

UNIVERZITA J. E. PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM



# TÝMOVÁ PRÁCE A VEDENÍ TÝMU

Jaroslav Jančík





UNIVERZITA J. E. PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# TÝMOVÁ PRÁCE A VEDENÍ TÝMU

Jaroslav Jančík



*Tento projekt je součástí  
IPRM Ústí n. L. – Centrum.*

Tato publikace vznikla v rámci projektu Posilování kompetencí vysokoškolských pracovníků pro rozvoj konkurenceschopnosti vysokého školství v Ústeckém kraji, registrační číslo CZ.1.07/2.2.00/07.0117, realizovaného v rámci OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.



<http://pokrok.ujep.cz>

# Obsah

1	Úvod	6
2	Vedení týmu a emoce	7
2.1	Emočně-inteligentní vedení týmu	7
2.2	Emoční magnety	9
2.3	Anatomie emocí	10
2.3.1	Resonantní vedení	11
2.3.2	Disonantní vedení	12
3	Stavba mozku a vedení lidí	14
3.1	Pohled do neurofyzologie mozku	14
3.2	Emoční vedení	15
3.3	Vedení týmu a jeho neuroanatomie	16
4	EI - kompetence jako nástroje emočně – inteligentního vedení	18
4.1	Čtyři dimenze emoční inteligence z hlediska vedení týmu	18
4.2	Mít cit pro důležité	18
4.3	Intuitivní úsudek	19
4.3.1	Selfmanagement: Nejdůležitější výzva vedoucího pracovníka	20
4.3.2	Sociální vědomí a limbické tango	21
4.3.3	Empatie	22
4.4	Management vztahů	22
5	Management řízení a jeho styly	23
5.1	Vizionářský styl	23
5.2	Koučingový styl	24
5.3	Styl orientující se na pocity	24
5.4	Styl demokratický	25
6	Domény emocionální inteligence a s tím spojené schopnosti	26
6.1	Sebeuvědomění	26
6.2	Sebeovládání (sebe-management)	26
6.3	Sociální kompetence	26
6.3.1	Sociální vědomí	26
6.3.2	Management vztahů	27
7	Disonantní styly vedení	28
8	Rozvoj emocionálních kompetencí	29
8.1	Zdokonalování schopnosti identifikovat emoce	32
8.2	Využívání emocí ke zkvalitnění myšlenkového potenciálu	33
8.3	Rozvíjení schopností rozumět emocím	34
8.4	Zdokonalování emočního managementu	34
9	Emoční inteligence v denní praxi emočně inteligentního manažera	36
10	Cesta k emočně-inteligentnímu manažerovi	37
10.1	Emoční styl	37
10.2	Emoční rastr a jeho užití	37
11	Použité metody	38
	Použitá literatura	39



## VEDENÍ TÝMU A TÝMOVÁ PRÁCE

### Emočně–inteligentní vedení týmu



Motto:

Alfa samec a alfa samice jsou na vrcholu struktury, samec se těší úctě všech členů smečky (ředitel), jí první, ale nemusí.

Alfa pár ve vlčí smečce má jako jediný pár právo se pářit. Pod nimi je beta pár, ti jako jediní mohou ohrožit postavení někoho z alfa páru (náměstek, zástupce). Ostatní členové tvoří hierarchickou strukturu, nejnižší postavení má jedinec omega, který nemá téměř žádná práva, je odháněn od jídla, pro dobro smečky může být i obětován. (učebnice přírodovědy)

# 1 Úvod

V současné době je zcela zřejmé, že k tomu, aby byl člověk úspěšný v práci s lidmi, nestačí profesní dokonalost, ale je k ní nezbytná i sociální kompetence, sociální dovednosti.

Bývá téměř pravidlem, že technicky, ba i humanitně vzdělaní odborníci mívají nedostatky v oblasti meziosobních vztahů a právě uvedených sociálních kompetencí. Často přeceňují význam svého technického myšlení či analytického přístupu k světu a nezřídka se domnívají, že i niterné a meziosobní procesy se řídí stejnými principy jako strojový, technický či vědecký svět.

Tato skutečnost obvykle souvisí s nedostatečně rozvinutou emoční inteligencí, s nízkou empatií i s nedostatečně rozvinutými sociálními dovednostmi a s jejich malou flexibilitou. Chybí odpovídající úroveň sebepoznání - pokud možno reálné vnímání vlastního „já“, sebedůvěra, dovednosti prosadit se, přesvědčit, nadchnout, zvládat vlastní emocionalitu i hraniční psychické zátěže, umět se vyrovnat se stresem.

Technicky a často i vědecky vzdělaní odborníci bývají nekompetentní všude tam, kde nelze věci ohmatat, uchopit, změřit, kde nelze uplatnit objektivní ukazatele či data. Osobnostní struktura těch, kteří inklinují k vrozené introverzi, komplikuje kooperaci s okolím, hlavně z důvodů nevhodné komunikace, kde chybí aktivní naslouchání, vstřícnost, již zmíněná empatie a jedinec se soustřeďuje spíše na sebe. Tito pracovníci bývají však ve své práci precizní, logičtí, analýza je jim vlastní. Kdo chce být ale úspěšný, musí nejen lidem rozumět, musí s nimi umět i „zacházet“, rozumět jejich postojům i hodnotám.

Téměř do všech oblastí, dokonce i tam, kde není klíčovým tématem, vstupuje dovednost komunikace a to nejen verbální, ale i neverbální, tzv. „řeč těla“, ale i předmětů, prostředí, řeč aktiv a činů. V té souvislosti je cenný i přínos neurolingvistického programování na poli teorie smyslových a komunikačních kanálů, které jedinec upřednostňuje a skrze které vnímá okolní svět a ve své hlavě si vytváří i jeho odpovídající obraz. Znalost těchto poznatků umožňuje přizpůsobit naše formy komunikace partnerovi a tím docílit toho, že vzájemné komunikační kanály na sebe lépe „nasedají“ a naše komunikace se stává účinnější. Ve vlastní komunikaci je pak velmi důležité empatické a aktivní naslouchání, asertivita, vnímání a poznávání lidí, vliv prvního dojmu i chyb ve vnímání, jako jsou stereotypy, hallo-efekt, laická logika či předsudky. Problémy v komunikaci mají své důsledky ve vzniku konfliktů, kde je velmi důležitá znalost konstruktivních technik řešení, znalost problémových typů osob a nakonec i vnímání konfliktů jako přirozeného vývoje vztahů a jako zdroje inspirace.

(V praktickém cvičení se účastníci kurzu seznámí s jednotlivými komunikačními typy, s jejich rozpoznáváním a užitím.)



## 2 Vedení týmu a emoce

### 2.1 Emočně-inteligenční vedení týmu

I dobrý vysokoškolský pedagog či výzkumný pracovník umí oslovit pocity těch, se kterými jedná či které vede. Rozdíl mezi dobrým a špatným vedoucím pracovníkem se nachází obyčejně v celkovém ladění, kterým se prezentují - zatímco jeden evokuje jistý odpor a pocity nepřátelství, druhý vyvolá svým jednáním optimismus a dokonce inspiraci. Tento příklad ozřejmuje jednu skrytou, ale podstatnou dimenzi našeho jednání, ať již se jedná o vyjednávání či vedení lidí - a sice emoční působení všeho, co řekneme či co učiníme; i svými činy komunikujeme, i ony mají svou výpovědní hodnotu.

Ačkoliv již mnoho lidí o tom nepochybuje, že naše nálada má vliv na náladu a na celkové ladění druhých, přesto emoce platí za něco příliš osobního či difúzního, o čem se nehodí hovořit. Avšak ti nejlepší manažeři, vedoucí pracovníci, osoby jednající v zájmu jiných se vyznačují mimo jiné právě tím, že rozumí rozhodujícímu vlivu emocí v jejich každodenní práci, a to nejen z hlediska materiálního, jako jsou lepší obchodní výsledky, ale i v oblasti nemateriální, jako je etická zodpovědnost, motivace a angažovanost.

Náš vliv na ostatní není dán pouze naší formální pozicí a funkcí, ale podobně jako u náčelníků kmenů a šamanů musí být i emočně přesvědčivý, na tomto principu se dodnes nic nezměnilo. I v moderních organizacích hraje tato původní role vůdce - i když ne tak očividně - ústřední roli. Patří to ke stěžejním úkolům vedoucího, resp. vyjednávajícího pracovníka usměrňovat i kolektivní emoce pozitivním směrem a **odstraňovat „smog“**, který působením negativních emocí vzniká. Jednoduše řečeno - pracovník v této pozici je ve stavu usměrňovat a řídit emoci jiných lidí, respektive skupiny lidí, se kterou pracuje. Pokud usměrňuje emoce negativním směrem a vyvolá zlost, vztek či obavy a strach, musí klesnout i efektivita vyjednávání. Emočně-inteligenční vedení či působení se ale neomezuje jen na to, že záležitost byla vyřízena či ukončena ke spokojenosti zúčastněných, ale účastníci jednání hledají i emoční vazbu ke „své“ osobě, empatii. Jestliže jsme schopni emoce druhých pozitivně usměrňovat, podaří se nám „vytěžit“ i to nejlepší z našich spolupracovníků, kolegů, podřízených - dosáhneme něčeho, co můžeme nazvat rezonancí; na rozdíl od negativních emocí, jež nutně vedou k dizonanci. A ať jsme ve své práci úspěšni či ne, do značné míry závisí efektivita naší práce právě na těchto rozhodujících emočních dimenzích.

Důvod, proč tomu tak je, najdeme ve stavbě lidského mozku: vědci hovoří o tzv. „otevřené smyčce“ limbického systému, našeho emočního centra. Systém, který představuje „uzavřenou smyčku“ je samoregulovatelný. Příkladem je třeba kardiovaskulární systém, krevní oběh. Téměř vše, co v tomto systému nastane, nezávisí na nás samotných. V protikladu k tomuto uzavřenému systému je otevřený systém velmi závislý na vnějších faktorech a vlivech. Řečeno jinými slovy: **naše vlastní citová stabilita je závislá na stycích, vazbách s jinými lidmi.**

V průběhu evoluce se tato otevřená smyčka limbického systému prosadila už proto, že dávala člověku možnost vzájemně se emočně podporovat. Proto může matka uklidnit své plačící dítě nebo hlídající primát zalarmovat stádo šimpanzů, když mu hrozí nebezpečí. **Tento princip otevřené smyčky však platí i v naší vysoce vyvinuté civilizaci. Výzkumné studie na stanicích intenzivní péče ukazují, že utěšující přítomnost jiných osob vede nejen k poklesu krevního tlaku pacienta, nýbrž se dokonce zpomalí sekrece mastných kyselin, které jsou příčinou uzávěry arterií.** Zatímco tři či více intenzivních stresových situací během

jednoho roku (např. těžké finanční starosti, propuštění z práce či rozvod) u sociálně izolovaných mužů středního věku ztrojnásobí pravděpodobnost úmrtí, u stejně starých mužů, kteří mají těsné vztahy k blízkým či přátelům, nemají stejně intenzivní stresy žádný negativní vliv. Zmíněná „otevřená smyčka“ bývá někdy popisována jako „mezi osobní limbická regulace“, při níž jedna osoba přenáší signály, které mohou ovlivnit či dokonce změnit produkci hormonů, kardiovaskulární funkce či imunitní systém jiné osoby. Tímto způsobem mohou dvě do sebe zamilované osoby vyvolat v mozku druhé osoby vyplavení oxytocinu, což vyvolá pocit přijemnosti a něžnosti.

