

## 4 Sebepoznávání a poznávání druhých

### **„Já tady nezůstanu!“**

Viktor nastoupil po ukončení vysoké školy v české pobočce strojírenského podniku. Po dvou letech se stal vedoucím jedné ze čtyř malých pracovních skupin v oddělení nákupu. Na místo vedoucího postoupil, protože si dokázal vybudovat pověst člověka, který má velmi dobré odborné znalosti. Viktor se snažil vést pracovní skupinu tak, jak nejlépe uměl. Při jednáních s ostatními vedoucími skupin se svých podřízených vždy zastával a dbal na to, aby na své lidi nenechal „spadnout“ víc úkolů, než mohli splnit. Se stejnou razancí zastával zájmy firmy na jednáních se subdodavateli, jež měl na starosti. Viktor měl ze svého působení docela dobrý pocit – byl rád, že se nedá zastrašit a dokáže se ozvat.

Výsledky Viktorovy první 360° zpětné vazby, která se pravidelně pro všechny manažerské pozice v jeho firmě opakovala, byly ale pro něj hořkým rozčarováním. V poznámkách kolegů, nadřízených, podřízených i ostatních vedoucích malých skupin v oddělení nákupu se vyskytovaly takové připomínky, které nebylo možné ani při nejlepší vůli považovat za pozitivní: „komunikuje pasivně agresivním stylem“, „po svých lidech jenom šlape, nedokáže nikomu vyjádřit uznání“, „neumí vyjednávat“, „bez ohledu na ostatní tvrdě prosazuje své“. Tyto a podobné výroky, ve zpětné vazbě obsažené, Viktora zaskočily. Takové hodnocení od svých spolupracovníků nečekal! Pozitivní vnitřní uspokojení ve vztahu ke své pracovní roli vystřídal nepříjemné překvapení a pochybnosti: „Co by ode mě vlastně chtěli? Proč jim na mně tolik věcí vadí? Co proti mně mají?“ Zároveň se cítil ukřivděný – měl pocit nedocenenosti a nespravedlnosti.

Přímý nadřízený i zástupce personálního oddělení mu sdělili, že jeho hodnocení je ve firmě podprůměrné a že je nutné, aby s tím „něco“ udělal. Nabídli mu různé možnosti rozvojových intervencí – např. vzdělávací semináře či možnost zvolit si mentora z řad starších zkušenějších manažerů. Viktora z této nabídky nic nelákalo. Rozhodl se, že si promluví s kolegou – vedoucím jiné skupiny v oddělení nákupu. Byl jediný, ke kterému měl Viktor důvěru, znal se s ním ze sportovního oddílu. Rozhovor skončil téměř hádkou. Viktor jen obtížně přijímal, když mu jeho kolega – kamarád otevřeně řekl, co si o jeho jednání s lidmi a jeho stylu vedení myslí. Viktor byl zklamaný – původně doufal v pochopení a místo toho si vyslechl názory, které byly podobné těm ze „třistašedesátky“. „Když mě všichni kritizují, tak já tady nezůstanu. To nemám zapotřebí!“, říkal si Viktor trpce a přemýšlel, co udělá a jaký bude jeho další krok.

## 4.1 Zaměření a cíle kapitoly

Zvládnutí nároků manažerské práce a rozvíjení manažerských dovedností předpokládá určitou úroveň sebepoznání, která se promítá do sebepojetí jedince.

Sebepojetí označuje „souhrn představ a hodnotících soudů, které člověk o sobě chová“ (Blatný–Plhánková, 2003, s. 92). Je charakterizováno tím, jak sám sebe člověk vnímá, chápe, přijímá a jaký má k sobě vztah.

Pro poznávání sebe sama je důležitá **sebereflexe**, tj. vědomé poznávání svých postojů, hodnot, prožitků a dalších psychických obsahů i uvědomování si charakteristických vzorců chování. Zahrnuje uvažování o sobě samém z hlediska dopadu svého jednání na sociální okolí, snahu vidět sebe sama „zvenku“, očima druhých. Sebereflexe je pro manažerskou práci nezbytná. Uvažovat o sobě z hlediska svého působení na druhé lidi však není snadné – je těžké přimnout, že druzí mohou naše projevy a činy vnímat jinak než my sami.

