


KOMUNIKACE, MEZILIDSKÉ VZTAHY

KOMUNIKACE

- - základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku
- - probíhá pouze tehdy, pokud druhý člověk zprávu pochopí tak, jak byla míněna
- - součástí je i zpětná vazba
-
- SDĚLOVATEL → SDĚLENÍ → MÉDIUM → PŘÍJEMCE
- 

```
graph LR; A[SDĚLOVATEL] --> B[SDĚLENÍ]; B --> C[MÉDIUM]; C --> D[PŘÍJEMCE]; D --> A;
```
- zpětná vazba

Komunikace

7.1 Definice a funkce komunikace v organizacích

- Úroveň řídicího procesu je podmíněna kvalitou komunikace. Sami byste jistě uměli uvést celou řadu příkladů z organizace, v níž pracujete či žijete, co je způsobováno nedostatečnou komunikací – podnik vyrábí výrobky, o které není zájem, nedovede je propagovat u potenciálních zákazníků, rozhodování vedoucích pracovníků se opírá pouze o pozitivní informace, které dostávají z nižších útvarů, pracovníci chodí na porady nepřipraveni nebo nepřijdou vůbec, apod. S komunikací máme konečně zkušenosti i ze situací běžného života,
- **Komunikací** rozumíme přenos informací od odesilatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Funkcí komunikace je zajistit sjednocení veškeré činnosti organizace. Umožňuje usměrňovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů. Komunikace je považována za prostředek, kterým jsou lidé v organizaci propojeni tak, aby mohli dosáhnout společných cílů. Bez možnosti komunikace by skupina nemohla fungovat, nemohla by dosahovat cílů. K čemu je komunikace v organizaci potřebná: stanovení a sdělování cílů podniku, zpracování plánů k dosažení cílů, organizování lidských a materiálních zdrojů, výběr a hodnocení pracovníků, vedení, přikazování, vytváření vhodného pracovního prostředí, kontrolování. Jak vidíme, je součástí všech manažerských funkcí, které zabezpečují **interní** fungování organizace. Komunikace ovšem propojuje podnik i s **vnějším prostředím**. Pomocí komunikace se podniky stávají otevřeným systémem.

7.2 Proces komunikace

- Proces komunikace zahrnuje **odesilatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce**. Komunikace začíná u odesilatele. Ten má myšlenku, kterou potřebuje sdělit. Myšlenku **zakóduje** způsobem, který je srozumitelný odesilateli i příjemci (bude-li myšlenku sdělovat Angličanovi, který neumí česky, použije angličtinu). Informace jsou přenášeny pomocí **komunikačního kanálu**, který spojuje odesilatele s příjemcem. Sdělení může mít ústní či písemnou formu a může být přenášeno dopisem, počítačem, televizí...Někdy je vhodné použít více komunikačních kanálů. Volba komunikačního kanálu je z hlediska efektivnosti komunikace velmi důležitá. Příjemce musí být schopen **dekódovat** sdělení do myšlenky, které je schopen porozumět. Komunikace nemůže být dokončena, jestliže není sdělení porozuměno. A to musí nastat jak u odesilatele, tak u příjemce, Komunikace je ovlivňována i **šumy**, které narušují jak odesílání, tak přenos i příjem sdělení. Co může být šumem: hluk bránící jasnému myšlení, používání nejednoznačných symbolů pro kódování, porucha komunikačního kanálu (např. technická), malá pozornost příjemce, špatná interpretace slov nebo symbolů (vedoucí řekl „co nejdříve“, ale myslel tím okamžitě), špatné pochopení sdělení v důsledku předsudků, neznalost cizího jazyka, neznalost gest aj.
- Pro vyhodnocení efektivnosti komunikace musíme mít **zpětnou vazbu**. Pomocí ní se můžeme přesvědčit o fungování celého naznačeného procesu. Pozor! Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že příjemce zachytil sdělení dokonale, stejně i schopnost zopakovat slova odesilatele nedokazuje, že je pochopil. Dokladem o pochopení je provedení příkazu.
- Komunikační proces je ovlivňován i situačními a organizačními faktory. Jsou to např.: kulturní, sociologické, ekonomické, politické faktory ve vnějším prostředí, je to i geografická vzdálenost, ale i čas. Vrcholoví manažeři nemají čas na to, aby přijali informace přesněji, mohou být svými podřízenými, kteří jim připravují výtahy z různých informačních zdrojů, přímo manipulováni.