Tento mechanismus ovlivnění ale **neplatí jen v mileneckých párech. Ve všech oblastech našeho sociálního života se naše fyziologie vzájemně ovlivňují**, jelikož naše emoce se automaticky vyrovnávají s osobou, s níž jsme si právě nejbližku; samozřejmě jiné osoby mohou ovlivňovat i naši fyziologii a tím i naše emoce. Vědci prokázali toto vyrovnání, srovnání emocí dvou osob, když v laboratoři měřili srdeční rytmus obou; na začátku rozhovoru měla každá osoba svou frekvenci, avšak po patnácti minutách příjemného rozhovoru se jejich fyziologický profil pozoruhodně přiblížil - fenomén, který vědci nazvali „zrcadlením“. Tuto zvláště silnou harmonizaci, přizpůsobení, můžeme pozorovat v klesající spirále konfliktu a v subtilnější formě i během příjemných vzájemných interakcí. Opakované výzkumy prokázaly, jak se emoce bez překážek šíří, když se lidé setkají a když spolu verbálně nekomunikují, jedná se pouze o neverbální kontakt. Jestliže si například tři cizí osoby sednou naproti sobě a takto mlčky proti sobě jednu až dvě minuty sedí, přenáší ten z nich, který je nejemotivnější a má nejexpresivnější výraz - svou náladu na oba dva, aniž by pronesl jediné slovo. Podobný efekt se však projevuje v našem každodenním životě, v kancelářích, v zasedací místnosti, ve firmě, v organizaci, kde pracujeme. Takto se přenáší pocity závidění přes strach až k euforii; čím silněji drží skupina pohromadě, tím je jednotnější ladění i to, co jednotlivé členy skupiny dráždí.

**Emoce se šíří jako virová nákaza, avšak ne všechny emoce stejně lehce; nejrychleji a lehce se v pracovních skupinách šíří srdečnost, zatímco popudlivost je méně „nakažlivá“, deprese se už téměř nepřenáší.** Dobrá nálada se šíří snáze, má přímý vliv na obchodní úspěchy, na výsledky vyjednávání. Nejnakažlivější je smích. Úsměv obvykle vzniká spontánně, „řeči smíchu“ se nelze ubránit, reagujeme i nedobrovolně. Podobně radost, veselost. Úsměv a smích jsou příznaky přátelství i důvěry. **Smích funguje jako komplexní neurální systém, který je velmi obtížné vědomě řídit a kontrolovat.** To znamená, že je i velmi obtížné srdečný smích předstírat, nucený smích vnímáme jako nepravý, falešný.

Z neurologického hlediska je smích nejrychlejší komunikační spojení mezi dvěma lidmi. Při něm se jejich limbické systémy vzájemně propojují. **Tato okamžitá, bezprostřední a nedobrovolná reakce představuje nejpřímější komunikační formu mezi lidmi vůbec, mozek k mozku, kdy náš intelekt je jen ve funkci „spolujezdce“, jak to obrazně vyjádřil jeden výzkumník.** Smích ve skupině signalizuje emoční teplotu a je jistým znakem toho, že se zde na řešení či jednání podílí nejen rozum, ale i srdce. Je i zklidňující zprávou: jsme na stejné „vlnové délce“, my spolu vycházíme. Signalizuje i důvěru, pohodu a podobný pohled na svět; během zábavy smích signalizuje, že všechno je v této chvíli v pořádku. To nemá nic společného s tím, že někdo vypráví otepaný vtip a lidé se mu smějí; ve výzkumu 1 200 podobných situací, kdy se lidé smáli vtipu, přicházel tento emoční signál téměř vždy jako přátelská reakce na obvyklé postřehnutí typu „prima, že jste tady, že vás vidím“ a už vůbec ne jako reakce na pointu.

## 2.2 Emoční magnety

Typickým znakem emočně-inteligentního jedince je **jeho limbická přitažlivost, ten citelný, zřetelný vliv na emoční mozek lidí v jeho okolí**. Všimněte si, jak pracuje talentovaný herec, jak jednoduše vtáhne publikum do jeho emočního vlivu; ať se jedná o hořké zklamání či radost a nadšení, publikum sdílí jeho pocity. To, jak lehce publikum jeho emocionální ladění přijímá a přejímá, záleží na tom, jak barvitý je jeho obličej, hlas a gesta, která jeho emoce zprostředkují. Čím větší jsou schopnosti, způsobilost tyto emoce zprostředkovat, prezentovat, tím více se šíří. To nemá samozřejmě nic společného s teatrálností. Všude tam, kde zúčastnění lidé vnímavě pozorují, mohou mít i velmi subtilně vyjádřené emoce silný účinek. Lidé s podobnými schopnostmi jsou vlastně emočními magnety - lidé v jejich okolí se jimi cítí přitahováni. Jedním z důvodů, proč emočně-inteligentní vedení či vyjednávání - zvláště když je talentované - přitahuje, spočívá jednoduše prostě v tom, že je to radost s takovým člověkem spolupracovat.

Naše ladění, nálada ovlivňuje i naše dosažené výsledky. Jestliže se někdo cítí dobře, vidí v situaci i pozitiva a myslí spíše na pozitivní stránky věci. Ten, kdo se cítí špatně, koncentruje se na nevýhody situace. **Bohužel trvá to dlouhé hodiny, než je naše tělo schopné odbourat stresové hormony, které organismus vyplavil za situace, kdy jsem se např. rozčílil**. Proto někdy slyšíme: „Na sezení se šéfem jsem se tak rozčílil, že jsem večer nemohl dlouhé hodiny usnout“. Instinktivně se proto snažíme stýkat se s lidmi, se kterými nám je dobře.

K tomu, abychom mohli dobře porozumět mechanismům emoční inteligence, emoční rezonanci či disonanci, musíme alespoň krátce zabrousit do složité vědní disciplíny, jakou je neurofyziologie mozku; ale opravdu jen krátce a stručně - budeme potom moci snáze pochopit všechny procesy, které se v našem mozku odehrávají.



## 2.3 Anatomie emocí

Každý známe ze života situace, kdy člověk reaguje na nějaké nepříjemné trauma z minulosti – na rozchod s partnerem, na ztrátu blízkého člověka a prohlásí: Je mi to dnes úplně jedno, už na něj nemyslím. Současně zaregistrujeme lesklé oči, slzy jako symptom smutku, i když slova se nás snaží přesvědčit o opaku - jako bychom měli dvojí **myšlení: racionální, logické a ještě jedno, které cítí**. Tyto dva zásadně odlišné druhy myšlení se vzájemně doplňují a tvoří naši psychiku. Logické myšlení si výrazněji uvědomujeme, je obvykle relativně přesně formulováno, je spojeno s uvažováním. Vzájemný poměr se velmi mění – čím více jsme emocionálně zaangažováni, čím více jsme citově vtaženi do situace, tím více narůstá podíl tohoto emocionálního myšlení a klesá podíl racionálního uvažování. Obojí vzniklo v procesu evoluce, kdy v situaci ohrožení života bylo asi praktičtější dlouho neuvažovat a raději se řídit emocemi – dlouhé přemýšlení by mohlo stát život.

Oba tyto způsoby myšlení jsou obvykle v rovnováze – city dávají racionálnímu myšlení sílu a informace a logika je třídí a někdy i brzdí emoční reakce.

Negativní emoce, zvláště pokud jsou silné, ruší při práci, protože odvádějí pozornost.

Goleman<sup>1</sup> uvádí příklad: v jednom mezinárodním hotelovém řetězci byly prováděny rozhovory s těmi vedoucími pracovníky, kteří nejčastěji přiváděli své podřízené do špatné nálady – interakce s těmito osobami vedla v devíti případech z desíti k negativním pocitům jako frustrace, zklamání, vztek, smutek, nechuť, averze, urážky či příkoří; tyto pocity byly častěji důvodem distresu než konfliktní hosté, pracovní zátěž, předpisy či osobní problémy. To samozřejmě neznamená, že by vedoucí pracovníci museli být stále milí; **to umění emočního vedení spočívá v tom, že jako vedoucí prosadím u zaměstnanců nezbytné požadavky, aniž bych je při tom „vysunul“ z rovnováhy. Jeden z nejstarších psychologických zákonů říká, že strach a starosti – pokud překročí určitou hranici – pohrbí všechny mentální schopnosti. Distres snižuje i emoční inteligenci: lidé, kteří jsou rozčilení, nejsou schopni vnímat emoce druhých lidí; pokud ale lidem chybí tento základní předpoklad empatie, jsou jejich sociální schopnosti omezeny.**

Emoce, které lidé na pracovišti prožívají, zrcadlí podle nejnovějších poznatků o spokojenosti v práci **nejbezprostředněji skutečnou kvalitu pracovního života.**

Jako jeden z nejpřesvědčivějších indikátorů spokojenosti v práci se ukázala zjištění, kolik procent pracovního času prožívají zaměstnanci pozitivní emoce. Tato procenta se dají odvodit i z toho, jak je pravděpodobné, že lidé podnik opouštějí. Když se na to takto podíváme, můžeme vyvodit, že ti vedoucí pracovníci, kteří šíří špatnou náladu, jsou jednoduše špatní pro celou instituci či organizaci a naopak. Můžeme zjednodušeně říci, že dobrá nálada vede k dobré práci; **když se lidé dobře cítí, pracují nejlépe. Lidé, nacházející se v tomto pozitivním ladění rozumí lépe informacím, jsou flexibilnější v myšlení, orientují se lépe v komplexních situacích a i snáze se v nich rozhodují.** Výzkumy potvrzují, že lidé, kteří mají optimistické ladění, vnímají pozitivněji nejen události, ale i ostatní lidi; to jim pomáhá optimističtěji vnímat i vlastní schopnost dosáhnout stanoveného cíle. Kromě toho se zvyšuje i kreativita a kompetence k rozhodování i připravenost pomoci jiným lidem. Optimisticky naladěni pojišťovací agenti jsou mnohem více schopni překonat u lidí odmítavé reakce a docílit mnohem vyšší obrat než jejich pesimističtí, i když jinak perfektní kolegové. Výzkumy rovněž doložily, že humor, žert či uvolněný smích na pracovišti ve správnou dobu stimuluje kreativitu, podporuje

<sup>1</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee : Primal Leadership, Harvard Business School Press, 2002.

komunikaci a vytváří pocit sounáležitosti, soudržnosti i důvěry a ve svém důsledku vedou k tomu, že práce lidí prostě více baví. Jestliže se při jednání žertuje a účastníci se smějí, je pravděpodobnost dosíci nějakého finančního konsensu mnohem vyšší.

Není to tedy žádný div, že **humor jako nástroj emočně-inteligentního vedoucího pracovníka hraje podstatnou roli**. Pro pracovní tým je nálada mezi jeho členy zvláště důležitá - schopnost vedení skupiny přivést tým do kooperativní, nadšené nálady může rozhodovat o úspěchu práce. Výsledky výzkumu 500 amerických podniků, včetně služeb, neziskových organizací i úřadů<sup>2</sup> to jednoznačně dokazuje: vedoucí pracovníci a jejich týmy byli dotazováni a posléze hodnoceni, jak energicky, optimisticky, nadšeně a rozhodně si počínali; kromě toho bylo zjišťováno, kolik konfliktů či projevů odporu zažívali, jako např. osobní střety, napětí při pracovních poradách, rozzlobení jednotlivých zaměstnanců – na rozdíl od věcných výměn názorů. Ukázalo se, že čím pozitivnější byla obecně nálada ve vedení týmu, tím lépe fungovala spolupráce, a tím byly i lepší výsledky podniku či instituce. Lze i naopak říci, že čím déle byl podnik veden manažerským týmem, kde bylo obtížné nalézt harmonii, tím menší byla výtěžnost, profit organizace. Skupinové IQ, tedy součet nejvýraznějších talentů, které jednotliví členové do týmu vnášejí, lze „detekovat“ právě stupněm stávající harmonie mezi členy týmu. Vedoucí pracovník musí být ve stavu podporovat nejen spolupráci, ale i přesvědčit zaměstnance, že jeho rozhodnutí stojí za tu námahu koncentrovat se na úkol i kvalitu a současně v přátelské a efektivní atmosféře udržet rovnováhu ve vztazích.

### 2.3.1 Resonantní vedení

Jestliže manažeři nejsou schopni prezentovat se empaticky a nejsou ani schopní rozklíčovat emoce skupiny, produkují disonanci a zprostředkovávají lidem v týmu zprávy, které je zbytečně rozčílí a rozruší. Kolektivní distres, který tímto vzniká, zaměstnává skupinu a odpoutává její pozornost od toho, co jim management sděluje.

