

OBSAH

1 ÚVOD	15
1.1 Použité zdroje	17
1.2 Vitalita firmy	18
1.2.1 Užitečnost	18
1.2.2 Efektivita	19
1.2.3 Stabilita	19
1.2.4 Dynamika	20
1.2.5 Zdroje	22
1.2.6 Pyramida vitality	22
1.3 Podpora vitality	22
1.3.1 Nalezení rovnováhy	23
1.3.2 Dosažení stability	24
1.3.3 Podpora dynamiky	25
1.3.4 Cílový stav	27
1.4 Struktura knihy	27
1.5 Poděkování	29
2 ŘÍZENÍ A PODPORA JEDNOTLIVCŮ	31
2.1 Poznání a ovlivňování lidí	33
2.1.1 Diagnóza	33
2.1.2 Strategie (Postup ovlivňování)	34
2.1.3 Taktika (Způsob ovlivňování)	35
2.2 Motivace	37
2.2.1 Základní pojmy	37
2.2.2 Základní principy	39
2.2.3 Motivační založení	41
2.2.3.1 Objevovatelé	42
2.2.3.2 Podmaňovatelé	43
2.2.3.3 Sladovatelé	45
2.2.3.4 Zpřesňovatelé	46
2.2.4 Význam motivačních typů	48
2.2.5 Motivační poloha a naladění	49
2.2.6 Shrnutí	52
2.3 Orientace	53

2.3.1	Informace o úkolech	54
2.3.1.1	Informace o cílech	54
2.3.1.2	Informace o metodách	55
2.3.1.3	Zadávání úkolů	56
2.3.2	Poskytování zpětné vazby	58
2.3.3	Informace o výsledku	59
2.3.4	Informace o vztahu	60
2.3.5	Kumulativní povaha hodnocení	63
2.3.6	Tři úrovně spokojenosti	66
2.4	Habilitace (Rozvoj schopností)	67
2.4.1	Jak ovlivnit proces učení	67
2.4.2	Jak se lidé učí	70
2.4.3	Školení a trénink	74
2.4.4	Prožitkové interaktivní učení	74
2.4.5	Poradenství a koučování	75
2.5	Zvládání konfliktních lidí	77
2.5.1	Analýza problémového chování	78
2.5.2	Potíže způsobované manažerem	78
2.5.3	Potíže způsobované systémem	80
2.5.4	Skutečně konfliktní lidé	81
3	OVLIVŇOVÁNÍ MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE	83
3.1	Komunikační buňka	86
3.1.1	Komunikace uvnitř člověka	86
3.1.2	Komunikace mezi lidmi	89
3.1.3	Relativní význam komunikačních kanálů	91
3.1.4	Zásady úspěšné komunikace	93
3.1.5	Organizace komunikačních buněk	96
3.2	Řetězení buněk a šíření informací	97
3.2.1	Úvodní příklad	97
3.2.2	Zákonnosti šíření informací	99
3.2.3	Zásady pro předávání informací	100
3.2.4	Proces zapamatování	101
3.2.5	Závěrečný příklad	102
3.3	Cyklace buněk a výměna informací	102
3.3.1	Komunikační hladiny	103
3.3.2	Odstraňování komunikačních bariér	103
3.3.2.1	Tendence vynášet soudy	103
3.3.2.2	Tendence naléhat a napravovat	105
3.3.2.3	Tendence k separaci a ideové partenogenezi	106
3.3.2.4	Tendence k lhostejnosti	108
3.3.3	Používání dialogů	111
3.3.3.1	Přímý dialog	111
3.3.3.2	Potvrzovací dialog	113

3.3.3.3	Ověřovací dialog	114
3.3.4	Problémy vertikální komunikace	117
3.4	Aglomerace buněk a skupinová komunikace	118
3.4.1	Problémy skupinové komunikace	119
3.4.2	Péče o orientaci a doktorát poradních věd	120
3.4.3	Rozvržení a popis rolí	122
3.4.4	Organizace porady	127
3.5	Základy facilitace	129
3.5.1	Desatero dobrého facilitátora	130
3.5.2	Aktivní chování facilitátora	132
3.5.2.1	Otázky	132
3.5.2.2	Shrnování	133
3.5.2.3	Instrukce	135
3.5.2.4	Komentář	135
3.5.3	Reaktivní chování facilitátora	137
3.5.3.1	Zdrženlivost	137
3.5.3.2	Bumerang	138
3.5.3.3	Akceptace	139
3.5.4	Náměty pro řešení obtížných situací	140
3.5.4.1	Pasivní skupina	140
3.5.4.2	Tematické bloudění	141
3.5.4.3	Osobní útoky ve skupině	141
3.5.4.4	Útoky na facilitátora	142
3.5.5	Postavení facilitace mezi komunikačními dovednostmi	143
4	ŘÍZENÍ A PODPORA SKUPIN	145
4.1	Řízení skupin	148
4.1.1	Faktory řízení	148
4.1.2	Styly řízení	149
4.1.3	Volba stylu řízení	151
4.1.4	Vývojové makrotrendy	152
4.1.5	Hledání optima	153
4.2	Ovlivňování vývoje	155
4.2.1	Posuzování vitality skupiny	155
4.2.2	Spontánní vývoj skupiny	155
4.2.3	Řízený vývoj skupiny	157
4.2.4	Delegace v procesu řízení	159
4.2.5	Řízení v budoucnosti	160
4.3	Řešení úloh	161
4.3.1	Fáze procesu řešení	161
4.3.1.1	Definitivní fáze (D)	162
4.3.1.2	Analytická fáze (A)	164
4.3.1.3	Generativní fáze (G)	165
4.3.1.4	Klasifikační fáze (K)	165



