

Komunikativní kompetence leadera

Úvod

Odborníci v oblasti managementu se shodují v tom, že proměny společnosti, rozvoj lidského potenciálu, hloubka i šíře poznání vyžadují nejen změnu přístupu k řízení všech organizací, ale především zásadní změnu k řízení a vedení lidí v nich.

Zásadní změnou ovlivňující všechny roviny společenského života je pluralita. Závažnost celé situace spočívá v tom, že se pluralizace netýká jen vrchních pater kultury, která jsou produktem lidské potřeby transcendence, jako jsou umění či filosofie (pro něž pluralita není ničím novým a výjimečným), ale zasahuje základní principy, podle kterých se lidská kultura v nejširším smyslu slova vůbec a lidská společnost konstituují a organizují, ovlivňuje a proměňuje i takové oblasti života společnosti, v nichž bychom ji neočekávali, oblast bezpečnosti a složky zajišťující bezpečnost jako je armáda či policie.

Sociologové, počínaje Maxem Weberem, upozorňují na to, že moderní společnost je stále méně homogenní, že vedle sebe existují sociální skupiny s rozdílnými vizemi světa, ale také rozdílné subsystémy společnosti, které nemají jedno řídící centrum, které jsou organizovány více méně nezávisle, rozdílné životní styly, či světy, např. soukromé a pracovní, mezi nimiž se jedinci pohybují.

Jak zdůrazňuje teoretik postmodernismu W. Welsch, nejedná se o konvenční pluralismus. *„Radikální pluralita“ označuje zintenzivnění plurality, které pramení jak z reálných procesů, tak ze silícího vnímání plurality samotné. Postmoderní pluralita jde až na kořen věci, týká se elementárních otázek, dotýká se všeho.* (1993, s. 32) Konvenční pluralismus podle W. Welsche pracuje s dvoustupňovým modelem. *Za první obsahuje - jako bázi - souhrn výrazných společných přesvědčení a jim odpovídajících institucí. Teprve pak na jejich bázi, si lze - za druhé dovolit pluralitu.* (1993, s. 32) Postmoderna však vyžaduje jeden jediný konsensus a to, že základem všeho je mnohost. Rozdílné není chápáno jako varianta téhož, ale jako skutečně odlišné, nesjednotitelné.

Lze tedy předpokládat, že vztahy mezi rozdílnými entitami nemohou být již ve svých začátcích harmonické, ale budou spíše disharmonické. Lze tedy očekávat, že na počátku jejich konstituování bude spor. Východiskem pro řešení problémů pak není předběžný souhlas s určitým konceptem a předmětem diskuse není vymezování závažnosti odlišností od tohoto konceptu, ale primární jinakost a nesouhlas. Naopak teprve diskuse, permanentní komunikace má za úkol vyjasnit podmínky, možnosti koexistence jinakostí. V oblasti komunikace bude vzrůstat potřeba takových komunikačních dovedností, jakými jsou vyjednávání, argumentace, vedení dialogu, umění konstrukce sdělení pro zcela odlišné subjekty.

Tato pluralita však není pozorovatelná jen v sociálním prostoru, ale také na úrovni jedince. Není ojedinělým úkazem, že jedinec má na tutéž věc zcela odlišné

pohledy. Společnost, která v sobě obsahuje jednotící prvek – bytí spolu – tak není určena jednou základní formou, ale konglomerátem různých forem. Může podle W. Welsche připomínat *rozvolněnou síť diferentních a kontroverzních formací*. (1993, s. 24) A nejen to. Jestliže vezmeme v úvahu, že individua ve společnosti nejsou jen bytosti myslící, ale také jednající a východiskem pro jednání je rozhodovací proces těchto jednotlivců, v němž názor na věc hraje důležitou roli, pak se celá síť ještě více rozvolňuje. Rozvolněnost nebude dána jen povahou vazeb mezi uzlovými body, ale také neurčitostí bodů samotných. Každý z uzlových bodů (jedinců) sítě není sám o sobě pevným a neměnným elementem, ale vytváří kolem sebe jakési pole možných alternativ, přičemž uskutečnění některé nemusí být nutně volbou jedné z nich, ale výslednicí sil vzájemného působení různých alternativ v závislosti na různých okolnostech.

Radikální pluralita přináší zcela praktické otázky, s nimiž je nezbytné se úspěšně vypořádat. K nim patří nejen zajištění vysoce konkurenceschopné ekonomiky, ale především zajištění sociální soudržnosti a respektování ekologických hledisek v jednání subjektů. Předpokladem, jak ukazuje Lisabonská strategie přijatá evropským společenstvím v roce 2000, je změna přístupu ke vzdělávání a přípravě lidského kapitálu, spočívající v důrazu na rozvoj jeho kompetencí. Pro vzdělávací politiky členských i přistupujících států se stalo závazným rozvíjet v oblasti vzdělávání kompetence, především pak tzv. klíčové kompetence, což má zajistit osobní naplnění a rozvoj jedince v průběhu celého života, aktivní občanství a zapojení se do společnosti, zaměstnatelnost jedince. Podrobněji viz Veteška, Tureckiová. Ke klíčovým kompetencím patří kompetence komunikativní, která je v systému českého vzdělávání cíleně rozvíjena od jeho základního stupně, jak dokládají rámcové vzdělávací programy škol.

Cílem této části studie je specifikovat profesní část komunikativní kompetence vedoucích pracovníků splňujících profil leadera a z ní pak vyvodit specifika pro velitele-leaderu.

1. Obsah a rozsah komunikativní kompetence leadera

Vymezení obsahu komunikativní kompetence se může jevit jako věc jednoznačná a neproblematická. Ve Slovníku cizích slov najdeme následující charakteristiku: „*přiměřená úroveň porozumění slovní i mimoslovní interakci, různým typům verbálních projevů i písemných a tištěných textů a záznamů, obrazových materiálů, běžně užívaných gest, mimiky, pantomimiky, zvuků a jiných informačních prostředků, přemýšlení o nich, adekvátní reagování na ně a jejich vhodné a přiměřené využívání k vlastnímu výstižnému a kultivovanému vyjadřování a zapojení se do společenského soužití a dění*“. (Kohoutek, 2016).

Pokud porovnáme tento obsah s požadovanými výstupy v oblasti komunikativní kompetence na konci základního stupně vzdělávání, zdálo by se, že je bezpředmětné

se formováním a rozvojem dané kompetence dále zabývat. Na konci základního vzdělávání má mít žák (Rámcový vzdělávací program pro ZŠ na rok 2016) následující dovednosti:

- formuluje a vyjadřuje své myšlenky a názory v logickém sledu, vyjadřuje se výstižně, souvisle a kultivovaně v písemném i ústním projevu
- naslouchá promluvám druhých lidí, porozumí jim, vhodně na ně reaguje, účinně se zapojuje do diskuse, obhájí svůj názor a vhodně argumentuje
- rozumí různým typům textů a záznamů, obrazových materiálů, běžně užívaných gest, zvuků a jiných informačních a komunikačních prostředků, přemýšlí o nich, reaguje na ně a tvořivě je využívá ke svému rozvoji a k aktivnímu zapojení se do společenského dění
- využívá informační a komunikační prostředky a technologie pro kvalitní a účinnou komunikaci s okolním světem
- využívá získané komunikativní dovednosti k vytváření vztahů potřebných k plnohodnotnému soužití a kvalitní spolupráci s ostatními lidmi.

Jak je možné, že mezi výsledky výzkumů pracovní spokojenosti, motivace zaměstnanců ve firmách, interní komunikace se velmi často objevuje položka – nespokojenost s komunikací nadřízeného, jeho neschopnost komunikovat, apod.? Rozsáhlá odborná literatura k problému lidské (sociální) komunikace ukazuje, že se jedná o velmi složitý, nejistý proces, do něhož vstupuje celá řada faktorů, jak vědomých, tak neuvědomovaných, že ze schopnosti jedince komunikovat v běžném, hovorovém mateřském jazyce, nelze jednoznačně odvozovat jeho schopnost komunikovat v odborném jazyce, ani ve vedoucí pozici, tím spíše pak komunikovat ve speciálních prostředích, jakými je armáda.

1.1 Přístupy k pojetí komunikativní kompetence leadera

Kompetencím manažerů, vedoucích pracovníků je v českém odborném prostředí věnována poměrně velká pozornost přibližně od 90. let 20. století. Přístup ke komunikativní kompetenci se proměňuje v závislosti na vývoji přístupů a pojetí kompetencí řídicích pracovníků a to jak manažerů, tak v poslední době i lídrů a vnímání sociálního rozměru kompetencí.

Nejprve byly kompetence vedoucích pracovníků pod vlivem tradice rakousko-uherských úřadů chápány jako pravomoci a to pravomoci formální, „úřední“ (Brejcha, 2003). Teprve později, v závislosti na rozšíření anglického pojmu „competence“, zdomácněly významy jako způsobilost, kvalifikace, potenciál.

Kompetence se tedy nejprve vázala na výkon role vedoucího, řídicího pracovníka, který musí být k výkonu své činnosti zmocněn. Ve zmiňované tradici je toto pojetí spojeno s formálními organizačními strukturami a s přesnou definicí činnosti každého pozičního místa v nich. O sociálním rozměru kompetence pak bylo možné uvažovat na základě chápání způsobu zmocnění. Pokud se připustilo, že se zmocnění

děje nejen na základě výběru a přidělení, ale také na základě toho, že podřízení umožňují vedoucímu jeho práci vykonávat a to tak, že ho respektují jako odborníka, jako nadřízeného, že se podřizují jeho moci, že jsou pro ně závazná jeho rozhodnutí, dostala pozice vedoucího i sociální rozměr.

