

MANAGEMENT



JAMES H. DONNELLY, jr.
JAMES L. GIBSON
JOHN M. IVANCEVICH

Grada Publishing 1997

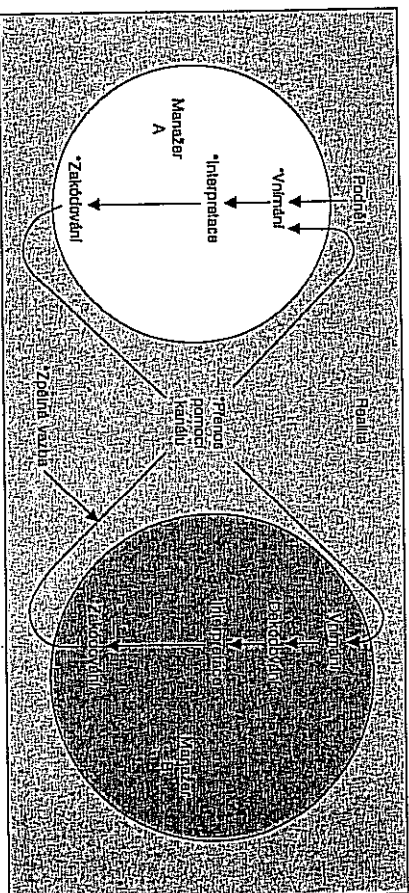
Co je proces komunikace

Komunikace je přenos vzdělaného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.

Význam porozumění dokumentuje množství příkladů komunikace v mezinárodním pohledu. Například v restauracích ve Spojených státech se na číšníka volá „pane“ nebo „číšník“ a zákazníci neluskají prsty. V Evropě zákazník, aby upoutal pozornost, cinkne lžičkou o sklenici. V Singapuru zákazník natáhne pravou ruku dlaní dolů a rychle rozvírá a svírá prsty.

Prvky komunikace

Obrázek 14.1 ukazuje model a klíčové prvky komunikace. Rozeznává základní prvky komunikace jako jsou komunikátor, vlnění/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiun), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Jednoduše řečeno, nějaký jedinec nebo skupina (komunikátor) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou chce předat jinému jedinci či skupině (příjemci). Aby mohl komunikátor nápad předat, musí jej převést do srozumitelné formy (zakódovat) a poslat jako sdělení pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (médií, kanálů). Sdělení je přijato prostřednictvím smyslů příjemce a převedeno do formy pro příjemce srozumitelné (dekódováno). Kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí dá příjemce najevo, zda porozuměl (zpětná vazba). Zamýšlené sdělení může být zkresleno nebo překrouceno tím, že v každém prvku se může projevit zmatek či roztržitost (šum).



Obr. 14.1 Model komunikace se zpětnou vazbou

Podívejme se nyní na každý prvek poněkud blíže a zasadíme své pozorování do podnikového prostředí

Komunikátor (osoba). Komunikátory neboli zdroji či původci sdělení v organizaci mohou být manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Manažeři komunikují s jinými manažeři, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a stranami mimo organizaci. Ostatní osoby rovněž komunikují s manažeři, ostatními pracovníky, klienty, zákazníky a externími stranami. Lidé v útvarech prodávají komunikují s lidmi ve výrobních útvarech a inženýři komunikují s týmy konstruktérů a návrhářů. Komunikace uvnitř organizace je významným nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů. A stále více organizací komunikuje se zaměstnanci, odbory, veřejností a vládou. Každý z těchto komunikátorů má zprávu, nápad nebo informaci k předání někomu jinému nebo nějaké skupině.

Vnímání a interpretace. Kritickým momentem je to, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. Pro tuto osobu je vnímání realitou. Je o tom, jak tato osoba dané sdělení vidí. Během vnímání musí člověk často zprávu interpretovat: Co tím komunikátor míní?

Interpretace sehraja klíčovou roli, když se dva Boeingy 747 jumbo jets srazily na letišti v Tenerife na Kanarských ostrovech. Dva piloti dostali z kontrolní věže individuální instrukce. Pilotovi KLM bylo řečeno, aby rotoval na konec dráhy, obrátil se a čekal na povolání ke startu, ale nevyšvětil si pokyn čekat jako pokyn, kterým se měl řídit. Pilot společnosti PanAm si vysvětlil svůj pokyn zastavit u třetí křižovátky, jako by to znamenalo třetí volnou křižovátku. Nepočítal první uzavřenou rampu, takže když byl na hlavní dráze, letadlo KLM narazilo do jeho letadla rychlostí asi 300 km v hodině. Osudová chyba dvou zkušených pilotů byla způsobena špatnou interpretací.

Katastrofa na Tenerife byla výsledkem řady nedorozumění. Je třeba také zmínit to, že personál věže komunikoval v cizím jazyce – anglicky. Nicméně série mezer v komunikaci stála životy 576 lidí.

Zakódování. U komunikátora musí dojít k procesu zakódování, které převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk. Například účelní informace, hlášení o prodeji a počítačové údaje jsou převedeny do sdělení. Funkceí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení.

Sdělení. Výsledkem procesu kódování je sdělení – buď verbální, nebo neverbální. Manažeři mají mnoho důvodů ke komunikování, např. to, aby jiní pochopili jejich myšlenky, aby porozuměli myšlenkám jiných, aby získali souhlas se svými myšlenkami, či aby vyvolali akci. Měli by sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu

za nezbytné. Sdělení je pak to, co jedinec doufá že sdělí, a přesná forma, kterou na sebe sdělení bere, závisí do značné míry na kanálu či médiu, které je použito k přenosu tohoto sdělení. Rozhodnutí o sdělení a použitím média nelze od sebe oddělit.

Kanál (médiu). Kanál, nebo také médium, je nositelem sdělení. Organizace poskytuje informace svým členům pomocí nejrůznějších informačních kanálů, včetně sdělení z očí do očí, pomocí telefonu, na schůzkách a poradách pomocí počítačové sítě, oběžníků, prohlášení, systémů odměňování, schémat výrobních postupů, prognóz prodeje či videa.

Následující „Pohled do praxe“ popisuje některé z novějších způsobů, které používají organizace k tomu, aby usnadnily přenos žádoucích informací k zaměstnancům.

POHLED DO PRAXE

Revoluce v komunikační technologii

Pokrok v komunikačních změnách podobu obecního cílnosti, podniků. Hnač silou této změny je technologie, přesněji řečeno informační a telekomunikační technologie. Uvedeme si alespoň stručnou charakteristiku některých z nejnovějších užívajících aplikací této technologie.

Informační technologie. Informační technologie nabízí ochotné spolupracující software, jakým je například inteligentní elektronická pošta podněcující pohotovou a uchnou komunikaci uvnitř organizace i mezi organizacemi. Optické datové disky (CD-ROM), které si větší podnik může snadno dovolit, znamenají bezprecedentní informační revoluci. Například jednoduchým spojením notebooku se vstupem pro CD-ROM může prodejce okamžitě získat přístup k většímu množství informací než jaké celé podniky mohly umístit do počítače v 60. letech jinými nástroji informační technologie, které jsou v podnicích oblíbeny a našly široké použití. Sou databáze zákazníků či databáze sloužící zákazníkům, software usnadňující projektování a plánování, informační systém pro vedoucí pracovníky a nástroje usnadňující rozhodování.

Telekomunikační technologie. Telekomunikační technologie je některým lidmi považována za pilier moderního systému komunikačních služeb. Pomocí systémů automatického volání a volby čísla mohou podniky provádět telemarketingové úkony v mnohosti nesyňchané. Volba čísla videokonferenčního zařízení umožňuje organizacím konat setkání tvář v tvář, aniž je nutné vynaložit přemístění cestovní výdaje. Automatická identifikace čísla umožňuje pracovníkovi úřadu služeb zákazníkům nalézt zákazníkdy účelní záznam předtím, než zvonec telefonního štábu. Dva jiné prosředky komunikační technologie, které nacházejí stále větší uplatnění, se nazývají distribuční systémy (operátory), jež zabezpečují, aby se na zákaznickovo volání odpovědělo co nejrychleji, a systémy řízení činnosti, které monitorují produktivitu dělníků.