7.3 Komunikace v organizacích, výběr média přenosu a komunikačních kanálů

- Žijeme v dobře informační exploze. Proto stále častěji vzniká požadavek ne na větší množství informací, ale na informace relevantní. Je potřeba mít jasno, které informace manažer potřebuje pro rozhodování. Měl by si proto klást otázky: „Co potřebuji pro svoji práci znát?“ nebo „Co by se mohlo stát, kdybych tuto informaci neměl?“ Pro efektivitu procesu komunikace v organizaci mají klíčový význam volba médií a volba komunikačních kanálů. Volba optimálního média závisí na potřebné rychlosti sdělení (zprávy), bohatství informací, které médium poskytuje a konečně i na finanční náročnosti přenosu informací. O která média může jít:
 - a) psaná komunikace: dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články apod.;
 - b) ústní komunikace: konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference...;
 - c) vizuální komunikace: výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely;
 - d) elektronická komunikace: elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference.
- Použití každého média má svoje výhody a nevýhody. Volba informačního média je záležitostí převážně technickou. Volba komunikačního kanálu je již věcí manažerskou a sociální. Záleží na filozofii řízení organizace, těsně souvisí s organizační strukturou.
- Můžeme rozlišit následující komunikační kanály:
 - ☒ **vertikální**, které mají svoji formu vzestupnou a sestupnou (zpravidla v organizacích s liniovou, funkční organizační strukturou). V organizacích, kde převládá sestupná forma, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace z provozu. Vedení soustřeďuje ve svých rukou veškerou moc, přijímány jsou pouze pozitivní zprávy. Kladným opakem je organizace **participativní**, kde vedení podněcuje vzestupnou komunikaci, posiluje zpětnou vazbu a vytváří tak podmínky k účasti pracovníků na řízení;
 - ☒ **laterální (horizontální)** je komunikace mezi útvary na stejných úrovních (divizní nebo maticová organizační struktura). Dává prostor pro týmovou práci, umožňuje větší pružnost a přizpůsobení ve srovnání s výše uvedeným typem;
 - ☒ **diagonální** komunikace mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní je obvyklá v demokraticky řízených organizacích. Tam, kdy je silná kultura rolí, může narážet na kastovní systém – výrazný odstup mezi níže a výše postavenými členy organizace.
- Při rozhodování o formách, médiích komunikace a komunikačních kanálech je třeba zvážit i hledisko efektivity – je potřeba informovat o všem všechny? Zpravidla to nutné není a spíše to může vyvolat u pracovníků, kterých se informace netýkají, rozladění. Příkladem mohou být porady, kterých se musejí zúčastnit všichni, aniž na nich dostanou pro sebe relevantní informace, či mohou takové informace podat. Spočítejte si, kolik taková neefektivní porada stojí. (Volně podle Bělohlávek, 1996).

7.4 Osobnost v komunikačním procesu

- Největším problémem komunikačního procesu se zdá být osobnost člověka. V procesu přijímání informace není příjemce v pasivní roli. Sám sdělení zpracovává a tím dochází k řadě zkreslení. Při získávání informací z okolí provádíme selekci vjemů, poněvadž zpravidla nejsme schopni absorbovat všechny relevantní informace. Tím dochází k bezděčnému výběrovému procesu, který je ovlivněn našim očekáváním, našimi potřebami a přáními. Mohou zde fungovat všechny chyby, které z metodologie známe jako chyby pozorování – **první dojem, předsudky, tradice, figura a pozadí apod.** Informace jsou dále interpretovány. **Interpretace** může být ovlivněna **nejasností situace** (hledáme takové vysvětlení, které nejlépe vyhovuje našim představám), **naladěním** (optimisté mají sklon posuzovat situaci jako projev pozitivních změn, pesimisté jim podsouvají negativní aspekt), **komfortními zónami** (jsou dány naším vztahem k životu, dělají nás takovými, jací jsme, jsou dány i naším vzděláním, povoláním, národností, politickou preferencí. Mezi lidmi stejné zóny se cítíme dobře, podle nich vyhodnocujeme informace). Jedním typem komfortní zóny je **komunikační styl**.

7.5 Komunikační styl

- Bělohlávek (1996) cituje Robinsna, který rozlišuje čtyři individuální styly:
 - analytický,
 - řídicí,
 - přátelský,
 - expresivní.
- **Analytická osobnost** má tendenci hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je spíše pasivní, tichá, nepodléhá vášním.
- **Řídicí osobnost** se projevuje jako aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává konflikty a soutěže, neprojevuje city.
- **Přátelská osobnost** je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radosti.
- **Expresivní osobnost** je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhleným soudům, je zahleděná do sebe. Komunikace je usnadněna mezi typy, které mají něco společného (**kompatibilní vztahy**), naopak ztížena u typů, které mají rozporné povahové vlastnosti (**toxické vztahy**). Kompatibilní vztahy jsou mezi typem řídicím a analytickým, analytickým a přátelským, přátelským a expresivním. Toxické vztahy se projevují mezi typy analytickým a expresivním, řídicím a expresivním, řídicím a přátelským.