Tradiční význam pojmu kompetence však nedovoloval vystihnout specifikum řídicí práce, které je spíše popsáno svým cílem nebo nepřesně daným okruhem znalostí, které musí být k dispozici, musí být naplněny a využívány a byl nahrazen výrazem anglického původu „competence“. Kompetence, chápáná v širším smyslu slova označovala schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Kubeš et al. 2004). Teoretikové managementu se současně snažili specifikovat požadované způsobilosti manažerů. V řadě klasifikací rozlišovali způsobilosti technické, znalosti odborné (ekonomické, právní) a způsobilost pracovat s lidmi, kterou označovali jako kompetenci interpersonální (Kubeš – Spillerová – Kurnický 2004, s. 34), k níž náleží i dovednosti komunikační (komunikace, schopnost řešení konfliktů, spolupráce atd.).

Rozdíl mezi dvěma základními pojetími kompetence spočívá v tom, že „první význam zdůrazňuje cosi člověku daného zvenčí, na základě konsensu druhých (i když by k tomu měl být uzpůsobený i ve smyslu schopností), druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.“ (Đuriš, 2007)

Ve studii je uplatňováno komplementární pojetí kompetence (Veteška, Tureckiová, 2008). Pod kompetencí se tak rozumí „jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška, 2008, s. 27)

Komplementární přístup k pojetí kompetence také umožňuje komplexněji uchopit problém profesních kompetencí. Právě praxe ukazuje, že u řady jednotlivců, existuje celá škála vnitřních zdrojů, které by při výkonu své profesní role mohli uplatnit, ale ve skutečnosti nejsou realizovány, protože jim chybí potřebné zmocnění. Na druhou stranu se vyskytují případy, kdy jednotlivci disponují potřebným zmocněním, ale chybí jim nezbytné dovednosti.

Role velitele je charakteristická právě tím, že je velitel zmocněn na základě jeho přidělení k určité jednotce. Na tento výběr nemají příslušníci jednotky žádný vliv. Od velitele se však očekává schopnost přejít z pozice formální autority na pozici autority neformální, schopnost vést své podřízené ke splnění úkolu a to nejen v běžných pracovních podmínkách, ale zejména v zátěžových situacích.

Za dobu zájmu teorie managementu o osobnostní kvality manažerů se proměnilo i pojetí způsobilosti pracovníků. Tradiční pojetí hodnocení způsobilosti pracovníků (včetně manažerů) vycházelo z předpokladů, které pracovník k výkonu činnosti/funkce měl. Moderní pojetí způsobilosti klade důraz na výstup, tzn. nehodnotit jen obecné předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je pracovník (manažer) skutečně připraven vykonávat svou práci, namísto hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti. Ve stejném duchu jsou dnes definovány tzv. výstupy z učení požadované kompetenčním přístupem ke všem stupňům formálního vzdělávání, tedy i ke vzdělávání terciárnímu.

Jak tedy rozumět komunikativní kompetenci velitele - lídra? Z výše uvedeného vyplývá, že patří do struktury kompetencí profesních, která vyjadřuje efektivitu jedince v pracovní roli (Armstrong 2002) a spolu s odbornou a osobnostní kompetencí (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 52-53) vybavuje jedince schopností i chtěním řešit problémy života a pracovní situace vojenského leadera. Obsah komunikativní kompetence ve struktuře klíčových kompetencí ve vzdělávání (Belz, Siegrist, 2001, s. 167) je pro ni základem či východiskem pro zvládání specifických komunikačních situací, které vznikají v podmínkách mírového života vojenských jednotek a v podmínkách bojové činnosti. Další rovinou jsou dovednosti a znalosti spojené s pozicí vedoucího pracovníka – manažera a posledním, neméně důležitým stupněm jsou komunikační dovednosti vycházející z role leadera, umožňující motivaci zaměstnanců, získávání přirozené autority, vyjednávání, řešení konfliktů...).

Manažer musí být schopen aktivně naslouchat, aby porozuměl sdělení a mohl adekvátně reagovat. Dalším aspektem je vyjednávání. Vyjednávání je důležité pro řešení nepřehledného množství konfliktů uvnitř pracovní skupiny, ale i při získávání zakázek, projednávání spolupráce s dalšími externími subjekty. Manažer dnešní doby se musí také umět prezentovat a musí umět prezentovat výsledky práce jím řízeného kolektivu. Uvedené charakteristiky bychom mohli označit za osobní rozměr komunikativní kompetence velitele-leadera, za její jádro. Uvedené charakteristiky jednak ukazují na úroveň komunikační kompetence jednotlivce, ale také napomáhají realizaci dalších důležitých úkolů velitele, jako jsou vytváření podmínek pro týmovou práci, kooperaci a funkční interní komunikační systém. Ve vojenském prostředí komunikativní kompetence vojenského leadera přispívá jednak k dosažení jeho osobních cílů v rámci vojenské jednotky, jednak k vytvoření soudržného sociálního prostředí v jednotce podporujícího dosažení cílů celé jednotky.

1.2 Problém porozumění

Klíčovým problémem celého systému sociální komunikace je problém porozumění sdělovanému, konstrukce obsahu sdělení. Aktuálnost tematizace

porozumění je dána také tím, že se řeč často stává spíše prostředkem sebe prezentace než dorozumění. V řeči vypovídá jedinec o své osobě, v řeči potvrzuje sám sebe jakožto odborník. K přípravě mladých odborníků nepatří pouze formování schopnosti takové sebe prezentace, ale především schopnosti porozumění odborným problémům v různých rovinách i kontextech.

Evropská filosofická tradice ukazuje dva základní přístupy ke zkoumání problematiky porozumění sdělení. Na zkoumání logických struktur jazyka je zaměřena analytická filosofie zahrnující v sobě nejen logický pozitivismus Rudolfa Carnapa, Russellův logicismus, ale především myšlení Fregeho, Wittgensteina a Quina. Reprezentuje uchopení světa prostřednictvím analýzy řečových aktů a jejich významových korelátů. Dotazování po předpokladech porozumění a tematizováním společné půdy porozumění si za svůj cíl vytkla fenomenologická filosofie, z níž vychází i hermeneutika zaměřená na interpretaci textů. I když se oba přístupy občas na sebe tváří nepřátelsky, nevylučují se, nepopírají se, reprezentují dva různé způsoby porozumění problému.

Podoba logického porozumění pochází od Fregeho. Právě jemu je přisuzováno rozlišení obsahu výrazu a významu výrazu. Význam mají jak jména, tak výroky. Významem jména je zcela samozřejmě pojmenovávaný předmět, významem výroku je jeho pravdivostní hodnota. Významy jiných výrazů jsou podle Fregeho funkce. Predikát výroku je funkcí, protože nemůže existovat, na rozdíl od jména, samostatně. K vytvoření něčeho smysluplného musí být něčím doplněn – jménem. Pojem je zvláštním případem funkce, je funkcí, která nasycena dává pravdivostní hodnotu.

Podle Fregeho existují však i výrazy, které mají stejný význam, ale mohou se v jistém smyslu obsahově lišit (způsobem danosti významu = smysl). Vlastní jméno vyjadřuje svůj smysl nebo označuje svůj význam. Znakem pak vyjadřujeme jeho smysl a označujeme jeho význam. Smyslem výroku je pro Fregeho myšlenka. Myšlenka je však pro Fregeho v tomto smyslu něčím na individu u bytostně nezávislým.

Význam – smysl se vztahuje pouze na jména (i výrok je jménem), nikoli na predikáty. Predikát není jménem, a proto neoznačuje předmět, ale označuje pojem. Fregeův systém je však smysluplný, jak jemu samotnému ukázal B. Russell, za předpokladu že každý výrok má jen jednu pravdivostní hodnotu. Předměty našeho poznání, jako jsou čísla, nejsou ani ve vnitřním světě našich myšlenek a představ, ani ve vnějším světě fyzických věcí, nýbrž v jazyce.

Fregeho úsilí nalézt prostředky, které by umožnily artikulovat matematické důkazy s takovou průhledností, aby nemohly vznikat žádné pochybnosti o jejich správnosti, vyúsťuje ve vytvoření systému symbolů, jež dovolí schematizovat náš přirozený jazyk, tak aby vyniklo to, co je podstatné z hlediska vyplývání a aby bylo potlačeno to, co z tohoto hlediska podstatné není. Pravdivost některých výroků zaručuje pravdivost jiných výroků, to je podstata vyplývání a vyplývání je základem logiky. Porozumět, znamená porozumět mechanismu vyplývání.

B. Russell pak upozorňuje na to, že ne vše, co se z gramatického hlediska jeví jako jméno, vskutku jménem je. Za opravdová jména nejsou Russellem považována gramatická jména jako cokoli, nic, nějaký člověk. Russell dokumentuje to, že se logická struktura výroku může dost zásadně rozcházet s jeho viditelnou gramatickou strukturou. Gramatická struktura je považována za „povrchovou“ a logická struktura za „hloubkovou“. Z tohoto rozlišení se odvíjí i celá analytická filosofie, která v úsilí zachytit vyplývání a jeho prostřednictvím smysl, hledá to, co je na výrazech z hlediska vyplývání podstatného, tedy jejich logickou strukturu. Pro analytickou filosofii porozumět výroku, znamená porozumět jeho logické struktuře.