*Obtížné to bylo i pro Viktora ve výše popsaném případě. Negativní komentáře druhých ve vztahu k jeho manažerské práci jej zprvu natolik „rozhodily“, že přemýšlel o tom, že změni zaměstnavatele. Když však zvážil všechny okolnosti, řekl si, že by to byla chyba a že zůstane.*

*Rozhodl se, že využije možnosti, které mu byly nabízeny – našel si mentora, vybral si semináře na témata, jež považoval za užitečná, promluvil si znovu se svým nadřízeným a požádal ho o podrobnější zpětnou vazbu. A hlavně – začal na svou práci s lidmi častěji myslet. Mimo jiné si při každodenní – dříve nudné – cestě domů navykl zpětně analyzovat, co se mezi ním a ostatními lidmi v práci dělo, a uvažovat nad tím, co ho v nejbližší době čeká. Zároveň se postupně od svého mentora učil zkoušet nové postupy v práci s podřízenými a vnímat je jako určité pokusy, které se mohou, ale také nemusí, podařit. Proto se také učil častěji se ptát svých podřízených na jejich názory a potřeby. Postupně našel takové formy komunikace, které vyhovovaly jak jemu, tak ostatním, a zároveň byly efektivní i z hlediska dosahování výsledků. V nové 360° zpětné vazbě, provedené po roce, ubylo negativních komentářů a jeho celkové hodnocení se dostalo do průměru firmy. Viktor byl na jedné straně rád, že to tak dopadlo, a na druhou stranu si říkal, že jeho úsilí ocenili ostatní méně, než čekal. Přestal však přemýšlet o změně zaměstnavatele a přiznal si, že ho začalo bavit o druhých a o sobě přemýšlet.*

**Proces sebepoznávání a poznávání druhých představují do určité míry spojitě nádoby** – úroveň sebepoznání se projevuje v míře připravenosti manažera **poznat a pochopit druhé**. V poznávání druhých a jejich hodnocení se – kromě našich osobnostních charakteristik, dřívějších zkušeností, aktuálních

motivačních tendencí a emocionálních stavů – mohou promítat i určitá typická zkreslení a chyby, jež ohrožují přesnost našich soudů o druhých lidech.

Zdrojem sebezpoznání je pro každého člověka interakce s druhými lidmi, v jejímž rámci získává informace o tom, jak je jeho jednání s druhými účinné. **V osobní efektivitě jedince se promítá jak jeho komunikační účinnost, tak i přiměřená míra sebeotevření a připravenosti přijímat zpětnou vazbu.**

Po prostudování kapitoly, vyplnění a vyhodnocení sebehodnotícího cvičení, by měl být čtenář schopen:

- chápat význam sebezpoznání pro manažerskou práci,
- rozumět vzájemným souvislostem mezi sebezpoznáváním a poznáváním druhých,
- vědět, jaká zkreslení a chyby ohrožují přesnost percepčních soudů,
- rozumět schématu Johari okénka a jeho praktickým přínosům,
- vysvětlit vliv otevřenosti, všímativosti a komunikace na osobní efektivitu jedince v interakci s druhými,
- zpřesnit svůj odhad optimální míry sebeotevření v sociálních situacích,
- zvolit vhodné postupy pro rozvoj dovedností v přijímání zpětné vazby.

## 4.2 Význam sebezpoznání pro manažerskou práci

**Sebezpoznání je všeobecně chápáno jako východisko pro vedení druhých a pro rozvíjení manažerské kompetence** (viz např. Boyatzis, 1999; Whetten–Cameron, 2002; Hogan, 2007, atd.). Zahrnuje prohlubující se znalost svých typických vzorců chování, uvědomování si svých silných a slabých stránek. Pro budoucí i stávající manažery jde o nezbytný a žádaný proces (např. Whetten–Cameron, 2002; Hunsaker, 2001; DuBrin, 2007).