V nadcházejícím století bude představa příchodu do kanceláře v 9 hodin, vyšetřávání u běžného psacho, stolu a prodávání tam do konce pracovního dne asi považována za něco archaického a nepohoditelného. V důsledku vzrůstající dokonalosti a přenosnosti informací a telekomunikační technologie senéketri vedoucí pracovníci domnívají, že kancelář se stane spíše abstraktním pojmem než skutečným prostorem v budově.

Méně zřejmá a nápadná jsou však *neznamyšlená* sdělení, která mohou být vysílána tak, že se v souvislosti s nějakým problémem rozhostí ticho či projev nečinnosti, nebo že jsou učiněna rozhodnutí, jejichž smysl a cíle by neměly být sledovány a jejichž metody by neměly být použity.

Neverbální komunikace – komunikace nepoužívající slov – je součástí každodenního života. Lidé se nepochopitelně vyhýbají neverbálnímu chování, i kdyby se o to pokoušeli. Přátelský úsměv, utápaný výraz, uspořádání židlí na schůzi výborní, velkostat a umístění kanceláře, podniková recepce, nábytek – to všechno jsou neverbální komunikátoři. Ukazují pravomoc, postavení, funkci nebo to, jaké přizní se daná osoba těšit. Velmi důležitá je interpretace neverbálních signálů. Je však třeba říci, že neverbální signály je možné stejně špatně interpretovat jako verbální sdělení (slova). Řeč těla je účehvatnou neverbální komunikací. Otevřená náruč a tělo vsítěně nakloněné dopředu. Uzávěřená či obranná pozice se zkrfženými rukama a schoulením se do sebe. Otevřené gesto těla jakoby dávalo najevo souhlas a otevřenost k tomu, o čem se mluví. Uzávěřená pozice signalizuje, že člověk se fyzicky nebo psychicky necítí dobře.

Američané vnímají kontakt očima jako signál řeči těla znamenající jistotu, zájem a čestnost. V Koreji však je dlouhý kontakt očima považován za neslušný a nekulturní. Arabové nemají rádi rozhovor s někým, kdo má bryle s tmavými skly nebo přechází z místa na místo; nedívat se při rozhovoru přímo do obličeje je považováno za nezdvořilost. V muslimských zemích se považuje za nevhodný kontakt očima mezi ženami a muži.

Symboly nebo gesta jsou jednou z forem řeči těla. Například ve Spojených státech „palec nahoru“ znamená dobrou práci, „V“ z ukazováčku a prostředníku signalizuje vítězství nebo můr a gesto s otevřenou dlaní a nataženými prsty znamená, že se něco podalo. V Řecku ovšem „palec nahoru“ znamená vulgární urážku.

Vytvoření kroužku z palce a ukazováčku znamená ve Spojených státech OK (dobrá, všechno je v pořádku). Představme si manažera používajícího toto gesto větší čerstvému přistěhovalci z Francie, který pracuje jako technik! (Ve Francii toto gesto signalizuje „neslojíš za nic“.)

Paul Ekman se široce zabýval výzkumem výrazu tváře. Domnívá se, že vhodný výcvik umožní manažerovi např. dát do souvislosti výraz tváře a cílové rozpoložení. Cílové rozpoložení související s částí tváře v neverbální komunikaci může být následující:

Strach: oči.

Smutek: obočí, čelo, oči.

Odpor či zklamání: nos, tváře, ústa.

Šťastí: tváře, ústa, oči.

Překvapení: jakákoliv oblast tváře.

Zlost: čelo, obočí.

Výhrůžné výrazy tváře, např. pokleslé a svráštělé obočí, upřeny a vyfřesťeny pohled a pokleslý ret, mohou působit jako signál blízkého útoku či agrese, a i když po takovém chování následuje agresivní čin, je druhou stranou zřejmě chápáno jako předzvěst potenciální agrese, a ta se pak vyvine konfliktu s osobou vysílající zmíněný signál. Výzkum ukázal, že řečnick či jiná mluvčí osoba je považována za důvěryhodnější, když udržuje kontakt očima, usmívá se a používá jiné přátelské výrazy tváře a gesta. A vskutku, tyto faktory jsou spojovány s charakteristickými verbálního projevu charakteristických vůdců.

Dekódování. Aby byl proces komunikace úplný, příjemce musí sdělení dekodovat. Dekódování je technický termín pro proces myšlení příjemce. Obsahuje interpretaci. Příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle určitých daných pravidel. Čím blíže je dekodované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace. Jestliže v nějakém podniku dostane ředitel od úřvanu marketingu sdělení obsahující odborné termíny známé pouze odborníkům na marketing, pak neexistuje komunikace. V organizacích je často slyšet stížnost, že právě specialisté v oblasti personální práce jsou těmi, kteří často nemohou komunikovat. Každá skupina zaměstnanců (např. účetní, personálisté, pracovníci marketingu) má vlastní jazyk a symboly, které osoby z vnějšku nemohou dekodovat.

Organizace by měla podniknout kroky, směřující k tomu, aby zaměstnanci získali schopnosti nezbytné k efektivnímu dekodování sdělení, protože bez ohledu na záměr komunikátora je to interpretace příjemce, co bude určovat následnou akci.

Příjemce (osoba). Komunikace musí mít komunikátora, tedy původce sdělení, a příjemce. Z předchozích úvah o problémech dekodování jasně vyplývá, že je nezbytné brát v úvahu příjemce už v okamžiku, kdy se komunikátor snaží předat informaci. „Říkat neznamená učit“, když učitel používá jazyk, jemuž student

nemůže rozumět (nemůže její dekodovat). Inženýři nemohou očekávat žádnou komunikaci s ostatními lidmi, jestliže symboly, které používají, neodpovídají vzdělání a výcviku příjemce a jeho schopnosti záležitost pochopit. Efektivní komunikace vyžaduje, aby komunikátor předvídal dekodovací schopnosti příjemce, aby znal odkud příjemce pochází a kým je. Efektivní komunikace se orientuje na příjemce, nikoliv na média.

Zpětná vazba. Jednostranný proces komunikace neumožňuje vytvořit mezi příjemcem a komunikátorem zpětnou vazbu. Oboustranný komunikační proces to umožňuje. Je samozřejmě žádoucí činit opatření směřující k zajištění této zpětné vazby. Takové chování manažerů, jakým je např. dominance v rozhovoru a nenaslouchání ostatním, povede k situaci, v níž existuje možnost zkrácení mezi zamyšleným sdělením a přijatým sdělením. Produktivní manažeré efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Smýšlka zpětné vazby poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. V případě manažera může mít zpětná vazba řadu forem. V situacích, kdy stojí komunikátor a příjemce tváří v tvář, je možná *přímá* zpětná vazba prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí takových drobných známek, jako je výraz tváře naznačující nespokojenost nebo zmatek. Poruchy komunikace mohou být také rozpoznány *nepřímou*, např. z poklesu produktivity, špatné kvality výrobků či služeb, ze vzrůstající absence či fluktuace, z konfliktů nebo z nedostatku koordinace mezi organizačními jednotkami. Tím, že manažeré podporují zpětnou vazbu, nejen že zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací, ale také důsledně přispívají k růstu produktivity organizace.

Šum. V rámci komunikace je šumem jakýkoliv rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkrásit. Šum může být přítomen v jakémkoliv prvku komunikace (jak naznačují hvězdičky obrázku 14.1). Později se v této kapitole budeme zabývat řadou zdrojů šumu.