Sama analytická filosofie s požadavkem zkoumat logické struktury je mocným inspirátorem logiky. Logická etapa jejího vývoje je díky filosofům Vídeňského kruhu vystřídána obratem k jazyku, který se ubírá dvěma směry. První z nich vyúsťuje v takovou reformu jazyka, kterou by se zrušil rozdíl mezi gramatickou a skutečnou logickou strukturou našeho jazyka; druhý možnost takové reformy popírá a svěruje studium a rozbor faktických struktur a faktického užití našeho běžného jazyka do rukou filosofie. Ovšem tím by měl být úkol filosofie naplněn.

V souladu s tímto přístupem porozumět v odborném jazyce znamená porozumět logické struktuře výrazů, vyplývání. To ovšem znamená vědět, jak taková logická struktura vypadá a jak je možné ověřovat její správnost. Znamená to mít znalost logiky, či absolvovat kurzy logiky podle potřeb. S politováním však můžeme konstatovat, že se v českém systému vzdělávání nedostává logice náležitého místa. Logické úlohy najdeme sporadicky ve středoškolské matematice, kdy však není prostor obsáhnout celou šíři logiky. Spoléháme na to, že formálně logické struktury jsou natolik samozřejmé, že v nich myslí téměř každý. Zapomínáme však na skutečnost, že myšlení mladé generace není formováno na základě významových, či logických struktur, nýbrž pod tlakem obrazů, které se dávají buď k přijetí, či odmítnutí, ale ve velmi malé míře podněcují přemýšlení.

Čím obohacuje fenomenologická tradice pochopení problematiky porozumění v sociální komunikaci? Heslem zakladatele fenomenologie – E. Husserla – „K věcem samým“ je vyjádřeno celkové zaměření této tradice. Porozumět tomu, jaká věc ve svém originále skutečně je. To ovšem znamená nazírat svět naší původní zkušenosti, svět v jeho zákonité struktuře oproštěný od nánosů teorií, jež mu kdy dávaly smysl. Jan Patočka si za cíl své habilitační práce stanovil analyzovat to, díky čemu věcem rozumíme – svět v původním významu. Přirozený svět má jisté základní osy: má střed, který vždy odkazuje na naši tělesnou orientovanost; kolem centra se nachází oblast blízkého, kterou chápeme jako domov; za touto oblastí se pak prostírá oblast cizího. Přirozený svět se dále vyznačuje časovou strukturou a spolužitím s druhými. V tomto přístupu pak význam věci znamená, že daná věc ukazující se člověku mu není lhostejná, že mu něco říká, protože svět souvisí s jeho existencí. V celku světa se věci vyjevují. Svět je horizontem, jež dává možnost věcem se ukazovat. V něm jsou věci

obsaženy a dávají se člověku. Tím, že svět ukazuje, co a jaké věci jsou, je garantem toho, že věci mají význam.

K ukazování věcí však neodmyslitelně patří lidská existence, neboť pouze člověku se věci mohou ukazovat ve svém smysluplnosti. Porozumět, znamená porozumět věcem, jak se ukazují. Ukazují se tak, jak mohou sloužit člověku. Porozumění není v tomto případě cestou k mapování, odhalování formálních struktur konstituovaných výpovědí, nýbrž k pochopení toho, jak se v celku světa věci ukazují, k pochopení toho, že ukazování věcí je spojeno s jednáním subjektu, je výrazem jeho zainteresovanosti na svém bytí. Porozumění má tak výrazně etický rozměr.

I když sama fenomenologie usiluje o dotazování vlastních předpokladů, v případě porozumění se přesto setkáváme s jedním předpokladem, který sama netematizuje, „s předpokladem, že jazyk, jímž je vždy třeba takový názor uchopit a formulovat, aby jej bylo možno komunikovat, sdělovat jiným, je pouhý nástroj.“ To, co se nazírá je bezesbýtku vyjádřitelné jazykem právě tak, jak je to viděno. Fenomenolog je přesvědčen o tom, že jazyk nemůže ovlivňovat to, co vidíme.

Chceme-li, v souladu s fenomenologickým přístupem docílit porozumění, nelze se soustředit pouze na jazykové struktury, ale je třeba si uvědomit, že odborné prostředí je jakýmsi samostatným světem, do něhož každý cizí musí být nejdříve uveden těmi, kteří v něm již pobývají a rozumí mu. Domácí jsou povinni ukázat onen horizont, jenž dovoluje jednotlivým věcem vyvstávat právě tak a ne jinak. K tomu je však také nezbytná příslušná výbava toho, kdo ukazuje i toho, kdo takové sdělení přijímá - schopnost vidět věci v celku i problematičnosti – určitou míru filosofické erudice.

Vojenské prostředí má svoje výrazná specifika v oblasti komunikace. Požadavek rychlosti a jednoduchosti sdělování vytvořil pro řadu odborností systém znaků, zkratek, signálů, kterým nezasvěcený nerozumí vůbec nebo je může zcela mylně interpretovat. Řada z uvedených komunikačních prostředků se využívá jen v některých odbornostech a při některých činnostech. Od vojenských odborníků i velitelů se očekává, že jsou schopni tyto zvláštnosti vnímat a umět přizpůsobit komunikaci mimo svoji odbornost tak, aby jim partner v komunikaci mohl vůbec rozumět. Od velitelů se očekává nejen to, že vhodně a správně využívají profesionální systém komunikace, ale také, že umí své podřízené učit jej využívat.

2. Současný stav rozpracování ve vojenství, význam pro vojenství a specificky pro velitele jako leadera

Rozvoj komunikačních kompetencí v přípravě a vzdělávání českých velitelů-leaderů je ovlivněn celou řadou důležitých faktorů. Jsou to skutečnosti historické i koncepční povahy. Celou historií vojenského vzdělávání velitelů české armády se nese vnitřní spor mezi zastánci tzv. „čistého, nehodnotově založeného vojenského

odborníka s vysokou mírou kázně“, jehož odborná způsobilost je výsledkem jeho studia a neustálého drilu (dědictví rakousko-uherského modelu důstojníka) a pokračovateli Masarykova pojetí důstojníka jako osoby s vysokým morálním kreditem a odpovědností: "Naše slovo důstojník ukazuje více k hodnotě, k důstojenství a dojista, důstojník, v pravém slova smyslu důstojník demokratický, má velikou a odpovědnou důstojnost. ...Pravý důstojník musí se proto pro svou službu stále učit, musí se stále vzdělávat a zdokonalovat nejen ve vědomostech vojenských, ale i všeobecných. ...Důstojník, toť živý vojenský program." (Masaryk, s. 30)

Vzhledem k historickým událostem bylo na přelomu 20. a 21. století silným trendem prosazovat první model vzdělávání velitelů. Přibližně od roku 2010 postupně narůstá a sílí zájem vojenského prostředí o sociální, hodnotovou stránku výkonu vojenské profese především u důstojnického sboru, jehož příslušníci zastávají velitelské funkce na různých stupních řízení vojenské organizace. S jistými omezeními je možné konstatovat, že tento trend je vázán na schopnost vojenského prostředí reflektovat výše zmiňované nevratné změny sociální reality a s ní spojené i změny vojenských konfliktů. Návrat k hodnotově a sociálně založenému vzdělávání velitelů není jen snahou přihlásit se k tradici, ale také výrazem aktuálních potřeb resortu MO připravovat schopné velitele-manažery, kteří jsou především dobrými veliteli-lídry schopnými v podmínkách neurčitosti vést své podřízené ke kvalitnímu splnění úkolu.

Problémem je, že doposud nebyly sociální kompetence velitele-lídra v české armádě přesněji definovány pro všechny úrovně velení a ani nebyl vytvořen systém jejich zkoumání a rozvoje, ačkoli v civilním sektoru byly reflektovány důsledky informační společnosti na výkon vedoucí pozice i rozvoj lidského potenciálu organizace již kolem roku 2000. Důvody této časové disproporce lze spatřovat jak v oblasti teoretické, tak v celkové koncepci přípravy a vzdělávání velitelů.

Náhled na sociální kompetence ve vojenském prostředí byl výrazně ovlivněn vývojem managementu jako vědy v české společnosti. Přibližně v 90. letech 20. století se na domácí půdě teprve intenzivně diskutovalo o manažerských kompetencích, které byly, nejprve pod vlivem tradice rakousko-uherských úřadů, chápány jako pravomoci a to pravomoci formální, „úřední“ (Brejcha). Teprve později, v závislosti na rozšíření anglického pojmu „competence“, zdomácněly významy jako způsobilost, kvalifikace, potenciál. Z typů manažerských kompetencí byly nejprve upřednostňovány tzv. manažerské a technické, u interpersonálních či sociálních kompetencí převládal a často ještě dnes převládá předsudek, že je není třeba cíleně rozvíjet, neboť každý dospělý již nějaké má a je schopen díky své autoregulaci je také sám cíleně rozvíjet.

Kompetenční přístup ve vzdělávání byl v ČR v minulosti rozvíjen spíše jen v oblasti dalšího profesního vzdělávání (včetně podnikového vzdělávání), analogicky v prostředí resortu obrany ve specifických kurzech. Teprve nedávno proběhla reforma na primárním i sekundárním stupni formálního vzdělávání a nyní je snaha implementovat kompetenční přístup do vzdělávání terciárního u všech typů vysokých

škol, jak veřejných, soukromých, tak i státních. Od akademického roku 2014/2015 jsou na Univerzitě obrany studenti vojenského typu studia připravováni v souvislém pětiletém studijním programu a univerzita zajišťuje nejen znalostní část studia, ale také výcvik všech svých studentů zaměřený jak na zvládání nároků vojenské činnosti, tak na formování jejich kompetence k velení (absolvent UO završuje své studium v hodnosti poručíka a je tak v praxi předurčen pro velitelskou pozici na stupni četa, rota). Byl tak učiněn důležitý krok k možnosti sledovat propojení znalostí studentů s jejich dovednostmi při výcviku v terénu v oblasti ryze odborné (taktika, střelba.), ale i v oblasti sociální, krok k možnosti zjišťování úrovně jednotlivých kompetencí a vytvoření pomocných nástrojů pro jejich rozvoj.