Při vedení lidí manažer nejen aktivně působí na druhé, ale ovlivňuje je i svým příkladem, vystupuje jako určitý „rolový model“, který ostatní ve svém konání – mnohdy i nevědomě – napodobují. Poznávat vlastní osobnost a její projevy při vedení lidí znamená být si více vědom toho, jaké účinky svým jednáním vyvolávám. Rozšiřují se tak možnosti tyto účinky podle potřeby modifikovat.

*Obrazně to lze přirovnat k práci na zahradě – představme si, že bychom při péči o zahradu netušili, zdali máme v ruce motyku nebo rýč, a až z výsledného stavu záhonů bychom usuzovali, jakým nástrojem jsme pracovali, kde jsme přehnaně ryli a co jsme zcela zapomněli okopat. Analogie – byť*

*mezilidskou interakci notně zjednodušuje – zdůrazňuje, že při vedení lidí je naše osobnost a její projevy určitým „nástrojem“, který při působení na druhé vyvolává, v závislosti na úrovni sebepoznání, známé či naopak překvapivé účinky.*

Proces uvědomování si sebe sama není ani jednoduchý, ani rychlý – nicméně pokud se na něj zaměříme, lze postupně docílit prohloubení úrovně sebepoznávání (Thompson, 2009). Cílem je stavět na svých silných stránkách a omezovat vliv těch, které jsou překážkou efektivního zvládnání řídicích situací.

*Pro Viktora (z úvodu této kapitoly) byl důležitým impulsem pro další sebepoznávání otevřený rozhovor s kamarádem. Přes Viktorovo prvotní roztrpčení byl daný rozhovor začátkem rozšíření jeho úhlu pohledu – začal se více zamýšlet nad tím, jak jeho jednání na druhé působí, jak jej jako vedoucího vnímají. Uvědomil si, že si „svých lidí“ všímá jen tehdy, když nesplnili dobře úkol. Na jiné rozmluvy s nimi si ve svém nabytém časovém rozvrhu nenašel čas. Také si připustil, že jim málo sděloval svá očekávání. „Automaticky“ předpokládal, že ostatní budou přistupovat k práci se stejným zájmem a samostatností jako on sám a těžko snášel, když podřízení podle jeho názoru plnili své úkoly bez dostatečné vlastní angažovanosti a odpovědnosti. Svě podřízené málo chválil („dobrá práce se chválí sama“) a hodně „peskoval“. Postupně také zaznamenal, že v jednání se svými podřízenými do značné míry kopíruje to, jak se k němu chová jeho vlastní nadřízený – např. tím, že si ho všímá jen tehdy, když nastal nějaký problém. Tento „vnitřní dialog“ se sebou samým byl jedním ze zdrojů, které vedly ke změně jeho stylu vedení lidí.*

Stávající sebepojetí může být překážkou hlubšího poznání sebe sama. Obvykle se bráníme sebepoznání tehdy, když se obáváme, že informace, které o sobě získáme, budou v přímém rozporu s tím, jakou představu o sobě máme.

Tyto obranné mechanismy lze překonat ochotou sdílet s druhými své představy, pocity či hodnoty a hovořit s nimi o svých méně zjevných či rozporuplných stránkách. Zlepšit znalost sebe sama můžeme pouze v interakci s druhými a za předpokladu **přiměřené míry sebeotevření** (Whetten–Cameron, 2002).

Naše myšlenky, pocity, přání či potřeby mohou být – dokud je nevyslovíme – nezřetelné, nejasné. Pokud se snažíme, aby jim porozuměli druzí, musíme se sami vydat na cestu jejich vyjasňování, definování, přesnějšího „vybarvování“ a tím i jejich zřetelnějšího uvědomování.

**Prohloubení sebepoznání a tzv. sebeakceptace jsou výchozí podmínkou osobního rozvoje, poznávání a chápání druhých** (Rogers, 1961). Sebeakceptace znamená přijímání sebe sama takového, jaký jsem, se svými přednostmi i nedostatky, a to bez pocitu úzkosti a obav ze ztráty sebeúcty.