Komunikace v organizacích

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Zkoumáním každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe zvládnout překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek. Obrázek 14.2 ukazuje ony čtyři směry, jimiž plyne komunikace v organizaci. Jde v tomto případě o čtyři hlavní komunikační toky. Vedle nich však mohou existovat — a také existují — mnohé toky další.

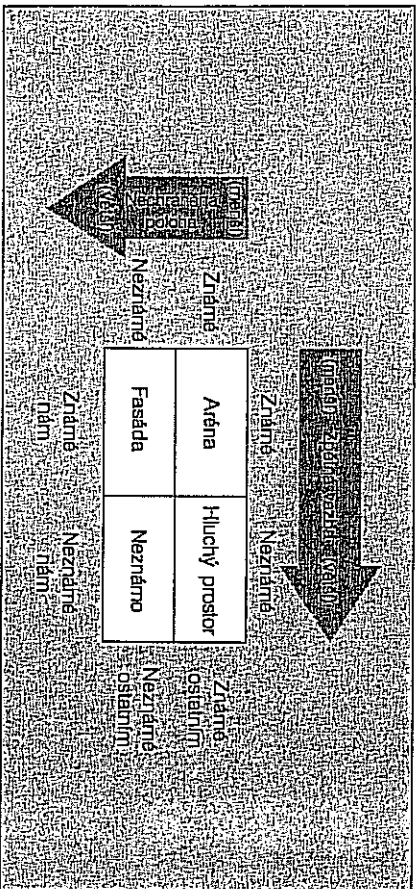
nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. Například kontrolor velké organizace chce provést analýzu nákladů prodeje výrobků a jedna část této analýzy si vyžaduje, aby nějaký pracovník prodeje zaslal zvláštní hlášení raději přímo kontrolorovi než prostřednictvím tradičních kanálů v útvaru marketingu. Je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně. V tomto případě bude použít diagonálního kanálu zkracoval čas a snižovat množství práce v organizaci.

Interpersonální komunikace

Komunikace plyne od jedince k jedinci buď tváří v tvář, nebo ve skupině. Takové toky, zvané interpersonální komunikace, mají spoustu forem od přímých příkazů až k přiležitostnému vyjádření. Průběh způsob, kterým se manažeři obracují k lidem ve svém okolí a od nichž se mnohé dozvídají, je interpersonální komunikace – informace, které manažeři dostávají od jedinců a předávají jedincům, s nimiž na sebe vzájemně působí. Způsob, používaný k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace, zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma velmi důležitým *odesílatelům* informací, tj. k sobě samým a jiným pracovníkům.

Oblasti informací

Informace máme my či ostatní lidé, ale každý z nás nemá nebo nezná všechny informace. Různé kombinace znalosti a neznalosti příslušných informací ukazují obrázek 14.3. Obrázek rozeznává čtyři oblasti informací, které známe nebo neznáme my sami a ostatní lidé.



Obr. 14.3 Oblasti informací ovlivňujících komunikaci

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

- Aréna.** Oblast, která nejvíce přispívá k efektivní interpersonální komunikaci, se nazývá aréna. V tomto případě jsou všechny informace nezbytné pro vedení efektivní komunikace známy jak komunikátorovi (nám samým), tak příjemcům (ostatním). Proto, aby mohla komunikace v aréně probíhat, musejí všechny dotyčné strany sdílet pocity, údaje, názory a dovednosti. Aréna je oblast, kde si všichni rozumějí.
- Hlučný prostor.** Hlučný prostor vzniká, jestliže příslušné informace mají ostatní, ale nikoliv my. V této souvislosti je jeden při komunikaci s druhými v nevhodě, protože nemůže znát jejich pocity, postoje, názory a věmy. V důsledku toho interpersonální komunikace trpí. Hlučný prostor pro nás představuje nevyhodu, protože jenom slyší můžeme rozumět chování, rozhodnutím nebo možnostem ostatních, aniž bychom měli údaje o tom, proč tomu tak je. Ostatní mají vyhodu toho, že znají své vlastní pocity, zatímco my sami si jejich pocitů nejsme vědomi.
- Fasáda.** Když máme informace my sami, ale ostatní je nemají, můžeme se uchýlit k povrchní komunikaci – tj. ukazovat falešnou tvář nebo fasádu. Tato situace je na škodu zejména v případě, kdy podřízení vědí a bezprostřední nadřízený neví. Fasáda, stejně jako hlučný prostor, zmenšuje arénu a redukuje možnost efektivní komunikace.
- Neznámé.** Tato oblast představuje případy, kdy příslušné informace neznáme my, ani ostatní strany do té míry, že „já nerozumím jím a oni nerozumějí mně“. Je jasné, že za těchto okolností bude interpersonální komunikace špatná. Oblast neznámá často nastává v organizacích, kde jedinci s různou specializací musejí prostřednictvím komunikace koordinovat to, co dějají.

Strategie zlepšení

Obrázek 14.3 ukazuje, že jedinec může zlepšit interpersonální komunikaci pomocí dvou strategií: pomocí vytvoření záležitosti a pomocí zpětné vazby.

- Nechtráněná poloha.** Rozšiřování arény a redukování fasády vyžaduje, aby jedinec byl při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný. Proces, který používáme ke zvýšení informovanosti ostatních se nazývá nechtráněná poloha, protože nás uvádí do poněkud zranitelné situace. Vytvoření pravdivých pocitů, „říkání věci, tak jak jsou“, často obsahuje trůko.
- Zpětná vazba.** Když nevíme, nebo nerozumíme, může dojít k efektivnější komunikaci pomocí zpětné vazby od toho, kdo ví. Může tak být redukována velikost hlučného prostoru a odpovídajícím způsobem zvětšena velikost arény. Je samozřejmé, že použití zpětné vazby závisí na naší ochotě naslouchat a ochotě druhé strany poskytnout informace. V tomto případě jsme méně schopni mít pod kon-

Uvolnou získání zpětné vazby než v případě, kdy praktikujeme nechráněnou polohu. Získání zpětné vazby závisí na aktivní spolupráci ostatních, zatímco nechráněná poloha vyžaduje aktivní chování od nás a naslouchání od ostatních.

Manažerské styly

Interpersonální styl se týká *způsobu, kterému jedinec ve vztahu k ostatním dává přednost*. Skutečnost, že mnoho vztahů mezi lidmi obsahuje komunikaci, zdůrazňuje význam interpersonálního stylu.

V každodenní činnosti manažerů se klade mimořádný důraz na efektivní interpersonální komunikaci. Manažeré poskytnou informace, které musejí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba uposlechnout a naučí se je, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Tedy způsob, jak manažeré komunikují, ať už jako původci sdělení či jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu mimořádný význam.

Manažeré, kteří chtějí efektivně komunikovat, mohou k rozšíření areny – tedy oblasti, kde jsou všichni dobře informováni – teoreticky použít jak nechráněné polohy, tak zpětné vazby. Avšak ve skutečnosti nejsou manažeré vždy schopni obě tyto metody použít. Jejich schopnosti se v tomto ohledu liší. Je tak možné rozestatvat alespoň čtyři různé manažerské styly:

1. *Typ A.* Manažeré, kteří nepoužívají ani nechráněné polohy, ani zpětné vazby, mají styl typu A. Oblast neznána v tomto stylu převládá, protože manažer není ochoten rozšiřovat oblast svých vlastních znalostí, ani znalosti ostatních. Takový manažer je úzkostlivý a nepřátelský a vytváří dojem, že je k ostatním nadutý a chladný. Pokud má organizace v klíčových funkcích hodné manažerů typu A, pak lze očekávat špatnou a neefektivní interpersonální komunikaci a zřetelnou individuální tvůrčivost. Manažeré typu A se často projevují jako autokraticí vedoucí.
2. *Typ B.* Někteří manažeré touží po dobrých vztazích se svými podřízenými, ale kvůli své osobnosti a postojujím nejsou schopni se otevřít a vyjádřit své pocity a názory. Nemohou tudíž použít nechráněné polohy a musejí spolehat na zpětnou vazbu. Fasáda je převažujícím rysem interpersonálních vztahů všude tam, kde manažeré příliš užívají zpětné vazby a vylučují užít nechráněné polohy. Podřízení asi nebudou takovým manažerům důvěřovat, protože vidí, že tyto manažeré si ponechávají své nápady a názory pro sebe. Chování typu B projevují manažeré, kteří chtějí praktikovat některou formu permissivního vedení, kdy ponechávají věcem volný průběh či projevují nezajím.
3. *Typ C.* Manažeré, kteří vysoce hodnotí své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory jiných, používají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby.