7.6 Komunikační dovednosti

- Všichni jistě máme zkušenost, že mnohá nedorozumění mezi lidmi v osobním životě, v politice, v organizacích, o které nám na tomto místě jde především, vznikají chybami v komunikaci. Proto jsou v současné době velmi populární akce různých vzdělávacích institucí, které nabízejí výcviky komunikačních dovedností. Mezi nejdůležitější dovednosti patří **naslouchání, mluvení a psaní, neverbální komunikace a obchodní vyjednávání**. Budeme se dále zabývat prvními třemi dovednostmi. Klíčem k dorozumění je **naslouchání**. Neschopnost lidí naslouchat jiným je jednou z hlavních bariér efektivní komunikace. Běžný posluchač zachytí průměrně 50% ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost klesá až na pouhých 25%. V odborné literatuře jsou různá doporučení pro naslouchání.
- Vybíráme z nich doporučení uvedená v Koontz, Weihrich (1993):
 - 1) přestaňte mluvit,
 - 2) nechejte mluvit druhého,
 - 3) ukažte, že si přejete naslouchat,
 - 4) buďte pozorní,
 - 5) snažte se druhého pochopit,
 - 6) buďte trpěliví,
 - 7) krotte svůj temperament,
 - 8) reagujte klidně na argumenty a kritiku,
 - 9) kladte otázky,
 - 10) přestaňte mluvit

- Za nejdůležitější jsou považovány dvě rady – první a poslední. Bělohlávek (1996) ještě
- doporučuje:
 - 1) soustředte se na to, o čem se mluví,
 - 2) opakujte si klíčová slova a věty v hlavě,
 - 3) sledujte gesta, postoje, výrazy obličeje mluvčího, změny jeho hlasu zda odpovídají tomu, o čem člověk hovoří. V opačném případě to svědčí o určitém konfliktu,
 - 4) všímejte si přestávek nebo změn rytmu řeči, signalizují příležitost pro odpovídání nebo kladení otázek,
 - 5) ptejte se, komentujte projev mluvčího, bude se pak snažit věci vysvětlit, abyste je lépe pochopili,
 - 6) poskytněte zpětnou vazbu, aby bylo zřejmé, že zprávě rozumíte,
 - 7) zvláště bedlivě sledujte informace, které pro vás mají osobní význam.
- Doporučuje se, aby styl písemné komunikace byl *energický*, zastává-li pisatel vyšší postavení, *pasivní* styl, zaujímá-li pisatel nižší postavení než příjemce. *Osobní* styl je doporučován u předávání příjemných zpráv a pro dosažení přesvědčivosti požadavku pro vykonání nějaké činnosti. Pro sdělování negativních informací je vhodné použít *neosobní* styl. Pro sdělování dobrých zpráv, reklamy, nabídkové dopisy je vhodný *barvitý, živý* styl. Méně barvitý styl je vhodný pro běžnou obchodní korespondenci.

- **Neverbální komunikace** má pro manažery dvojí smysl: jednak mohou poznat *pocity* druhé osoby během jednání, jednak mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že u druhé osoby vytvoří pozitivní dojem. Neverbální komunikace má řadu forem: *mimika* – sdělování výrazy obličeje, *haptika* – sdělování dotykem (podání ruky), *posturologie* – sdělování postojem, konfigurací částí těla (založené ruce, ruce za zády, pokrčená noha..), *gestika* – sdělování gesty, *proxemika* – sdělování vzájemným postavením, vzdáleností mluvčích, *kinezika* – sdělování pohyby. snažte se, aby váš výraz byl přiměřeně uvolněný,

7.7 Zlepšování komunikace v organizacích

- Pro manažera je důležité, aby byl dobrým kódovačem a dekódovačem. To znamená, že *musí usilovat o to, aby mu bylo rozuměno a aby také sám rozuměl*. Mezi metodami zlepšování komunikace jsou uváděny *prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání „šušandy“*.