Pro manažera je přiměřená míra sebeakceptace, založená na sebepoznání, nutná především pro to, aby byl schopen a ochoten vést druhé a naplňovat tak jednu z ústředních manažerských rolí. Sebeakceptace totiž zvyšuje připravenost manažera vystupovat proaktivně, hledat cesty k budoucímu zlepšení organizace a získávat pro svoji vizi i ostatní (Hoffman–Frost, 2006).

Souvislost naplňování role lídra a sebepoznávání manažera, jeho silných a slabých stránek, může být nahlížena i z dalšího úhlu pohledu: Manažer sice může řídit a využívat nástrojů řízení spojených s vedením lidí, může se dokonce za lídra sám považovat, ale vůbec z toho nevyplývá, že je přijímán jako vůdce řízení pracovníky. Podřízení vnímají některé charakteristiky jedince ve vedoucím postavení velmi citlivě a pokud chybějí, značně to snižuje možnosti daného manažera se uplatnit jako lídr. Mezi tyto charakteristiky patří především **důvěryhodnost** člověka, do značné míry založená na integritě osobnosti, projevující se navenek jako dodržování slova, plnění slibů, nezneužívání formální autority apod. (Kouzes–Posner, 2002; Hogan, 2007).

Výsledky empirických šetření řady autorů poukazují na to, že **lidé s vyšší mírou znalosti sebe sama jsou zdravější, výkonnější ve vedoucích rolích a ve své práci produktivnější** (Cervone, 1997; Spencer&Spencer, 1993; in Whetten–Cameron, 2002). Být si vědom svých hodnotových preferencí, základních postojů a potřeb, mít reálnou představu o svých specifických vlastnostech, přednostech i omezeních může pomáhat každému člověku orientovat se sám v sobě, ve svých prožitcích, pohnutkách a rozhodnutích. **Sebepoznání lze chápat jako nikdy nekončící proces.** Nové životní zkušenosti, změny ve vnějším prostředí, životní fáze, úspěchy a nezdary – to vše na nás působí, ovlivňuje naše chování i osobnost.

## 4.3 Sebepoznávání a poznávání druhých lidí

Prohloubení sebepoznání může napomoci i v přesnějším rozpoznávání rozdílů mezi lidmi, se kterými jsme v kontaktu. Výsledky empirických výzkumů potvrdily vztah mezi efektivním působením manažera a jeho schopností zachytit, ocenit a užitečně využít základní rozdíly mezi lidmi (viz Whetten–Cameron, 2002).

**Proces vnímání a posuzování druhých lidí (tzv. interpersonální percepce) má při vedení lidí zcela klíčovou roli** – ať už jde o poznávání relativně stálých vlastností osobnosti druhého člověka (důležitých pro výběr, hodnocení, zadávání pracovních úkolů apod.) či o odhad aktuálních psychických stavů druhých, na které lídr dokáže (či naopak nedokáže) přiměřeně reagovat.

**Vnímání a poznávání druhých je ovlivněno jak vnitřními, tak vnějšími faktory.** K vnitřním faktorům se řadí aktuální **psychický i fyzický stav** (např.

emoce či únava), **motivační zaměření** i předešlé **zkušenosti** daného pozorovatele. Výzkumy postupně odhalily **specifické charakteristiky člověka**, které ovlivňují míru přesnosti v poznávání druhých. Mezi tyto charakteristiky patří (viz Zalkind–Costello, 1962):

- a) **znalost sebe sama**, tj. úroveň sebepoznání, ovlivňuje přesnost poznání osobnostních rysů druhých. Pokud si je člověk vědom svých vlastních osobnostních rysů, dopouští se ve vnímání druhých méně chyb. Dobrá znalost sebe sama také zvyšuje pravděpodobnost toho, že se člověk nebude v hodnocení druhých dopouštět černobílých či extrémních soudů;
- b) **míra sebeakceptace** – člověk, který sám sebe přijímá takového, jaký je, bude více ochoten vidět u druhých příznivější stránky jejich osobnosti. Naopak vnitřní osobní nejistota týkající se některých vlastností či kompetencí se promítá v tom, že v nich „vidí“ více problémů i u druhých lidí;
- c) **vlastní charakteristické rysy** se promítají do toho, čeho si u druhých všímáme a podle kterých je hodnotíme. Ty osobnostní rysy, které považujeme u sebe za důležité, budeme pravděpodobně častěji používat při popisu druhých.

