

7.3.2 INFORMOVÁNÍ

Organizace potřebují dva druhy informací: externí a interní. Externí informace jsou z tržního prostředí, umožňují získávat informace o nových trendech, o konkurenci, o technologiích a podnikovou politiku přizpůsobovat potřebám trhu.

Interní informace poskytují základ pro určení cílů organizace a koordinaci jednotlivých podnikových týmů, porovnávat a využívat návrhy jednotlivců a týmů.

Manažer v této formě komunikace působí jako:

- **monitor**, který zachycuje dění uvnitř i vně organizace, hodnotí, zúčastňuje se formálních i neformálních schůzek, studuje aktuální interní i externí zprávy a změny;
- **zprostředkovatel a šířitel**, který vytváří efektivní komunikační kanály pro šíření informací uvnitř organizace;
- **mluvčí**, který distribuuje informace o organizaci a jejich aktivitách externímu komunikačnímu prostředí;
- **interpretátor**, který k získaným informacím zaujímá stanovisko.

Manažer sděluje informace v autentické podobě, ale měl by být připraven k informacím sdělovat také své stanovisko, měl by být připraven o informaci diskutovat. Při předávání informací se musí snažit o včasnost a aktuálnost, tedy předávat informace co nejdříve. Měl by si současně uvědomovat, že sdělování informací určitým způsobem vždy ovlivňuje příjemce sdělení, takže by měl sledovat sugestivnost působení a v případě vyvolaných emocí působit uklidňujícím dojmem. Je nutno dávat pozor na překrucování informací. Určitý druh informací je nutno předávat v písemné formě.

Při přijímání informací by měl být aktivním příjemcem, který reaguje a formou zpětné vazby dává komunikátorovi najevo, jak informaci porozuměl. Pokud informátor informuje svého nadřízeného proto, aby dostal rozhodnutí nebo příkaz, měl by reagovat podle očekávání.

7.3.3 VYSVĚTLOVÁNÍ

Vysvětlování (objasňování) je důležitou součástí komunikace ve všech možných profesích. Cílem vysvětlování je porozumění, pochopení problému jinými. Nepoužívají ho jenom pedagogové, ale i sociální pracovníci, lékaři, právníci a samozřejmě i manažeři. Vysvětlováním z hlediska psychologického se jako první zabývali Banyard, Hayes a Antakis (1994), Atkins, Brown (1996). Vysvětlování může mít podobu interpretační (vysvětlování oč se jedná – *co je to reengineering, co je to delegování*), popisnou (je odpověď na otázku jakým způsobem, jak něco funguje, jak něco vypadá – *jaké jsou základní principy delegování a jak ho máme používat*) a formu zdůvodňování (odpovídá na otázku proč – *proč máme delegování používat, jaké jsou jeho efekty*).

Vysvětlování má většinou třífázovou strukturu. **Identifikace** problému, což znamená jeho nalezení, zafixování. Je třeba vědět, že tak, jak nám problém někdo předkládá, nemusí ve skutečnosti existovat. **Proces** znamená průběh řešení problému (musíme být schopni tento proces vysvětlit pomocí příkladů, metafor, detailního popisu – s respektováním úrovně posluchače). **Výsledek**, který se dá nějakým způsobem ověřit, například zpětnou vazbou

7.3.4 PŘIKAZOVÁNÍ

Příkazovací funkce pomáhají firmě plnit vytčené cíle, být produktivní a rentabilní. Zaměstnancům umožňují držet se určitých pravidel a pokynů. Nezbytnou součástí příkazování je uplatňování moci. V tomto smyslu jsou zdroje moci dány formální autoritou, mocenskou pozicí a určitými symboly moci.

Autoritativní příkazování není tou nejlepší cestou pro rozvíjení osobnosti pracovníka a pro jeho pocity uspokojení z pracovní činnosti. Ale je to metoda rychlá a osvědčená v situacích, kdy je manažer pod tlakem času a tehdy, když má podřízený problémy s pracovní morálkou. Za určitých okolností je nezbytné příkazování použít i s ohledem na okolnosti a nebo na to, o jakou organizaci se jedná (jednotky rychlého nasazení využívají příkazování jako jedinou možnou formu řízení).

Problémy tento přístup může vytvářet, když se stane stereotypem chování manažera, který uplatňuje vůči všem pracovníkům, zejména při práci s tvořivými lidmi.

Předpokládá se ústup od příkazovacích forem komunikace, ve skutečnosti ale mnozí manažeři stále ještě preferují tuto formu komunikace. Tím se udržuje stále velký odstup mezi nadřízenými a podřízenými, který znemožňuje lepší poznání a unikají mnohdy důležité informace prostřednictvím nestandardizovaných komunikačních kanálů.

7.3.5 PŘESVĚDČOVÁNÍ

Přesvědčovací funkce mají úzký vztah k funkcím příkazovacím, ale jejich odlišnost je v tom, že způsob komunikování je méně autoritativní a vytváří pocit sjednocování individuálních a skupinových potřeb.

Máme-li vymezit přesvědčování z druhé strany, pak nejde pouze o sdělení informací, ale o ovlivnění postoju, názoru nebo motivu.

Je dobré vědět, že přesvědčování z pozice manažera může vyvolávat pochyby, pokud se manažer snaží přesvědčovat druhé rychle, v krátkém časovém intervalu. Přesvědčování by mělo být postupné, jinak může působit jako příkazování.

Aby přesvědčování bylo účinné, je třeba komunikačního partnera poznat, zjistit, co je jeho prioritním zájmem, k čemu inklinuje, pak jej můžeme zaujmout. Jedině tehdy, když je posluchač zaujat věcí, je možno jej přesvědčit. Musíme působit důvěryhodně a přesvědčivě, tedy že my sami jsme přesvědčeni o tom, k čemu přesvědčujeme toho druhého.

I když někoho přesvědčujeme, respektujeme jeho názory, nesnažme se mu dávat najevo, že se mýlí ve všem.

Pokud se sami dopustíme nějakého omylu, přiznejme jej, nesnažme se kalit vodu.

Lepší je, když komunikační partner má pocit, že ke změně svého postoje nebo názoru se dopracoval sám.

Můžeme využít kladení otázek, které jsou směřovány na detaily nebo to mohou být otázky navádějící komunikanta určitým směrem. Může být použito vysvětlování a doplňování informací.

7.3.6 MOTIVOVÁNÍ

Motivace vypovídá o lidských pohnutkách, potřebách, o dynamice osobnosti a jeho potenciálu. Motivace usměrňuje chování a dává mu energii. Motivaci můžeme chápat jako