4.3.1.5	Hodnotící fáze (H)	166
4.3.1.6	Rozhodovací fáze (R)	166
4.3.2	Proměny myšlení	169
4.3.2.1	Divergentní myšlení	169
4.3.2.2	Konvergentní myšlení	170
4.3.2.3	Myšlení jednotlivců a skupin	171
4.3.3	Generování možností	172
4.3.4	Třídění možností	176
4.3.5	Hodnocení možností	178
4.4	Rozhodování	183
4.4.1	Autoritativní rozhodování	184
4.4.2	Participativní rozhodování	184
4.4.2.1	Hlasování	185
4.4.2.2	Bodování	185
4.4.2.3	Konsensus	187
4.4.3	Delegativní rozhodování	188
4.4.4	Vývoj rozhodování	189
4.4.5	Osobní rozhodování	190
4.4.6	Zvládání rozhodovacího stresu	193
4.5	Základy vedení	194
4.5.1	Definice a smysl vedení	195
4.5.2	Složky systému vedení	196
4.5.3	Vytváření systému vedení	203
4.5.4	Zavádění systému vedení	210
4.5.5	Testování systému vedení	218
5	OVlivňOVÁNÍ MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ	225
5.1	Taktiky vztahového chování	227
5.1.1	Soutěživé chování	228
5.1.2	Spolupracující chování	230
5.1.3	Přízpůsobivé chování	230
5.1.4	Destruktivní chování	231
5.1.5	Pasivní chování	231
5.1.6	Příčiny vztahové volby	232
5.2	Strategie vztahového chování	235
5.2.1	První strategické pravidlo: vstřícnost	236
5.2.2	Druhé strategické pravidlo: odplata	238
5.2.3	Třetí strategické pravidlo: odpuštění	239
5.2.4	Čtvrté strategické pravidlo: srozumitelnost	239
5.2.5	Páté strategické pravidlo: přizpůsobení	240
5.2.6	Šesté strategické pravidlo: ovlivnění	241
5.3	Stimulace vztahového chování	242
5.3.1	Vliv zkušeností	242
5.3.2	Využívání soutěžení a stimulace spolupráce	243

5.3.3	Evoluční aspekty spolupráce	245
5.3.4	Stimulace obětavého chování	246
5.3.5	Odvracení destruktivního chování	247
5.3.6	Odvracení pasivního chování	248
5.4	Týmová spolupráce	249
5.4.1	Přírodní inspirace	249
5.4.2	Pojem týmu a týmové vztahy	250
5.4.3	Dosahování úspěchu v týmu	253
5.4.4	Složení týmu a týmové role	257
5.4.5	Koordinace a podpora týmové spolupráce	261
5.5	Zvládání konfliktů	264
5.5.1	Základní pojmy	264
5.5.2	Řešení konfliktů	268
5.5.3	Přehled vyjednávacích stylů	275
5.5.3.1	Kompetitivní vyjednávání	277
5.5.3.2	Kooperativní vyjednávání	281
5.5.3.3	Principiální vyjednávání	283
5.5.3.4	Nestabilní styly	284
5.5.4	Zásady úspěšného vyjednávání	286
5.5.4.1	Depersonifikace	287
5.5.4.2	Empatie	288
5.5.4.3	Informace	290
5.5.4.4	Zájmy	290
5.5.4.5	Strategie	291
5.5.4.6	Batny	293
5.5.5	Úvod do mediace	295
6	ZÁVĚR	301
6.1	Technika a lidé	303
6.1.1	Technologie řízení	303
6.1.2	Psychologie řízení	304
6.1.3	Sociologie řízení	306
6.2	Cesty a cíle	307
6.2.1	Vedení a cíle	307
6.2.2	Řízení a procesy	308
6.3	Budoucí kontext managementu	310
6.3.1	Sociální a ekologické aspekty	310
6.3.2	Globalizace a specializace	311
6.3.3	Nové hodnotové orientace	312
6.4	Budoucí podoba managementu	313
6.4.1	Manažeri	313
6.4.2	Lídři	314
6.4.3	Kariéry	316
6.5	Doporučená literatura	316

JMENNÝ REJSTŘÍK 321

TÉMATICKÝ REJSTŘÍK 323