

9 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ

Efektívna komunikácia v organizácii je jedným zo základných predpokladov jej fungovania. Práve poruchy v komunikácii sú často príčinou problémov v riadení operácií, v medziľudských vzťahoch, ako aj v nižšej efektívnosti relatívne správne zriadeného informačného systému. Manažéri komunikujú so spolupracovníkmi pri výbere cieľov, pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia, pri riešení problémov či konfliktov. Komunikácia je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovaní, manažéri komunikujú s dodávateľmi, so zákazníkmi, s predstaviteľmi štátnej správy a s verejnosťou. Preto by sa manažéri mali usilovať o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník.

9.1 Podstata komunikácie. Všeobecný model komunikačného procesu

Komunikácia sa v rôznych odboroch chápe rôzne. Komunikáciami rozumieme cesty, železnice, s komunikáciou spájame aj iné prostriedky spojenia (telefón, fax, internet a i.), komunikácia sa niekedy stotožňuje s *procesom výmeny informácií medzi odosielateľom a prijímateľom* (Majtán, 2003). Iní autori zdôrazňujú význam vzájomného porozumenia. Komunikácia je potom definovaná ako *prenos vzájomného porozumenia pomocou symbolov* (Donnelly, 1996). Pojem komunikácia všeobecne označuje proces spájania – tak objektov ako aj ľudí, a to nie iba ako proces vzájomného odovzdávania informácií. Komunikácia je súčasťou ľudskej existencie, je podmienkou sociálneho správania jedincov v sociálnej skupine. V rodine, v komunite, v spoločnosti, a je preto aj podmienkou dosahovania cieľov aj v podnikoch, zariadeniach, inštitúciách a iných organizáciách.

Komunikácia môže mať rôznu podobu, napr. priamu v podobe *medziosobnej (interpersonálnej) komunikácie* alebo sprostredkovanú pomocou informačných prostriedkov. Sociálna komunikácia má svoju *verbálnu* a *neverbálnu* stránku. Okrem toho môžeme rozlíšiť *komunikáciu v malých skupinách* (v rodine, v záujmových skupinách, v pracovných tímoch a pod.), *profesionálnu komunikáciu* (komunikáciu v určitom profesijnom prostredí), *masovú komunikáciu* (proces sprostredkovávania informácií verejnosti), *vnútro podnikovú komunikáciu* (komunikácia v podniku prebiehajúca rôznymi smermi, formálnymi i neformálnymi tokmi), *marketingovú komunikáciu*, ktorej účelom je informovať verejnosť, propagovať vlastnosti produktov, podporovať aktivity organizácie vytváraním dobrého mena a pod.

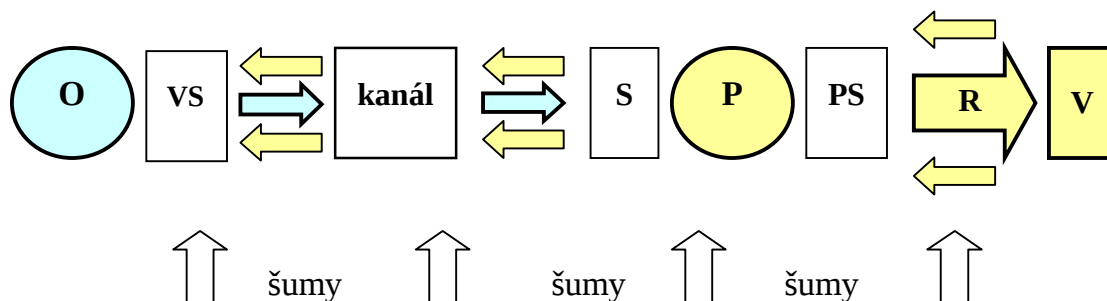
V manažmente budeme komunikáciu chápať predovšetkým ako sociálny proces, ako sociálny styk, ktorý umožňuje vzájomné vnímanie, odovzdávanie si významov pomocou výmeny informácií, ako aj vzájomnú reakciu na seba, vzájomné ovplyvňovanie postojov a činnosti.

Manažérska komunikácia je typ sociálnej komunikácie, prebiehajúcej v internom a čiastočne i externom prostredí danej organizácie (podniku). Obsahovo je

zameraná na zaistenie fungovania organizácie, na podporu plnenia vytýčených cieľov. To sa odráža aj vo využívaní špecifických výrazových prostriedkov, komunikačných nástrojov a v charaktere celého informačného systému organizácie. Jej nositeľom je manažér (tím manažérov), ktorý prostredníctvom komunikácie naplňa svoje manažérske roly (informačné, interpersonálne, rozhodovacie, organizačné a motivačné).

