



## Trénink manažerských dovedností

Kolman a Chamoutová (2005) charakterizují dnešní stav manažerských výcviků tak, že dochází ve značné míře k využívání i psychoterapeutických postupů. Zdůrazňují potřebu zaměstnavatelů **disponovat lidmi, kteří svou práci umějí, dělají ji rádi a dobře**. Za zásadní považují i to, aby pro manažery byl trénink rozvoje těchto schopností součástí jejich profesního vzdělávání a to nejen jako součást přípravy na povolání na vysokých školách, ale i jako součást **vzdělávání celoživotního**. S touto myšlenkou se samozřejmě zcela ztotožňujeme.

I u tohoto typu výcvikového programu ale platí, že ne vše lze nastudovat „pasivně“, ne vše lze nastudovat zcela. Mám na mysli nejen nutnost **praktického nácviku konkrétních dovedností**, ale i rozvoje osobnosti jako „vedlejší“ produkt určitých typů výcviku. Stejně tak mám na mysli i určité předpoklady, které nejdou „nacvičit“ a někdy ani nejdou vědomě ovlivnit – jako např. **charisma, temperament** atd., což jsou charakteristiky osobnosti, které nelze kvantifikovat a nelze s nimi přímo pracovat, přesto jsou pro manažerské profese zásadní.

I když u tréninku manažerských dovedností dochází především k zaměření na dílčí manažerské dovednosti jako jsou **rozhodovací procesy, vedení týmů apod., zaměřují se tréninky i na rozvoj vlastností osobnosti jako je kreativita, komunikace** atd. Nemělo by se tedy jednat jen o teoretickou přípravu k tomu, jak by se měl manažer chovat a co dělat v konkrétních situacích.

### Základní východiska

Jak uvádí nejen Jarošová (2005), tak **vědět a znát je nutné**, ale umět **poznatky uplatnit** v reálných manažerských situacích je již mnohem obtížnější. Některé schopnosti souvisejí s vlastnostmi a je těžké je napodobit, když se s nimi člověk nenarodil, „něco“ ale samozřejmě jde zprostředkovat a natrénovat. A právě proto je zde výcvik manažerských dovedností. Mezi kompetence manažera patří i to, aby byl připraven zvládat **nároky práce s lidmi**, aby uměl **zvládnout tuto sociální realitu**, která ne vždy musí být z osobnostního hlediska jednoduchá.

A jak tedy tento výcvikový program „funguje“? Taktéž je zde základní složkou **interaktivní**

cvičení, určitá **modelová situace** zaměřená na konkrétní manažerské dovednosti (např. rozhodování, vyjednávání, vedení lidí atd.), přičemž se využívá i **emocionální složka** učebního procesu. Má-li být příprava efektivní, vychází se ze základních poznatků o manažerských kompetencích, které jsou závislé nejen na výcviku dovedností, ale i osvojení teoretických poznatků. **Teoretická složka** (ve smyslu konkrétní dovednosti, ne ve smyslu teoretických poznatků o psychologii osobnosti) je zde mnohem rozsáhlejší než u SPV. Rozhodující je zde **zpětná vazba**, kterou účastník dostává nejen od ostatních účastníků, ale i od trenéra či vedoucího kurzu (Jarošová, 2005). Role trenéra je zde o něco výraznější než u SPV, do značné míry se zde využívá specifické diskuse a různých forem zpětné vazby. Trenér zde veškeré dění koriguje mnohem více.

## Cíle

Mezi primární cíle patří schopnost **sociální komunikace**, jelikož manažer především komunikuje s ostatními (tedy měl by). To, jak komunikuje ovlivňuje i další složky manažerských kompetencí jako je **vedení lidí, jejich motivování a stimulace** apod. Proto je sociální komunikace základním cílem. Mezi zásadní cíle komunikačního umění Jarošová (2005) řadí:

- komunikace s jednotlivci – verbálně i neverbálně (s kolegy, nadřízenými i podřízenými) za různými účely
- prezentace a veřejný projev
- řízení a usměrňování týmu
- dovednost vést a stimulovat pracovníky k týmové spolupráci (znalosti týmových rolí)
- umění vést a řídit pracovní porady
- schopnost vést tým v situacích řešení problémů
- rozhodovací schopnosti

Zjednodušeně lze říci, že je vhodné trénovat veškeré dovednosti uvedené v dokumentech o **klíčových kompetencích** a k nim přidat výše uvedené. Vždy by to měl být trénink komplexní, dostatečně široký, aby se jednotlivé projevy chování neprojevovaly pouze ve specifických a úzce zaměřených situacích, ale aby se mohli reflektovat z více různých úhlů pohledu.

Hermochová (2006) rozlišuje tři možné cíle výcvikových programů obecně podle jejich možného hlavního zaměření:

### *Cordatum Praha o.s. © 2013*

Veškerý obsah uvedený v tomto dokumentu podléhá autorským právům dle autorského zákona. Veškeré další šíření obsahu v jakékoliv formě je výslovně zakázáno a v případě zjištění porušení bude toto právo důrazně vymáháno. Šíření obsahu je možné pouze s výslovným souhlasem autora.

