, zájmové spolky a sdružení, nebo hnutí).

Analýza zainteresovaných stran je nejčastěji prováděna s využitím metod:

- matice zájem × vliv nebo zájem × moc;
- matice problémových zainteresovaných stran;
- matice koalic;
- plánovací matice participace.

Matice zájem vliv



Obrázek 2 Matice zájem × vliv

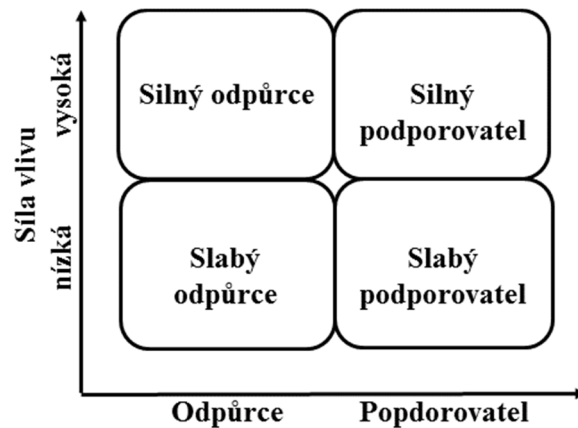
Zdroj: Pitaš (2016)

Matice zájem × vliv je nejčastěji používanou metodou analýzy zainteresovaných stran, pomocí které je analyzováno, jak silná je zainteresovaná strana. Obrázek prezentuje výstup z této analýzy, kdy zainteresované strany jsou podle zájmu a jejich vlivu rozděleny do čtyř kvadrantů:

- klíčový hráč – zde jsou zainteresované strany, které mají největší zájem a vliv na realizaci a dosažení cíle. S největší pravděpodobností zde patří zákazník a investor, manažer odpovědný za cíl, sponzor a zaměstnanci přímo zainteresovaní na realizaci, vlastníci nemovitostí a pozemků, ekologická hnutí a organizace;
- silný hráč – zainteresované strany s velkým vlivem, ale nízkým zájmem, které mohou být zde zastoupeny dodavateli a subdodavateli, médii atd.;
- slabý hráč – reprezentován zainteresovanými stranami s nízkým vlivem a velkým zájmem jako občanská sdružení, přímo ovlivnění jednotliví občané;

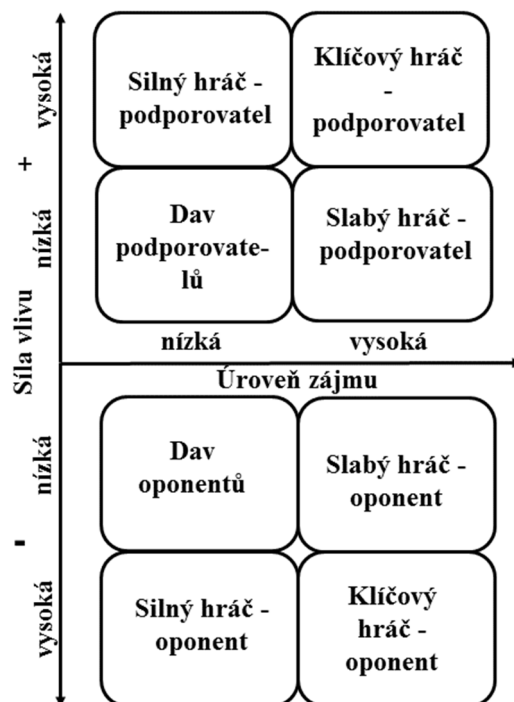
- dav – ostatní zainteresované strany, které se zajímají o cíl a jeho realizaci málo a jejich vliv není velký.