Komunikačný proces, nech prebieha v akejkoľvek organizácii, má určité typické znaky, určitý základný priebeh, ktorý sa dá vyjadriť nasledujúcim modelom. Základnými prvkami uvedeného modelu sú:

- § *odosielateľ (O): zámer, zakódovanie,*
- § *vyslaná správa (VS),*
- § *vyslanie, kanál, šumy, príjem,*
- § *prijímateľ (P): prijatá správa (S) – pochopená správa (PS) – reakcia, opatrenie (R),*
- § *výsledok (V), spätná väzba, prípadná korekcia..*



Obr. 25 Model komunikačného procesu

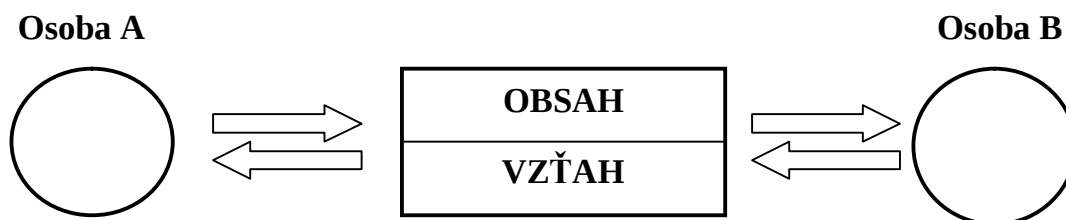
Obrázok 25 znázorňuje *dvojstrannosť* komunikačného procesu, ktorá vyplýva z toho, že vyslaná správa ide k prijímateľovi, ktorý je odosielateľovi známy, t.zn. správa je modifikovaná podľa toho, komu je určená. Okrem toho to znamená aj to, že obaja účastníci môžu na priebeh komunikácie reagovať. Spätná väzba má tak širší význam. Neide teda iba o prenos informácie a reakciu na ňu, **ale o proces vzájomného ovplyvňovania účastníkov komunikačného procesu.**

Model zároveň umožňuje predvídať možné príčiny komunikačných porúch či bariér. Môžu to byť odlišné ciele účastníkov, nesprávne či nezrozumiteľne zakódovaná správa, voľba nevhodného kanálu, rušivý vplyv šumov, nesprávne pochopenie správy a pod. (podrobnejšie v ďalších častiach).

9.2 Komunikácia ako sociálny proces

Komunikácia ako sociálny proces má určité zvláštnosti, ktoré treba v manažérskej komunikácii rešpektovať. Už vyššie sme spomenuli, že komunikácie nie je iba prenosom či výmenou informácií, že ide o zložitý proces

vzájomného vnímania, porozumenia a ovplyvňovania. Sociálna komunikácia má svoju obsahovú a vzťahovú úroveň (Obr. 26).



Obr. 26 Dve úrovne sociálnej komunikácie

Obsahová úroveň komunikácie je daná množstvom a obsahom informácií, ich významom z hľadiska cieľa a jednotlivých subjektov. Oznamy na tejto úrovni sú vyjadrené predovšetkým jazykovými prostriedkami (verbálna stránka komunikácie).

Na **vzťahovej úrovni** komunikácie sú oznamy sprostredkované najmä mimojazykovými (nonverbálnymi) prostriedkami, na tejto úrovni je vyjadrovaný vzťah komunikujúcich:

- k obsahu informácie,
- k pôvodu (k autorovi) informácie,
- k príjemcovi informácie, k sebe,
- a k ďalším okolnostiam komunikácie.