Důsledkem tohoto stylu je udržování a rozšiřování hluchého prostoru. Podřízení brzy poznají, že takový manažeré nemají žádný zvláštní zájem na komunikaci, ale že mají zájem pouze na mluvení. Manažeré typu C mají tudíž obvykle podřízené, kteří jsou nepřátelší, nejistí a otráveni. Podřízení brzy zjistí, že takový manažeré se hlavně zajímají o zachování vlastní důležitosti a prestiže.

4. *Typ D.* Nejeffektivnější interpersonální komunikační styl je ten, který vyváženým způsobem používá nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeré, kteří jsou si jisti ve svých funkcích, jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních. Přiměřeně tomu, jak úspěšně manažeré typu D praktikují toto chování, se zvětšuje arena a komunikace se stává efektivnější.

Shrneme-li, pak rozhodujícím faktorem, který determinuje efektivnost interpersonální komunikace, je interpersonální styl, tedy postoj manažerů k nechráněné poloze a zpětné vazbě.

Proč se komunikace hrouť?

Proč se komunikace hrouť? Na první pohled se zdá, že odpověď je relativně snadná. Identifikovali jsme prvky komunikace jako komunikátor, vnímání a interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Když se šum objeví v každém ze zbyvajících prvků komunikace, pak musí dojít ke zkrácení smyslu sdělení a jeho pochopení. To, za co je manažer nejvíce odpovědný, je vybudovat efektivní komunikaci. Nezbytným prvním krokem k vybudování efektivní komunikace je to, když se uvědomíme a pochopíme bariéry, které překážejí podnikové komunikaci. V této části budeme mluvit o některých z nejobvyklejších bariér komunikace: odlišnosti postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení. Tyto zdroje šumů mohou existovat jak v podnikové, tak v interpersonální komunikaci.

Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem. To závisí na jejich předchozí zkušenosti. Výsledkem je rozdíl mezi procesy *zakódování a dekodování*. Jsou-li oba procesy stejné, komunikace je nejefektivnější. Když se tyto procesy liší, komunikace má blíž ke zhroutení. V interpersonální komunikaci je pak oblast areny ve srovnání s oblastmi hluchého prostoru, fasády a neznáma relativně malá. Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelná.

Výsledkem různých postojů, názorů, znalostí a zkušeností je to, že komunikace se zkresluje. Například dospívající mládež má jiné zkušenosti než její rodiče, oblastní manažer prodeje má jiné vnímání než prodávači. V organizaci vytvářejí překážky a zkreslení v komunikaci zaměstnání, která lidé vykonávají. Například problém tvorby cen vidí jinak vedoucí marketingu a jinak vedoucí závodu. Ošetřovatelky vidí problém vykomnosti nemocnice z úhlu svých postojů, názorů, znalostí a zkušeností. To může vyústit do interpretací, které se budou lišit od interpretací lékařského personálu.

Různé úrovně v podnikové hierarchii mají rovněž různé postoje, názory, znalosti a zkušenosti. Mísí se v tomto ohledu v řadě oblastí odlišují od viceprezidenta, protože mají jiné postavení v podnikové organizační struktuře. Protože se potřeby, hodnoty, postoje a očekávání těchto dvou stran liší, mívá to často za následek neúmyslné zkreslení komunikace mezi nimi. Žádá se stran za to nemůže.

Jedinci v jakékoli situaci vybírají ze své vlastní zkušenosti to, co se vztahuje k současně zkušenosti. To jim pomáhá při formulování závěrů a soudů. Naneštěstí takové neshody v zakódování a dekodování sdělení vytvářejí překážky efektivní komunikaci. Lze tedy říci, že efektivní řešení nějakého manažerského problému závisí na tom, zda si manažer osvojí vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které jej povedou k úspěšnému hledání a nalézání příslušného řešení. Jestliže je problému špatně pojmenován, nebo se použije zakódování na základě odlišných postojů, názorů, znalostí a zkušeností, pak se naděje na úspěch snižuje.

Selektivní vnímání

Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zkreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Když tedy lidé dostanou informaci, jsou schopni slyšet jen ty její části, které souhlasí s jejich názorem, nebo její potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou přetvořeny tak, aby potvrzovaly naše předem utvořené představy.

Například se do všech útvarů pošle upozornění, že má-li organizace dosáhnout zisku, je nutné snížit náklady. Takové sdělení možná nebude mít žádoucí efekt, protože je v rozporu s realitou příjemců. Zaměstnanci je mohou ignorovat nebo jim být pobavení v souvislosti s vysokými platy, dietami a cestovními výdaji některých manažerů. To, zda jsou tyto výdaje oprávněné je zcela bezvýznamné. Důležité je to, že takové apriorní představy mají za následek poruchu komunikace.

Selektivní vnímání také vyúsťuje do stereotypů. Má-li jedinec o ostatních lidech předem utvořené představy a odmítá rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování,

pak takový jedinec uplatňuje ve vztahu k ostatním lidem selektivní vnímání. Stereotypy tvoří bariéry komunikace, protože ti, kteří vidí ostatní lidi stereotypně, používají ve své komunikaci selektivní vnímání a mají sklon slyšet jen takové věci, které potvrzují jejich stereotypní představu. Například někteří manažerů mají stereotypní pohled na odborové funkcionáře, někteří muži uplatňují stereotyp ve vztahu k úspěšným ženám a některé ženy vidí všechny muže jako agresivní.

Špatná schopnost naslouchat

Naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřizují a podřizují hovory, ale nebyvá tomu tak, protože jedné nebo oběma osobám se nedají naslouchat. Šéfkání šéfa s podřizujícím může probíhat následujícím způsobem: „Šéfe, já mám problém s dokončením té zprávy.“ „Opravdu, Petře? Dobře, tak si na minutku sedni a povídej.“ Avšak dříve, než Petr vůbec může začít vyprávět, šéf začne mluvit o svém vlastním problému. „Řekli mi, abych něco udělal s tou dílnou. Dějají tam o 15 % kusů méně, než stanoví norma. Jsem kvůli tomu pořádku na koberci.“ A když skončí, řekne: „Je mi líto, Petře, musím na schůzi, tak přijď zítřka a podíváme se na ten tvůj problém.“ Petr odchází totálně zklaman, problém ho tíží, pořád na něj musí myslet a není nikdo, kdo by si s ním popovídal o tom, jak jej vyřešit.

Šéf se prostě dopustil chyby v naslouchání. Slyšel, co Petr říkal, ale ve skutečnosti nenaslouchal. Nedostatek v naslouchání může vyplývat z řady osobních vlastností. Mluvíme tempem od 100 do 200 slov za minutu, čteme dvakrát až třikrát rychleji a myslíme několikanásobně rychleji než čteme. Výsledkem je, že posluchač se může pohybovat diskusí mnohem rychleji než mluvčí osoba. Tato rozdílná rychlost způsobuje, že obvykle máme špatné naslouchací zvyky. O tyto špatné zvyky bychom se měli zajímat zejména v souvislosti s prací. Když například nějaký manažer nebo podřízený nedovede naslouchat druhému, není možné dosáhnout cílu diskuse, zpětné vazby či správně předat pracovní pokyny.