Matice problémových zainteresovaných stran



Obrázek 3 Matice problémových zainteresovaných stran

Zdroj: Pitaš (2016)



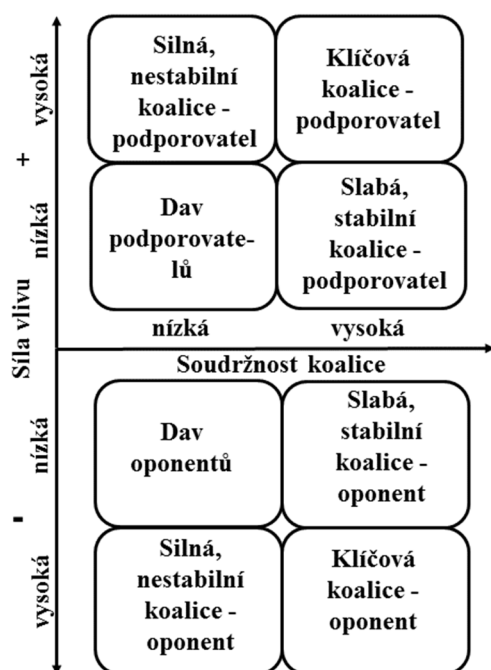
Obrázek 4 Matice problémových zainteresovaných stran 4+4

Zdroj: Pitaš (2016)

Matice problémových zainteresovaných stran je běžně zobrazována obdobným způsobem jako matice zájem $\times$ vliv (čtyři kvadranty). Matice zobrazená na obrázku 4 je oproti standardně prezentované matici, tak jak je prezentována na obrázku 3, rozšířena. Jedná se o spojení matice zájem $\times$ vliv a matice problémových zainteresovaných stran (čtyřsektorová).

Nově vytvořená matice obsahuje analýzu ve čtyřech sektorech podporovatelů a čtyřech sektorech odpůrců (4+4). Analýza s použitím této matice problémových zainteresovaných stran 4+4 zároveň může nahradit analýzu pomocí matice zájem × vliv. Při analýze se souběžně vyhodnocuje, zda se jedná o podporovatele (pozitivní vliv) nebo odpůrce (negativní vliv) a jaký zájem, vliv zainteresovaná strana má na dosažení cíle. Jediná analýza takto nahradí dříve prováděné dvě analýzy a v jediné matici zobrazí výstupy dvou analýz.

Matice koalic



Obrázek 5 Matice koalic

Zdroj: Pitaš (2016)

Matice koalic je analýzou vnitřní síly koalic (jejich soudržnosti) a síly vlivu (pozitivního nebo negativního) na dosažení cíle (obrázek 5).

Na příkladu tvorby a rozpadu koalic politických stran a hnutí v České republice lze ukázat, že jsou vytvářeny koalice, jejichž soudržnost je slabá a tím i krátká. Tyto koalice dosáhnou prvního společného cíle, ale následně se již neshodnou neboť jejich vize, strategické cíle nebo strategie dosažení jsou zcela odlišné a proto se rozpadnou. Na straně druhé jsou vytvářeny koalice, jejichž soudržnost je silná, a proto trvají déle. Snaží se řešit dialogem své rozpory až do okamžiku, kdy začínají bojovat o své voliče (politické koalice). Obdobná situace se odehrává i na trhu, kdy business organizace vytvoří koalici. Neschopnost koaličních partnerů v určité chvíli vyřešit vzájemné obchodní problémy, zejména když jeden se cítí daleko silnější

a dává to jasně najevo, vedou k finančním ztrátám partnerů. Je to vlastně reakcí „slabšího“ partnera, který se snaží domoci „něčeho“, nebo snahou získat nového třeba rovnocenného partnera (odchod z koalice a vytvoření nové). Z toho důvodu je třeba získat informace o cílech kolačních partnerů, jejich strategii a shody/neshody mezi nimi, včetně síly vlivu. Tyto informace tvoří základ analýzy síly soudržnosti koalice a vlivu, kterým by mohli působit na dosažení cíle organizace).

Obrázek prezentuje matici koalic a její obsah. Analýza tak zahrnuje nejen soudržnost koalic, ale i sílu vlivu podle působení (podporující koalice, koalice odpůrce).

Matice plánování účasti

Matice plánování účasti je analýzou typu přístupu k zainteresovaným stranám v návaznosti na analýzy předchozí (zájem × vliv, problémových zainteresovaných stran, koalic) a analýzou jejich znalostí o způsobu dosažení cíle i cíli jako takovému.