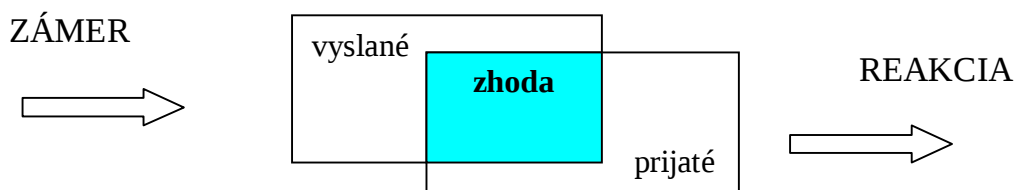
Dvojúrovňová charakteristika sociálnej komunikácie umožňuje chápať ju komplexnejšie ako proces oznamovania významov a vzájomnej výmeny informácií, ako proces vzájomného poznávania a porozumenia, ako proces vzájomnej reakcie na seba, vzájomné ovplyvňovanie názorov, postojov, činnosti v priebehu spoločnej činnosti, alebo pri zjednocovaní úsilií na dosiahnutie spoločného cieľa. Vzájomné odovzdávanie informácií a významov je teda sprevádzaný procesom vzájomnej **sociálnej percepcie** a **sociálnej interakcie**. Takto chápaný komunikačný proces má niektoré charakteristické zvláštnosti, ktoré je vhodné poznať, rešpektovať a využívať.

Zvláštnosti sociálnej komunikácie:

- § obsahom nie sú iba informácie, ale aj predstavy, názory, nálady, postoje, ideje, vzťahy
- § vyslanie a prijatie informácie je sprevádzané vzťahom dvoch aktívnych subjektov
- § komunikujúci sa môžu vzájomne ovplyvňovať, pozitívne i negatívne, nechcene i zámerne
- § výberovosť vnemov v prípade množstva informácií - vplyv vlastného hodnotenia významu informácie, uprednostnenie určitých informácií, vplyv osobných preferencií, očakávaní, vplyv rušivých vplyvov a pod.
- § výsledok závisí od spoločného systému kódovania, na spoločnom jazyku (komunikujúci si musia rozumieť)

- § informácia môže konštatovať, motivovať i demotivovať, môžu vzniknúť rôzne komunikačné bariéry vychádzajúce zo vzťahovej úrovne komunikácie.

To všetko spôsobuje, že výsledok sociálnej komunikácie sa môže viac či menej líšiť od očakávania. Rozdiel nie je spôsobený iba poruchami v distribúcii informácie od odosielateľa k príjemcovi a deformáciou jej obsahu, ale aj vyššie uvedenými zvláštnosťami (Obr. 27).



Obr. 27 Schému efektu komunikácie -

Dochádza k zužovaniu či zmene zmyslu prijatých informácií, alebo k ich subjektívnemu dotváraníu. Príčin subjektívneho dotvárania prijatých informácií je viac. Pre podrobnejšie opísanie je ich možno rozčleniť nasledujúco:

Príčiny subjektívneho dotvárania prijatých informácií:

- a) Na strane odosielateľa
 - neschopnosť vyjadriť zámer, voľba zlého kódu (ale aj veľa cudzích slov),
 - voľba nevhodného kanálu,
 - psychické stavy odosielateľa ovplyvňujúce obsah a formu informácie.
- b) Na strane príjemcu
 - neschopnosť či neochota komunikovať,
 - rozdiely v kultúre, vzdelaní, názoroch, postojoch, cieľoch,
 - konfrontácia s doterajšími informáciami,
 - dávanie obsahu neadekvátny význam,
 - psychické stavy príjemcu (stres, únava, strach, eufória...).
- c) Šumy, úbytok obsahu oznamu vplyvom prostredia, sociálne vzťahy, sociálna atmosféra deformujúca komunikáciu.

9.3 Komunikácia v organizácii (vnútropodniková komunikácia)

V manažérskej praxi sa uplatňujú niektoré relatívne časté, alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Môžeme ich členiť *podľa cieľa* (sledovanie funkčných procesov, komunikácia o prac. úlohách, vyjednávanie a pod.), alebo *podľa riadiacej úrovne* alebo *smeru* (medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažérskeho tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie, medzi manažmentom a odborníkmi a pod.). Komunikácia v manažérskej praxi – manažérska komunikácia je jedným z typov profesionálnej komunikácie (Szarková, 2002).

Komunikácia na pracovisku, v internom prostredí (v prípade podnikov hovoríme o vnútropodnikovej komunikácii) má formálnu a neformálnu podobu. *Formálna komunikácia* je daná funkciou oficiálneho informačného systému, potrebou získavať informácie o priebehu riadených procesov a organizačnou štruktúrou podniku a formálnymi hierarchickými vzťahmi. Rozhodujúcu časť tvoria vopred pripravené štruktúrované informácie, hlásenia, príkazy a pod. Z hľadiska smerovania ide prevážne o vertikálny smer.

