

# **ZÁSADY MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE**

Seminární práce

## **Obsah**

Úvod	3
Co je komunikace	3
Komunikace v organizaci	4
Časté chyby v komunikaci	4
Prostředky k odstranění chyb v komunikaci	6
Možné změny u komunikující osoby	6
Změny v organizační struktuře podniku	7
Závěr	8
Použité prameny	9

## Úvod

Komunikace hraje v pracovním prostředí jednu z nejdůležitějších rolí, ovlivňuje zásadním způsobem efektivitu celého pracovního procesu. Umění úspěšně komunikovat s okolím je nezbytným předpokladem kvality manažerovy práce. Schopnost správně podat a vyhodnotit informace je přitom komplexem mnoha faktorů, kterými se zabývají naprosto odlišné vědní obory. K umění úspěšné komunikace má co říci psychologie, sociologie, kulturologie, ale i sémiotika a další vědy.

Manažer si své nedostatky v umění komunikace zpravidla uvědomí až po prvních neúspěších a zádrhelích. Zatímco v běžné mezilidské komunikaci obyčejně nemá špatně podaná či pochopená informace negativní ekonomický dopad, v manažerské činnosti je tomu naopak. Zbytečně vykonaná práce potom vede k rostoucímu stresu, nespokojenosti v zaměstnání, k pocitu nezvládnuté sociální role a podobně.

Většina firem si je tohoto rizika vědoma a snaží se mu vyhnout vzděláváním svých vedoucích pracovníků. Pro manažery by bylo při jejich pracovní vytíženosti obtížné detailně studovat veškeré poznatky výše uvedených věd, proto se pro ně připravují speciální prakticky zaměřené programy, směřované právě na zlepšení potřebných komunikačních dovedností.

Na zlepšení své schopnosti komunikace ale může stejně tak dobře zapracovat každý manažer individuálně, sám za sebe. Naše práce bude věnována právě těm chybám, které jsou v komunikaci nejčastější, a jejich možnému odstranění.

## Co je komunikace

Definice komunikace existuje celá řada. Některé z nich jsou dlouhé a komplikované, takové, že k jejich pochopení jsou zapotřebí další definice použitých termínů. Pro naše potřeby bude naprosto vyhovovat jednoduchá definice, podle níž "komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů."<sup>1</sup> Dovolíme si přitom upozornit na zásadní fakt, že to, co je v jedné kultuře chápáno jako symbol, tedy má v ní jistou výpovědní hodnotu, v kultuře jiné symbolem být vůbec nemusí, nebo symbolem je, ale pro zcela jinou informaci. Připomeňme si třeba jen různý obsah stejných gest, tak odlišný u jednotlivých

---

1 DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M., *Management*, s. 507.

národů.

Komunikace se odehrává ve verbální a neverbální rovině.<sup>2</sup> Z neverbálních signálů dokážeme přečíst mnohé - postoj vypovídá o zdraví jedince, jeho tělesné kondici, další nám napoví výraz tváře, gestikulace, vzdálenost mezi komunikujícími. I třeba takové na první pohled zdánlivé maličkosti, jako je způsob sezení na židli, mohou zasvěcenému člověku mnohé napovědět.

Komunikaci znesnadňují rušivé faktory, které označujeme jako šum. "Vznik a velikost šumu závisí na různém postavení, kvalifikaci, zkušenostech, zájmech a cílech komunikujících."<sup>3</sup>

### **Komunikace v organizaci**

Manažerská pozice v organizaci zpravidla obnáší několik různých směrů komunikace. Manažer musí komunikovat se svými podřízenými, nadřízenými i s lidmi na stejných pracovních pozicích. Komunikuje také s objekty mimo vlastní podnik - státními institucemi, zákazníky, dodavateli a dalšími.

Komunikace přitom probíhá nejrůznějšími způsoby - písemnou a mluvenou formou, za použití moderní sdělovací techniky i bez ní. Manažer tímto způsobem předává informace od ostatních i formuluje své vlastní požadavky.

Každá z organizací upřednostňuje určitý komunikační styl. Některé si potrpí na formálnost sdělení, jiné v tomto ohledu nevyžadují dodržování striktních pravidel.