Resonantní vedení působí autenticky a přesvědčivě, je postaveno na pozitivních pocitech a vede zaměstnance pozitivním směrem; rovněž inspiruje a vytváří pocit spolehlivosti. Jestliže vedoucí pracovník vyvolává svým stylem vedení resonanci, lze to vidět na výrazu obličeje podřízených – jsou pozorní, projevují zájem a je to vidět i na jejich očích (slovo „resonance“ pochází z latinského „resonare“, což doslovně přeloženo znamená „znovu rozeznít, ozývat se, znít“); resonance ve fyzice znamená mimo jiné zesílení nebo prodloužení zvuku, tónu, pomocí synchronního kmitání, vlnění – u dvou lidí to znamená „emočně stejnou vlnovou délku“, ten druhý jakoby prodloužil to pozitivní emoční ladění.

Resonantní vedení skupiny lze rozpoznat podle toho, že skupina s optimistickým laděním vedoucího i s jeho energií a nadšením „kmitá společně“, **jsou na stejné vlně**. Resonance minimalizuje i rušivý šum v systému – dobrý tým znamená „více signálů a méně šumu“ v informaci. Jsou to právě emoce, které lidi vážou v týmu a co působí na jejich loajalitu k instituci. To, jak vedoucí pracovník umí s těmito pocity zacházet při dosahování stanovených cílů, je závislé na jeho úrovni emoční inteligence.

**Emočně inteligentní vedoucí pracovníci vyvolávají svým chováním automaticky resonanci; pokud to ale situace vyžaduje, jsou schopni zprostředkovávat i zcela vážné**

<sup>2</sup> Sigal.G.Barasade, Andrew J.,Ward et al. : «A mode of affective Diversity in Top Management Teams in Administrative Science Quarterly 45 , 2000 : 830 – 836.

**ladění a empaticky se přeladit na emoční registr skupiny.** Příkladem může být např. situace, vlivem které jsou lidé rozzlobeni nebo třeba smutní vlivem zprávy, že jejich oblíbený kolega těžce onemocněl – za této situace emočně inteligentní vedoucí pracovník prokáže nejen svou schopnost empatie vůči těmto emocím, ale dá těmto emocím vůči skupině i průchod. Tento výraz citů posiluje synchronii, protože lidé mají pocit, že jim rozumí a podporuje je. **V takovéto atmosféře si lidé vyměňují nápady, učí se jeden od druhého, domlouvají se na společných rozhodnutích a pracují mnohem efektivněji.** Vytváří se vazby, které přetrvávají i v časech hlubších změn či nejistoty. Práce jakoby pro ně měla větší smysl a více je uspokojovala. Konec konců každý z nás zná pocit radosti z dosažení nějakého cíle, pokud jej sdílíme ještě s jinými lidmi. Tyto pocity vedou lidi k tomu, aby dělali věci společně, a to tak, že by je jedinec nebyl schopen takhle konat. Pokud vedoucí pracovník nezbuzuje žádnou rezonanci, potom jeho podřízení sice vykonají svou práci, ale neodevzdávají maximum, neodevzdávají to nejlepší, co v nich je. **Představený musí vést i srdcem – jinak zůstává jen manažerem.**



### 2.3.2 Disonantní vedení

Tento pojem známe nejspíše z hudby jako označení tónů, které jsou neharmonické a tedy i nepříjemné na poslech. Ve vztazích mezi lidmi jím můžeme označit podobně vztahy, ve kterých je nedostatek harmonie. Disonantní vedení znamená, že skupina se na emoční úrovni cítí nejednotně. Podobně jako úsměv v práci je spolehlivým indikátorem resonance, indikují zlost, strach, apatie či nepřírozené ticho ve vztazích disonanci. Výzkumy dokládají, že právě disonance vládne na pracovišti velmi často. V některých amerických výzkumech vypovídá až 42 % zaměstnanců (výzkumný vzorek 1 000 osob) o tom, že na jejich pracovišti byly případy, kdy bylo někomu nadáváno, kdy byl ostouzen, kdy na něho někdo křičel, a 30 % přiznává, že sami na někoho křičeli.

Americký psycholog John Gottman na univerzitě ve Washingtonu používá pro případy, kdy je někdo nevybíravě upozorněn na to, že například přišel pozdě na poradu (namísto, abychom klidně řekli: „Když přicházíte pozdě na naši poradu, ztrácíme zbytečně čas. Mohli bychom pracovat efektivněji, kdybyste byl přesný.“), pojem „zaplavení“, aby tím vyjádřil intenzitu reakce „boj nebo útěk“, kterou podobné chování může u dotyčného vyvolat (srdeční rytmus, puls se zrychluje o 20 až 30 úderů za minutu, provázeno je toto zrychlení pocitem distresu, kdy daná osoba není schopna ani neutrálně naslouchat ani odpovědět). Nejen to, člověk není schopen kloudně myslet a ve většině případů i primitivně reaguje – dělá vše, aby daná situace co

nejrychleji skončila. Často bývá útočník odblokován a napadený si od něho vytváří fyzický i emoční odstup. Podobné vzorce chování nacházíme i ve výzkumech manželských párů, kde disonantní chování vede i k podobným výsledkům.

V anketě u 108 manažerů o příčinách konfliktů mezi nimi a zaměstnanci byla jako nejčastější příčina konfliktů na pracovišti uváděna na prvním místě „nešikovná kritika“. Disonance zbavuje lidi odvahy, odrazuje, zapuzuje a vyhání. Má ale ještě jeden důsledek: **lidé, kteří v otrávené atmosféře pracují, odnáší si tyto toxiny i s sebou domů**. Stresové hormony, které se během pracovního dne vyplaví, zůstávají v těle ještě hodiny po odchodu z kanceláře, po opuštění pracovny či laboratoře. Vlastní disonance má různé formy, manažerům podobného druhu nechybí jen empatie, ale oni sami jsou zdrojem negativních signálů. Tyto signály nacházejí poté resonanci v negativním rejstříku. Většina těchto vedoucích pracovníků není úmyslně disonantní – jim prostě schází podstatné schopnosti emoční inteligence, které by jim umožnily vést své spolupracovníky s pozitivní rezonancí. Samozřejmě kromě podobných případů existují i případy extrémní, například doslova tyranů, kteří ostatní šikanují a ponižují, a tento výčet může končit až u manipulativních sociopatů. Tito lidé vytvářejí zcela nepřijemné pracovní klima, nemají ale ponětí o tom, jak destruktivní ve vztazích jsou, respektive to znají, ale je jim to jedno.

Existují však i disonantní typy vedoucích pracovníků, kteří postupují subtilně a s povrchním šarmem, s obratností a šikovností, částečně dokonce mají charisma a velmi zručně manipulují. Tito lidé obvykle nevěří skutečně v hodnoty, ke kterým se oficiálně hlásí, neboť v principu jim jde pouze o vlastní kariéru, to je jediné, co je skutečně zajímavé. Jestliže spolupracovníci tuto faleš cítí, reagují tito lidé cynismem a nedůvěrou – navázat s nimi pozitivní vztahy není přirozeně možné.

Tyto disonantní typy vedoucího pracovníka se mohou krátkodobě jevit jako efektivní, mohou být i podporováni a být dobře zapsáni u svých nadřízených. **Zanechávají za sebou ale otrávenou atmosféru; všude, kde pracují, šíří apatii a demotivaci, vztek, mrzotost a rozlady**. Najdeme mezi nimi i demagogy – kteří šíří mezi spolupracovníky negativní pocity, zvláště takový mix ze strachu a zlosti; ohrožení, obavy, že „nám“ „oni“ mohou něco vzít – tyto signály polarizují vztahy mezi lidmi, místo aby je sblížovaly. Demagogie se opírá o destruktivní emoce, které nevytvářejí žádný prostor pro naději a optimismus, pro skutečné inovace a kreativní sílu představ. **Naštěstí je málo podobných demagogů mezi manažery, spíše nacházejí uplatnění v politice**. Avšak vedení lidí, které staví na negativní rezonanci, představuje jen laciný trik lidí rychle mobilizovat pro nějaký společný cíl. Je jednoduché vést lidi k tomu, aby společně někoho nenáviděli či se někoho báli. Tyto emoce rychle stoupají, jestliže se lidé cítí ohroženi.

Pokud se na to podíváme z biologického hlediska, tyto intenzivní emoce nás uzpůsobují k tomu, abychom v nebezpečí rychle jednali, tedy zaútočili či se dali na útek. Jestliže ale trvají dlouho, vyčerpávají nás, odnímají nám velké množství energie. Rozdmychávat vztek, hněv a strach může pomoci vedoucímu pracovníkovi přestát krátkou krizi, ale dlouhodobě nelze tímto způsobem zaměstnance motivovat. Krátkodobě může růst i výkon; tito lidé přenášejí své emoce na jiné, nejsou ale schopni zachytit signály emocí ostatních, nejsou schopni nejen ostatním naslouchat, ale ani se o ně postarat.

### 3 Stavba mozku a vedení lidí

Skutečně dobré vedení může existovat jedině tehdy, když se na něm podílí „hlava i srdce“ - pocity i myšlení. Samozřejmě vedoucí pracovník musí disponovat dostatečným intelektem, aby se mohl vyrovnávat se specifickými požadavky profese. Pracovníci, kteří myslí koncepčně a analyticky, mají pro podnik či instituci velkou cenu; **intelekt a schopnost jasně myslet lze považovat za podstatný předpoklad vedoucí pozice.** Ale intelekt sám ještě nedělá z člověka dobrého manažera – dobrý vedoucí uskutečňuje vize, motivuje své spolupracovníky, řídí je, inspiruje je, naslouchá jim a dovede je přesvědčit; ale především vyvolává v ostatních rezonanci. Albert Einstein jednou řekl: „Měli bychom se chránit toho, abychom si z intelektu udělali našeho Boha. On má jistě silné svaly, ale žádnou osobnost. On nás nemůže vést, on nám může pouze sloužit.“

#### 3.1 Pohled do neurofyzologie mozku

Emoce i intelekt jsou zásobovány dvěma odlišnými neurálními systémy, které jsou však přesto těsně spojeny. Ty obvodů, které v mozku propojují myšlení a citění, tvoří základ emočně - inteligentního vedení. Ačkoliv ve světě podnikání je intelektu připisována velká důležitost, jsou naše emoce silnější než intelekt. V případech nouze, například ohrožení, převzou emoční centra – limbický mozek – velení nad „zbytkem“ mozku. Nakonec je dost důvodů, aby to tak bylo, aby existovala tato moc a síla emocí – zvláště u zmíněných situací ohrožení, kdy nás mozek pocitově na něco důležitého upozorní a okamžitě nám nabídne i akční postup, plán: bojovat, utéci nebo ze sebe dělat mrtvého.

Ten myslící mozek se vytvořil v průběhu evoluce z mozku limbického, odkud stejně jako dříve, tak i dnes přijímá povel, když se dostáváme do masivního stresu či cítíme ohrožení. Tím spouštěčem, spínačem těchto emocí je mandlové jádro v limbickém mozku, které všechno to, co se děje v našem okolí neustále registruje a „hlídá“, aby nás mohlo varovat v nouzové, kritické situaci. Jako náš radar pro krizové situace může amygdala (mandlové jádro) vydat pokyny i jiným oblastem mozku, také racionálním centřům v neokortexu, abychom mohli okamžitě jednat, jestliže vnímáme nebezpečí. Tento mechanismus funguje v posledních 100 milionech let velmi dobře. Strach pomohl prvním savcům přežít ohrožení nepřáteli a hněv dal sílu jejich matkám k boji a ochraně jejich mláďat. Sociální emoce, jako je žárlivost, hrdost, pohrdání, potupa či náklonnost, hrály všechny roli v rodinné politice skupin primátů a to stejně jako dnes v běžném životě vedoucího pracovníka, manažera.