V oblasti vymezení obsahu komunikativní kompetence velitele-leADERA se lze inspirovat v propracovaných koncepcích leadershipu v armádách členských států NATO, např. U. S. Army, kanadské armády, norské či australské. Komunikativní kompetence jsou zde pevnou součástí rozvoje schopností a dovedností lídrů, přípravy velitelů. Například australská armáda ve svém koncepci leadershipu vymezuje následující komunikační kompetence lídra (Australian Defence Doktrine):

- komunikovat jasně a stručně,
- naslouchat, porozumět a přizpůsobit se publiku,
- vyjednávat a umět sladit rozdílné názory

Ve vztahu k odpovědi na důležitou otázku: „Jak zajistit požadovanou úroveň komunikativní kompetence v českém prostředí a pro potřeby české armády u příslušníků jednotlivých generací vzdělávaných (X, Y, Z)?“, je třeba z několika důvodů hledat vlastní cestu. Oblast komunikace je oblastí symbolů, jejichž významy jsou čitelné, dešifrovatelné vždy primárně v kontextu kultury, v níž vznikají a kde plní hlavní dorozumívací funkci (to se dotýká všech základních forem komunikace – verbální, neverbální i komunikace činem). Každá z příslušných generací má v oblasti komunikace jiný potenciál, ať se to dotýká významové, stylistické stránky jazyka, váhy argumentů nebo i schopnosti využívat technické a technologické komunikační prostředky.

V závislosti na míře zapojení českých vojáků do mezinárodních aktivit vrůstá potřeba kvalitní komunikace nejen v mateřském, ale i anglickém jazyce, vzrůstá potřeba interkulturní komunikace (nejen mezi vojáky, ale především mezi vojáky a místním civilním obyvatelstvem).

S rostoucí mírou neurčitosti řady ozbrojených konfliktů úspěšnost jednotek je vázána na tzv. operační adaptabilitu, která se dotýká především velitelů na taktickém a operačním stupni velení. *Rozvoj kvalit, potřebných pro zabezpečení operační adaptability u velitelů na operační a taktické úrovni, se nemůže orientovat pouze na letální operace nebo vedení přímé bojové činnosti. Je třeba trvat na zabezpečení operační adaptability v komplexně provázaném operačním prostředí a tedy vedle*

„tradičních“ dimenzí konfliktu zahrnout do vzdělávání i orientaci a pochopení dimenze informační, resp. lidské. (Novák, 2016)

3. Sociální komunikace lídra

Vedení lidí je ve své podstatě sociální interakcí, která „představuje proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) jedince (lídra) a druhého člověka či skupiny. Jejím východiskem a současně i důležitou složkou je sociální percepce (vzájemné vnímání lidí). Nejdůležitějším nástrojem či prostředkem pak sociální komunikace (tedy proces, v jehož rámci si lidé sdělují nejrůznější informace a prožitky)“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 176).

Vojenský lídr by tedy jednak měl mít svoje sociální kompetence na vysokém stupni rozvoje, jednak by se měl dále vzdělávat v oblasti věd o člověku, které objasňují proces sociální komunikace, jako jsou: filosofie, psychologie, sociální psychologie, lingvistika, logika, a také mu pomáhají zkvalitňovat vlastní proces sociální percepce.

Psychologické a filosofické hlediska umožňují v komunikaci vojenského lídra odlišit technickou stránku komunikace (ovládání komunikačních systémů a prostředků) od její stránky sociální (komunikace s lidmi). Z hlediska významnosti je proces sociální komunikace procesem primárním, komunikační systémy a přístroje zajišťující dorozumívání osob plní v tomto systému funkci prostředků přenosu nebo zpracování dat či zpráv. Jaké jsou obecné charakteristiky sociální komunikace, kterým by měl každý lídr, tedy i lídr ve vojenském prostředí, rozumět?

Než bude analyzována sociální komunikace, je nutné se krátce zmínit o sociální percepci, zejména o percepci interpersonální, která je považována mezi vedoucími za mimořádně závažný zdroj úspěchu při vedení lidí (Guirdhamová 1990). Porozumět člověku znamená nalézt klíč k jeho účinnému vedení. Jaké faktory působí při vnímání druhých osob a jakých chyb by se měl lídr vyvarovat? Interpersonální percepce je proces probíhající mezi osobou vnímající (v našem případě lídrem) a vnímanou (podřízený, nadřízený) v určitém situačním kontextu. Všechny tři složky ovlivňují výsledek percepce.

U osoby vnímající mohou působit jak faktory fyziologické, tak psychologické. Nejčastěji to bývají její zkušenosti, motivační zaměření (zda má nebo nemá zájem vůbec něco o druhém člověku nebo skupině zjistit) a emocionální stav daného jedince. Percepce druhého může být zkreslena vlastním jednáním vnímající osoby, neboť interpersonální percepce je součástí interakce a komunikace. Dále také vnímající osoba může zahájit tzv. percepční obranu (Bedrnová Nový 1998 s. 180), selektivně se vyhýbat signálům, které by mohl vnímat jako ohrožující.

Osoba vnímaná ovlivňuje výsledek percepce takovými faktory, jako je její fyzický vzhled a vnější upravenost, verbální a neverbální komunikační projevy, sociální status, vlastní chování, domnělá či skutečná shoda s pozorovatelem v některých individuálních či sociálně demografických charakteristikách, míra nejednoznačnosti či nečitelnosti člověka, jeho prostředí, jeho činnosti. Řada z těchto faktorů může být zdrojem záměrného klamu (např. účelově upravený zevnějšek pro první setkání ve snaze získat co nejlepší první dojem nic neprozrazuje o skutečné nedbalosti, absenci

vkusu jedince). Informace o objektu vnímání doplňuje situační kontext, který umožňuje částečně dešifrovat jejich význam a realizovat jejich interpretaci (vysvětlení).

Je tedy zřejmé, což psychologie a sociální psychologie potvrzují, že interpersonální percepce je „výsostně subjektivním procesem“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 183), kde si každá vnímající osoba vytváří svůj vlastní, ucelený a současně dostatečně strukturovaný obraz o každém člověku, který se stane objektem jeho vnímání. Je tedy vždy otázkou, do jaké míry je tento obrázek pravdivý. Navíc se při interpersonální percepci lidé dopouštějí řady omylů a chyb. Za nejzákladnější jsou považovány:

- efekt pořadí – projevuje se buď jako tendence podléhat prvnímu dojmu o druhém nebo naopak upřednostnit vliv posledního dojmu na tvorbu celkové představy o člověku;
- haló-efekt – vyjadřuje obvykle skutečnost, že se vnímající osoba nechala ovlivnit nějakým výrazným znakem druhého člověka, ať již v negativním, či pozitivním smyslu. Nejčastěji známe tyto situace při ovlivnění prvním dojmem;
- stereotypizace – zpravidla znamená sklon jedince připisovat vnímané osobě určité charakteristiky jen na základě jejího zařazení do určité sociální skupiny, např.: „Všichni mladí jsou nezodpovědní.“ „Nový podřízený je velmi mladý, tudíž bude určitě nezodpovědný.“;
- projekce – vyjadřuje snahu vnímané osoby promítat své vlastní rysy do druhých lidí, připisovat jim vlastní pocity i motivy jednání.

Minimalizovat percepční chyby je velmi obtížné. Jednou z možností řešení situace je podle odborníků zaujetí výchozího postoje: já jsem v pořádku a druhí lidé jsou v pořádku (Bedrnová, Nový 1998 s. 186). Takového postoje však bývá schopna pouze vyrovnaná osobnost, která drží svůj život pod kontrolou, má vize a cíle, pozitivní vztah k druhým lidem.

Jaké jsou důležité zásady a pravidla sociální komunikace, jejichž respektování výrazně pomáhá vedení lidí?

Především je třeba pochopit, že sociální komunikace je specifickou formou sociální interakce (spojení mezi lidmi a to prostřednictvím předávání a přijímání významů) (Výrost, Slaměník a kol. 2009, s. 217). Od interakce se odlišuje tím, že může probíhat i „na dálku“ (pro předání informace není dnes nutný bezprostřední kontakt komunikujících, např. v případě telefonického rozhovoru, e-mailu) a překračuje snadno hranice skupiny lidí, aniž dojde k zamýšlenému ovlivnění. Například příjemce pochopí důvod rozhořčení, který mu komunikační partner sděluje, aniž by byl situaci sám přítomen a aniž by se sám rozhněval. Sociální psychologie vysvětluje tento jev tzv. sdílenými významy (Výrost, Slaměník a kol. 2009).

Sociální komunikace provází každou společnou činnost lidí a především se bez ní neobejde činnost pracovní. Je základem spolupráce a kooperace. Také je třeba zmínit její vazbu se společenskými vztahy. Probíhá vždy ve společenských vztazích a následně je ovlivňuje. V komunikaci probíhají vztahy meziosobní (interpersonální), ale také se projevují vztahy osoby k sobě samé (intrapersonální) a vztahy ke skupině či společnosti. Na základě této typologie vztahů je rozlišována komunikace intrapersonální (komunikace se sebou samým), interpersonální (meziosobní) a

skupinová, v případě celospolečenského zacílení pak masová (Výrost, Slaměník 2009, s. 218). V dané kapitole je, vzhledem k povaze činnosti velitele, pozornost věnována především komunikaci interpersonální a částečně skupinové.