Při poznávání druhých lidí se projevuje **selektivita vnímání**. Protože nejsme schopni do svého usuzování o druhých přijmout vše, co pozorujeme, „vybíráme“ si určité prvky, části, projevy, znaky apod. Nejde o náhodný výběr – je ovlivněn našimi zájmy, dosavadními zkušenostmi, postoji i aktuálními stavy.

*Pro ilustraci si lze představit manažera po návratu z obtížného jednání vrcholového managementu, jemuž jeho podřízený přichází navrhnout – na základě analýzy stávajících nedostatků – objektivně potřebné změny. V takové situaci se může přihodit, že podrážděný manažer bude přistupovat k návrhům negativně a iniciativu pracovníka hodnotit jako projevy člověka, který „se do všeho moc plete“ a který „na všem hledá chyby“.*

**Vnější faktory, ovlivňující poznávání druhých, jsou představovány jak charakteristikami poznávané osoby** (např. jejím chováním, verbálními a neverbálními projevy), **tak i situačními faktory**.

Vliv situačních faktorů vyplývá z toho, že proces **vnímání a poznávání druhých lidí je obvykle součástí konkrétní interakce**, v jejímž průběhu se lidé vzájemně ovlivňují a reagují na sebe. V osobě druhého člověka tak, jak ji v průběhu interakce vnímáme, nejsou obsaženy pouze její vlastní (víceméně stabilní) charakteristiky, ale také její (situačně podmíněné) postoje a reakce na nás samé a naše projevy, cíle, které momentálně sleduje, celková interpretace situace apod. Náš protějšek přitom navíc, podobně jako i my sami, podléhá celé řadě **tendencí, které do vnímání a poznávání druhých lidí vnášejí různá zkreslení a nepřesnosti** (Jarošová et al. 2005, s. 29). Mezi ně např. patří:

- **projekce** – představuje tendenci přisuzovat druhým charakteristiky, které máme sami. Projekce se může projevit v negativním hodnocení druhého člověka, kdy do své představy o něm promítáme řadu svých vlastních, sociálně nežádoucích, motivů a charakteristik;
- **efekt prvního dojmu** označuje skutečnost, že rysy a projevy, které vnímáme a registrujeme jako první, mají větší vliv na formování obrazu o druhém člověku než vlastnosti a charakteristiky, které zaznamenáváme později. První dojmy vytvářejí výchozí kontext interpretace osobnosti druhého člověka. V jeho rámci potom zpracováváme další informace tak, aby byly v souladu s postřehy a „poznatky“ prvními. Vlastnosti a projevy, které prvnímu dojmu odporují, bývají potlačovány, ignorovány či redukovány (tamtéž, s. 30).
- **efekt novosti** znamená, že poslední, tj. nejnovější, informace a zprávy jsou vnímány jako nejvýznamnější. V manažerské práci se vliv tohoto efektu může nepříznivě projevit při periodickém hodnocení, kdy pracovníci nejsou spravedlivě oceněni z hlediska svých výkonů v celém hodnoceném období, ale pouze s přihlédnutím k poslední době;
- **haló-efekt** se projeví, pokud se necháme při poznávání druhého člověka ovlivnit jeho jednou – a to třeba i nepodstatnou – charakteristikou, která „zastíní“ ostatní rysy a projevy člověka. Kupříkladu při výběru pracovníků může být dojem z uchazeče nepříznivě ovlivněn jeho určitým projevem (např. nervózním stereotypním pohybem), který přítomné dráždí a negativně ovlivňuje jejich utvářející se postoj k uchazeči;
- **chyba kontrastu** – vzhledem k tomu, že zpravidla neposuzujeme druhé lidi izolovaně, ale v určitém sociálním kontextu, může se chyba kontrastu projevit v zdůraznění některých pozitivních či naopak negativních stránek v porovnání s druhými. Typickými situacemi, které chybu kontrastu navozují, jsou výběr pracovníků či vysokoškolská ústní zkouška. Průměrný kandidát či student se může v porovnání s ostatními zúčastněnými jevit buď jako vynikající, anebo naopak jako nevhodný či nedostačující.