Hodnocení sdělení

Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Takové hodnocení může být založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na anticipaci významu sdělení. Správce nemocnice například může věnovat málo pozornosti připomínkám od vedoucí ošetřovatelky, protože ta „si pořád na něco stěžuje“. Zaměstnanec může považovat hodnocení pohovor s nadřizujícím za „mechanickou záležitost“, protože cítí, že nadřizovanému jde v této souvislosti více o splnění administrativního úkolu, než o pracovní výkon zaměstnance.

Věrohodnost zdroje

Věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke komunikátorovi co do jeho slov a činů. Úroveň věrohodnosti, kterou příjemce komunikátorovi připisuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

To, jak podřízení hledí na komunikaci od svého nadřízeného, je tedy ovlivněno tím, jak svého nadřízeného hodnotí. Stupeň věrohodnosti, který připisují komunikaci, je výrazně ovlivněn jejich předchozími zkušenostmi s tímto vedoucím. Členové lékařského týmu nemocnice, kteří považují správcе nemocnice za nikoliv zcela čestného a důvěryhodného manipulátora, mají sklon připisovat jakékoliv komunikaci z jeho strany negativní motívy. Odboroví předáci, kteří považují manažery za vykořisťovatele, a manažeré, kteří považují odborové předáky za přirozené nepřátele, asi nebudou spolu příliš upřímně komunikovat.

V jednom případě, kdy jde o důvěryhodnost zdroje, rozšířili odborníci na využití informací, že zbytky pesticidů v čerstvém ovoci (zejména v jablkách) zvyšují u dětí riziko rakoviny. Reakcí na tuto informaci byl poplach. Byla to přehnaná reakce? Národní rada obrany, odkud pocházelo ono varování, není žádoucí vědeckou organizací. Dokonce i tato rada se domnívá, že lidé svou reakci přehnali. Jak důvěryhodná je tato rada? Americký Úřad pro ochranu životního prostředí se domnívá, že varování rády bylo pouhým upozorněním na možnost. Ovšem, když padne zmínka o zdravotní věci, důvěryhodnost zdroje není první věc, kterou vezmeme v úvahu.

Sémantické problémy

Komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů. Nemůžeme však předat či zajistit porozumění komunikovanému sdělení. Můžeme pouze předat informaci ve formě slov, která jsou obecně známými symboly. Naneštěstí, tatož slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci. Pochopení sdělení je záležitost příjemce a nikoliv slov. Proto musejí manažeré věnovat pečlivou pozornost tomu, jak popisují žádoucí aktivitu, kterou chtějí probudit, ať už jde v tomto případě o ústní nebo o písemnou komunikaci.

Když vedoucí závodu oznámí, že pro rozvoj závodu je nezbytné zvýšit rozpočet, má možná na mysli nezbytnost nového vybavení, zvětšení inventáře a zvýšení počtu pracovníků. Stávající personál to však může chápat jako nárst fondů, které mohou být použity ke zvýšení mezd a platů.

To, že různé skupiny používají slova různým způsobem, často komplikuje komunikaci. To se týká zejména používání abstraktních nebo odborných termínů a obrátů.

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

Termín „analýza nákladů a výnosů“ bude dávat smysl osobám pracujícím ve správné nemocnici, ale na rozpacích asi budou členové lékařského týmu. Pro ně to může dokonce mít negativní příchut. Takové pojmy jako světský majetek, zisky a směňky mohou mít konkrétní význam pro bankovní úředníky, ale malý nebo žádný význam pro mluvčí bank. Protože slova znamenají pro různé lidi různé věci, je možné, aby komunikátor mluvil stejným jazykem jako příjemce, ale přitom si nebudou rozumět.

Některé kultury nepovažují slovo *ne* za přijatelné. Korejci jsou vychováváni k tomu, aby neřekli *ne*. Čínští obchodníci se vyhýbají tomu, aby řekli *ne* přímo. Řekají „možná“. V Japonsku se mohou vyhnout vyslovení slova *ne* mlčením, protíotázkou, změnou přednátku hovoru nebo odložením odpovědi.

Některé profesní a sociální skupiny často vytvářejí slova a řeční, kterým rozumějí pouze členové skupiny. Takový speciální jazyk může posloužit mnoha užitečným účelům. Poskytuje členům skupiny pocitu soudržnosti, soudržnosti a v mnoha případech i sebeúcty. Může zároveň usnadňovat efektivní komunikaci ve skupině. Používání vnitroskupinového jazyka však může mít za následek značné sémantické problémy a poruchy komunikace v případech, je-li třeba do diskuse zapojit osoby stojící mimo skupinu či jiné skupiny. Technici a jiné skupiny v organizacích používají takového jazyka nikoliv k přenášení informací a za účelem porozumění, ale spíše se snaží sdělit, že skupinu nebo funkci obklopuje tajuplná atmosféra.

Filtrování

Filtrování se dost často vyskytuje u podnikové vzestupné komunikace. Ide o pokus manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízení se snaží ve sdělení nadřízeným zakrýt nepříznivé informace. Důvod pro takové filtrování je zřejmý. Vzestupná komunikace poskytuje manažerům informace potřebné pro kontrolu. Vedení organizace hodnotí podle zásady, rozhoduje o růstu platů a povyšuje jedince na základě toho, co se dozví pomocí vzestupných kanálů. Pokud není filtrovat je pravděpodobně stejně velké na všech úrovních organizace.

Organizační profil organizace určuje rozsah, v jakém může být informace filtrována. Ve výrazně hierarchické organizaci s mnoha úrovněmi řízení je filtrování informací častější než v ploché organizaci s několika málo úrovněmi řízení. Důvod je dosti jednoduchý. Čím je více úrovní, jímž musí procházet vzestupná komunikace, tím větší je pro každou úroveň řízení přehlednost odstranění to, o čem si myslí, že by neměla být vyšší úroveň řízení informována. Jednou z výhod ploché organizační struktury je to, že snižuje problém filtrace.

Časová tíseň

Časová tíseň představuje závažnou překážku komunikace. Nápadným problémem je to, že manažeři nemají čas komunikovat častěji s každým svým podřízeným. Časová tíseň může často vést k závažným problémům. *Opomenutí* je chybou ve formálně předepsaném komunikačním systému. Tato chyba je často důsledkem časové tísně. Znamená to, že někdo, kdo by normálně byl nebo měl být informován, je formálně kanálem komunikace opomenut.

Předpokládáme například, že referent prodaje, který urychleně potřebuje pro zákazníka nějakou dodávku, jde s požadavkem rovnou za výrobním ředitelem, protože ten je mu nečím závázán. Ostatní pracovníci prodaje se to dozvědí a jsou tímto upřednostňováním rozladěni do té míry, že to nahlasí manažerovi prodaje. Je zřejmé, že manažer prodaje by o tomto obchodu jinak nic nevěděl, protože byl opomenut.

V některých případech je z praktického hlediska použití oficiálních kanálů velmi drahé nebo nemožné. Zvažme, jaký by to mělo dopad pro pacienta, kdyby ošetřovatelka z jednotky intenzivní péče měla hlásit ponuku na nějakém pro život pacienta důležitém přístroji nejprve vrchní sestře, která by to pak měla nahlasit vedoucímnu údržby a ten by nakonec instruoval opraváře.

Komunikační přetížení

Jedním z hlavních úkolů manažerů je rozhodování a jednou z ingrediencí nezbytnou pro efektivní rozhodování jsou informace. Poslední desetiletí je označováno jako informační éra nebo věk informací. V souvislosti s rozvojem komunikačních technologií mohou vzniknout problémy vyplývající nikoliv z absence informací, ale z jejich nadměrného množství. Manažeři jsou často informacemi a údaji doslova zaplaveni. Důsledkem je, že nemohou absorbovat nebo přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují. Většinu sdělení odkládají stranou, což ve svých důsledcích znamená, že tato sdělení nebudou nikdy dekodována. Lze tedy říci, že oblast podnikové komunikace je jednou z těch oblastí, kde více není vždy lépe. Lepší je zavést takový podnikový systém komunikace, který bude zajišťovat řádné toky informací k těm, kteří je potřebují, nikoliv k těm, kteří je nepotřebují.