Neformálna komunikácia prebieha na vertikálnej no častejšie na horizontálnej úrovni a môže mať pracovný charakter (výmena názorov, myšlienok, konzultácia), alebo môže mať podobu nezáväzného súkromného rozhovoru. Zatiaľ prevládajúce strnulé vzťahy vychádzajúce z pevnej organizačnej štruktúry a tomu odpovedajúca hierarchická pracovná komunikácia sú viac na prekážku, lebo málo rozvíjajú iniciatívu ľudí. Postupne sa presadzujú tendencie na vytváranie tímov, tímovej zodpovednosti, kde manažéri sú skôr poradcami, koordinátormi ako nadriadenými v pôvodnom poňatí. To vyžaduje aj iný prístup ku komunikácii so spolupracovníkmi. Častým obsahom komunikácie na pracovisku je napr.:

- § prerokovávanie stratégie, dohoda o cieľoch, o postupoch a operáciách,
- § Sledovanie priebehu riadených operácií, hľadanie najefektívnejších postupov,
- § hodnotenie výkonu, poskytovanie a prijímanie spätnej väzby,
- § odosielanie a prijímanie nepríjemných správ, diskusie o riešení problémov,
- § prorokovanie ďalších postupov v rozvoji ľudí (tréninky, vzdelávanie, osobný rozvoj).

Úspešná komunikácia v organizácii predpokladá okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštností v organizácii aj vytvorenie podporujúcej komunikačnej atmosféry, vhodné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov, rešpektovanie zásad efektívnej komunikácie a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažérov.

Na efektívnu komunikáciu sa v organizácii využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Medzi najbežnejšie patria rôzne verbálne hovorené nástroje (rozhovor, inštruktáž, slovné príkazy, hodnotenia..), verbálne písomné prostriedky (zápisnice, podnikové správy, analytické materiály, vnútropodnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletiny, informačné tabule a pod.). Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Nástupom moderných informačných technológií sa urýchljuje proces výmeny informácií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, vnútropodnikovými informačnými sieťami a pod.

9.4 Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl manažéra

Manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v organizácii

výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru (Marchand, 1998). *Komunikačnú atmosféru* v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobnosti manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie. Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Znaky podporujúcej atmosféry:

- § informácie sú vecné, komunikácia je zameraná viac na riešenie problémov, na hľadanie možností, nie prekážok,
- § podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej,
- § otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava,
- § starostlivosť, čestnosť, snaha o empatiu, pochopenie,
- § rovnocennosť, nepovyšovanie sa riadiacich pracovníkov, vzájomná úcta, pocit istoty, podpora dobrých pracovných vzťahov a vysokého výkonu.

Znaky brzdiacej atmosféry:

- § tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu, zdôrazňovať chyby a nedostatky, predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie viny,
- § dirigovanie ľudí, nerešpektovanie ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu nadriadený – podriadení,
- § falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií,
- § povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (päťolizáčstvu),
- § dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi, neochota počúvať a toľž prijímať názory zamestnancov a i.

Otvorenosť či uzavretosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou spoločnému cieľu. Manažér, ktorý usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal dbať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra.

Komunikačná atmosféra je výrazne ovplyvnená komunikačným štýlom manažéra a ustáleným štýlom komunikácie v organizácii, ktorý je výrazom organizačnej (podnikovej) kultúry. **Komunikačným štýlom** rozumieme *určitý ustálený spôsob komunikácie manažéra so svojimi spolupracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie*. Komunikačný štýl odráža osobnosť manažéra. Môžeme preto rozlišovať komunikačný štýl *direktívny, demokratický (konzultatívny), liberálny* a pod. Podobne aj Šuleř (2002) uvádza členenie komunikačných štýlov podľa rozdielov v osobnosti na štyri základné štýly:

- § *analytický* – sklon viac rozmýšľať, menej hovoriť, kontrolovať sa, nepodliehať vášňam; ide skôr o pasívny štýl
- § *riadiaci* – štýl ambiciózne nej nezávislej osobnosti, vytrvavej i opatrnej, s direktívnymi sklonmi, vyhádavajúca možnosť súperiť
- § *priateľský* – štýl citlivého vedúceho uprednostňujúceho dobré vzťahy v organizácii
- § *expresívny* – ide o štýl citlivého vedúceho, zahľadeného viac do seba, so sklonom k prijímaní unáhlených rozhodnutí.