### **Časté chyby v komunikaci**

K chybám v komunikaci bohužel dochází také tehdy, kdy bychom žádné neočekávali a nepředpokládali. I na první pohled naprosto bezproblémová komunikace potom může přinést zcela neočekávané výsledky. V literatuře je například popsán případ, kdy nesprávné pochopení pokynů z kontrolní věže mezinárodního letiště vedlo ke srážce dvou letadel a ztrátě životů 576 pasažérů.<sup>4</sup>

---

2 KARLÖF, B.; LÖVINGSSON, F. H., *Management od A do Z*, s. 98.

3 BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 177.

4 DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M., *Management*, s. 508.

Již jsme upozorňovali na možnost odlišného dekódování stejného symbolu. Toto platí i v sémantické rovině. Jeden termín může být odlišně chápán, a to dokonce i při komunikaci dvou osob se stejným mateřským jazykem.

Chyby v komunikaci jsou dále často způsobeny odlišností úrovně znalostí a zkušeností. Zkušenější pracovníci automaticky předpokládají stejnou úroveň znalostí u ostatních kolegů, pracují s neoprávněnými představami o jejich kvalifikaci a na této úrovni s nimi také komunikují.

Další možnou příčinou neúspěchu vzájemné komunikace je selektivnost vnímání. "Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zakreslují 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 jej potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly naše předem utvořené představy." <sup>5</sup> Potvrzováním již jednou vytvořeného stereotypu se pak jedinec jen dál zbavuje možnosti zareagovat jinak na nové předkládané skutečnosti.

Někteří manažeři jednoduše nedokážou naslouchat svým podřízeným. Osoba, která mluví, je vždy oproti naslouchajícímu v nevýhodě. Tempo mluvené řeči je vždy znatelně nižší než tempo myšlení. Paradoxně pak může dojít k situaci, že naopak vedoucí pracovník se začne svěřovat podřízenému se svými problémy, namísto aby hledal řešení jeho potíží.

Komunikace v časové tísní je vždy obtížnější. V některých případech je třeba skutečně komunikovat urychleně, nemělo by se to ale stávat normou. Dobrý manažer musí být schopen naplánovat si dopředu své vlastní pracovní úkoly s dostatečným předstihem a počítat v nich s časovou rezervou pro řešení nenadálých situací. Nic nepůsobí tak odtaziťe jako vedoucí pracovník neustále odhánějící své podřízené máváním rukama a opakováním zažité fráze, podle níž "nemá čas".

Existují lidé, kteří jsou skutečně přetížení informacemi. "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 dekódována." <sup>6</sup>

Někteří lidé mají zvyk vytvářet si názor ještě předtím, než si vyslechnou mluvčího až do konce. Mají pocit, že například z titulu pracovní funkce mluvčího mohou

---

5 DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M., *Management*, s. 520.

6 DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M., *Management*, s. 524.

předem vědět vše o jeho názoru na problém, s nímž přichází. V běžném životě se tento častý nedostatek označuje jako předsudek. Bohužel se s ním setkáváme i u manažerů.<sup>7</sup>

Spíše okrajově se vyskytují takové chyby v komunikaci, jako je zpochybňování věrohodnosti získaných informací, zvláště tehdy, když jsou nějakým způsobem nepohodlné, znepríjemňující život. Snadnější je vždy problém bagatelizovat než ho řešit. Ještě hrubší chybou je potom přímo zatajování nepříjemných informací. "Nedostatek informací je podhoubím pro vznik fám a pověstí. ... Pokud je vedení organizace něčím neviditelným, pracovníci budou tím více nesmiřitelní a rychle hotoví se svými soudy a názory. Spíše negativními než pozitivními."<sup>8</sup>

### **Prostředky k odstranění chyb v komunikaci**

K odstranění chyb v komunikaci zpravidla napomůže změna navvyklých postojů komunikující osoby a změna organizační struktury podniku. Ke změně může dojít v obou oblastech zároveň, případně jen v oblasti jedné.