Zatímco emoce hrály v průběhu evoluce rozhodující úlohu, vzniklo v posledních 10 000 letech jistě „neurální dilema“; v moderní civilizaci jsme vystavováni komplexní sociální realitě, např. pocitu, když nás někdo nespravedlivě posuzuje, zatímco náš mozek je zaměřen (předprogramován) tak, abychom přežili fyzicky kritické životní situace. Často jsme přemoženi emocemi, jako je strach či hněv, které se mnohem líp hodí pro obranu před tělesným ohrožením než subtilní nebezpečí, které nám připravuje denní práce v kanceláři. Naštěstí probíhají tyto emocionální impulzy po četných drahách a obvodech od amygdaly do prefrontální oblasti čelních laloků, kde se nachází výkonné centrum vlastního mozku. Prefrontální oblast přijme a analyzuje informace ze všech částí mozku a posléze rozhodne, co je třeba činit. Samozřejmě prefrontální lalok může tyto emoční impulzy vetovat a tím zajistit, že naše reakce bude účinnější (nezapomeňme, že tato oblast prověřuje i to, co chceme říci a čeho bychom mohli později velmi litovat; ona kontroluje i naše výdaje!). Pokud by tato kontrola neexistovala, byli bychom



vystavení „slepé poslušnosti“ všem impulzům, které z amygdaly vycházejí. K emočnímu „přepadení“ dojde tehdy, kdy spoje v prefrontální oblasti nemohou plnit svou kontrolní úlohu.

Dialog mezi neurony v emočních centrech a prefrontálními oblastmi probíhá po jakémisi druhu neurologické superdálnice; to nám pomáhá koordinovat naše myšlení a pocity. Emočně – inteligentní kompetence, jež jsou tak důležité pro vedoucího pracovníka, jsou odvislé od bezproblémové a bezporuchové kvality spojů těchto limbicko – frontálních obvodů. Vyšetření neurologických pacientů s narušenými limbicko – prefrontálními spoji potvrzují, že jejich kognitivní, poznávací schopnosti neutrpěly, ale emoční inteligence doznala újmy.

Goleman uvádí příklad pacienta, který utrpěl při dopravní nehodě poškození kůry prefrontálních laloků vniknutím cizího tělesa do čelní kosti a náhle se z pobožného pravidelného návštěvníka kostela změnil v popudlivé individuuum, schopné vylít na servírku sklenici oranžády, protože podle něho nebyla dostatečně vychlazená. Podobné nekontrolované chování a výbuchy jsou časté právě u pacientů s poškozenými laloky, a to proto, že jejich primární vztek či strach není „korově“ brzděn. S podobnými změnami chování se můžeme setkat u některých lidí v souvislosti s vyšším věkem ve stáří a probíhajícími organickými změnami v těchto oblastech – méně se kontrolují i v oblasti verbální, setkáváme se s arogantními projevy až koprofálií.

Zmíněný autor uvádí, že veteráni z Vietnamu s poškozením čelního laloku vykazovali až šestkrát vyšší agresivitu než veteráni s jiným typem zranění. V některých pracích bývá zdůrazňována zvláště důležitost oblasti nadočnicové části laloků jako inhibitorů impulzů z podkoří<sup>3</sup>. Autor uvádí, že jestliže inhibiční okruhy z kůry prefrontálního laloku působí na impulzy z amygdaly ve smyslu zklidnění, usnadňují tím současně práci intelektuální části mozku, který potom dovede pracovat efektivně i pod tlakem a ve stresu. Pokusné osoby s nižší hladinou kortizolu, pracující pod rostoucím stresem dokázali odpovídat nejpřesněji a pohotovost ke správné odpovědi u nich přetrvávala déle (i když se napětí stupňovalo) než u osob s vysokou hladinou kortizolu, kdy tyto osoby více podléhaly rozčilení, depresi, úzkosti i únavě a jejich výsledky byly výrazně horší.

**Z biologického hlediska je rezonantní vedení tedy založeno na spojení intelektu a emocí. Samozřejmě vedoucí pracovníci musí být vybaveni i intelektovými schopnostmi – avšak vést tým lidí jen inteligencí je, jakoby chyběla druhá část rovnice.**

## 3.2 Emoční vedení

Z biologického hlediska emoční vedení předpokládá dobré spojení intelektu a emocí.

Příklad: nadnárodní společnost má za úkol změnit strategii firmy. Manažer selhal a po roce byl propuštěn – byl totiž přesvědčen, že lze společnost řídit rozumem, aniž by potřeboval oslovit lidi emocionálně; naordinoval radikální strategické změny, aniž by hovořil se spolupracovníky a zaměstnanci – následovala záplava e-mailů, žádajících jeho výměnu.

V interakci se musí uplatňovat 4 nejdůležitější emoční domény:

1. Sebeuvědomění
2. Sebeovládání (self-management)

---

<sup>3</sup> Goleman : Emotional Intelligence, New York, Bantam Books, 1995.

### 3. Sociální vědomí

### 4. Vztahový management

To vše obsahuje celou řadu podstatných schopností, kompetencí, nezbytných pro rezonantní vedení týmu. Tyto složky jsou propojeny – např. nemohu se ovládat, pokud si nejsem vědom vlastních emocí, pokud je nejsem schopen vnímat a identifikovat. Jestliže nejsem schopen kontrolovat své emoce, je těžké být dobrým **manažerem mezilidských vztahů**.

Tedy Ré: vnímání sebe sama, sebeuvědomění je nezbytným předpokladem **empatie a sebeovládání, které zase umožní dobře utvářet vztahy k lidem** (vztahový management) – základem je ale vnímání sebe sama, sebepoznání.

Jestliže nerozeznáte vlastní emoce, budete je těžko řídit či ovládat – nemluvě o porozumění ostatním lidem. Vedoucí pracovníci, kteří „se znají“, vyznají se v sobě, vnímají i vnitřní signály, rozumí jim a reagují na ně; např. registrují, všímají si, jak jejich pocity mají vliv na ně samé a na jejich výkon. Místo toho, aby čekali, až se jejich zlost, vztek uvolní „výbuchem“, pociťují je již v dřívějším stadiu, vidí příčinu a mohou s nimi konstruktivně zacházet.

Opakem je vedoucí pracovník, který ztrácí vládu nad sebou, ale nechápe a nerozumí, proč o něm jeho emoce rozhodují.

Podobně je tomu u empatie: kdo sám nevnímá vlastní pocity, nebude je schopen „číst“ ani u jiných lidí.

Vyvolat rezonanci je dalším stupněm emočně–inteligentního vedení; zde je nutné sociální vědomí, empatie. Vedoucí pracovník musí reagovat uměřeně, ne šířit strach, zlost, napětí či neklid. Bez empatie nezvolí („netrefí“) ani správný tón hlasu, svým chováním může vyvolat negativní reakce. Empatie je také naslouchání, zajišťuje vedoucímu pracovníkovi i emoční kanály mezi lidmi, přístup k nim a možnost vyvolat rezonanci. Uvedené 4 domény emoční inteligence nemají pouze teoretický význam, ale jsou to základní kameny efektivního, rezonantního vedení týmu.

## 3.3 Vedení týmu a jeho neuroanatomie

Z hlediska funkce mozku znamená rezonance emoční souznění mezi emočními mozky různých lidí. Nejeфекtivnější a nejpřímější možností, jak takové rezonantní spojení vytvořit, je **smích**.

Příklad: zasedá vedení velkého podniku, každý člen týmu přednese výsledky výzkumu trhu a na základě nich vedoucí týmu chybně rozhodně o velké investici do reklamy. Když skupina ještě jednou prošla všechna data, aby posoudila rozhodnutí šéfa týmu, došla tiše ke konsensu, že jeho rozhodnutí je nesmysl. Následovalo napjaté ticho, které přerušil jeden z manažerů, členů týmu: „Možná jste si nevzal brýle!“ – a všichni se smáli. (Vyjádřil nesouhlas, ušetřil konfliktní diskusi a dal šéfovi týmu možnost vše přehodnotit.)

Z hlediska neurofyziologa vtip manažera přivede emoční centra týmu do pozitivní aktivity – tím, že skupina nelpěla na chybě, mohla se společně vrhnout na řešení. To je příklad šikovného užití humoru; to neznamená vyhýbat se různostem názorů – je ale třeba mít „nos“ na to, kdy a kde vtipnou poznámku použít. Člověk nemusí být nadaný komik, důležitý je „timing“ (viz šachový mistr Navara u Krause).

Zkušenosti z výzkumu v oblasti personalistiky: **nejlepšími manažery byli ti, kdo dovedli při přijímacím řízení personalistu opakovaně rozesmát.**

Výzkum uchazečů o vedoucí funkci: bylo zkoumáno, kolikrát kandidát svůj protějšek rozesměje; kariéra přijatých byla poté dva roky sledována.

**Ré: ti nejlepší manažeři rozesmáli dvakrát častěji než jejich průměrní kolegové.** Výzkumníci se dotazovali i na úspěchy a neúspěchy v kariéře – i zde úspěšnější manažeři užívali při líčení svých úspěchů i proher třikrát častěji humorné poznámky než ostatní.

**Špičkový pracovník umí užít humor i u „suchých fakt a detailů“, jako je projednávání rozpočtu či právních formulací smlouvy.**

## 4 EI - kompetence jako nástroje emočně – inteligentního vedení

Humor úzce koreluje s EI – kompetencemi úspěšného vedení. Výzkum kompetencí se odvolává na rok 1973 na profesora Harvardu Davida McClellenda; ten uveřejnil článek ve významném psychologickém časopise, kde jedné organizaci doporučil vybírat lidi do vedoucích funkcí jak podle běžných kritérií, jako je IQ, technické schopnosti a testy osobnosti, tak si i prohlédnout životopis. Mnohem lepší je vyšetřit nejprve osoby, které se na těchto postech osvědčily a vykazovaly se vynikajícími výsledky, a potom je systematicky srovnávat s uchazeči o místo. Tady se objevily nejen základní schopnosti, nutné pro zvolené vedoucí funkce, ale i něco důležitějšího: **ty kompetence, které je od ostatních odlišují**. Organizace měla vybrat ty, kteří tyto kompetence vykazují. Dnes to patří ke standardu.

### 4.1 Čtyři dimenze emoční inteligence z hlediska vedení týmu

Sebeuvědomění – vnímání sebe sama, jednoduše hluboké porozumění vlastním emocím, vědomí vlastních silných stránek, slabin, hodnot, motivů. Lidé s dobrým sebeuvědoměním jsou realističtí, ne přehnaně sebekritičtí, ani naivně doufající. Jsou schopni změn, přiznání chyb a s humorem berou i své slabé stránky a nedostatky. Tito lidé rozumí svým hodnotám, cílům i snům, ví, které cíle sledovat a proč, vědí, co je pro ně „správné“. Jsou schopni odmítnout dobře placenou práci, pokud neodpovídá jejich dlouhodobým cílům.

Naopak lidé s nízkým sebeuvědoměním mohou činit rozhodnutí, která je vnitřně přivádí do konfliktu, protože jsou v rozporu s jejich vlastním přesvědčením. „Ty peníze byly zajímavé, ale ta práce mě nudí“. Lidé s dobrým sebeuvědoměním mají i sklon k sebereflexi, najdou si čas na klidu porozmýšlet, rozmyslet si aktuální záležitosti; teprve potom padnou jejich rozhodnutí, nejednají impulzivně. Vynikající vedoucí pracovníci využívají v profesním životě každou schopnost k sebereflexi, kterou praktikují i ve svém spirituálním životě – pro některé je to transcendentální meditace, pro věřící modlitba, u jiných filozofické hledání. Tito lidé mohou jednat tak, že důsledkem je resonance.

### 4.2 Mít cit pro důležité

Hodnoty, které nás řídí a vedou, vytváří v mozku hierarchii emočně zabarvených myšlenek se vším, co máme rádi nahoře a se vším, co je nám odporné dole. Toto vše se odehrává v již zmíněných nefrontálních regionech mozku, kde je sídlo pozornosti a tím i vnímání sebe sama, sebeuvědomění. Zde jsou kontrolovány i pocity související s našimi sklony. Spojení v této části mozku ukládají naše pozitivní pocity a nechají je vždy vystoupit, když usilujeme o dosažení nějakého cíle (příjemné myšlenky fungují jako roztleskávačky na hokejovém zápase, které nás po celý zápas povzbuzují a udržují náladu).