- **Prověřování** má zajistit, zda to, co jsme sdělovali, tak bylo skutečně přijato a pochopeno. Již víme, že problém je ve způsobu myšlení příjemce.
- **Regulování informačních toků** má zajistit problém přetížení informacemi. Kontroluje se jak kvalita, tak množství informací. Ignoruje se nedůležité.
- **Využívání zpětné vazby** má zajistit, aby sdělení bylo přijato a mělo zamýšlený účinek. Především o přijetí informace se musí manažer přesvědčit včas. Při komunikaci tváří v tvář je možná přímá zpětná vazba. Při sestupné komunikaci není tolik příležitosti ke zpětné vazbě a také dochází často k nepřesnostem. I když každý zaměstnanec dostane materiál k nějaké důležité otázce, není zaručeno, že došlo ke komunikaci. Při vzestupné komunikaci jsou pro zpětnou vazbu příznivější podmínky. Proto platí, že zdravá organizace potřebuje efektivní vzestupnou komunikaci, má-li mít sestupná komunikace šanci na úspěch. Některé výzkumy ukazují, že zaměstnanci negativně hodnotí nedostatek zpětné vazby od svých
- šéfů. Zaměstnanec, který neví, jak je jeho práce hodnocena, stává se opatrným, nejistým a úzkostlivým.

- **Empatie** je schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Komunikátor by měl proto příjemce dobře znát a být schopen vžít se do jeho postavení. Čím je větší rozdíl mezi vzděláním a zkušenostmi 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** je významným prostředkem zlepšování komunikace. Měli bychom si pamatovat, že efektivní komunikace obsahuje přenos porozumění dané záležitosti. Jestliže příjemce nerozumí, nedošlo ke komunikaci. S potřebou zjednodušování jazyka se nesetkáváme jenom na vysokých školách, ale i v úřadech a ve sděleních odborníků, kteří používají svůj žargon a zapomenou, že jim laikové nemusejí rozumět.

- **Efektivní naslouchání** jsme již zmínili.
Dodáváme jen poznámku, že uvedené návody by nebyly k ničemu, kdybychom se nerozhodli, že *chceme* naslouchat. Poznání, že efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat, je asi důležitější než balíky návodů.

- **Využívání „suškandy“ – neoficiální komunikační systémy** se vyskytují v každé organizaci, ať si to manažeři přejí či ne. Šuška je rychlá, účinná a naplňuje potřebu lidí komunikovat. Je efektivní, poněvadž jde o komunikaci tváří v tvář, která umožňuje zpětnou vazbu. Manažeři s ní musejí počítat a měli by se snažit alespoň zajistit její přesnost. Omezit nežádoucí účinky šušky a vznik fám je možné tím, že zdokonalíme jiné formy komunikace tak, aby zaměstnanci dostávali přesné informace (volně podle: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).



Shrnutí

- Komunikace je nezastupitelnou podmínkou kvalitního fungování organizace. Rozumíme jí přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že informaci porozuměl. Proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Může být negativně ovlivňován šumy. Pro vyhodnocení efektivity komunikace je důležitá zpětná vazba. Efektivní komunikace je podmíněna volbou vhodného média a komunikačního kanálu. Osobnost má v komunikačním procesu rozhodující roli. Příjemce informaci zpracovává a tím může docházet k řadě zkreslení. Velkou roli hraje komunikační
- styl. Manažeři a jejich podřízení by měli disponovat komunikativními dovednostmi. Mezi nejdůležitější patří naslouchání, mluvení a psaní, neverbální komunikace a obchodní vyjednávání. Komunikaci v organizacích je možno zlepšovat. Slouží k tomu např. prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání neoficiálních komunikačních
- systémů.

- **Kontrolní úlohy**
- 1. Definujte pojem „komunikace“ a vysvětlete funkce komunikace.
- 2. Popište proces komunikace.
- 3. Popište komunikační média, charakterizujte jejich výhody a nevýhody.
- 4. Popište typy komunikačních kanálů a vysvětlete jejich souvislost s organizační strukturou.
- 5. Vysvětlete význam osobnosti při komunikaci, popište a vysvětlete aspekty spojené s osobností a bránící efektivní komunikaci.
- 6. Charakterizujte jednotlivé komunikační dovednosti.
- 7. Popište metody zlepšování komunikace.

- **Klíčové pojmy k zapamatování**

- – komunikace
- – proces komunikace
- – kódování
- – komunikační kanál
- – zpětná vazba
- – médium
- – komfortní zóna
- – komunikační styl
- – komunikační dovednosti

- **Použitá literatura**

- BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09–1.
- DONNELLY, J., H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: Viktoria Publishing 1993. ISBN 80-85605-45-7.

- **Doporučená literatura**

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: CDVU MU 1995. ISBN 80-210–1070-3.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.