Předávání a přijímání významů mezi lidmi se realizuje prostřednictvím celé řady prostředků a způsobů, které u jedince představují složitý systém symbolů, pomocí něhož každý z účastníků své sdělení „zakóduje“ a následně také „dešifruje“. Za základní způsob předávání a přijímání významů je mezi lidmi dnes považována komunikace verbální (pomocí slov v mluvené i psané formě i dalších odvozených znakových soustav jako jsou jazyky vědecké či umělé).

Lidé jsou často přesvědčeni, že pokud všichni mluví stejným mateřským jazykem, není jejich vzájemné dorozumívání vůbec problematické. Navíc, pokud mají něco společného, jsou si něčím podobní (věk, pohlaví, vzdělání, profese), musí si automaticky rozumět. Opomíjejí důležitou skutečnost, že význam v komunikaci má celou řadu komponent. Vedle obsahu komunikace vyjadřuje i vázanost obsahu komunikace na individuální psychiku a osobnost účastníků a také vázanost na situační a společenský kontext (Výrost, Slaměník 2009, s. 219). Otázka: „Kolik je hodin?“, jakkoli se může jevit jednoznačná, nesměřuje vždy u každého jen k získání určitého časového údaje. V určité situaci může být její význam dešifrován např. tak, že je vlastně upozorněním řečníka na to, že mluvil již dlouho, nebo na začátku konverzace mezi mužem a ženou může znamenat zájem o bližší komunikaci. V živé komunikaci je často opomíjen důležitý fakt, s nímž pracují vědy o jazyce a logika, že většina slov v jakémkoli jazyce jsou víceznačné termíny, že řada používaných výrazů, především různých zkratk, je vytvořena uměle, záměrně jednotlivcem či skupinou lidí pro urychlení a zjednodušení jejich vzájemné komunikace. Pokud při jejich užití není komunikačnímu partnerovi nepatřícímu do skupiny sdělen jejich význam, nemá možnost jim nějak porozumět. Vojenské prostředí se vyznačuje svým specifickým jazykem, v němž řada výrazů dnes není odvozována jen z přirozeného jazyka českého, ale díky potřebě zajistit interoperabilitu v rámci NATO, převážně z jazyka anglického.

Ke sdělování významů je lidmi využívána široká škála mimoslovních prostředků. Ke sdělování emocí a postojů slouží řeč těla (hovoříme o komunikaci neverbální), k níž odborníci přiřazují pohledy, doteky, gesta, prostorové umístění těla, pohyby, výrazy tváře i neverbální stránky řeči jakými jsou barva hlasu, intonace, rychlost řeči, artikulace. Je nezbytné dodat, že všem projevům neverbální komunikace jsou jejich významy přidělovány v rámci určité kultury. Jedno a totéž gesto, či pohyb mohou pro příslušníky různých kultur nést zcela opačný význam. Např. pravá ruka v kapse může být výrazem neformálního až přátelského vztahu v americké kultuře, ve střední Evropě, v ČR pro starší populaci spíše výrazem nadřazenosti či jakéhosi „frajerství“, neúcty, nezdvořilosti.

V některých komunikačních situacích v interpersonální komunikaci dospělých osob právě významy sdělované neverbální cestou jsou ty nejdůležitější. Verbálně sdělovaný význam může být zcela nepodstatný. Jen malé děti vyjadřují své pocity a postoje zcela bezprostředně. U dospělých osob se vyskytuje celá řada osobních i kulturních bariér.

Významy nesou i lidské činy a další symboly, které lidé v určitém prostředí, kultuře vytvářejí a užívají. Někteří jedinci raději, než by hovořili, tak věci vykonávají. Svojí prací nebo způsobem jednání s kolegy i nadřízenými o sobě předávají řadu informací, ale o své práci, úspěších či neúspěších se téměř nikomu nesvěřují. Na některé vedoucí pracovníky pak působí, jakoby v organizaci vůbec nebyli. Opak je pravdou. Vedoucí často pochopí důležitost takových pracovníků, až tito pracoviště opustí. Komunikace činem je důležitým způsobem předávání informace o osobě konajícího. Právě v konkrétních činech se projevují kompetence (způsobnost) lidí řešit problémy a jednat s lidmi, ukazuje se jejich charakter i vztahy k druhým lidem. Proto je pro vedení lidí schopnost „číst“ význam sdělovaného z činů lidí důležitou výbavou. Vyžaduje však znalosti, pozornost a určitou míru zkušeností jednak k tomu, aby význam předávaný činem mohl být vůbec dešifrován, jednak aby byl rozkódován správně.

Ze symbolické povahy předávání významů v sociální komunikaci vyplývají pro vedení lidí důležitá poučení:

(1) Každý člověk je jiný, zvláštní. Může sice používat stejné prostředky ke kódování sdělení, ale může do nich vkládat zcela jiný význam, než očekává komunikační partner. Pro vzájemné porozumění je třeba se nejprve ujistit, že používaným kódům rozumí oba partneři komunikace stejně a pak se teprve pouštět do vyšších rovin .

(2) Lídr se stává pro své okolí přesvědčivým také díky tomu, že umí využívat prostředky komunikace tak, aby všemi cestami ve vztahu k určitému sdělení sděloval stejný význam. Tedy aby dodržoval nejen známou zásadu jednoty slov a činů, ale aby si osvojil zásadu jednoty slov, řeči těla a činů.

V sociální komunikaci nejde jen o prostou realizaci procesu přenosu konkrétní informace v souladu s komunikačním modelem: KDO?, CO?, JAK?, KOMU?, S JAKÝM EFEKTEM? (Nakonečný 2009) , ale lidé si v procesu vzájemného setkávání a sdílení významů sdělují i mnohem více: např. postoje k věci, o níž hovoří, postoj k posluchači, své sebepojetí, kvalitu vzájemného vztahu, pravidla vzájemného styku vyplývající ze subordinace, žádosti. Pokud se komunikující osoby záměrně nesituují do role pokerového hráče, vždy o sobě druhým více či méně záměrně něco sdělují: jaký mají temperament a charakter, jak ovládají své city, jaké mají kognitivní i vyjadřovací schopnosti. Právě takováto sdělení pak dovolují komunikačním partnerům hledat si cestu k člověku, navázat s ním vztah. Na druhou stranu, sdělování takových soukromých, niterných informací o své osobě může jedince při setkání s osobou s manipulativními schopnostmi činit zranitelným, „lehce“ ovladatelným. Má-li lídr navázat pevný vztah se svými následovníky (podřízenými), nemůže se situovat do pozice pokerového hráče.

V podstatě si lidé sdělují o sobě navzájem vždy dva typy informací: 1. „data“ (tj. fakta) zároveň s informací spojenou s emocí (prožíváním situace) a uvědomováním si sebe sama a druhých; 2. informaci o tom, jak tato „data“ mají vnímat (např. zda sdělované brát jako legraci). Sdělování „dat“ nazýváme komunikací, sdělování informací o tom, jak data vnímat metakomunikací. Metakomunikace je přítomna vždy,

ať ji komunikující reflektují či nikoli. Bez schopnosti metakomunikace není možné dosáhnout úspěšné komunikace (P. Watzlawick, Beavin Bavelasová, Jackson 2011).

Sociální komunikace na pracovišti může nabývat formální či neformální podoby. Za neformální komunikaci na pracovišti se obvykle považují náhodná osobní setkání pracovníků během přestávek v práci, operativní komunikace v malých týmech, kde se řeší většinou témata osobního života nebo se hledá optimální řešení provozních problémů. Neformální komunikace nemá obvykle přesně stanovená pravidla, ani jasně určenou osobu, která komunikaci řídí. Není nežádoucím procesem na pracovišti, pokud podporuje plnění jeho cílů, přispívá k budování dobrých vztahů i celkové pozitivní pracovní atmosféře. Formální komunikace je opakem komunikace neformální. Role účastníků i pravidla komunikace jsou dány buď, vnitřními normami, nebo tradicí. Vedoucí pracovník určuje obsah i rozsah sdělení, časový rámec komunikace i odpovědnost za sdělení či jeho části. Vztahový rámec v komunikaci pak zahrnuje vzájemné vazby mezi lidmi, např. podřízeným a nadřízeným, vztahy k práci i k samotné organizaci. Vojenské prostředí jako celek je charakteristické důrazem na formální komunikaci. U jednotlivých útvarů i zařízení však jejich velitelé v závislosti na povaze vykonávané činnosti sami určují míru formálnosti či neformálnosti komunikace na jimi řízených pracovištích.

4. Základní dovednosti lídra v sociální komunikaci

Za klíčové dovednosti lídra pro zajištění úspěšného fungování komunikačního procesu při vedení lidí jsou dnes obecně považovány schopnost aktivně naslouchat, klást správné otázky ve správný čas, efektivně sdělovat informace, umění přesvědčit a schopnost vyjednávat. Dané dovednosti se v kombinaci s dalšími znalostmi a schopnostmi jedince dále projevují v jeho schopnosti zvolit, naplánovat, případně i zorganizovat a řídit vhodné komunikační aktivity k řešení konkrétních problémů a situací na pracovišti. Ať se to týká řešení věčných problémů (porady, workshopy, atd.) či personální práce (rozhovory přijímací, adaptační, hodnotící, vytýkácí, atd.). Přednostně bude v této části věnována pozornost klíčovým komunikačním dovednostem lídra.