Z neurologického hlediska je to síla, která nás pohání, co nás nechá sledovat dlouhodobé cíle – schopnost rozumu upamatovat se, jak se budeme cítit spokojeně, když ten cíl dosáhneme; to je schopnost, která má sídlo ve spojeních mezi amygdalou a levým nefrontálním lalokem. Je jedno, co nás k tomu vede, že se v nějakém úkolu angažujeme – jestli je to radost z činnosti či spokojenost, že se zlepšíme nebo je to prostě zábavné, těší nás pracovat s vysoce nadaným

kolegou, nebo jsou to peníze, které vyděláme – všechny tyto motivátory probíhají po té samé neurální dráze.

### 4.3 Intuitivní úsudek

Jakou roli může hrát v dnešním světě tvrdých faktů intuice? Je vůbec potřebná? Ano – umožní nám přístup k pocitům, jež nám pomohou rozpoznat důležitost dat a údajů a nakonec nás vede k lepším rozhodnutím. Naše emočně–pamětní banka nám umožní posuzovat informace efektivně; **v současnosti již víme, že emoce jsou součástí naší schopnosti myslet a ne protiklad.**

Intuitivní posuzování situace je dnes pro manažera důležitější než kdy jindy, právě proto, že je zaplaven množstvím informací, jejichž důležitost pro budoucnost však není často zřejmá. Nalézt vizi strategie, které může manažer věřit, je záležitostí právě intuice. Je mnoho věcí, které člověk tváří tvář spoustě dat nemůže předvídat, je obtížné vědět, co bude potřeba za tři roky; a přece musí být nastartovány procesy a projekty, inovace, protože by člověk potom za ty tři roky nic neměl. Jako manažerů máme k dispozici největší databanky světa – uvádí americký manažer, ale nakonec všechna tato data nás přivedou **do blízkosti hranice, za níž je zase vše nejisté.**

Vize vyžaduje schopnost vycházet z dat, ale provést intuitivní odhad; na druhé straně tento intuitivní úsudek a rozhodnutí nemusí být správný. Intuice funguje patrně nejlépe tehdy, když se může opřít o další data a údaje.

V anketě šedesáti podnikatelů v Kalifornii všichni potvrzují, že při obchodním rozhodování prověřovali všechna relevantní data, ale nakonec sáhli po intuici – pokud obchodní plán dělal i dobrý dojem, ale nedostavil se dobrý pocit, jednali o něm velmi opatrně či jej vůbec vyřadili.

Intuitivní rozhodování lze srovnat s předpovědí počasí - i tam analytické myšlení nestačí, protože ty meteorologické procesy jsou tak komplexní a s takovou mírou pravděpodobnosti. Zajímavé ale je, že jsou lidé, kteří po 50ti pokusech předpovědět vývoj počasí dosahují 70% úspěšnosti v předpovědi – tito lidé získali jistý „cít“, mají „nos“ na souvislosti, mozek zpracoval všechny ty lekce a ačkoliv logický intelekt tápal v temnotách, přesto tito lidé tu podstatu řešení intuitivně vystihli (Gestaltpsychologie). Tyto výzkumy nabízejí názorný mikrokosmos učení cestou pokusu a omylu. Mozek průběžně registruje, co funguje a co ne, a vyvozuje z toho pravidla rozhodování. Mozek si např. všímá, jak spolupracovníci na ten či onen přístup reagují, či jaká taktika v určité situaci vede k úspěchu. Mozek s neúnavnou horlivostí ukládá tyto životní lekce, aby příště, až budeme stát před podobnou úlohou, byli lépe připraveni.

Tato forma učení ale probíhá v hlubších oblastech mozku, jež leží mimo dosah slov – v bazálních gangliích, v primitivní části mozku nad míchou. Tomu se ale musí vedoucí pracovníci učit, důvěřovat intuici, aby mohli využívat svou životní moudrost. Ke spojení, která se na těchto rozhodnutích také podílí, patří nejen tato bazální ganglia, ale také mandlová jádra, amygdala, v níž mozek ukládá emoce spojené se vzpomínkami. Jestliže tedy my při rozhodování sáhneme po celoživotních procesech učení, není to verbální část mozku, která nám dodá lepší plán aktivit, nýbrž ta část, která řídí naše pocity. Každý den manažera řídí jeho mozek automaticky rozhodovací pravidla, v jejich základě leží např. i vztah příčiny a následku a další zkušenosti, mozek se denně i učí ze všeho, co zažíváme, učíme se tedy bez našeho vědomí permanentně a intuice inteligentního vedoucího pracovníka nabízí přímý přístup k životní moudrosti, která se k danému tématu za léta nashromáždila.

### 4.3.1 Selfmanagement: Nejdůležitější výzva vedoucího pracovníka

Předpokladem selfmanagementu je porozumění vlastním emocím a vědomí vlastních úmyslů, sebeuvědomění. Pokud se nevyznáme ve vlastních pocitech a nejsou nám jasné, nemůžeme ani tyto pocity ovládat a řídit. Místo toho ovládají pocity nás. To je v pořádku, pokud se jedná o pocity pozitivní, jako je nadšení či radost z úspěchu. Avšak žádný manažer si nemůže dovolit být sám ovládan negativními pocity jako je frustrace či hněv, strach nebo panika.

Scanner mozku vzrušeného či bojícího se člověka ukáže zvláště v amygdale a na pravé straně prefrontální oblasti vysokou aktivitu. Tato aktivita způsobí, že naše celková pozornost se zaměří převážně na příčinu vzrušení. Scanner mozku dobře naladěného člověka naproti tomu vykazuje vysokou aktivitu spojů levého nefrontálního kortexu a amygdaly. Mozkové spoje, které produkují pozitivní pocity, se koncentrují v levém nefrontálním regionu a tlumí aktivitu mandlového jádra a spojených oblastí, jež způsobují distres. Levá strana nefrontálního regionu je podle názorů výzkumníků částí spojení, jež blokuje neurony v amygdale a tím brání, abychom byli zachvázeni distresem. Tato spojení pomáhají manažerovi kontrolovat negativní emoce a udržet si optimistickou náladu.

Management sebe sama by se dal srovnat s vnitřním rozhovorem – je to součást emoční inteligence, jež nás chrání před tím, abychom nebyli plně vydáni všanc našim emocím. Pomáhá nám koncentrovat energii, kterou řízení vyžaduje a brání rušivým emocím, aby nás „vykolejily“ z kurzu. Manažeři, kteří vykazují podobné sebeovládání, vyzařují optimismus a vyvolávají pozitivní rezonanci. Emoce jsou velmi nakažlivé a rychle se přenášejí na skupinu – proto je úkolem manažera zvládnout je. Samozřejmě to neznamená, že vedoucí pracovník je „nad všemi věcmi“ – problémy s dětmi, rozvod, onemocnění představují i pro něj silnou zátěž. Nejpálčivější bod však je, jak se jeho privátní problémy projeví v jeho profesních vztazích.

Ti manažeři, kteří dělají ze všeho katastrofu a nejsou ve stavu krotit svůj hněv či jiné negativní emoce, nemohou současně vést svůj tým v pozitivním směru, v němž mohou podávat ten nejlepší výkon. Zde hraje mozek zase rozhodující roli: kdykoliv se setkají dva lidé, dojde k „tanci“ mandlových jader, která vygenerují buď resonanci nebo disonanci; v tomto přetahování vítězí ta osoba, jež má lépe své emoce pod kontrolou. Tento typ manažera je potřebný zvláště v dnešní době, kdy společnosti fúzí, bankrotují a kdy se technologie práce mění závratným tempem – ti lidé jsou pro podobné situace lépe vybavení, lépe připravení se s takovými situacemi vyrovnat.

Sebeovládání umožňuje i transparentnost, autentickou otevřenost vůči ostatním co se vlastních pocitů, přesvědčení i jednání týká + to vytváří integritu týmu a pocit důvěry ve vedení. Znamená to i kontrolu impulsů a jednání, kterých bychom později litovali. Integrita také znamená, že vedoucí pracovník „žije“ svými hodnotami, že působí autenticky, že jedná v souladu se svými hodnotami. Někdy se objevuje pro popis podobného jednání slovo „cool“ – které se původně vztahuje na schopnost afroamerických jazzových hudebníků ovládat svůj vztek vyvolaný rasismem a kanalizovat jej hudbou.



#### 4.3.2 Sociální vědomí a limbické tango

Vedle sebeovládání vyžaduje resonantní vedení sociální vědomí, nebo jinak vyjádřeno **empatii**. Tato schopnost vzniká prostřednictvím neuronů v rozsáhlých spojích navazujících na amygdalu. Zkoumá obličej a hlas lidí, se kterými hovoříme, a průběžně nás informuje o tom, jak se tento člověk cítí, o jeho emocích. Je to proud zpráv: „poslední poznámka jej trochu rozčilila, trochu ho to nudí, další výrok se mu líbil apod.“ a tyto „výroky“ použije prefrontální region mozku a s ním spojené regiony k tomu, aby s námi odsouhlasil, co dalšího řekneme nebo učiníme.

Amygdala se zmíněnými oblastmi funguje jako reléová stanice v meziosobní otevřené smyčce pro emoce a stará se o to, abychom s naším protějškem zůstali synchronní. Současně způsobuje, že se emoční ladění obou osob přibližuje.

Neurovědci zde pro toto neurální sladění používají pojem „limbická resonance, symfonie vzájemné výměny a interního přizpůsobení“. Mezi dvěma lidmi, kdy emoční ladění obou harmonizuje, je to i vzájemné niterné přizpůsobení. Pocit, který lidé nazývají „být na stejné vlně“, je signálem, že právě prožíváme toto vzájemné působení mezi dvěma mozky; takováto tichá, mlčící harmonie nastává vždy, kdy mezi lidmi vládne dobré spojení – mezi matkou a dítětem, mezi přáteli, mezi členy týmu, kteří se právě společně smějí pronesenému vtipu. To je ta rezonance, která ve skupině vyvolá vlnu emocí, ať je to smutek při pohřbu nebo nadšení z úspěchu.

Vedle empatie je to ještě jedna součást emoční inteligence vedoucího pracovníka, a sice zprostředkovat svou zprávu zaměstnancům takovou formou, aby je uvedla do pohybu, aby zapůsobila. Musí být zprostředkována a vyjádřena s přesvědčením, emoce manažera musí být autentické a postaveny na hodnotách, kterým sám věří.

Manažer zapůsobí na lidi tím, že artikuluje svůj sen, který vyvolá optimismus nebo soucit či pocit soudržnosti, sounáležitosti, snahy, která se obrací do nadějně budoucnosti. V mozku takovéto sdělení rozšíří optimistické emoce v oblasti, která charakterem svých spojů se váže a

je i řízena levým nefrontálním regionem. Tento region obsahuje také klíč k motivaci – zatímco se šíří tyto pozitivní vize, nadchne se skupina pro společný cíl: podobně mobilizoval Martin Luther King americká občanská sdružení svým projevem, svým výrokiem „I have a dream...“ s cílem popsat vizi světa, kde všichni mají stejná práva.

**Sociální vědomí a především empatie jsou rozhodující pro základní úkol každého vedoucího pracovníka – vyvolat rezonanci.**

### 4.3.3 Empatie

Ze všech dimenzí emoční inteligence nejdůvěrněji známe právě sociální uvědomění, povědomí: jistě jsme zažili empatického učitele či přítele a těžce jsme nesli vztah k necitlivému nadřízenému, u kterého jsme empatii postrádali. Ale v obchodě se empatie nedočká chvály a nebývá odměňována. To slovo jakoby nepatřilo do obchodních vztahů a tváří tvář tvrdé realitě trhu zde i schází. Empatie ale neznamená, že se vedoucí pracovník nechá přemoci pocity ostatních, aby jim mohl dát za pravdu; to by byla hrůza a učinilo by to každé jednání nemožným. Empatie znamená vzít pocity ostatních spolupracovníků bedlivě v úvahu a potom nechat padnout inteligentní rozhodnutí, které tyto pocity zahrne. Empatie je také důležitá a rozhodující pro udržení talentovaných spolupracovníků, ale i pro jejich vývoj, zvláště pak v době, kdy vládne válka o talenty (USA). Většina z nás ví, že jednou z hlavních příčin, proč organizace ztrácí talentované jedince, kteří si navíc odnášejí poznatky organizace, je necitlivé, disonantní vedení. Na základě empatie je možné tvořit i efektivní multikulturní týmy lidí, týmy, kde právě na základě různosti dochází k nedorozumění a empatie je účinným antidotem, protilekem, který umožňuje vnímat jemné projevy řeči těla a slyšet informaci mezi slovy.