Tabulka 1 Matice plánování účasti pro životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu / Přístup	Informovat	Konsultovat	Zapojit	Spolupracovat	Zmocnit
Zahájení projektu					
Plánování projektu					
Realizace projektu					
Ukončení projektu					

Zdroj: Pitaš (2016)

Tabulka 1 ukazuje možné použití této matice pro životní cyklus projektu. Je třeba si uvědomit, že právě v rámci životního cyklu projektu, v každé její fázi, může být definován jiný přístup k zainteresované straně.

3. Řízení komunikace – bariéry vs. efektivní komunikace

Komunikace je základní forma kontaktu mezi lidmi (zainteresovanými stranami), která zahrnuje efektivní výměnu informací mezi nimi spolu s porozuměním těmto informacím.

Komunikace je klíčovým prvkem pro úspěšné dosažení cíle.

V komunikaci je třeba sledovat:

- KDO to říká (za sebe, skupinu ...);
- CO říká (říká či neříká, novost, hodnota ...);
- KOMU to říká (zná jej, vnímání ...);
- KDY to říká (kontext, kdy to měl říci ...);
- KDE to říká (situace, před kým ...);
- JAK to říká (srozumitelnost, chování, mimika ...);
- PROČ to říká (motivace, kam tím míří, čeho chce dosáhnout ...);
- JAKÝ je účinek toho, co říká (efekt).

V komunikaci lze nalézt celou řadu bariér a to jak na straně mluvčího, tak i na straně posluchače.

Ze strany mluvčího se jedná zejména o:

- neujasněnost, nelogičnost toho co je komunikováno;
- snaha říci příliš mnoho (zahlcení informacemi);
- neodhadnutí posluchače, zejména jeho schopnosti porozumět sdělení;
- neschopnost vyjádření se (nedostatečná slovní zásoba);
- nevnímání zpětné vazby (vnímání pouze sebe sama);
- tichý, monotónní hlas, kdy posluchač má problémy zachytit sdělení nebo je tzv. uspáván;
- pazvuky v průběhu sdělování informací (chrochtání ...);
- rychlá, neartikulovaná mluva ve snaze to říci rychle nebo v co nejkratším čase příliš mnoho, případně špatná artikulace spolu s chybnou výslovností;
- neudržování očního kontaktu (dívání se do země, případně někam do dálky a nevnímání zpětné vazby od posluchače);
- nevhodná (žádná) gestikulace;
- špatný postoj (držení) těla;
- příliš cizích či módních slov, kterým málokdo rozumí, případně mluvčí jim také nerozumí.

Na straně druhé posluchač:

- postrádá ochotu poslouchat;
- je nepozorný (věnuje se něčemu jinému);
- domýšlí si nevyřčené;
- nevyčká na konec sdělení a skáče do řeči;

- orientuje se na detaily místo na celek (může tím zastírat neporozumění sdělení, nebo odbornou nevyspělost);
- je zahleděný do sebe a akceptuje pouze vlastní myšlenky;
- nerozumí sdělení a nedává to najevo;
- neudrží oční kontakt s mluvčím (rozhlíží se, dívá se do dálky);
- není schopen položit přesné otázky (slabá slovní zásoba, nedostatečná odborná zralost atd.);
- neposkytuje zpětnou vazbu mluvčímu, zda rozumí, souhlasí, nesouhlasí atd.

Komunikační bariéry jsou však vytvářeny / vyplývají z lidské povahy mluvčího nebo posluchače, jedná se o:

- politické hrátky, intriky a skryté úmysly, kdy dotyčný(á) sleduje jiné (skryté) cíle;
- zastírání skutečnosti z důvodu zatajení chybného rozhodnutí nebo opomenutí;
- neochota komunikovat osobně tváří v tvář (nedostatek osobního styku) a skrývání se za anonymitu telefonu, e-mailu (přes média);
- emocionální a povahové důvody, nebo osobní konflikty s protistranou.