4.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání není jen proces jak porozumět informaci, ale je i příležitostí jak prokázat lidem úctu a zvýšit jejich pocit vlastní hodnoty. Slyšet ještě neznamená aktivně naslouchat. Problém je v tom, že existuje velký rozdíl mezi množstvím slov, která je člověk jako mluvčí schopen v určitém čase vyslovit, a počtem slov, která je schopen jako posluchač ve stejném čase zpracovat. Průměrný řečník dokáže vyslovit 125 slov za minutu. Posluchač však může zpracovat 40-60 slov během jedné minuty. Schopnost konkrétních jedinců vyslovit i přijmout počet slov za časovou jednotku není stejná.

Aktivní naslouchání vyžaduje, aby přijaté informace bylo porozuměno, aby byla zapamatována. To vyžaduje od příjemce informace značné psychické úsilí, především v koncentraci pozornosti na sdělení (mysl příjemce může být v čase sdělování zaměřena na zcela jiné problémy), zaujetí aktivní pozice ve vztahu ke sdělení (snaha

zapamatovat si co nejvíce), odpovídající neverbální komunikaci – oční kontakt, zvuky a gesta souhlasu a stimulace, emoce a pochopení. Dále pak pokládání otevřených, sondujících otázek, aby bylo možné získanou informaci upřesnit, schopnost parafrázovat či dokonce citovat mluvčího (důkaz toho, jak bylo sdělení přijato), schopnost v případě možnosti nebo nutnosti si průběžně psát poznámky. Míru pozornosti k určitému sdělení ovlivňují ještě další skutečnosti:

- významnost sdělení;
- novost a zajímavosti sdělení;
- hlasitost informace;
- osobnost sdělujícího;
- způsob prezentace zprávy;
- očekávání;
- vnímavost a ochota naslouchat;
- psychická svěžest a aktivita.

Aktivní naslouchání u konkrétních jedinců může být zkomplikováno celou řadou vnitřních bariér, nežádoucích „zlovyků“. K nim náleží např. snaha příjemce, ještě než mluvčí dokončí sdělení, se soustředit na formulaci odpovědi. V tomto případě se stává, že příjemce věnuje pozornost pouze začátku sdělení a nemůže zcela správně pochopit jeho význam. Význam sdělovaného vystupuje ve chvíli, kdy je sdělení dokončeno. Další chybou, často se vyskytující u vedoucích pracovníků, je selektivní naslouchání. Z poskytované informace vybírají jen to, co chtějí slyšet. Mnoho lidí si osvojilo projevy aktivního naslouchání pouze v neverbální rovině. Tedy na první pohled vypadají, že naslouchají, ale sdělovanému nevěnují vůbec žádnou pozornost. V praxi se můžeme s takovými lidmi setkat například na nepopulárních školeních či pracovních poradách. Tuto taktiku používají zcela záměrně, aby neupoutali pozornost řečníka či nadřízeného a mohli se věnovat tomu, co je zajímavé. Zdroj informace by si tak vždy měl ověřit, zda příjemce aktivně naslouchá nebo ne.

U velitele-lídra se jeho schopnost aktivně naslouchat pokynům a povelům nadřízených projevuje ve schopnosti rychle filtrovat z množství předaných informací ty podstatné, které náleží jemu a jeho podřízeným, a následně díky svým kognitivním a jazykovým dovednostem je jasně a stručně vyjádřit. Když velitel vydává pokyny či rozkazy, měl by si vždy pomocí zpětné vazby (věcná, konkrétní otázka) ověřit, zda mu podřízení naslouchají, zda rozumí sdělovanému. Často pokládané otázky: „Máte nějaké otázky?“, „Rozumíte úkolu?“, jsou zbytečné. Někteří dospělí lidé, profesionálové, považují za nedůstojné se vyptávat nadřízeného. Mají pocit, že v jeho očích selhávají jako odborníci. Pro ověření úkolu je vhodnější položit otevřenou otázku, například tohoto znění: „Pane četaři, jak budete nyní postupovat při plnění úkolu?“

4.2 Efektivní sdělování informací

Na některých pracovištích si vedoucí i zaměstnanci stěžují, že nemají prostor pro práci, protože se musí účastnit dlouhých porad, které jim však nepřinášejí žádný informační užitek. Jindy je možné během pracovní doby vidět řadu živě komunikujících hloučků u kávy či popelníku a po pracovní době potkávat stejné tváře s vysvětlením,

že musí pracovat přesčas, protože „nestíhají“. Obě dvě situace mají něco společného. Jedná se o neefektivní pracovní komunikaci.

Zodpovědnost za zajištění efektivní pracovní komunikace nese vedoucí pracoviště, v případě vojenského prostředí velitel. Především sám musí umět efektivně informace sdělovat a organizovat a podporovat jen takové komunikační aktivity, které k tomu přispívají. Navíc vojenské prostředí se vyznačuje tím, že řada informací je vydávána formou rozkazů ať v písemné nebo ústní podobě. Zajištění bojové činnosti také vyžaduje rychlou a výstižnou komunikaci s komunikačními partnery, které si velitel sám nemůže vybrat. Ti tvoří často velmi různorodou skupinu příjemců a musí sdělení porozumět velmi rychle, aby mohli efektivně konat.

Pro efektivní sdělování se zdroji informace doporučuje dodržovat několik zásad:

- používat krátké věty a výrazy odpovídající danému prostředí (specializaci) i složení auditoria;
- vysvětlovat nové úkoly a skutečnosti, aby podřízení pochopili;
- navazovat na známá fakta v návaznosti na vytýčené cíle;
- hovořit se správnou intonací;
- sdělení musí mít logickou skladbu;
- hovořit k jádru věci a soustředit se na podstatné údaje;
- používat příklady;
- vést dialog, ne monolog a nechat podřízenému prostor se vyjádřit;
- neskákat do řeči a být pozorný.

Na přijetí i sdělování informace v sociálním kontaktu má vliv celkový způsob, jakým osoba komunikuje – komunikační styl, v němž se spojují její osobnostní vlastnosti a komunikační dovednosti, znalosti i zkušenosti. Odborná literatura popisuje celou řadu komunikačních stylů. Řada z nich je spojena se styly řízení a vedení. Zmíníme se jen o těch, které přímo vychází z vlastností osobnosti a jsou často i u velitelů nereflektovanými způsoby komunikace, které mohou mít na povahu sociální interakce při vedení lidí různé dopady. Jedná se o agresivní, submisivní a asertivní komunikační styly. Každý z těchto komunikačních stylů vykazuje své výhody i nevýhody.

V submisivním postoji jsou hlediska velitele ignorována, nikdo jej nebere příliš vážně a neposlouchá jeho příspěvky. Tím trpí sebeúcta lídra, ztrácí sebevědomí, roste odpor k pracovnímu nasazení a cítí se nedoceneně. Svým jednáním submisivní lídr nevyvolává na pracovišti konflikty, ale spíše soucit nebo se také u některých ambiciózních podřízených stává objektem manipulace.

Agresivní jednání lídra naopak svojí útočností a poškozováním důstojnosti druhých dráždí podřízené, nutí je spolčovat se proti vedoucímu, přemýšlet o odplatě. Také ničí jejich motivaci, narušuje spolupráci a může vést až k rezignaci. Zásadní rozdíly mezi jednotlivými styly spočívají v tom, že submisivní a agresivní jednání jsou jednosměrná, asertivní je obousměrné.

Asertivní komunikace je vyrovnanou komunikací, která umožňuje komunikující osobě se zdravě prosadit a současně respektovat požadavky druhé strany. Asertivně jednající člověk dokáže věcně čelit kritice (zvláště té neoprávněné), manipulaci a afektivním výpadům vůči své osobě. Takové jednání přináší řadu výhod:

- vytváření dobrých vztahů;
- podpora sebevědomí;
- příspěvky obou stran jsou vyslyšeny;
- řešení „vítěz – vítěz“ je pravděpodobnější;
- skupina se zaměřuje na téma, ne na osobnost.

Nevýhodou asertivní komunikace je skutečnost, že neexistuje spolehlivá záruka dosažení cíle komunikace.

Mezi principy asertivního jednání patří ochota být upřímný a mluvit k věci, umět říkat ne a komunikovat jako rovný s rovným. Asertivní práva vytvářejí prostor pro svobodnou komunikaci. Za základní asertivní práva jsou považována:

- právo spolehnout se na vlastní názor, který o sobě mám, víc než na názor druhých;
- právo moci se rozhodnout i nelogicky, nejsem povinen vysvětlovat proč;
- právo chovat se nezávisle na tom, zda to ostatní schvalují;
- právo chybovat;
- právo změnit názor;
- právo říci, že nevíte;
- právo říci, že něčemu nerozumíte.

Jsou i další práva (neomlouvat se, říci, že je mi něco jedno), která zároveň velmi jasně poukazují na to, že při asertivní komunikaci nelze zapomínat na etiku, zákonnost počínání, morálku. Ty by měly být asertivitě vždy nadřazeny.

Pro realizaci asertivní komunikace je možné využívat řadu technik:

- asertivní ne;
- pokažená gramofonová deska;
- otevřené dveře;
- pozitivní a negativní aserce;
- negativní dotazování;
- selektivní ignorování;
- sebeotevření;
- volné informace;
- přijetí akceptovatelného kompromisu.

Asertivitu nelze chápat jako nácvik pouhých taktických manévřů k dosažení cíle. Není to cesta k vítězství, ale ke kooperaci, k nácviku optimální sociální komunikace, k řešení problémových a konfliktních situací s respektem vůči právům a důstojnosti zúčastněných osob. Asertivita musí respektovat morální zásady. Co je nemorální, nemůže být asertivní. Pouhé používání asertivních technik bez ohledu na morální zásady se stává manipulací druhými. Asertivní komunikace je naučitelná, výcvik by měl pomoci zejména méně průbojným osobám ke zdravému sebeprosazování se.