## 4.4 Management vztahů

Schopnost EI řídit a ovlivňovat vztahy se skládá ze tří složek: sebeuvědomění (vnímání sebe sama), sebeovládání a empatie. Tato schopnost nepředstavuje v podstatě nic jiného, než umět zacházet s emocemi ostatních. Jestliže je představený např. neupřímný, falešný a chová se manipulativně, „emoční senzory“ jeho spolupracovníků či podřízených vysílají okamžitě varovné signály a tito lidé budou instinktivně svému představenému nedůvěřovat. Umění řídit vztahy začíná u autenticity, hodnověrnosti dotyčného – tedy jednat v souladu se svými skutečnými pocity. Jestliže vedoucí pracovník jedná v soulase se svými vlastními vizemi a hodnotami, jestliže je pevně zakotven v pozitivní emoční oblasti a má přístup k emocím skupiny, má předpoklady k tomu, aby vyvolal rezonanci skupiny.

Management vztahů ale není tak jednoduchý, jak se zdá na první pohled. Nestačí být přátelský, (ačkoliv lidé s vyhraněnými sociálními schopnostmi nemusí být vždy zrovna přátelští). Toto řízení vztahů znamená více: smysluplně nasazovat přátelské chování, aby člověk mohl lidi vést zamýšleným směrem, ať už se to týká marketingové strategie nebo nadšení pro nový projekt. Dobří manažeři s vyhraněnými sociálními schopnostmi vyvolávají rezonanci u velkého okruhu lidí, mají i schopnost nalézat „společný jmenovatel“ – to neznamená, že stále usilují o harmonii; spíše jsou si vědomi, že žádného důležitého cíle nemohou dosáhnout jako solitéři.

Inspirovat lidi přesvědčivou vizí a umět je aktivovat patří dnes k nejcennějším sociálním dovednostem.



## 5 Management řízení a jeho styly

V řízení se projevují různé styly a někteří vedoucí pracovníci je umně střídají podle situace. Čtyři typy těchto stylů – **vizionářský, koučující, orientovaný na pocity a demokratický** navozují ten druh rezonance, který vede ke zvýšení výkonu, zatímco dva další - **vyžadující a rozkazovačný** - mohou být užitečné ve zvláštních situacích, ale přesto mají být užívány s opatrností. Výsledky výzkumu 3 871 manažerů ukazují, že - za stejných podmínek – ti z nich, kteří praktikovali převážně styly s pozitivním emočním účinkem, dosahovali zřetelně lepší finanční výsledky než ti z nich, kteří tak nečinili. Goleman uvádí velmi trefné přirovnání: tyto různé styly si můžeme představit jako různé golfové hole v tašce hráče golfu, který v průběhu turnaje volí z tašky tu hůl, která nejlépe odpovídá požadavku úderu – někdy o tom musí jistou dobu přemýšlet, ale převážně dochází k volbě správné hole automaticky. Hráč „cítí“ tu výzvu, hbitě vytáhne správný nástroj a elegantně odpálí míček. Takhle si asi počínají efektivní manažeři.

### 5.1 Vizionářský styl

Navozování rezonance:	uskutečňování společných snů
Působení na klima:	nanejvýš pozitivně
Užití:	pokud je na základě změn potřebná nová vize či když je třeba jasný směr

Tento styl ovlivňuje emoční klima týmu i ducha, který ve skupině vládne, a to na různých úrovních. Tento styl definuje cíl, ale ne cestu, která k němu vede. Tím ponechává lidem volnost a svobodu být inovativní, experimentovat či jít na určitý stupeň rizika. Dává lidem i jistotu a jasnost, jestliže znají vyšší, nadřazený cíl a vědí, že svou práci k němu přispívají. Ten pocit, že všichni tento společný cíl sledují, posiluje týmového ducha, lidé jsou hrdí, že mohou v této organizaci pracovat. Tento styl má ještě jednu důležitou výhodu: věrnost těch nejcennějších spolupracovníků, zaměstnavatel získává enormně na atraktivitě. Inteligentní podnikatelé rozpoznali, že jejich vize a mise vytváří jedinečnou „značku“, možnost odlišit se od jiných zaměstnavatelů v branži. Manažeři tohoto typu pomáhají zaměstnanci či spolupracovníkovi rozpoznat, jak jeho práce zapadá do celkového obrazu a nechají jej nejen pocítit, jak jeho příspěvek je důležitý, ale vysvětlí mu i proč. Tento styl maximalizuje angažmá zaměstnanců pro plnění dlouhodobých a obecných cílů a strategií organizace. Je to klasický styl řízení, nejčastěji zmiňovaný na universitních studiích ekonomie. Je nejefektivnější ze všech šesti zmiňovaných. Spolupracovníkům je denně zdůrazňováno, jaký důležitý účel jejich úkol má, to propůjčuje i všedním každodenním úkolům nadřazený význam. Oni mají potom pocit, že společné cíle jsou v souladu s jejich vlastními zájmy. Výsledkem je inspirující práce.

Tzv. „inspirující vedení“ je emočně-inteligentní kompetencí, která nejčastěji podporuje „vizionářský styl“. Transparentnost je další EI kompetence, která má velký význam. Aby byl manažer důvěryhodný, musí sám věřit vlastním vizím. Pokud to tak není, spolupracovníci to rychle zpozorují a prokouknou. Kromě toho transparentnost odstraňuje všechny bariéry a závory v organizaci – je to pohyb ve směru otevřené výměny informací a poznatků, spolupracovníci mají pocit být integrováni a rovněž pocit, že mohou a smějí padat ta nejlepší

možná rozhodnutí – i když někdy odvážná a zvláštní. Někteří vedoucí pracovníci mají pocit, že jejich moc posiluje, pokud si podrží informace – úspěšní manažeři naopak vědí, že poskytování informací je tajemství jejich úspěchu.

Ze všech kompetencí je ale pro tento styl nejdůležitější empatie. Schopnost vcítit se umožňuje vedoucímu pracovníkovi formulovat skutečně inspirující vizi. Ten, kdo není schopen tohoto vcítění, tomu se těžko podaří někoho inspirovat. Pro své pozitivní účinky je tento styl vhodný v situacích transformace, v měnících se podmínkách, kdy je třeba organizaci např. radikálně restrukturovat – zde se uplatňuje instinktivně vizionářský styl. Avšak tento styl nefunguje ve všech situacích - může být kontraproduktivní u manažera, který chce svou vizi uplatnit diktátorsky a pohřbí tím základní princip „rovnosti“. Nefunguje stejně tak v týmu expertů a odborníků, kteří jsou zkušenější než manažer sám – může to vést až k dojmu, že se chce dělat důležitý či že jednoduše zcela nechápe, oč při daném úkolu jde – může to vést až k cynismu spolupracovníků a jeho důsledkem bývá špatná výkonnost.

## 5.2 Koučingový styl

Příběh: ona byla nová v podniku a v osmém měsíci těhotenství – jednoho dne zůstala déle v kanceláři, a když zvedla oči, stál ve dveřích k jejímu překvapení její šéf; pozdravil ji, přisedl si k ní a začal se s ní bavit. Chtěl vědět vše o jejím životě, jak se jí líbí práce, jaké má plány, co se kariéry týká, jestli chce po porodu zase nastoupit atd. V průběhu dalšího měsíce s ní vedl denně podobné rozhovory, až se jí narodilo dítě. Šéf se jmenoval David Ogilvy, legendární reklamní manažer. Ta těhotná „novicka“ v podniku byla Shelley Lazarus, dnes jednatelka firmy Ogilvy, té ohromné agentury, kterou Ogilvy založil. Sama vysvětluje svou dlouholetou věrnost podniku tím těsným vztahem ke svému učiteli a mentorovi Ogilvy, který si vybuodovala od toho prvního společného rozhovoru v kanceláři.

Ogilvyho styl obsahuje velký podíl koučingového stylu: rozhovor se zaměstnancem jdoucí do hloubky, kde mu jde o jeho život, sny, životní cíle a kariéru. Tento styl užívají vedoucí pracovníci zřídka, v té hektické době, kdy vládne stres a tlaky, pro něj prý nemají dost času. Zříkají se ale dobrovolně nanejvýš účinného nástroje řízení. Koučing se koncentruje spíše na rozvoj osobnosti než na konkrétní úlohy, ale navozuje nezvykle silné pozitivní emoční reakce a lepší výsledky, přičemž je zajímavé, že ani tolik nezáleží na tom, které jiné styly řízení daný manažer praktikuje. Rozhovory upevňují vztahy a důvěru, zprostředkovávají zájem o své spolupracovníky a nevnímají je jen jako nástroje, které plní úkoly. Zaměstnanec má pocit, že vše slouží i jeho zájmům, nejen šéfovým. Jeden slavný manažer uvádí, že osobní poznání spolupracovníka v rozhovoru je dnes důležitější než kdy jindy – za půl roku jednou ve čtyři hodiny odpoledne a ještě v pátek pro vás ten člověk udělá to nejlepší.

## 5.3 Styl orientující se na pocity

Budovat kvalitní vztahy v týmu je umění, ať již v týmu sportovním nebo pracovním. Vedoucí týmu dává najevo i své vlastní pocity, ukazuje je těm, které vede. Tito lidé berou své spolupracovníky či spoluhráče velmi vážně. Pro podobné vedoucí nejsou prioritou úkoly a cíle, ale emocionální potřeby ostatních. Usilují o spokojenost týmu, o harmonii – to vše vede k rezonanci. Tento styl nevede k okamžitému zvýšení výkonu – působí ale překvapivě pozitivně

na klima ve skupině. Překonává ho již jen styl vizionářský a koučing. Vedoucí tohoto typu svým uznáním lidí v týmu a jejich emocionální podpora jiných např. v osobních problémech získávají vysokou loajalitu členů týmu.

Tento styl se hodí všude tam, kde chceme zvednout morálku týmu, kde potřebujeme zlepšit komunikaci nebo obnovit důvěru v organizaci. V řadě zemí, zvláště v Asii a Latinské Americe mají silné osobní vazby velkou cenu, dokonce jsou někdy i předpokladem např. k tomu, abychom tam mohli uzavřít obchody. Tento styl zaměřený na pocity působí i na vzestup morálky týmu, vykazuje pozitivní ladění členů skupiny, a to zvláště tam, kde se jedná o monotónní a rutinní činnost. Někdy tento styl vyžaduje i emočně-inteligentní kompetenci „management konfliktů“, aby bylo možno rozdílné a někdy i protichůdné postoje jednotlivých lidí v týmu harmonicky sjednotit. Není optimální sázet jen na tento „pocitový“ management - práce by byla až na druhém místě za pocity. Lidem by se nedostávalo zpětné vazby, která umožňuje i zlepšovat výkon. Někteří vedoucí pracovníci usilují o to, aby dobře vycházeli se všemi. Ukázalo se však, že tento postoj či jednání spíše zhoršuje klima, než zlepšuje. Takovýto vedoucí se vyhýbá jakékoliv konfrontaci, neposkytuje skupině jasnou linii, což vede ke zhoršení výkonu. Takový vedoucí se může „špatnou zprávu“ dozvídat až jako poslední. Zvláště za situace krize, kdy zaměstnanci potřebují jasné pokyny, aby se mohli vyrovnat s požadavky, může podobný vedoucí, který nemá ponětí – být jakkoliv milý, ale jako manažer zůstává nekompetentní. Samotné pochvaly postrádají nezbytný korektiv – zvláště u nedostatečných výkonů pracovníků a může vznikat dojem, že průměrnost se toleruje. Proto vynikající vedoucí pracovníci kombinují tento styl s vizionářským, který stanoví standarty a poskytuje lidem informaci, zda jejich práce přispívá cílům organizace. Společně aplikované mohou být tyto styly vedení velmi efektivní.