Medzi „nositeľmi“ vyššie uvedených komunikačných štýlov môže a nemusí dochádzať ku konfliktom. Napr. manažérovi s analytickým komunikačným štýlom nebude robiť problém komunikovať s osobnosťou priateľského alebo riadiaceho štýlu, dá sa ale predpokladať že problémy v komunikácii môžu nastať s osobnosťou expresívneho štýlu¹. K pripravenosti manažérov na efektívnu komunikáciu patrí aj schopnosť rozpoznať partnerov štýl komunikácie a zvoliť vhodnú komunikačnú taktiku umožňujúcu dospieť k prijateľnému výsledku.

9.5 Princípy efektívnej komunikácie a komunikačné zručnosti

Aby komunikácia viedla k žiadanému cieľu, je okrem iného treba rešpektovať určité zásady (princípy), ktoré prispievajú tak k hladkému prenosu oznamu a jeho významu, ako aj k potrebnej komunikačnej atmosfére (McLaganová – Krembs, 1998). Najčastejšie sú spomínané nasledujúce základné princípy:

- § **cieľovosť,**
- § **priamosť,**
- § **rešpekt,**
- § **a spoločná zodpovednosť za výsledok komunikácie.**

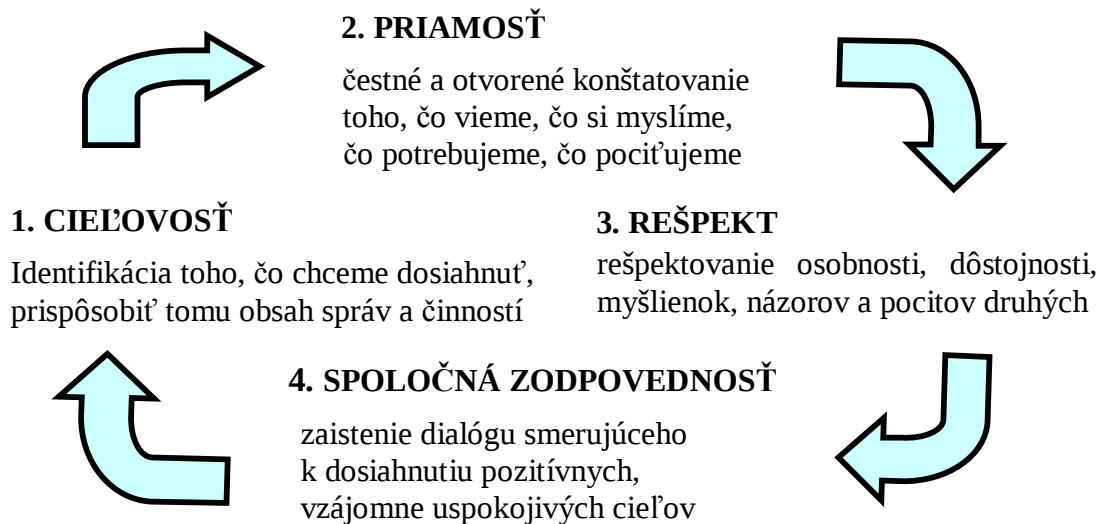
Na účinné využívaní komunikačných nástrojov a prostriedkov pomáhajú manažérovi okrem jeho osobnostných predností aj jeho komunikačné zručnosti. Ich význam narastá pri riešení zložitejších či neočakávaných problémov. Zvládnuť základné komunikačné zručnosti by mali nie iba manažéri na vrcholných pozíciách, ale všetci, ktorí majú podriadených, ako aj tí, čo prezentujú organizáciu navonok (zástupcovia, hovorcovia a pod.).

Žiaľ, málo manažérov si uvedomuje, že nedokonalá komunikácia negatívne ovplyvňuje aj motiváciu ľudí. Demotivujúco pôsobia najmä nasledujúce komunikačné nedostatky:

- § nevysvetlenie pravidiel, noriem činnosti,
- § neinformovanie o cieľoch, súvislostiach a zmysle úloh,
- § nesprávne formulácie, jazykové nedostatky, nesprávne používanie cudzích slov,
- § nezáujem o potreby a názory spolupracovníkov, neschopnosť im načúvať,

¹ Komunikačný štýl manažéra úzko súvisí s vyzretosťou jeho osobnosti ako aj s nadobudnutými komunikačnými skúsenosťami, je odrazom ustálenosti jeho celkového štýlu vedenia ľudí (bližšie v časti 10 Vedenie ľudí).