4.3 Argumentace

Argumentace (přesvědčování) je typem komunikace, v níž jde o to, aby příjemce sdělení uznal určité tvrzení toho, kdo sdělení vysílá. V ideálním případě se s ním ztotožnil a na jeho základě něco konkrétního vykonal, určeným způsobem jednal. Tvrzení, jež má být přijato, se nazývá teze (T). Prostředky, které jsou využívány k tomu,

aby teze byla přijata, je zvykem označovat jako argumenty (A1, A2 ...). Argumentace může být zaměřena různě: na věc samu (tedy na obsah teze) nebo na člověka, který má být přesvědčen (na některou stránku jeho konání). Stejně jako jakákoli sociální komunikace se může odehrávat v různých formách: přímá či zprostředkovaná, ústní nebo písemná.

Nyní bude pozornost soustředěna pouze na vysvětlení procesu argumentace a základní zásady. Pro podrobnější informace je třeba se obrátit k doporučené literatuře.

Příklad:

T: Nešel jsem do práce. (protože)

A1: Měl jsem horečku.

A2: Vždy, když mám horečku, nechodím do práce. (často skrytý argument)

Věcné argumentování je vázáno na slovní vyjádření a má určitou logickou strukturu. Lze v něm rozlišit čtyři základní okruhy, v nichž může dojít k omylu nebo k vědomému klamu. První zahrnuje samotné slovní vyjádření všech prvků argumentace – teze i argumentů. Problémy činí především nevhodné užívání vágních (nepřesných, víceznačných) pojmů, homonym. Víceznačnosti je možné se dopustit i při vytváření celých vět. Oblíbené metafory ne vždy přispívají k porozumění věci. Často celou argumentaci zamlžují, či odvádějí pozornost přesvědčovaných jiným směrem.

Druhý okruh zahrnuje povahu argumentů. Argumenty by se měly vztahovat k tezi, podporovat ji nebo vyvracet. Mohou mít různou sílu. Taktéž mohou být různým způsobem nepravdivé: otevřeně nebo skrytě, zcela nebo částečně, dokonce mohou být falešně předkládány jako „jisté“, „vědecky dokázané“. Některé argumenty se nevyjadřují, neboť jsou považovány argumentujícími osobami za tak evidentní, že by to bylo nadbytečné. To však ještě neznamená, že to, co je evidentní pro jednoho, je stejně samozřejmé pro druhého. Některé chyby v argumentaci bývají způsobeny špatným řazením argumentů co do jejich síly. Velmi brzy, obvykle hned na začátku komunikace, se „vystřílejí“ ty nejsilnější a ke konci zůstanou ty nejslabší. Když se přesvědčovaný úspěšně brání a dokázal již předložené argumenty vyvrátit, s velkou pravděpodobností v situaci, kdy se nabízejí jen slabé argumenty, danou tezi neuzná.

Třetí okruh se týká teze. Nezřídka dochází v průběhu argumentace k proměně samotné teze, jejího obsahu, takže na konci se vlastně argumentuje úplně pro něco jiného než na začátku. Často dojde ke zmanipulování teze, ať vědomě či nevědomě, a to tím, že je v procesu argumentace položena tzv. komplexní otázka – otázka, v níž se ptáme na několik skutečností současně. Z kladné či záporné odpovědi nemůže být zřejmé, ke které dotazované skutečnosti se daná odpověď vztahuje. Komplexní otázkou se otvírá prostor pro nové problémy, či jejich stránky a je možné nenápadně odvést pozornost od stanovené teze.

Čtvrtý okruh zahrnuje vztah mezi tezí a argumenty. Podle pravidel správné argumentace by mělo platit, že teze přímo vyplývá z argumentů. I když je argumentace opakem usuzování, pro ověření její logické správnosti je nezbytné využívat poznatků z logiky o správném usuzování jak s jednoduchými, tak složenými výroky. Právě

nedůsledné vyvozování teze z argumentů bývá jedním z častých pochybení ve věcné argumentaci, stejně jako opomenutí skutečnosti, že existuje dvojí vyplývání: vyplývání s jistotou a vyplývání s pravděpodobností. Logika přísně rozlišuje induktivní a deduktivní úsudky. Ani v argumentaci bychom neměli zapomenout, že když nějaký prvek má nějakou vlastnost, neznamená to vždy automaticky, že tuto vlastnost mají všechny prvky daného celku. Ovšem obráceně je to jinak. Celek, ke kterému patří nějaké vlastnosti, určuje tyto vlastnosti i u svých jednotlivých prvků.

Stejně jako každé verbální vyjádření je věcná argumentace doprovázena neverbálními projevy argumentujícího, které umocňují, či zeslabují sílu argumentace verbální, předávají či doplňují význam sdělovaného. Projevy těla (mimika, gesta, postoje, pohledy očí), paralingvistické charakteristiky řeči (síla, barva hlasu, intonace), vzdálenost komunikujících, estetický vzhled přesvědčující osoby, materiální artefakty (písemné podklady, dary, apod.), uhlazené společenské chování působí rychleji než logický úsudek, vytvářejí jakýsi „obal“ pro sdělované.

Jmenované neverbální stránky komunikace přímo ovlivňují to, jak se osoby v dané argumentační situaci cítí, jak ji prožívají. Pomocí nich se vytváří haló efekt, první dojem a jsou poměrně lehce zneužitelné pro manipulaci s druhou osobou. Pro „nadané“ osoby postačí cílený trénink a laik na první pohled, v krátkém časovém úseku vymezeném právě pro dané setkání, není schopen rozlišit, zda je s ním jednáno skutečně upřímně a pravdivě, či nikoli.

Chceme-li dosáhnout přesvědčivosti, měl by mezi verbální a neverbální stránkou věcné argumentace panovat vnitřní soulad. Často právě podceněním role neverbální stránky lidského projevu je dána šance přesvědčované osobě přinejmenším pochybovat o skutečné závažnosti dané teze, či dokonce odhalit podvod. Co ale činit, když se setkáme s ostříleným „přesvědčovatelem“ a intuice nám našeptává, že něco není zcela v pořádku. Pak máme k dispozici ještě jedno korelační kritérium a tím není nic jiného než skutečné lidské činy, které byly již v minulosti vykonány. Nejde jen o skutky jednotlivce, ale i celých sociálních skupin, tedy i pracovních kolektivů, firem, jejichž jménem, či v jejichž prospěch, se přesvědčování uskutečňuje.

Někteří argumentující jsou přesvědčeni o tom, že argumentovat k věci je zdoluhavé a málo efektivní, proto raději apelují na jiné stránky přesvědčovaného, než je jeho myšlení, upřednostňují tzv. mimologickou argumentaci nebo také kvaziargumentaci. Na základě poznání přesvědčované osoby, či odhadu pramenícího z bohaté životní zkušenosti, volí ty argumenty, o nichž předpokládají, že na ně argumentující přistoupí. Nejčastěji se útočí na fyzickou a duševní zranitelnost člověka otevřeným násilím nebo pouhým psychickým tlakem v podobě vyhrožování. Zkrátka nezůstávají ani lidské city. Citové vydírání, tzv. apelace na soucit, slitování s bližním jsou velmi účinnými zbraněmi v procesu přesvědčování, zvláště pro bytosti citově založené, silně prožívající životní i pracovní situace. Můžeme apelovat i na vlastnosti a názory jednotlivce. Zde se pak jedná se o tzv. argumentaci k člověku. Častým přesvědčovacím prostředkem, a poměrně mocným pro určité skupiny lidí (věkové i profesní), je apelace na jejich sounáležitost s příslušnou sociální skupinou, jejímiž

členy již jsou nebo, ještě lépe, jejímiž členy si toužebně přejí být (tzv. referenční skupiny).

V odborném prostředí, ve světě podnikání a především ve vojenském prostředí je hojně užívána argumentace autoritou. Pozitivní vztah člověka k autoritám je výsledkem výchovného působení a bývá v kulturách vysoce ceněn. Tvrzení odborníků, velitelů jsou pak „posvátná“. Zkušenosti významných osobností zárukou úspěchu. Tato podpora je navíc velmi vítaným mocenským prostředkem pro komunikaci velitele s druhou stranou, zvláště vyvolá-li úspěšně dojem (ať už odpovídá skutečné podpoře či nikoli), že jej zmíněná autorita podpoří („To nařídil velitel praporu, náčelník Generálního štábu AČR“). Co ale dělat, když si jejich jména pouze někdo vypůjčí a vkládá jim do úst docela jiná slova nebo se ohání osobností „světového“ věhlasu, která dokonce ani neexistuje?

Argumentace má nejen stránky logickou a psychologickou, ale i etickou. Nejde vždy jen o určité nástroje, techniky, ale o to, co dovoluje nebo brání použít člověku určité argumentační prostředky. To něco je zdánlivě velmi prosté: vztah k druhému člověku. Nakolik jej respektuje jakožto svébytnou jednotku, nakolik si ho váží. Základnou pro správnou argumentaci jsou tedy etická východiska argumentujících osob na straně jedné a ochota přesvědčovaných přijímat jiná stanoviska, jiné úhly pohledu, jakási otevřenost a vstřícnost pro druhého na straně druhé. Etická stránka argumentace je dána nejen již zmiňovanou růzností pohledů a faktem, že vedoucí má v moci svého zaměstnance, ale především skutečností, že lidé jsou různí, mají právo na jedinečnost a ani v procesu přesvědčování by neměla být poškozována jejich lidská důstojnost. Přesvědčující i přesvědčovaný by měli znát „cenu“ svého názoru, či postoje, měli by mít jasno o tom, co je skutečný úspěch i neúspěch, měli by umět přijímat nejen vítězství, ale i porážku.