## 5.4 Styl demokratický

Tento přístup k lidem funguje nejlépe tehdy, když vedoucí pracovník si není zcela jistý, co by měl dělat a potřebuje ideje, nápady spolupracovníků. I když vedoucí má jasnou vizi, hodí se demokratický styl nádherně k tomu, aby u nich hledal ideje pro uskutečnění této vize. Jako příklad bývá uváděn David Morgan, ředitel banky v Austrálii, který věnoval 20 dní v roce tomu, že se sešel postupně se čtyřiceti vedoucími spolupracovníky z poboček z celkového počtu osmi set manažerů - až se vystřídali všichni – aby se s nimi bavil o problémech banky; „chci vědět, jak to opravdu v bance funguje, potřebuji zpětnou vazbu“.

Aby člověk ale tuto zpětnou vazbu získal, musí být otevřený všemu, i dobrým i nepříjemným zprávám. „Musí vědět, že jim za pravdu neuříznu hlavu.“ Samozřejmě tento styl má i své nevýhody: může to vést při troše nešikovnosti k nekonečným schůzím podobného typu, který zmiňujeme výše, kde se nedojde ke konsenzu a chybí hmatatelný výsledek.

Demokratický styl stojí na třech pilířích EI - schopností: na týmové práci a spolupráci, na managementu konfliktů a na osobním vlivu. Špičkoví mistři komunikace umí naslouchat, a to je rozhodující silná stránka demokratického stylu vedoucího pracovníka. Vyvolává rezonanci.

## 6 Domény emocionální inteligence a s tím spojené schopnosti

### 6.1 Sebeuvědomění

Za osobní kompetence jsou pokládány schopnosti, jež určují, jak dobře se sami ovládáme (management sebe sama).

Jedná se nejčastěji o sebeuvědomění, sebereflexi a percepci sebe sama.

Je to emoční „vidění“, **vnímání sebe sama** (být si vědom vlastních emocí i jejich účinku, nechat se při rozhodování vést i intuicí) - trefné **hodnocení sebe sama** (znát své silné stránky i jejich hranice), **sebedůvěra** (být si vědom své hodnoty a svých schopností).

Schopnost identifikovat a dekodovat emoce, „číst“ mimické signály je naší důležitou sociální kompetencí (pro precizní identifikaci pocitů musíme dávat pozor zvláště na 1. mimiku, 2. hlas a jeho vlastnosti a 3. celkové držení těla).

### 6.2 Sebeovládání (sebe-management)

- **Emoční sebekontrola**: mít pod kontrolou negativní emoce a impulzy
- **Transparence**: upřímnost, integrita, vyvolávat pocit jako hodný důvěry
- **Schopnost adaptace, přizpůsobit se**: být flexibilní, schopný přizpůsobit se změnám, schopný překonávat překážky
- **Výkon**: z vlastního popudu zlepšovat výkon, abych si zasloužil vyšší osobní standart
- **Iniciativa**: připravenost jednat a využít příležitosti
- **Optimismus**: vidět pozitivní aspekty situace

### 6.3 Sociální kompetence

Tyto schopnosti určují, jak dobře řídíme a utváříme meziosobní vztahy.

#### 6.3.1 Sociální vědomí

- **Empatie**: vnímat emoce ostatních, rozumět jejich pohledu na věci a projevat aktivní zájem o jejich prosby či potřeby
- **Vědomí organizace**: rozeznávat skupinové zájmy, nepsaná pravidla organizace a rozhodující vlivné sítě při rozhodování
- **Servis**: registrovat a uspokojovat potřeby spolupracovníků, klientů či zákazníků

### 6.3.2 Management vztahů

- **Inspirující vedení:** řídit a motivovat s přesvědčující vizí
- **Vliv:** „nasazovat“ různé taktiky k přesvědčování ostatních
- **Podporovat rozvoj ostatních spolupracovníků:** pomocí zpětné vazby a návodů zlepšovat jejich schopnosti
- **Katalyzátor změn:** iniciovat změny, řídit a vést
- **Management konfliktů:** řešit konstruktivně různosti v názorech
- **Vytvářet vazby:** budovat síť vazeb a udržovat ji
- **Teamwork a kooperace:** společná práce a budování týmu

## 7 Disonantní styly vedení

V oblasti marketingu je znám úspěšný případ americké firmy EMC, zabývající se výrobou paměťových systémů, kdy se ze zcela neznámého podniku stala jedna z vedoucích světových společností – tento enormní vzestup je rovněž příkladem nebyvalého úsilí a zapálení pro věc. Léta naléhal management firmy na své prodejce, aby vytlačili konkurenci, a vytvářeli v nich bojového ducha a jistou dávku agresivity. Jeden z manažerů se vyjádřil: „Jsme jako pitbulové, jen s tím rozdílem, že pitbuly občas pustí na volno bez vodítka“. Tato houževnatost se vyplatila. Podobný styl může být velmi efektivní, zvláště v technické oblasti a současně slouží jako parádní příklad managementu, který od svých zaměstnanců očekává ty nejvyšší výkony a sám je dobrým příkladem, jak to dělat. Vyžaduje to vysoce kvalifikované zaměstnance nebo velmi ambiciózní tým jako v případě EMC.

### **Styl vedení vyžadující maximální nasazení**

Management vyžaduje vysoké výkonnostní standardy, které sám plní, práci vykonat rychleji a lépe – registruje rychle ty, kdo zvoleným etalonům neodpovídají a vyžaduje od nich zvýšení výkonu, pokud nestačí, vykonají úkol sami. Pokud je však tento styl nasazen nevhodně, mohou se zaměstnanci cítit pod velkým tlakem. Tento styl vedení užíváme jen zřídka.

## 8 Rozvoj emocionálních kompetencí

V předchozím textu jsme se zabývali pocity jako nástrojem identifikace emoční inteligence.

K tomu náleží i další prostředky k vyjádření emocí, jako je mimika, gestika, tón hlasu, v nichž se emoce rovněž zrcadlí. Tyto schopnosti nám umožňují vyjadřovat precizně naše emoce a tím i efektivně s ostatními komunikovat. Umět lépe „přečíst“ tyto pocity z výrazu dotyčné osoby se lze do jisté míry naučit, přesněji řečeno stávající schopnost cvičením rozvíjet. Často prožíváme situace, kde je poměrně jednoduché pocity jiných identifikovat, zvláště tam, kde mimika je jednoznačná. Někdy je však velmi obtížné z výrazu tváře odečíst, co samotný člověk prožívá.

Je třeba říci, že bez solidních a přesných emočních informací jsou naše rozhodnutí a myšlení o emocích nezdánlivě chybné. David Caruso uvádí příklad z oblasti informačních technologií: „Kde pracujeme s informačním šrotem, nemůžeme vyprodukovat nic jiného než zase šrot“. Stejně platí i pro emoční inteligenci: **Kdo není schopen korektně emoce identifikovat, není je schopen ani využívat, rozumět jim a řídit je.** Předpokladem je ale vyznat se ve vlastních emocích; je jen málo lidí, kteří se vyznají v jiných a tato jejich schopnost se neopírá o vlastní sebeuvědomění.

Jak rozvíjet vědomí vlastních pocitů a emocí? Víte, jak se nyní cítíte? Ta otázka se Vám může zdát banální, ale je třeba se tak zeptat. Emoční inteligence ale vyžaduje, že máme přístup k našim emocím – ne trvale, ale minimálně v rozhodujících okamžicích. Zkusme si udělat následující cvičení a podívat se na to, jak vyhraněné je naše emocionální vědomí.

### Být si vědom vlastních pocitů

Je důležité přemýšlet o vlastních pocitech

Je dobré vnímat vlastní emoce a všimnout si jich

Věnuji pozornost tomu, jak se cítím

Obvykle rozumím tomu, jak se cítím

Mé pocity jsou jednoznačné

Jsem si vědom toho, jak se cítím

	v žádném případě	většinou ne	většinou ano	v každém případě
Je důležité přemýšlet o vlastních pocitech				
Je dobré vnímat vlastní emoce a všimnout si jich				
Věnuji pozornost tomu, jak se cítím				
Obvykle rozumím tomu, jak se cítím				
Mé pocity jsou jednoznačné				
Jsem si vědom toho, jak se cítím				

Čím častěji jste zakroužkovali „v každém případě“ a „většinou ano“, tím více je vyhraněno Vaše emoční vědomí. Kdo si je vědom vlastních emocí, snáze je „přečte“ u jiných. Jde o to, všimnout si různých +/- emocionálních signálů a aktivně je zpracovávat. Pokud Vám vychází spíše negativní hodnocení, je třeba si zavést pocitovou škálu a pocity si zaznamenávat. Povede to k rozvoji schopnosti pocity a nálady vnímat; doporučujeme provést tuto „inventuru“ pocitů několikrát za den – v jaké formě si budete pocity zaznamenávat, přenecháme Vám k vlastní

úvaze; kromě toho můžete pracovat se škálou pocitů – škála je rozdělena na pozitivní a negativní afekty; položte si tuto otázku několikrát za den, ráno, v poledne a večer – Jak se nyní cítím? Ohodnoťte odpovídajícím stupněm vaše pocity, a to jak nejrychleji umíte.

### Škála nálady

#### Pocit

živost

vzrušení, rozčilení

zasmušilost

vyčerpání

podpora

spokojenost

skleslost

roztřesenost

apatičnost

mrzutost

neklid

nervozita

uvolněnost

přátelskost

znechucení

aktivita

	rozhodně se necítím			možná se cítím			rozhodně se cítím		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9



Podobná škála s jemnějším rozlišením emocí vypadá následovně:

### Emoční škála

<u>Emoce</u>	rozhodně se necítím			možná se cítím			rozhodně se cítím		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
šťěstí	1	2	3	4	5	6	7	8	9
smutek	1	2	3	4	5	6	7	8	9
vztek	1	2	3	4	5	6	7	8	9
radostné očekávání	1	2	3	4	5	6	7	8	9
strach	1	2	3	4	5	6	7	8	9
překvapení	1	2	3	4	5	6	7	8	9
přijetí	1	2	3	4	5	6	7	8	9
odpor, hnus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
žárlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9
stud	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Tato cvičení a práce se škálami vám pomůžou okamžitě rozšířit vaši emoční zkušenost. Je však třeba nejen vypočítat všechny pocity a nálady a ohodnotit je, ale uvést i situace, které předtím proběhly, které předcházely. Takovýto deník vám pomůže pochopit, které vnější události vás ovlivňují, co vás rozčilí „do běla“ a co vám udělá radost.

Uvedeme malý návrh emočního deníku:

Datum: .....

Čas: .....

Místo: .....

Zúčastněný: .....

Událost, která předcházela: .....

Události, které emoce vyvolaly: .....

Pocity: .....

**Nesnažte se události v tomto deníku analyzovat, pouze je zaznamenávejte.** Pokuste se odosobnit a nezúčastněně zaznamenávat, co bylo a jak jste se cítili, jak jste reagovali. Hodně bylo již napsáno o biologických rytmech, které nás provázejí, a možná naleznete určité souvislosti např. v průběhu nálad jako typicky ranní, večerní apod. Na těchto klíši přece jen něco asi bude; najdete i např. pravidelné výkyvy nálad směrem dolů i nahoru. Po určité době je dobré deník zpracovat. Např. zjistíte, že u řady lidí tyto výkyvy jsou odvislé od doby „krmení“, řečeno jazykem našich zvířecích miláčků: hladiny glukosy, hyperglykémie nebo hypoglykémie je pro mnoho lidí nepříjemnou realitou a může souviset nejen s projevy únavy, ale i s předrážděností a výbuchy zlosti. Podobný vliv má i délka, respektive nedostatek spánku. Možná, že také zjistíte, že vaše nízká produktivita na odpolední poradě nemá nic společného s projednávaným tématem, ale spíše s vaším laděním, s tím, jak se cítíte.