Bariéry komunikace, o nichž jsme se zmínili, patří mezi nejobjektivnější, nejsou však v žádném případě jediné. Ze zkoumání těchto bariér je zřejmé, že existují buď *u jedinců* (např. odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, či hodnocení sdělení), nebo *u organizace* (např. skupinový jazyk, filtrování). Tento pohled je důležitý, protože *úspěšná komunikace se musí zaměřit na změnu lidí a/nebo na změnu organizační struktury*.

Zlepšování komunikace v organizacích

Manažeři snažící se o to, aby se stali lepšími komunikátory, mají dva úkoly. Za prvé, musejí zlepšit své sdělení – tedy informace, které si přejí předat. Za druhé, musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé. Musejí se stát lepšími kódovací a dekodovací; *musejí naslouchat nejen o to, aby jim bylo rozuměno, ale i o to, aby sami rozuměli*. Mezi metody zlepšování komunikace patří prověřování, regulování informačních toků, využívání zpeřné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání „šuškanďy“.

Prověřování

Prověřování vychází z předpokladu, že mohlo dojít k neporozumění sdělení, či k nedorozumění při jeho dekodování. Proto, kdykoliv a kdekoliv je to možné, je třeba se pokoušet zjistit, zda to, co jsme zamýšleli sdělit, tak bylo skutečně přijato a pochopeno. Jak jsme již viděli, problém je ve způsobu myšlení příjemce. Vedoucí nějakého úseku nadřazené instituce pošle například nějaké upozornění pracovníkům podřízených složek. Zatímco dlouhodobí pracovníci těchto složek to mohou považovat za přátelské gesto, noví pracovníci to mohou interpretovat jako negativní hodnocení jejich výkonu a náznak toho, aby dali výpověď.

Regulování informačních toků

Regulování toků informací zabezpečuje vytváření optimálních toků informací směřujících k manažerům tým, že eliminuje problém přetížení informacemi. Kontroluje se jak kvalita, tak množství sdělení. Myslenka je založena na *zásadě ignorování nedůležitých*, která říká, že manažeři by měli být upozorněni pouze na významné odchylky od pravidel chování a postupů. V rámci formální komunikace by tedy manažeři měli být informováni o tom, co je důležité, a nikoliv kvůli komunikační samostatné úpnlé o všem.

Některé typy organizační struktury jsou k uplatňování této zásady přístupnější. Je samozřejmé, že v neoklasické organizaci s důrazem na volné plynoucí komunikaci, by neměla být tato zásada použita. Ovšem pro klasické organizace může být tato zásada užitečná.

Využívání zpětné vazby

Zpětná vazba je významným prvkem efektivní oboustranné komunikace. Poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek.

Při komunikaci tvář v tvář je možná přímá zpětná vazba. Při sestupné komunikaci však kvůli nedostatku příležitosti pro zpětnou vazbu od příjemce dochází často k nepřesnostem. I když se například rozešle každému ze zaměstnanců materiál týkající se nějaké důležité otázky, nezaručuje to, že došlo ke komunikaci. Někteří by mohli očekávat, že pro vstoupnou komunikaci budou příznivější podmínky v neklasické organizaci, ale mechanismy, o nichž jsme se zmínili již dříve a které mohou být použity k povzbuzování vstoupné komunikace, lze nalézt v mnoha různých typech organizačních struktur. Má-li mít sestupná komunikace naději na to být efektivní, pak zdravá organizace potřebuje efektivní vstoupnou komunikaci. Tabulka 14.1 uvádí některé hlavní charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby.

Tab. 14.1 Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
1. Chťející zaměstnancům pomoci	1. Chťející zaměstnanec pokorit
2. Učtělá a přesná	2. Všeobecná
3. Popisná	3. Soudliví
4. Užitečná	4. Nevhodná a nepřiměřená
5. Aktuální/včasná	5. Neaktuální
6. Ráda slyšená zaměstnanci	6. Vyrvolávající u zaměstnanců obranné postoje
7. Jasná	7. Nestrožumitelná
8. Podložená a relevantní	8. Nepřesná

Pramen: F. Luthans a M.J. Martinco: *The Practice of Supervision and Management*. New York, McGraw-Hill 1979, s. 183.

Až příliš často si manažeři myslí, že jejich rozhovory s podřízenými jsou častější, než si to myslí jejich podřízení. Šetření Amerického střediska pro produktivitu a kvalitu (American Productivity and Quality Center) zdůraznilo potřebu větší a častější zpětné vazby. Více než 85 % dělníků hodnotilo své šéfy jako dobré nebo vynikající, pokud šlo o poskytování pracovní autonomie zaměstnancům, ale pouze 32,8 % z nich hodnotilo své šéfy jako dobré až vynikající z hlediska toho, zda jim tyto šéfové poskytovali pravidelnou zpětnou vazbu. Zaměstnanec, který neví, jak je hodnocena jeho práce, se stává v práci opatrným, nejistým a úzkostlivým.

Empatie

Empatie je schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a cílová rozpoložení. Tato schopnost vyžaduje výrazněji se orientovat na příjemce než na komunikátora. Forma komunikace by měla být závislá na tom, co je o příjemci známo. Empatie vyžaduje komunikátory, kteří se pro účely předvídání toho, jak bude asi sdělení dekodováno, vžijí do postavení příjemce.

Je životně důležité, aby manažer rozuměl procesu dekodování a uměl jej vyhodnotit. Dekodování zahrnuje vnímání a sdělení je filtrováno právě vnímáním příjemce. Empatie je často důležitou složkou efektivní komunikace nadřazeného s jeho podřízenými, učitelů s jejich studenty či úředníků s občany. Empatie může zredukovat mnohé z bariér komunikace, o nichž jsme se zmínili v předcházející části této kapitoly. Čím je větší propast mezi zkušenostmi a vzděláním komunikátora a příjemce, tím větší musí být úsilí nalézt společnou platformu pro porozumění – platformu, na níž se vzájemně překrývají oblasti zkušeností obou stran.

Zjednodušování jazyka

Složitý jazyk je hlavní bariérou efektivní komunikace. Studenti často trpí tím, když jejich učitelé používají odborný žargon, který máni jednoduché pojmy ve složitě hádanky.

Ale vysoké školy nejsou jedinými místy, kde se používá složitěho jazyka. Správní úřady jsou rovněž známy svou často nestrožumitelnou komunikací. Zmínili jsme se o případech, v nichž se odborníci pokoušejí komunikovat svým skupinovým jazykem s jedinci stojícími mimo jejich skupinu. Manažeři si musejí pamatovat, že efektivní komunikace obsahuje přenos porozumění dané záležitosti. Jestliže příjemce nerozumí, nedošlo k žádáné komunikaci. Postupy, o nichž se v této části knihy hovoří, mají jediný účel – zvýšit porozumění.

Efektivní naslouchání

Pouhé poslouchání nestačí; člověk musí naslouchat s porozuměním. Může manažer rozvíjet své dovednosti naslouchat? Pro podnikové podmínky existuje řada užitečných návodů efektivního naslouchání. Například Keith Davis v knize *Human Behavior at Work* (New York, McGraw-Hill 1985, s. 387) cituje „Desatero příkazů dobré komunikace“: přestaň mluvit; pohodlně sleduj mluvčího; dívej se na mluvčího, jemuž chceš naslouchat; odstraň to, co by tě rozptylovalo; pokud se vcítit do kůže mluvčího; buď trpělivý; drž na uzdě svůj hněv; bez rozpaků argumentuj a kritizuj; pokládej otázky a přestaň mluvit. Všimněme si, že „přestaň mluvit“ je na začátku i na konci příkazů.