Pro lídra je důležitou v procesu argumentace otázka: „Jak být přesvědčivý?“. A to nejen ve vztahu ke svým podřízeným, ale také k nadřízeným. I když absolvuje různé kurzy, osvojí si jednotlivé taktiky a prostředky, ještě nemusí být v praxi úspěšný. Problém obvykle spočívá v určitém typu jednostrannosti. V argumentaci, stejně jako v jakékoli jiné komunikaci, je člověk přítomen cele, svým zevnějškem, tělem, prožíváním i případným jednáním. Jedině soulad významů, předávaných všemi zmiňovanými způsoby, může být dobrým základem pro přesvědčivost osoby. Preference formálních stránek projevu jedince před jeho obsahem je až varující, ale dobře pochopitelná. Dělá se to, co je bezprostředně vidět, ovšem cíle se nezkoumají, ani se na ně nikdo neptá.

Pro výsledek přesvědčování a jeho hodnocení je také dobré posoudit výchozí situaci. Jinak se přesvědčuje ten, kdo se chce nechat přesvědčit, zcela jinak ten, kdo je přesvědčen o vlastní neomylnosti. Volba prostředků argumentace je také závislá na tomto vstupním předpokladu. Lídr by měl být schopen posoudit, v jaké situaci se nachází. Jestliže protivník chce rozumět, chce přijmout argumenty, dokáže je i reflektovat a najít vhodné protiargumenty, pak argumentace probíhá v podobě korektní diskuse. Když přesvědčovaný z různých důvodů rozumět nechce, ale současně je nezbytná jeho účast na úkolu atd., pak nezbyvá, než se uchýlit k různým trikům, či vědomým chybám, pomocí nichž bude dosaženo požadovaného výsledku. V některých situacích dochází ke kombinaci, ke střídání jednotlivých postupů.

Pro správnou argumentaci je také důležité to, zda umějí obě strany vést skutečný dialog. Aby byl takový dialog možný, musí mluvit vždy jen jeden a druhý, či ostatní naslouchat.

Využívání triků, založených na psychologických efektech, ještě neznamena, že jedinec umí argumentovat. Všechny roviny argumentace by měly být v konkrétní argumentační situaci v jakémsi rovnovážném stavu, měly by tvořit vyvážený celek. U budoucích odborníků, i vojenských, je třeba již v procesu jejich přípravy a vzdělávání posilovat umění odborné racionální věcné argumentace. Ta klade na argumentující sice zvýšené intelektuální nároky, ale umožňuje jejich větší svobodu, dovoluje respektovat lidskou důstojnost účastníků argumentace a přispívá k věcnému řešení vzniklých problémů.

4.4 Vyjednávání

Vyjednávání je komunikační aktivitou, v níž platí jednak obecné zásady sociální komunikace, o nichž bylo pojednáno výše, jednak má svoje zvláštnosti. Nyní se soustředíme pouze na specifika vyjednávání. I když má vyjednávání často charakter interpersonální komunikace, nelze je považovat za interview (tazatel x dotazovaný) ani za dialog (hledání pravdy v rozhovoru). Je to rozhovor, v němž se role tazatele a dotazovaného spontánně mění a jedna strana se snaží přesvědčit stranu druhou o oprávněnosti, výhodnosti svého stanoviska či řešení problému.

Pro bezkonfliktní proces vyjednávání je důležité dodržovat následující zásady:

- komunikovat srozumitelně;
- naslouchat i tomu, co člověka převyšuje, co nezná;
- porozumět motivaci a postojům protějšku správně kladenými otázkami;
- při střetu hranic obou stran hledat proměnné;
- manipulaci a emoce je třeba držet pod kontrolou a zůstat neutrální;
- zajistit si úplný seznam jednacích bodů toho druhého;
- mířit zpočátku vysoko (požadavky mírně nadsadit);
- dodržovat zásadu něco za něco;
- nevyjadřovat souhlas s jednotlivými částmi, souhlasit jen s celou dohodou;
- když se nedaří, je třeba se vyhnout výhrůžkám a položit otázku „Co kdyby?“;
- dosáhnout spravedlivé dohody pro obě strany.

Při realizaci vyjednávání by měly být správně provedeny všechny jeho fáze: a) zahřívací, spočívající spíše v neformální komunikaci, b) vytvoření vztahu, dohoda o způsobu jednání, c) sumarizace problémů, o nichž se bude vyjednávat, d) návrh na řešení, e) žádost o radu, f) nastínění faktů, g) návrh výhod pro partnera, h) vyjádření vlastního názoru na problém, ch) konfrontace názorů, i) sebereflexe.

Vyjednávání může být vedeno různými způsoby – styly. Nejčastěji jsou odborníky rozlišovány styl tvůrčí a konkurenční. Tvůrčí styl se vyznačuje tím, že obě strany jsou stejnou měrou zainteresovány na výsledku tohoto jednání a snaží se nalézt nejlepší řešení, pokud možno pro obě strany. Rozhovor je tedy vstřícný, asertivní, otevřený. Konkurenční, kompetitivní styl je jeho opakem. Každá ze zúčastněných stran

se snaží získat výhodu pro sebe, vlastní zájmy jsou prosazovány tvrdším způsobem (naléhání, nátlak, manipulace).

4.5 Chyby v komunikaci

V komunikaci se lídr může dopouštět vedle chyb v interpersonální percepci také řady dalších. Mezi nejčastější patří tzv. zúžené chápání komunikace, tedy jedinec nerozumí komunikaci mezi lidmi jako procesu vzájemného sdílení významů, nýbrž spíše jako technickému, mechanickému procesu vydání a přijetí sdělení. Pozornost soustřeďuje jen na sdělení, účastníkům komunikace nevěnuje téměř žádnou pozornost. Často, zvláště v hierarchicky uspořádaných organizacích, se setkáváme s tím, že vedoucí pracovníci aplikují autoritativní způsob komunikace na všechny komunikační situace, tedy jak na formální, tak neformální. Vydáváním příliš obecných pokynů, které mohou mít různé významy, přispívají k tomu, že se v komunikačních tocích sdělení významově proměňuje a komunikačním systémem organizace putuje k jednomu úkolu několik významově různých, často protichůdných pokynů. Dalšími nedostatky výrazně komplikujícími porozumění mezi nadřízenými a podřízenými bývají nadměrné používání negativní komunikace (nesmíš, nedělej) nebo nemístný, neočekávaný akcent na některou z rovin sdělení (věcný obsah, apelační, vztahovou nebo sebeprezentační úroveň).

Všechny výše uváděné komunikační dovednosti lídr využívá v konkrétních komunikačních situacích, do nichž se dostává nebo sám organizuje, ať jsou připravované či nepřipravované, plánované nebo nahodilé. Jsou to nejčastěji pracovní porady všech forem (od operativních až po strategické, krátké, dlouhé, atd.) a pracovní rozhovory, v nichž často lídr plní roli osoby řídící celou komunikaci. Daná problematika je dostatečně zpracována v doporučené literatuře, proto se jí nebudeme podrobněji věnovat. Autoři učebnice považují za důležité jen zdůraznit, že rozhovor mezi nadřízeným podřízeným mezi čtyřma očima stále zůstává i v době moderních komunikačních technologií vysoce účinným nástrojem velitele, který mu slouží k odbourávání nedorozumění / předsudků a posílení sebevědomí podřízeného, jeho připravenosti převzít odpovědnost. Napomáhá lepšímu vzájemnému poznání a společnému řešení vzniklé problémové situace. Podřízený má možnost vyjádřit své vlastní myšlenky, zamezit fámám a dezinformacím. Vedoucí pracovníci by se při vedení rozhovorů neměli dopouštět následujících chyb:

- termín není stanoven včas;
- není znám důvod rozhovoru;
- na zvoleném místě není klid;
- podřízený nedůvěřuje prostředí, kde se rozhovor odehrává;
- podřízený jsou nadřízeným neustále přerušováni;
- nadřízený se rozhodne, i když nebyly projednány všechny důležité podrobnosti;
- nadřízený nemá připraveny varianty rozhodnutí;
- aktéři hovoří o řadě detailů, opomíjí podstatné a nedospějí ke konkrétnímu výsledku;

- nadřízený zneužívá svou předešlou zkušenost ve vedení rozhovoru i svou pozici v hierarchii jednotky.

Kontrolní otázky:

1. Jakých chyb by se měl lídr vyvarovat při aktivním naslouchání?
2. Jaké jsou hlavní principy asertivní komunikace?
3. Jaké jsou zásady správné logické argumentace?

Doporučená literatura k tématu:

1. NEKVAPILOVÁ, I., 2002. Podstata sociální komunikace. Vyškov: Vysoká vojenská škola pozemního vojska
2. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. Sociální komunikace: [texty k distančnímu a kombinovanému studiu]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1357-4.
3. BELZ, H., SIEGRIST, M. 2001. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál. ISBN 80-7178-479-6.
4. DAVIDOVÁ, M. a kol., 2012. Diagnostické metody v personální praxi II. (druhy personálních pohovorů). Brno: Univerzita obrany. ISBN 978-80-7231-895-7.
5. EVANGELU, J. E. a R. SALIGER. 2011. Manažerská komunikace a prezentace. Brno: Univerzita obrany. ISBN 978-80-7231-838-4.
6. HIERHOLD, E., 2005. Rétorika a prezentace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0782-9.