Pro úspěšné dosažení cíle je třeba dodržovat principy správné komunikace:

- aktivně poslouchat, akceptovat partnera;
- být trpělivý;
- být tolerantní;
- dávat pravdivé, nezkrácené a srozumitelné informace;
- vnášet do komunikace přátelský, neformální akcent;
- kritizovat konstruktivně;
- být jistý a zdravě suverénní;
- převzít zodpovědnost za sdělované informace;
- vstupovat do debaty s osobním nasazením;
- být konstruktivní;
- vyjadřovat otevřeně své pocity;
- dávat průběžně zpětnou vazbu.

4. Plánování a příprava komunikace

Plánování komunikace lze také chápat jako proces, který lze uskutečnit v následujících krocích:

- vysvětlit a vyjasnit obsah komunikačního plánu na počátku projektu (zahájení);

- identifikovat cílové příjemce komunikace a jejich rozmístění (analýza zainteresovaných stran);
- určit co musí být komunikováno a v jakém rozsahu (rozsah, časový plán, zdroje);
- vybrat místo, čas, dobu trvání a prostředky komunikace (schůzky, workshopy....);
- naplánovat proces komunikace (komunikační plán) a připravte materiály (formalizovaná dokumentace....);
- vést komunikaci;
- vyhledávat zpětnou vazbu;
- vyhodnocovat komunikaci a zlepšovat;
- dokumentovat poznatky.

Komunikační plán stanovuje:

- jaké informace budou sdíleny – filtrování, specifikování;
- periodičnost položek a časové limity distribuce a odezvy;
- odpovědnost za tvorbu a distribuci;
- kdo informaci obdrží, případně kdo se vyjadřuje – směřování;
- jakou formou budou předány ostatním členům týmu (organizaci) nebo mimo tým (organizaci) – specifikování.

5. Závěr

Zainteresované strany jsou lidé, skupiny lidí a organizace, které se nacházejí okolo nás. Pomáhají / brání nám dosáhnout naše cíle přímo svým podílem na realizaci nebo nepřímo uplatněním svého vlivu (dělení na primární a sekundární zainteresované strany). Právě vliv zainteresovaných stran je hlavním důvodem, proč je nutno zainteresované strany řídit. Bohužel je velmi často opomíjena skutečnost, že zainteresované strany jsou i podřízení manažera, velitele. Vždyť právě řízení zainteresovaných stran poskytuje informace pro rozhodnutí manažera, velitele ve vztahu k podřízeným. V armádě zpravidla primární zainteresované strany velitele čtyři zahrnují jeho zástupce, velitelé družstev, příslušníci družstev, ale i zástupce velitele roty, velitel roty a velitel útvaru (praporu). Sekundární zainteresované strany jsou ostatní velitelé čet roty a jejich podřízení, příslušníci štábu útvaru. Stanovení zda ta či ona zainteresovaná strana je primární nebo sekundární závisí na úkolu který velitel čtyři plní a cíli, který má být dosažen.

Analýza zainteresovaných stran je podkladem pro rozhodnutí, jaká strategie přístupu bude realizována k zainteresované straně a v neposlední řadě stanovení stylu vedení, včetně činností, které mají být realizovány k zainteresované straně. Prezentovaná analýza

problémových zainteresovaných stran 4+4 přináší zjednodušení analýzy, jelikož spojuje analýzu zájem x vliv a analýzu problémových zainteresovaných stran.

Řízení zainteresovaných stran je cyklickým procesem, jehož některé činnosti provádíme neustále (například v mezilidských vztazích). Zainteresované strany řídíme intuitivně (někdo lépe, jiný hůře), ale intuitivní bychom měli zaměnit za cílené řízení. Důvodem tohoto tvrzení je fakt, že naše činnost by měla být cílevědomá (stanoveny osobní, rodinné cíle) a také bychom měli vnímat cíle našich zainteresovaných stran. Jen tak, s největší pravděpodobností, dospějeme úspěšně do cíle (snížení pravděpodobnosti neúspěchu).

Hlavní výstupem z řízení zainteresovaných stran je plán komunikace, který odráží přístup k zainteresovaným stranám. Při znalosti principů efektivní komunikace jsme schopni bořit bariéry a zabezpečit úspěšné dosažení cíle spolu se dosažením spokojenosti zainteresovaných stran.