- na zvyšování znalostí
- na ovlivňování postojů
- na získávání dovedností

Domnívám se, že toto třídění ideálně popisuje zaměření manažerských tréninků, všechny tři složky se zde ale prolínají, jde jen o míru vzájemného propojení a návaznosti. Budu-li dále hovořit o přínosech těchto **interakčních metod**, které i u manažerů probíhají ve skupině, může to přinášet mimo jiné i následující přednosti, které se sice netýkají přímo **konkrétních kompetencí manažera**, nicméně jejich ovládnutí může manažerovi pomoci k lepšímu přístupu k práci a k její lepší kvalitě, především ke kvalitnější práci s lidmi. Za přednosti strukturovaných interakčních metod lze považovat (Hermonchová, 2006):

- vzbuzují zájem o psychosociální fenomény,
- vedou ke sblížení mezi příliš aktivními a pasivními účastníky,
- usnadňují přijetí nových norem komunikace a jednání,
- prohlubují pohled na obklopující svět,
- umožňují korekci vžitých neadekvátních postupů k lidem i k prostředí,
- mohou vyvolat trvalý zájem o vlastní osobnostní růst,
- podporují vznik skupinové soudržnosti,
- urychlují proces sociálního učení,
- umožňují experimentování s vlastním chováním,
- usnadňují přijetí autority vedoucího,
- podněcují členy skupiny k vlastní iniciativě při ovlivňování skupiny,
- umožňují demonstrovat procesy, o kterých se přednáší,
- umožňují zasahovat do poruch, ke kterým ve skupinách dochází.

Z výše uvedeného tedy vyplývá to, že trénink manažerských dovedností si klade za cíl nejen rozvoj klasických manažerských dovedností, ale i jiných „**měkkých**“ **dovedností**, které mohou nepřímým způsobem zlepšit a usnadnit práci manažera z mnoha ohledů.

Mezi další zásadní možnosti, které trénink manažerů poskytuje kromě prohloubení **konkrétních řídicích dovedností** lze řadit tyto (Hermonchová, 1988a):

*Cordatum Praha o.s. © 2013*

Veškerý obsah uvedený v tomto dokumentu podléhá autorským právům dle autorského zákona. Veškeré další šíření obsahu v jakékoliv formě je výslovně zakázáno a v případě zjištění porušení bude toto právo důrazně vymáháno. Šíření obsahu je možné pouze s výslovným souhlasem autora.

- poznat vlastní způsoby reagování a jeho vliv na druhé,
- vědomě prožívat různé formy komunikace,
- projevovat vlastní emoce a poznat své reakce na emoce druhých,
- být konfrontován s konflikty a rozhodováním,
- pozorovat chování spojené s určitými rolemi a chování vázané na normy u sebe i u druhých a experimentovat s jeho změnami,
- prožít různé styly vedení a autority a naučit se s nimi přiměřeně pracovat.

Jejich aplikace do praxe manažera je velice rozsáhlá, všechny tyto body se uplatňují **v každodenní práci** a pokud je člověk schopen ovládat je a rozvíjet, může se stát manažerem velice odpovědným. Nejen odborně z hlediska finančních a měřitelných efektů pro jeho podnik, ale i z hlediska **mezilidského**, kdy práce manažera by v ideálním případě neměla být jen o bilanci finančních zisků a ztát, měla by být i o tom, že rozhoduje o práci a jejím způsobu pro množství lidí ostatních. A proč tedy práci nevykonávat nejen **dobře, ale i „příjemně“**?

Je nezbytné uvědomit si, že pro některé manažerské pozice je naprosto zásadní umět pracovat ve skupině, je třeba ladit její rozvoj, je nutná snaha o to, aby se **skupina přeměnila v tým**. Řešení otázek týmových by taktéž mělo být samozřejmostí a je třeba i tuto dovednost prohlubovat a neustále rozšiřovat za předpokladu, že si uvědomují, že vždy pracují s jedinečnými osobnostmi, jedinečnými individui.

I u tohoto druhu tréninku platí, že člověk si v zásadě může **odnést tolik, kolik sám do tohoto procesu investuje**, jaká rizika ohledně své psychické integrity je schopen nést a zda je vůbec **motivován si něco „odnést“**.

#### **Soupis bibliografických citací:**

KOLMAN, L., CHAMOUTOVÁ, H. 2005. *Psychoterapeutické postupy ve výcviku manažerů*. Psychologie DNES, 2005, roč. 11, č.9, s. 28-30. ISSN 1212-9607

JAROŠOVÁ, E. [a kol.]. 2005. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005. 264 s. ISBN 80-7261-135-6

HERMOCHOVÁ, S. 2006. *Teambuilding*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9

**Zdroj:** Mgr. B. Pytlíčková (2009)

*Cordatum Praha o.s. © 2013*

Veškerý obsah uvedený v tomto dokumentu podléhá autorským právům dle autorského zákona. Veškeré další šíření obsahu v jakékoliv formě je výslovně zakázáno a v případě zjištění porušení bude toto právo důrazně vymáháno. Šíření obsahu je možné pouze s výslovným souhlasem autora.