

## 7.3 KOMUNIKACE MANAŽERA

Komunikační kompetence je jmenována jako nejdůležitější, když se hovoří o faktorech úspěchu vedoucích pracovníků pro budoucnost.

Nejméně polovina aktivit vedoucích (zejména těch, které jsou orientovány vztahy uvnitř podniku) spočívá především na komunikačních požadavcích.

Formální vztahy související s hierarchickým uspořádáním jsou zdnalvě bezproblémové, protože je stanoveno, kdo rozhoduje a kdo za rozhodování zodpovídá, kdo má pravomoc vést a kdo ji musí respektovat. Ve všech těchto vztazích hraje důležitou roli moc. Jde jen o to, aby byla optimálně užívána a nezneužívána. Přílišné zdůrazňování výstředního postavení manažera mu autoritu nepřidá, spíše naopak.

Manažer má regulovat chování podřízených pracovníků, chování každého z nich má být pod určitou kontrolou. Ve skutečnosti ale tyto vztahy skrývají celou řadu problémů. Ne každý způsob řízení je pozitivně přijímán a respektován. Mnohdy může být respektován jen zdánlivě, podřízený však může skrývat ve větší nebo menší míře nesouhlas, protože nezískal stejný náhled na problém jako jeho nadřízený. Manažer proto musí mít citlivost pro vnímání zpětné vazby, musí být schopen empatie do pocitů spolupracovníků. Jinak nemůže vyvolávat důvěru a vztah pak nemá opravdovou hodnotu a otevřenost.

Ale i důvěrnost vztahů má určité meze. Příliš velká závislost spolupracovníka na vedoucím není optimálním vztahem. Manažer musí umět vychovávat své podřízené k vyšší míře autonomie i schopnosti zvládat problémy bez nadměrné pomoci autoritativních osobností.

Manažer uplatňuje ve své práci i pedagogickou psychologii, vychovává své podřízené, působí na ně svým příkladem, je jejich rádcem a koučem. Tato funkce je ale možná jen tehdy, když má důvěru svých podřízených jako odborník i jako člověk.

Přesto, že manažer vede své spolupracovníky k vyšší samostatnosti a k vyšší míře seberealizace v pracovní činnosti, musí dělat rozhodnutí. Někdy sám, někdy s jinými lidmi.

Komplikovanost vztahu je dána také tím, že manažer může jednat s větší nebo menší distancí. Pokud jedná s větší distancí, dost často je vnímán jako povyšující se. Jestliže jedná s menší distancí, mohou si to někteří podřízení vykládat jako příležitost k životnosti, jako příležitost k menšímu respektování nadřízeného. Svou roli hraje i závist, zejména když je to nově jmenovaný vedoucí, který byl předtím na stejné pracovní statutární pozici jako jeho podřízený. Je-li nadřízený navíc ještě v některých aktivitách neschopný, může to vést k velmi napjatým vztahům na pracovišti. Optimální vedoucí by měl být osobnost, která je považována za opravdového leadera, měl by být komunikačně na úrovni, se svými podřízenými by to měla být bezproblémová komunikace.

Když po nich něco chce, tak jim to musí umět říct tak, aby to pochopili. Podřízený musí mít pocit, že jejich manažer je pro ně užitečný. To by měl mít manažer stále na mysli – jsem pro své spolupracovníky užitečný nebo ne? Jinak veškerá komunikace vázne.

Neměl by u svých podřízených vyvolávat pocit méněcennosti. Tento nebezpečný pocit může vyvolat celá řada drobných prohrávek ve verbálním i neverbálním chování. Mnozí šéfové mají tendenci neustále své spolupracovníky poučovat.

Slova k podřízeným musí vyvolávat aktivitu. Nemá nic horšího než pasivní spolupracovníky, kteří mohou sice být naoko se svou pasivitou spokojeni, ale vnitřně pociťují stále vyšší míru nespokojenosti. Strohé rozkazování je pro zaměstnance ponižující, protože každý má určité nároky na pocity důstojnosti a souměřitelnosti v týmu. I dobře míněné příkazy

se mohou obrátit proti manažerovi. A přitom nejde o nic jiného než o to, najít v sobě trochu více sebekontroly a trpělivosti k tomu, abychom i příkazy říkali jemnější formou, aby je podřízení chápali spíše jako nějaký stimul, impuls, pak mají pocit větší svobody a autonomie, pak si mohou také sami sebe více vážit a mohou si více vážit nadřízeného.

Nadřízení mají často nutkání k tomu, aby měli poslední slovo, pronášet jednoznačné a zásadní rozhodnutí, hodnocení nebo postoje charakteristické nekompromisností. Ostatní mohou mít pocit, že jsou absolventy zvláštní školy nebo nedoukové. Samozřejmě, že ne všichni. Lidé s vyšším sebevědomím mají tendenci vnímat takového nadřízeného s despektem a jde pak jen o to, zda to nějak dají najevo a jakým způsobem.

Manažerům jsou často překvapení, když jsou nepochopeni, nebo když jim nějaká jiná osoba nerozumí. Toto ale není jen bolest manažerů, trpí tím všichni lidé.

V rámci jednoho manažerského auditu jsme provedli jednoduchý průzkum, kdy úkolem každého manažera bylo říct krátkou informační řeč svým kolegům. Při následném interpretování byla interpretace každého z nich velmi rozdílná. Jestliže slyšela celá skupina pět až osm základních bodů, byl při interpretaci každého z nich uveden pouze jeden bod shodný s ostatními. Nikdo si nepamatoval více než čtyři tematické body, pokud si měli vzpomínat na všechny řečníky. Z toho vyplývá, jak odlišná je paměť při vysvětlování slyšené řeči.

Manažer by neměl být egocentrickým jedincem, který stále zdůrazňuje svou osobnost, své názory, své myšlenky. Moderní typ manažera je orientován na jiné, umí ostatním naslouhat, koordinovat jejich aktivity a rozvíjet nápady, respektovat různé zájmy, umět předvídat chování jiných, pochopit je a vycházet s nimi. Poslušnost není vždy a za všech okolností tou nejžádanější vlastností. Když chce převzít za jiné lidi odpovědnost, koordinovat jejich práci, měl by se k nim chovat tak, jak by si přál, aby se k němu choval jeho nadřízený.

Manažer má stále vnitřní dilema. Napětí mezi osobním morálním přesvědčením a zachováním loajalita firmě, jejím cílům a postupům a také vůdcovstvím a podřizováním se autoritě. Každý je také vázán loajalitou své vlastní rodině. Přičemž vlastní morální kredit je poněkud odlišný u každého jedince.

## Manažer, který vede skupinu lidí:

- fídlí,
- informuje,
- vysvětluje,
- přikazuje jejím členům,
- přesvědčuje,
- motivuje spolupracovníky,
- kontroluje a monitoruje jejich práci,
- kritizuje,
- organizuje a koordinuje,
- dělá rozhodnutí.

**Každý z těchto bodů je funkcí komunikace v organizačním kontextu.** V odborné literatuře jsou uváděny i jiné komunikační funkce, například L. J. Thayer (1989) v knize *Komunikace a komunikační systémy v organizacích* uvádí: informace, příkazy a instrukce, vliv a přesvědčování, integrace.