Při poznávání druhých se hojně uplatňují **stereotypy**, tj. zobecněné a relativně ustálené názory na nějakou skupinu lidí (např. generační, profesní, etnické). Zobecnění přináší i výhody – mohou představovat praktické „zkratky“ při vnímání a chápání druhých lidí. Problém spočívá spíše v tom, že tyto „zkratky“ často vznikají na základě velmi omezené nebo pouze zprostředkované zkušenosti s lidmi, kterých se týkají. Navíc pod vlivem stereotypu nereagujeme na druhého člověka jako na jedinečnou osobnost, ale jako na „reprezentanta“ určité skupiny lidí (Jarošová et al., 2005).

Druhé lidi pouze nepozorujeme, ale zároveň hledáme vysvětlení příčin jejich jednání v určité situaci. Tím vznikají další nepřesnosti. Podle teorie **kauzální atribuce** se snažíme určit, zda chování druhého člověka bylo zapříčiněno vnitřními nebo vnějšími faktory, tj. buď takovými, které vyplývají z jeho

osobnostních, individuálních charakteristik, nebo vnějšími, tj. situačními vlivy, které daný člověk nemá pod kontrolou. Na základě výzkumů bylo popsáno, jakých chyb a omylů se při prisuzování příčin chování dopouštíme. **Základní atribuční omyl** spočívá v tom, že pokud posuzujeme druhé, máme tendenci přeceňovat vliv interních faktorů a podceňovat vliv faktorů vnějších. V opačném případě dochází k tzv. **zkreslení sloužícímu sobě**. Uvažujeme-li o sobě, máme tendenci připisovat své úspěchy vnitřním faktorům (inteligenci, vytrvalosti apod.), zatímco příčiny neúspěchů prisuzujeme s větší pravděpodobností vnějším okolnostem.

*Pro manažera je důležité, aby dokázal správně rozlišit, co je příčinou neuspokojivého výkonu jeho podřízených. Často to znamená nutnost zamyslet se nad nepohodlnou otázkou, např.: „Je slabý výkon podřízeného opravdu způsoben jeho leností a nezodpovědností, nebo jde o jeho frustraci z nepříznivých pracovních podmínek a mého stylu vedení lidí, který příliš nepodporuje vlastní iniciativu?“*

Osvojení si poznatků o typických omylech, kterých se při poznávání druhých dopouštíme, nezaručuje, že se jich v procesu poznávání druhých lidí dokážeme vyvarovat – to ani není bezezbytku možné. Mělo by jít spíše o to, abychom si při hodnocení a interpretaci osobnosti druhého člověka unáhleně neutvářeli neměnný „obraz“. Naopak měli bychom být připraveni svůj pohled na něj – v závislosti na prohloubení poznání – postupně modifikovat.

Každý vnímáme individuální rozdíly a chování druhých „filtrem“ své vlastní osobnosti. Pokud se lépe vyznáme v tom, jak naše vlastní charakteristiky a preference ovlivňují vnímání druhých a jakým percepčním chybám máme tendenci podléhat, budeme se při poznávání druhých pravděpodobně méně mýlit. Získání tohoto náhledu nám pomáhá více rozumět interakcím s druhými – více chápeme, co se mezi námi a druhými v interakci „odehrává“ a jak a proč na druhého člověka určitým způsobem reagujeme.

## 4.4 Sebepoznávání v interakci s druhými

Úroveň sebepoznání lze posuzovat různě: jedním z kritérií je míra kongruence, tj. souladu mezi tím, jak jedinec vidí sám sebe, a tím, jak jej vidí druzí (Furnham, 2008). V tomto pojetí vystupuje do popředí význam zpětné vazby, které získáváme od druhých buď v interakci s nimi, či na základě formalizovaných postupů (jako je např. 360° zpětná vazba).