### **Možné změny u komunikující osoby**

Osoba v některé z vedoucích pozic, která chce zlepšit svou komunikaci s ostatními, by měla nejprve kriticky zhodnotit dvě oblasti svých komunikačních schopností - oblast předávání svých informací a oblast porozumění informacím od ostatních.

V první oblasti může dojít ke zlepšení například důkladnou přípravou písemného a mluveného projevu. Následovat by mělo prověření toho, zda skutečně posluchači správně pochopili manažerem sdělované informace. Snaha o pochopení by měla provázet veškeré formy komunikace, i ty neverbální. Podřízení mohou například zcela jinak míněné kroky, například kontrolu své činnosti, chápat jako výtky.

Ve druhé oblasti lze snadno dojít nápravy vyloučením nepodstatných přicházejících informací. Na skutečně důležité informace potom zbude více času, budou tedy s největší pravděpodobností i lépe pochopeny.

Napomůže zde i metoda tzv. efektivního naslouchání. Tato metoda je založena na

---

<sup>7</sup> Více viz např. VEBER, J. a kol., *Management*, s. 197.

<sup>8</sup> VEBER, J. a kol., *Management*, s. 198.

rozhodnutí naslouchat.<sup>9</sup> Kdo chce efektivně naslouchat, především skutečně zaujímá postoj posluchače, tedy nepřerušuje mluvčího skákáním do řeči, ověřuje si, zda vyslechnutým informacím dobře porozuměl, sleduje mluvčího, a to nejen jeho tok jeho řeči, ale i neverbální komunikační projevy.

V obou oblastech, tedy v oblasti předávání vlastních informací i v oblasti porozumění informacím od druhých, může být velmi nápomocna zpětná vazba. Ověření pochopení předávané a převzaté informace, provedené nejlépe ihned po sdělení, je snadným prostředkem k vyloučení neporozumění nebo dílčích nepřesností.

Podobně může v obou oblastech napomoci zvýšená schopnost empatie. S vysokou dávkou schopnosti vcítit se do pocitů a myšlení druhého člověka se někteří z nás rodí, svou úroveň empatie lze ale v opačném případě také posilovat. Napomůže uvědomování si rozdílů mezi komunikujícími osobami, jejich vzděláním, společenským postavením a podobně. Manažer s vysokou schopností empatie například nebude zbytečně používat příliš odborný jazyk.

### **Změny v organizační struktuře podniku**

V každém podniku plynou informace dvěma komunikačními kanály. Prvním jsou oficiální sdělení, druhým neoficiální zprávy typu "Nováková říkala". Neoficiální informace jsou přitom obdivuhodně rychle a přesně předávány.<sup>10</sup> Stačí potom využít tohoto neformálního kanálu, který se sám nabízí.

Dalším možným způsobem zlepšení komunikace v podniku je zavedení nového způsobu informování pracovníků. V dnešní době se nabízí celá řada způsobů: podnikový rozhlas či noviny, počítačová síť, vývěsky a oběžníky, publikování výročních zpráv, informování na pracovních poradách a shromážděních pracovníků.<sup>11</sup> Zavedení nového typu informačního kanálu může podstatným způsobem napomoci ke zlepšení atmosféry v podniku. Je jen důležité zvolit ten nejvhodnější způsob komunikace.

---

9 DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M., *Management*, s. 528.

10 DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M., *Management*, s. 528.

11 KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 339.

## **Závěr**

Manažer, který dokáže efektivně a se zdravým sebevědomím komunikovat se svým okolím, zároveň příznivě ovlivňuje zaměstnanecké vztahy v podniku, a tím i nepřímo přispívá k naplnění stanovených podnikových cílů. Naopak neefektivní formy komunikace splnění plánu oddalují. Je tedy v zájmu podniku získat do svých řad manažery patřičně připravené i v této oblasti.



## **Použité prameny**

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vyd. 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DONNELLY, James H. Jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. 1997. ISBN 80-7169-422-3.

KARLÖF, Bengt; LÖVINGSSON, Fredrik Helin. *Management od A do Z*. 1. vyd. 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4., rozšířené a doplněné vyd. 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 1. vyd. 2000. ISBN 80-7261-029-5.