

Ch. Conrad (citováno podle Bell, A. H., Smith, D. M. 1999) uvádí pouze tři funkce komunikace v organizaci: příkazy a zpětná vazba, formování a udržování vztahů a řízení či prosazování dvoustranné komunikace.

Náš uvedený seznam je ryze pragmatický, neboť vychází z potřeb dělení komunikačních aktivit uplatňovaných diferencovaně v manažerské komunikaci. Proto se těmto jednotlivým funkcím budeme orientálně věnovat v samostatných částech.

7.3.1 ŘÍZENÍ A STYL JEDNÁNÍ

Každý je v organizaci v pozici, kdy někoho vede a nebo je někým veden. Mnozí jsou v pozici, kdy někoho vedou a současně jsou vedeni.

Způsob jednání by měl být flexibilní, s přihlédnutím k osobě, se kterou jednáme. Ale ne přizpůsobivý v tom smyslu, že by manažer byl nedůrazný a slabý, musí mít určité charisma, musí vystupovat asertivně, ale s respektem k osobě, s níž jedná. Měl by být cítit z jednání duch spolupráce, důvěry a nestrannosti. Důležité je navození pocitu, že problém, jímž se budeme zabývat, je problémem nás obou, že vše, na čem se dohodneme, nemusí být dogma, že je možno hledat i jiná kompromisní řešení. Je třeba konfrontovat myšlenky a názory obou stran a následně hledat nejpříjemnější řešení pro obě strany.

Velmi důležitá je zpětná vazba.

- Její stránka regulativní umožňuje řídit a ovlivňovat chování jiných lidí.
- Stránka sociální umožňuje vzájemné pochopení obou stran, ujasňuje vztahy, postoje a očekávání.
- Stránka poznávací umožňuje lepší poznání lidí i sebe sama.

Co řízení a styl jednání narušuje:

- různé formy blokad (emoční, sociální i intelektové),
- prázdné mluvení, „kroužení kolem“,
- nedostatečný kontakt očima,
- projevy agresivity,
- rivalita,
- lobování,
- vyžadování pozornosti,
- nespolečenkost,
- argumentace o nemožnosti.

Manažer se může setkat s lidmi, kteří nepostupují úplně podle pravidel. Kladou příliš velké požadavky, snaží se získat informace a přitom sami žádné neposkytují, někteří jednoduše používají různé formy nátlaku, manipulace, zkrleslování.

Je třeba dávat pozor na signály nepřátelství, dát najevo klid, nebrat věci osobně, vyslechnout partnera a následně reagovat otevřeně s uváděním pocitů, které máme z toho, co partner říká. Pokud se dostáváme do situace, kdy chceme změnu chování u komunikačního partnera, musíme vycházet z toho, v jaké pozici je on a v jaké pozici jsme my. Jestli chceme nějaké ústupky druhé strany, je potřeba začít s nějakými i u

naší straně. Jednání by se mělo dostat na takovou úroveň, která se označuje jako „hra s otevřenými kartami“, jediné tak lze dosáhnout úspěchu, který zaručuje dobré vztahy i do budoucna. Jediné tak jedinec, kterého se snažíme nějak ovlivnit, bude ochoten s námi i nadále spolupracovat, bude ochoten se změnit a získat stejný nebo podobný náhled na věc jako my.

Asertivní jednání může mít podobu perspektivní a vstřícnou a nebo podobu příliš sebevědomou a sebeprosazující. Perspektivní styl jednání je možno označit jako jednání zaměřené na koordinaci a shodu s celkem, s doplňováním informací z mnoha oblastí, s dokreslováním vzájemných proporcí a předvídaním následků a orientace na výsledky parciální i komplexní. Příliš velké sebeprosazování může být efektivní jen za určitých podmínek.

Součástí jednání mohou být i různé problémové situace týkající se nepřijemných osobních záležitostí: propouštění, projednávání disciplinárních přestupků, mobbing, harassment, různé konflikty, pití na pracovišti, kouření na pracovišti, zvládání zlostných útoků, tělesný zápch, nevhodné oblekání a podobně.

Někdy je nutné říct ne podřízeným, klientům, ale i nadřízeným. Je třeba to umět říct jednoznačně a rázně, bez emocí. V takových situacích jsou emoce vždy rizikové. Vedou ke ztrátě sebekontroly a zvyšují napětí v interakci. Mohou se objevit určité zábrany z pocitů znepokojení, jak se bude cítit druhá strana. Je však potřeba vědět, a poznat by to měla i druhá osoba z našeho projevu, že naše ne není odmítnutím osoby, že je odmítnutím žádosti, postoje, požadavku. Také důležité je, jak to řekneme a také jak to přijme ten druhý (k tomu je nezbytná určitá míra asertivity).

Obavy mohou pramenit z naší představy o důsledcích, mohou pramenit z nejistoty, zda jsme se nedopustili chyby, nebo z toho, že odmítnutí se může stát našim nepřitelem. Obavy mohou pramenit z toho, zda naše odmítnutí bude přijato vážně. Protože každý, kdo odmítne či nepřijme naše ne, vědomě či nevědomě, skrytě či otevřeně, útočí na naši osobu, na naši autoritu, na naše postavení. Je nutné se opřít o silné stránky své osobnosti a své ne říct jednoznačně, bez dlouhého vysvětlování a omlouvání.

Manažer se často dostává i do skupinových jednání, do skupinových diskusí, kdy je nezbytné působit jako moderátor a nebo jako řadový člen. V takových situacích je nezbytné, aby každý z účastníků měl možnost vystoupit, říci svůj názor. Ten, kdo nemá dost vlastní iniciativy, by měl být vyzván moderátorem.

Pozornost všech účastníků by měla být soustředěna vždy na toho, kdo mluví. V diskusi by měla být oceňována racionální argumentace. Ta by měla být impulsem k dalšímu rozvíjení. Nepřipouštějme ironizování, sarkasmus, zlehčování, ani kritiku. Kritika by měla následovat až v další fázi.

Mělo by se dbát na vyrovnané rozdělení rolí, vyslovené otázky občas pochválit („to je důležité, to by bylo dobré si poznamenat...“). Nedostry by měly být otevřeně vysloveny. Pokud jsme moderátorem, můžeme také občas říci své mínění, svůj nápad, ale... Pamatujme si, že nemustíme vždy všechno vědět nejlépe.

Pro základní orientaci v diskusích je vhodné si udělat předem odhad o tom, do jaké míry bude stanovené téma ovlivněno subjektivními a emočními stanovisky. V průběhu diskuse je třeba srovnávat, jak vidí danou problematiku každý ve skupině. Kde je těžší v názorech. Kde je možno vidět shodu a v čem se účastníci odlišují. Jak nejlépe dosáhnout závěru. Co působí jako rušivé elementy. Dobrou taktikou pro vyhodnocení je srovnávání nevýhod a výhod.