Takové návody mohou být pro manažery užitečné. Ovšem mnohem důležitější než tyto návody je *rozhodnutí naslouchat*. Návody nejsou k ničemu, jestliže se manažer vědomě nerozhodne naslouchat. Poznání, že efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat, je asi důležitější než balíky návodů. Teprve pak, a jenom pak mohou být takové návody užitečné.

Využívání „šuškanďů“: neoficiální komunikační systémy

„Šuškanďa“ je významným neoficiálním komunikačním kanálem, který existuje v každé organizaci. V podstatě slouží jako vedlejší mechanismus, a často je rychlejší než oficiální systém, vedle kterého existuje. Jestliže organizační struktura je kostrovou podniku, pak „šuškanďa“, tedy neoficiální kanál, může být považována za centrální nervový systém. V mnoha případech se mohou manažeři spolehnout na skutečnost, že „šuškanďa“ je rychlá, účinná a přesná a naplňuje potřebu lidí komunikovat. Protože je flexibilní, a protože obvykle jde o komunikaci tvář v tvář, je „šuškanďa“ schopna rychle přenést informaci. Prostřednictvím „šuškanďů“ se lidé dozví o rezignaci nějakého vedoucího pracovníka dlouho předtím, než je oficiálně oznámena.

Pro management může být „šuškanďa“ často efektivním prostředkem komunikace. Má zřejmě silnější dopad na příjemce, protože jde o komunikaci tvář v tvář, která umožňuje zpětnou vazbu. „Šuškanďa“ bude existovat vždy, protože uspokojuje mnohé psychologické potřeby. Žádný manažer ji nemůže zničit.

Jestliže je „šuškanďa“ nevyhnutelná, pak by manažeři měli hledat způsoby, jak ji využít, popřípadě se alespoň pokusit zabezpečit její přesnost. Jedním ze způsobů, jak snížit nežádoucí aspekty „šuškanďů“, je zlepšit jiné formy komunikace. Podniky mohou například vydávat pro zaměstnance periodické noviny. Jestliže existuje informovanost o problémech, které jsou pro zaměstnance důležité, pak je méně pravděpodobné, že vzniknou škodlivé fámy.

Několik poradenských firem se zabývá kontrolou nebo řízením fám, dříve a „šuškanďů“. Chatham Consulting Group v New Yorku pomáhá firmám řídit komunikaci. Citibank, American Express a burza v New Yorku využívají služeb této poradenské firmy, kdykoliv provádějí nějaké strukturální, personální či technologické změny. „Šuškanďa“ sice pořád ještě existuje a je aktivní, ale komunikace týkající se změn a jak proběhnou, je již řízena a zaměstnancům se tak dostává přesných informací.

Zlepšení komunikace mezi skupinami prostřednictvím vyjednávání

Předchozí část pojednávala o prostředcích umožňujících manažerům zlepšit komunikaci buď pomocí zlepšení jejich vlastního sdělení, nebo toho, co se jim pokoušejí sdělit ostatní. Široce používanou, i když často nerozpoznanou metodou zvýšení komunikace v organizaci zejména mezi skupinami, je proces vyjednávání. Jestliže je prováděn efektivně, pak je možné proces vyjednávání nazvat kooperativním hledáním společných cílů a kooperativním úsilím vytvořit hodnotu tam, kde předtím neexistovala.

Vyjednávání je úkol, v němž se dva lidé nebo skupiny pokoušejí vytvořit společně

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

rozhodnutí týkající se přidělení omezených zdrojů. Proces předpokládá dvě strany mající rozdílné či protichůdné zájmy, které se dávají dohromady, aby dosáhly souhlasu. Každý dobře ví o významu vyjednávání za účelem vyřešení sporů s odbory, vytvoření obchodních dohod, osvobození rukojmích a dosažení dohody o zbraních.

Manažeři v organizacích vyjednávají s podřízenými, nadřízenými, dodavateli a zákaznickými vlastně neustále. Ve skutečnosti, kdykoliv si dva nebo více lidí vyměňují informace s cílem změnit vztahy, pak vyjednávají. Například oddělení v rámci organizace soutěží o nové vybavení a zařízení. Podobně i jedinci v nějakém oddělení soutěží o zdroje, včetně lidských zdrojů a finančního kapitálu.

Vyjednávání mezi skupinami

Nejběžnější formou vyjednávání v organizaci je vyjednávání mezi skupinami. K této vyjednávání dochází vždy, kdykoliv práce jedné skupiny je závislá na kooperaci a aktivitách jiné skupiny, nad níž nemá manažer první skupiny žádnou kontrolu. Příklady takového vyjednávání jsou vyjednávání mezi marketingem a výrobou o dodávkách zboží, mezi investičním oddělením a konstruktorem finančního vývoje a mezi údržbou a výrobou o údržbě strojů.

Mnozí manažeři nebo skupiny vstupují do jednání s představou, že co je dobré pro druhou stranu, musí být špatné pro ně. Kromě toho existuje povera, že vyjednávání vyúsťuje vždy vítězstvím na jedné straně a prohrou na straně druhé. Ve skutečnosti tomu tak nebývá. Vyjednávání se liší od kompromisu tím, že jedinými skutečně úspěšnými vyjednáváními jsou ta, z nichž všechny strany odcházejí s pocitem vítězství. Existuje několik úloh a taktických postupů, které mohou manažeři v rámci procesu vyjednávání plnit, resp. uplatnit, aby zlepšili komunikaci mezi skupinami a zvýšili pravděpodobnost dosažení vzájemně užitečných výsledků.

Úkoly předcházející vyjednávání

Pochopení a znalost druhé strany. Předtím, než si sednou k vyjednávání s jinými manažeři či představiteli jiných skupin, musejí manažeři důkladně pochopit a porozumět těm potřebám a stanoviskům druhé strany, které souvisejí s řešeným problémem. Například výrobní manažer, který zoufalé chce, aby výroba splnila objednávku zákazníka během následujících dvou týdnů, by si měl být vědom i jiných povinností, které výroba v současné době má.

Abyste získal potřebné informace, musí se manažer ptát. Ačkoliv jsou stanoviska obvykle jasná, zájmy nebo problémy stojící v jejich pozadí často už jasně nejsou. Cílem manažera by mělo být přicházet k vyjednávání s plným vědomím hodnot, názorů a přání ovlivňujících činy druhé strany. Manažer může přijít připa-

ven k vyjednávání v případě, že si otevřeně vymění informace s druhou stranou a že třetí stranu požádá o zjištění potřebných informací. Prvek překvapení, který může mít určitý význam v mnoha obchodních taktikách, slouží pouze k tomu, aby prodloužoval prodloužení a zdržoval proces vyjednávání.

Znalost všech možností. Snad ještě důležitější než shromáždění informací je jejich využití při vytváření, pochopení a vyhodnocování možností, které jsou उपřístupné k dosažení souhlasu mezi zájmovými stranami. Ačkoliv o tomtež problému je možné vyjednat zas a znova, výsledky se mohou lišit v závislosti na termínu vyjednávání či na tom, jaké strany vyjednávají.

Jedním z případů vyjednávání dvou skupin v organizaci bude financování investic. Například diskuse mezi investičním útvarem a výrobu mohou vést k tomu, že finanční prostředky budou k dispozici hned poté, co výroba vypracuje podrobný plán jejich vynakládání. Druhý výsledek může spočívat v tom, že prostředky budou přidělovány postupně podle toho, jak bude kus po kusu plněn investiční projekt. Třetím možným výsledkem by bylo přidělení určitého procenta prostředků a zbytek by byl uhrazen z prodeje nahrazovaných strojů a zařízení. Důležité je, že čím větší je počet rozpoznatelných možností, tím větší je pravděpodobnost, že obě skupiny budou mít z vyjednávání prospěch.