- § tendencia prijímať informácie iba od „svojich“ ľudí, nepreverovanie vierohodnosti zdrojov,
- § nevytváranie podmienok na aktívnu účasť spolupracovníkov na riešenie problémov (podceňovanie podriadených),
- § podceňovanie samotného procesu komunikácie, zadržovanie a filtrácia informácií na jednotlivých stupňoch riadenia,
- § zámerné neinformovanie (vlastných zamestnancov ako aj verejnosti) a iné.



Obr. 28 Obsah a vzájomný vplyv základných princípov efektívnej komunikácie v organizácii.

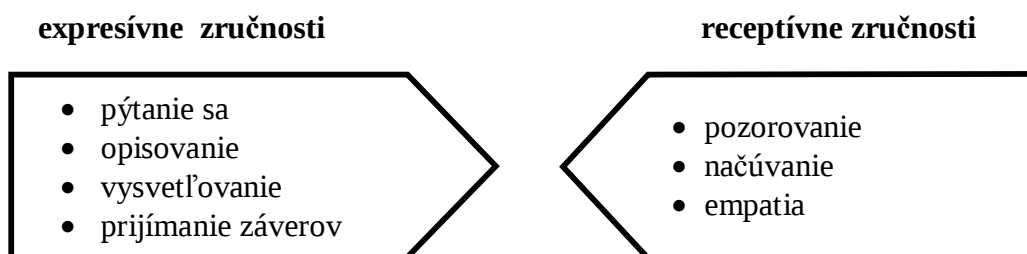
(Podľa: McLaganová – Krembs: *Komunikace na úrovni*. 1998)

Väčšina z uvedených nedostatkov je okrem neochoty manažérov komunikovať ešte sprevádzaná ich neschopnosťou komunikovať ako osobnostnou vlastnosťou, nezvládnutím základných komunikačných zručností.

Aj keď komunikačné zručnosti v skutočnosti tvoria ucelený komplex kvalít, z metodického hľadiska je možné ich rozdeliť na **receptívne** (vedieť pozorovať, vedieť počúvať a načúvať, schopnosť empatie) a **expresívne** (zrozumiteľne sa vyjadrovať, pýtať sa, objasniť, vysvetliť, presvedčiť, formulovať závery a pod.). K dôležitým zručnostiam patrí aj schopnosť pripraviť a uskutočniť prezentáciu (úlohy, návrhu riešenia problému, poslanca organizácie, seba samého), pripraviť a viesť poradu, riešiť konflikty, vyjednávať, prijímať kompromisy. Medzi dôležité metódy a techniky efektívnej komunikácie patrí aj **asertívna komunikácia**, schopnosť využiť **transakčnú analýzu** a iné.

Expresívne zručnosti vyjadrujú schopnosť zisťovať a prinášať nové informácie, orientovať ich určitým smerom, schopnosť vyjadriť ich obsah a význam, sú preto závislé aj od jazykovej vybavenosti manažéra, od jeho vyjadrovacích schopností. Medzi expresívne zručnosti môžeme zaradiť nasledujúce (McLaganová, 1998):

- § *pýtanie sa* - znamená predovšetkým vedieť formulovať otázky tak, aby sa získali hodnoverné informácie, názory a čestné, podstatné a primerane podrobné odpovede, súčasne to znamená vedieť podporiť tých, čo tieto odpovede poskytujú,
- § *opisovanie* - schopnosť vedieť identifikovať konkrétne špecifické príklady činností, javov, správania a vedieť ich využiť na zhodné vnímanie problémov,
- § *vysvetľovanie* - schopnosť vedieť zrozumiteľne a primerane okolnostiam objasniť súvislosti čiastkových činností, vedieť objasniť obsah a zmysel rozhodnutí s ohľadom na cieľ, vedieť použiť vhodné jazykové prostriedky a argumentácie,
- § *prijímanie záverov* predstavuje schopnosť vedieť formulovať a objasniť svoje zámery a postoje, jasne a zrozumiteľne formulovať odporúčanie či rozhodnutie.