Uvědomujte si i svůj vlastní výraz; konec konců pocity můžete vyjádřit beze slov. Obsah komunikace podtrhujeme naší mimikou. Postavte se před zrcadlo a opakujte některé emoční

slovní výrazy a přitom pozorujte vlastní výraz obličeje, pozorujte přesně, jak se výraz změní při tom, když tento výraz rychle za sebou několikrát zopakujete. **Zkuste vyslovit emoční slovo s pocity: např. slovo „štěstí“ a pomyslete si přitom na období života, kdy jste byli opravdu šťastni.** Podobně to udělejte i s dalšími emočními pojmy, které máte na seznamu. Smysl tohoto cvičení spočívá v zaostření vašeho vědomí na způsob, jakým se mění váš obličej a jeho výraz při určitých emocích a pocitech.

Většina lidí si není plně vědoma toho, jak působí na jiné lidi. Víme, jak jsme překvapeni, když uslyšíme z nahrávky náš hlas nebo uvidíme naši fotografii. Ještě silnější je tento dojem při videonahrávce. Samozřejmě mnohem účinnějším by uvedené cvičení bylo právě s videokamerou. Je možné připravit si malý balíček karet s emočními scénáři a pozvat přátele nebo osoby, které to zajímá, vytvořit „jeviště“ a se skupinou pracovat.

**Upozornění:** následuje praktické cvičení

## 8.1 Zdokonalování schopnosti identifikovat emoce

Schopnost „číst“ mimiku, tedy to, co je „napsáno v obličeji“ tvoří jednu z nejdůležitějších složek emoční inteligence; tato složka je i bohatě zastoupena v zatím neznámějším testu EI, v Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), který je současně standartizován na Technické univerzitě v Chemnitz.





## 8.2 Využívání emocí ke zkvalitnění myšlenkového potenciálu

Všichni víme, že emoce mohou myšlení napomáhat, ale mohou ho i negativně ovlivnit. Emočně-inteligentní manažer musí být schopen sladit svou náladu se situací, dosáhnout takového vnitřního ladění, které by vytvářelo předpoklady pro konstruktivní myšlení, vědomou účast a tvorbu vizí. Jsou lidé, kde emoce zřetelně zhoršují kvalitu jejich myšlení, občas se to stává každému; v prvním případě můžeme hledat vysvětlení např. v temperamentu dotyčného, jeho trvalém sklonu např. ke vzteku nebo agresí, popřípadě sklonu k radosti, k optimismu. Obě tyto emoce, zlost či radost pak ovlivňují jejich „normální“ ladění.

Myšlení bez emocí neexistuje, tendence oddělovat je či dokonce stavět se proti sobě je chybná.

Můžeme z pocitů i něco získat? Ano, např. pocity štěstí nám často přinášejí nové myšlenky. Víme, že induktivní logické problémy řešíme snáze, jestliže jsme v pohodě. Pocity štěstí souvisí často se sněním, s touhou a s jejich uskutečňováním. Naše psychická pohoda vede ke kreativním a inovativním řešením, přináší nezdídka i nekonvenční řešení. **Pozitivně naladění lidé mají i zážitky z minulosti uloženy jako převážně příjemné vzpomínky.** Základní ladění člověka, pokud je pozitivní, vede i k velkorysosti, k dobročinnosti a přátelskosti. Alice Isen ve své práci doložila, že toto ladění vede i k větší schopnosti rozhodovat.

Lidé s pozitivním, šťastným laděním se spoléhají spíše na obecné struktury poznatků. Vytváří spíše informační clustry než lidé negativně naladěni nebo v rozladě. Pokud spolu jednájí o budoucí vizi organizace nebo podniku např. na jedné straně dobře naladěni a na druhé straně deprimovaní, nenacházejí se na „stejně vlně“ - mají na mysli spíše dlouhodobý, celkový obraz, zatímco jejich kolegové se koncentrují na detaily a nevnímají celostně.

Ale pozor – pozitivní ladění má i své nevýhody. Vede často i k mylným závěrům při řešení problémů. Nebezpečné na tomto šťastném základním ladění je to, že nám zprostředkovává dojem, že jsme udělali dobrou práci a naši úlohu úspěšně splnili; to může svádět k tomu, že stávající úlohu odškrtneme jako vyřešenou a nepokračujeme dál ve vlastním řešení problému.

Když máme strach, stavíme se „do pozoru“, naše smysly jsou zaostřeny, zbystříme a naši tělem proudí adrenalin. Jsme mobilizováni a rozvíjí se útekový instinkt. Strach nás motivuje uniknout nebezpečí. Pokud je příliš silný, může nás ochromit.

Můžeme vůbec z pocitu strachu nějak profitovat? Náznak strachu může někdy dělat zázraky, jestliže si uvědomíme, kam nás naše prognóza nebo strategie mohly přivést, jak to vše mohlo katastrofálně dopadnout. To dokáže radikálně změnit naše myšlení. Vede nás to k novému zamyšlení o možnostech a na již známé, projednávané úvahy či řešení se můžeme podívat jinými očima.

**Můžeme profitovat i ze zarmoucení, ze smutku? Můžeme profitovat z takové emoce, jako je vztek? Jako je překvapení?**

(viz praktická cvičení, jak získat správné „feeling“, rozvíjení emoční představitosti, jak „přepínat“ náladu, využití biofeedbacku – informativně, v dalších blocích prakticky individuálně s přístrojovou technikou)

### **8.3 Rozvíjení schopností rozumět emocím**

Jak jsme již poznali, emoce fungují podle určitých pravidel, podobně jako hra v šachy. I zde je možné znát jen pár nejjednodušších tahů pěšákem, nebo ovládat hru jako velmistr. Tato schopnost rozumět emocím se dá rozvíjet. Je třeba si rozšířit i základní emoční slovník a poznat příčiny základních emocí včetně emocí sociálních, je nezbytné dosáhnout hlubšího porozumění.

(viz praktická cvičení v dalších blocích, seznámení s částmi testu emoční inteligence MCEIT David R. Caruso – Peter Salovey)

### **8.4 Zdokonalování emočního managementu**

Jedním z leitmotivů tohoto sdělení je teze, že emoce obsahují informace. Využití těchto dat nás kromě toho, že nám zprostředkují i nezbytné pohledy na věc, mohou vést do dalších problémů, zvláště tehdy, kdy vnitřní impulzy či šestý smysl se odvolává na falešně interpretovaná emoční data. Teprve tehdy, kdy máme k dispozici solidní a fundovaná data, se můžeme řídit tzv. šestým smyslem. Být otevřený a přístupný i silným pocitům, ať již pozitivním či negativním, nám může přinést rozhodující informace. Může to ale zapříčinit i utrpení a zlost, jestliže zapomeneme na pečlivou práci s daty.

Pro emoční management je důležitá strategie; učit se ale tzv. emočním kompetencím nepatří mezi běžnou učební látku.

(V praktické části se seznámíme s tím, jak měnit emoce jednu za druhou, jak filtrovat emoce, jak se jim otevřít a seznámíme se se základy emočního managementu, jak se od emocí distancovat, jak využívat konstruktivně zlost, vztek, co se zlostí z hlediska emočního managementu.)

## **9 Emoční inteligence v denní praxi emočně inteligentního manažera**

Využijte své emoční kompetence – udělejte si emočně–inteligentní analýzu vlastního managementu. Je emočně–inteligentní manažer nezbytně v civilním životě také „dobrý“ člověk? Seznamte se se stylem řízení jednoho z nejlepších světových manažerů, se stylem ex-šéfa General Electric Jack Welchem, analyzujte a diskutujte jeho postupy.

## **10 Cesta k emočně-inteligentnímu manažerovi**

Manažer ve vedoucí pozici - analýza případové studie: čtyři emoční klíčové kvalifikace u Siemensu AG. Nasazení emočního rastru, dosažení efektivních mezilidských vztahů.

### **10.1 Emoční styl**

Obsahem této části bude formou praktického cvičení dospět k zamyšlení o tom, jak s emocemi zacházet. Otázky v následujících dotaznících nestanoví ve svých výsledcích žádnou diagnózu! Samy otázky a odpovědi jsou zdrojem řízené diskuse ve skupině; jedním z cílů je stanovit styl řešení problémů, dalším cílem je stanovit individuálně typ řešení konfliktů. Podrobně se seznámíte s filtrem nálad.

### **10.2 Emoční rastr a jeho užití**

Emoční rastr je užitečný nástroj k inteligentní analýze emocemi nabitých situací. Otázky by měly pomoci lépe organizovat své myšlenky a pocity v obtížných situacích. Pomůže rovněž vytvořit koncept pro kritické situace, které mohou v budoucnosti nastat (praktické užití při cvičení).

## 11 Použité metody:

Během programu budou používány následující vzdělávací metody.

V „přednáškové“ části bude k demonstraci jednotlivých témat používán dataprojektor - i tato část bude interaktivní prezentace pomocí programu Smart Notebook.

Dialogické metody (sdílení zkušeností jednotlivých účastníků, rozhovor, demonstrace analogických případů).

V praktických blocích budou účastníci seznámeni s částmi testu MSCEIT (německé verze) a budou prakticky společně řešit a diskutovat jednotlivé položky.

- Pro vlastní sebepoznání bude administrován test identifikace vlastních emocí
- Administrace dotazníku emočního stylu, hodnocení vlastního emočního vědomí
- Administrace dotazníku pro zjištění typu řešení problému či konfliktu
- Dotazník emoční zkušenosti a prožívání emocí, porozumění emocím a jejich integrace
- Použití filtru nálad
- Praktické užití emočního rastru
- Individuální experimentální měření vlivu emocí na elektrickou aktivitu mozku (demonstrování neurovědního přístupu) – metodika Neurobit-Optima 4
- Management emocí, užití biofeedbacku, metodika NEXUS
- Závěrečná společná diskuse, hodnocení



## **Použitá literatura**

- Bartel C. und R. Saavedra: Einheitliche Stimmung in Arbeitsteam in Administrative Science Quarterly 45, 2000
- Caruso R. David, Salovey Peter: The Emotionally Intelligent Manager, J. Bass, Wiley A. Imprint, 2004 (plus něm. překlad)
- Diessner Helmar: Gruppen-dynamische Übungen, Paderborn, Junfermann, 1997
- Diessner Helmar: Kreatives Kommunikations-Management, Paderborn, Junfermann Verlag, 2004
- Goleman Daniel, Boyatzis R., McKee A.: Emotionale Führung, Ullstein, 2003
- Gehirn und Geist - něm. odborný časopis pro oblast neurověd
- Provine Robert: Lachen überträgt sich „von Gehirn zu Gehirn“ in Scientific Investigation, New York, Viking Press, 2000
- Roth Gerhard: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten, Klett-Cotta, 2009
- Roth Gerhard: Das Gehirn und seine Wirklichkeit, Suhrkamp, Stuttgart, 1996
- Roth Gerhard: Sind wir alle potenzielle Mörder; Uni Bremen, Juraforum 2010
- Sinclair R. C.: Negative Stimmung und riskante Entscheidungen - in Organizational Behavior and Human Decision Processes 42, 1988
- Přednášky: prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer, Universitätsklinik Ulm  
prof. Dr. Dr. Gerhard Roth, Universität Bremen, Institut für Hirnforschung





<b>Název</b>	Týmová práce a vedení týmu
<b>Autor</b>	Jaroslav Jančík
<b>Nakladatel</b>	Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
<b>Edice</b>	Studijní opory projektu Posilování kompetencí vysokoškolských pracovníků pro rozvoj konkurenceschopnosti vysokého školství v Ústeckém kraji, registrační číslo CZ.1.07/2.2.00/07.0117
<b>Náklad</b>	50 ks
<b>Počet stran</b>	40 stran
<b>Tisk a vazba</b>	PrintActive s.r.o., <a href="http://www.dum-tisku.cz">www.dum-tisku.cz</a>