Taktické postupy při vyjednávání

Manažeři mohou při vyjednávání použít bezpočet taktických postupů. O některých z nejběžtějších používaných se zmíníme.

- *Tim tvořený dobrou a zlou osobou.* Tuto taktiku zná každý, kdo četl detektivku nebo viděl v televizi nějaký kriminální příběh. Ten špatný ve vyjednávajícím týmu obhajuje stanoviska do té míry neústupně a tvrdě, že cokoliv ten dobý řekne, zní rozumně.
- *Vytáknutí výhod.* Tato taktika spočívá v tom, že po dosažení dohody se usiluje o dodatečný ústupek či výhodu. Příkladem by mohla být žádost manažera marketingu o nového pracovníka poté, co bylo dosaženo dohody ohledně dělení povinností mezi jeho skupinou a jinou skupinou zabývající se marketingem.
- *Společné řešení problémů.* Jak již bylo zmíněno, manažer by si nikdy neměl myslet, že čím více získá jedna strana, tím více ztratí strana druhá. Například výroba může poskytovat údaje o výrobcích dříve jen tehdy, jestliže útvary prodeje zveřejní rozsah každé objednávky a sníží frekvenci objednávek.
- *Hrozba konkurence.* Chytří vyjednávající používají hrozby konkurence, aby si oponenti mysleli, že je nepotřebují. Například liniový manažer může použít tuto taktiku a bude vyhrožovat, že si jeho skupina opatří počítačové služby mimo organizaci, nebude-li personál ústředí vycházet vsítce jejím požadavkům.

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

- *Kompromis (taktika pil na pil).* Může to být užitečný postup, když se dvě skupiny dostanou do slepé uličky. Manažeři by však měli být opatrní, jestliže druhá strana nabízí tento postup příliš často. Může to znamenat, že ona druhá skupina na již získala více, než by si podle vlastního mínění zasloužila.
- *Nízka nabídka.* Směšně nízké nabídky a ústupky se často používají k tomu, aby se snížila očekávání druhé skupiny. Manažer by neměl akceptovat tento typ nabídky, která nesplňuje jeho očekávání nebo cíle; ale nemá by ani odejít v domněnku, že stanovisko druhé skupiny je nepružné. Proces komunikace by měl pokračovat.

Různé situace vyžadují různou taktiku. Manažer by si měl být vědom existujících možností a měl by se snažit porozumět požadí těchto možností.

Vliv rysů osobnosti na proces vyjednávání

Stejně jako je tomu v celé komunikaci, je i proces vyjednávání zkušeností silně ovlivňovanou na lidi. Kromě pochopení citů, potřeb a přání druhé strany se pokouší úspěšný vyjednavatel rozpoznat a pochopit i důležité rysy osobnosti ostatních vyjednavatelů jedinců. Vyjednavací přicházejí na vyjednávání z různého prostředí; mají mnoho podob a jejich osobnost a postoje jsou zcela rozmanité. To všechno ovlivňuje jejich chování. Manažeři se musí zastavit a nahlédnout pod plášťk role, kterou druhá vyjednavající strana hraje, a přát se, co skutečně tyto jedince motivuje. Znalost povahových rysů umožňuje manažerovi „číst“ a porozumět druhé straně. Je to velmi cenný nástroj při vyjednávání.

Role důvěry při vyjednávání

Příznivý výsledek pro organizaci bude pravděpodobněji, jestliže mezi skupinami účastnickými se vyjednávání bude existovat vysoký stupeň důvěry. Vyjednavací mají záležitost, a proto jsou ochotni to dělat pouze tehdy, jestliže panuje vzájemná důvěra (i, jestliže věří, že druhá strana je také motivována ke spolupráci). Vysoká míra důvěry mezi dvěma protichůdnými stranami povede k větší otevřenosti a výměně informací.

Manažeři mají sklon očekávat při vyjednávání určité drobné finy. Dokonce i relativně kooperativní vyjednavací často předkládají bezvýznamné záležitosti nebo přehánějí význam malých problémů, aby získali ústupek v tom, o co jim skutečně jde. V téměř všech takovýchto úkáních je klíčovou kvalifikací vyjednavatele schopnost sdělit, že důsledně tvá na svém stanovisku nebo stanovisku své skupiny, zájmu ve skutečnosti je pružný. Krátce řečeno, zakrývá své úmysly. Je samozřejmé, že takovéto předstírání neznamená lež nebo podvod, a manažeři by si měli být tohoto rozdílu dobře vědomi.

Dobrý vyjednavěc nikdy nezažene druhou stranu do postavení, odkud by mohla odejít jen za cenu ztráty tváře. Nabídneme-li druhé straně možnost výběru mezi alternativami či variantami (někdy vytyčenými jako směsice mírných a tvrdších požadavků), bude tato druhá strana spíše pohlížet na vyjednávání jako na kooperativní proces a bude ochotnější dosáhnout dohody.

Konečně je-li vyjednávání vedeno korektně, může být efektivním nástrojem zlepšování komunikace mezi skupinami. I když to, co jsme v této kapitole řekli, bylo zaměřeno na vyjednávání v organizaci, stejné principy platí i pro vyjednávání s vnějšími subjekty.

Přehled hlavních bodů

- Kvalita rozhodování manažerů závisí do značné míry na kvalitě informací, které mají k dispozici. Komunikace je proces dosahování společného porozumění; pro manažerské účely se používá k dosažení žádoucího účinku.
- Sdělení musí obsahovat všechny skutečnosti, které komunikátor pokládá pro dosažení žádoucího účinku za nezbytné. Jestliže není zamýšleného účinku dosaženo, ke komunikaci nedošlo.
- Prvky komunikace jsou komunikátor, vnímání/interpretace, kódování, sdělení, kanál/médium, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Má-li být dosaženo dorozumění a účinku, musejí být všechny tyto prvky v harmonické rovnováze.
- Neverbální komunikace je součástí každodenního života. Ačkoliv se v neverbální komunikaci neužívá slov, mohou být neverbální signály nebo pokyny nespřávně interpretovány stejně snadno jako slova.
- Rozhodujícím faktorem determinujícím efektivnost komunikace v organizaci je způsob, jakým je organizace členěna. K vzestupným, sestupným, diagonálním a horizontálním tokům komunikací dochází zřejmě častěji v neoklasických než v klasických organizačních strukturách. Vzestupné kanály komunikace jsou životně důležité pro organizaci, která chce umožnit svým zaměstnancům vstupovat do rozhodovacího procesu.
- Míra, v níž jedinci sdílejí své informace, závisí na tom, jak používají zpětné vazby a tzv. nechráněné polohy. Lidé se v tomto ohledu liší. Někteří dávají přednost zpětné vazbě, jiní nechráněné poloze. Nejlepší je vyvážené používání obou.
- K narušení nebo ke zhroutení komunikace přispívají četné překážky. Manažerů si musejí být vědomi překážek důležitých pro síluce, v nichž se ocitají. Hlavní překážkami jsou odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatná schopnost naslouchat, hodnocení sdělení, věrohodnost zdrojů, sémantické problémy, filtrování, časová úseň a komunikační přetížení.

KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

- Zlepšování komunikace v organizačních spočívá v prověřování, regulování informací toků, využívání zpětné vazby, empatii, zjednodušování jazyka, efektivním naslouchání a ve využívání neoficiálních komunikačních systémů („šuškanďy“).
- Vyjednávání se týká dvou stran (obvykle skupin), které se sejdou za účelem dosažení dohody. Aby si manažeréři při vyjednávání počínali efektivně, musejí znát všechny možnosti, chápat druhou stranu a důvěřovat jí a být ochotni poskytovat informace.

Otázky k diskusi

1. Tabulka 1.1.1. Komunikace v organizaci. Jaké jsou hlavní problémy v komunikaci v organizaci?