Obr. 29 Expresívne a receptívne zručnosti

Receptívne zručnosti vyjadrujú schopnosť alebo pripravenosť receptorov vnímať druhú osobu. Spočívajú v schopnosti „naladiť sa“ na príjem informácií *bez ich predbežného hodnotenia*, čo umožňuje priamo komunikovať, vzájomne sa rešpektovať, umožňujú poznať a pochopiť cieľ druhej osoby, umožňujú spoločnú zodpovednosť za priebeh komunikácie, pomáhajú manažérovi adekvátne vnímať prejavy interného a externého prostredia, umožňujú mu prijímať informácie a pochopiť ich súvislosti. Medzi najčastejšie spomínané receptívne zručnosti patria najmä *pozorovanie, načúvanie a empatia*:

- § *Pozorovanie* - schopnosť sledovať, čo sa odohráva, umožňuje manažérovi zistiť, či ide o situáciu štandardnú alebo o potrebu reagovania na neočakávanú zmenu podmienok, umožňuje mu vnímať správanie a pocity ľudí plniacich náročné úlohy, pomáha mu na ne správne reagovať. Na druhej strane je treba akceptovať, že proces pozorovania môže byť najviac zasiahnutý komunikačnými bariérami.
- § *Načúvanie* - schopnosť, ktorá pomáha vytvoriť pozitívnu atmosféru pri rokovaní, jej efektívne uplatnenie by mohlo priniesť okrem požadovaných i iné informácie, využiteľné najmä pri krízovom plánovaní. Žiaľ, práve v tomto čiastkovom procese sa stále uplatňujú skôr direktívne prístupy, ktoré neumožňujú efektívne načúvanie. Medzi predpoklady efektívneho načúvania sú najčastejšie uvádzané:
 - schopnosť koncentrácie pozornosti,
 - schopnosť a ochota pochopiť názor, postoj a situáciu počúvaného,

- schopnosť podporiť počúvaného (doceniť dôležitosť jeho informácií a prejsť o ne záujem a pod.).

§ *Empatia* – schopnosť, ktorá prevádza efektívne načúvanie, ide o schopnosť vcítiť sa do myslenia a pocitov druhej osoby bez hodnotenia jej názorov a pocitov, snažiť sa pochopiť jej hodnoty, snažiť sa poznať a porozumieť, oceniť a akceptovať. Táto schopnosť môže napr. pomôcť pochopiť ľudí, ktorí prežili náročné situácie ako aktéri či obeť krízovej situácie, u ktorých je treba prekonať napätie, posilniť vzájomnú dôveru.

Iní autori zdôrazňujú aj také zručnosti ako *testovanie porozumenia* v priebehu pohovoru, *sumarizovanie* ako schopnosť v určitých intervaloch zhrnovať výsledky komunikácie, *využívanie odmlk* (môže slúžiť u komunikujúcich na podporu uvažovania, využívanie *reči tela* (mimiky, gest, očí, ale aj výzoru, oblečenia a pod.).

Najmä pri riešení krízových situácií, v situáciách ohrozenia bezpečnosti, narastá dôležitosť komunikačných zručností manažérov. Je podčiarknutá aj tým, že výsledky ich činností sleduje obyčajne aj široká verejnosť. S ohľadom na to by malo byť samozrejmosťou dodržiavanie určitých komunikačných zásad, napr.:

- § v spracovaných krízových plánoch a krízových scenároch mať zakomponované postupy vyrozumienia odbornej verejnosti a médií (nedostatok informácií spôsobuje snahy o ich vypátranie z iných a nie vždy serióznych zdrojov),
- § informácie podávať rýchlo a zrozumiteľne, aj za cenu ich neúplnosti (ale upozorniť na riziko nepresnosti),
- § dbať na pravdivosť, vecnosť a správnosť informácií, otvorenosťou a jasným objasnením postupu pri riešení krízy eliminovať vznik možných „zaručených správ“ a šírení paniky,
- § informácie poskytovať nekomplikovane jasne a stručne formulované, lebo zložité ťažkopádne vysvetlenia budú veľmi pravdepodobne zjednodušované a skresľované.

Rozvíjanie komunikačných schopností a zručností manažérov je treba považovať za významný predpoklad realizácie ich riadiacich funkcií a rolí. Rôzne formy vzdelávania, školení, tréningov a nácvikov umožňujú jazykové zdokonaľovanie, prípravu na rôzne formy prezentácie a sebaaprezentácie, na zdokonalení jednotlivých komunikačných zručností.

9.6 Zvláštnosti komunikácie s externým prostredím v situáciách ohrozenia bezpečnosti

Komunikácia s externým prostredím má obyčajne charakter marketingovej komunikácie. Keďže táto tematika je podrobnejšie riešená v predmete Marketing, sú nasledujúce riadky venované špecifikám komunikácie s verejnosťou v prípade krízových situácií. Dá sa predpokladať, že v krízových situáciách bude veľká časť verejnosti pociťovať ohrozenie svojej činnosti, zdravia, osobnej bezpečnosti i majetku. *Podľa obsahu a podľa očakávania verejnosti* môžeme krízovú komunikáciu rozdeliť napr. na komunikáciu zameranú na varovanie a prípravu

obyvateľstva a na komunikáciu zameranú na informovanie o priebehu riešení krízovej situácie a o obnove.

Komunikácia zameraná na varovanie a prípravu obyvateľstva je súčasťou preventívnych opatrení. Doterajšie skúsenosti ukazujú, že nie je taký problém mať pripravený systém varovania na miestnej i celoštátnej úrovni, problémom je správna a včasná reakcia obyvateľstva, práve príprava ľudí, najmä špecifických skupín (deti, chorí ľudia, handicapovaní, seniori, osamelí, a rôzne minoritné skupiny obyvateľstva) je u nás na rozdiel od iných krajín zanedbávaná.

Komunikácia zameraná na informovanie o priebehu riešení krízovej situácie, prípadne o priebehu obnovy, má význam najmä preto, že jednak uspokojuje potreby ľudí, ktorí očakávajú *včasné, presné a zrozumiteľné* informácie, ktoré prispievajú k ich fyzickému a psychickému komfortu a k pripravenosti vyrovnáť sa s priebehom krízových situácií a s ich dôsledkami, na druhej strane pri dodržaní zásad efektívnej komunikácie s verejnosťou môže prispieť k posilneniu dôvery vo vzťahu k organizácii, alebo k opatreniam krízového manažmentu.

Podľa použitých prostriedkov môžeme krízovú komunikáciu s externým prostredím rozdeliť nasledovne:

- § *komunikácia zameraná na varovanie obyvateľstva – systémy varovania* – ide o pripravený systém metód a nástrojov slúžiacich pre včasné varovanie obyvateľstva pred blížiacim s nebezpečenstvom,
- § *osobná verbálna komunikácia* (slovné pokyny a inštrukcie, brífingy, telefonovanie, verejné vystúpenia, prejavy, oslovenie zhromaždených ľudí, vysielané rozhovory v rozhlase alebo televízii, vyhlásenia verejných inštitúcií) – je dynamická, plynulá, jej obsah i forma sú dotvárané obojstranným vzťahom hovorca a poslucháča, môže byť zvýraznená neverbálnymi prvkami komunikácie,
- § *komunikácia prostredníctvom tlače* – noviny, časopisy, letáky – niekedy sú podceňované, ale majú nesporné výhody:
 - sú nezávislé od ľudskej pamäti, umožňujú využitie i v budúcnosti,
 - pred odoslaním môžu byť prekontrolované, upravené,
 - sú obsahovo nemenné, po odoslaní sú neupravovateľné.

V súlade s platnými normami ako aj predpokladanými potrebami je treba mať pripravenú vonkajšiu komunikačnú sieť, ktorá by mala spájať také prvky ako sú:

- § vlastná organizácia a jej informačný systém,
- § orgány verejnej správy (štátnej správy a samosprávy),
- § záchranný systém - zdravotnícke služby, útvary hasičského záchranného zboru, útvary polície,
- § médiá – miestne, regionálne, celoštátne,
- § susediace organizácie – manažment, ich vlastné záchranné systémy,
- § kooperujúce organizácie, banky, poisťovne ,
- § miesta, kde sa zhromažďujú ľudia (školy, obchodné centrá, hotely, štadióny, dopravné uzly, železničné a autobusové stanice a pod.),
- § verejnosť, obyvateľstvo.

Skúsenosti z riešenia viacerých krízových situácií (havárie, teroristické činy, prírodné katastrofy) svedčia o tom, že v prípadoch akútnej krízy bez ohľadu na jej rozsah existujú komunikačné bariéry spôsobené nie iba nepripravenosťou komunikačného systému, ale aj snahou čiastočne utajiť príčiny a priebeh krízy, najmä v prípade technologických a ekologických havárií. Dokonca aj u časti verejnosti pretrváva podceňovanie možných dôsledkov najmä menších havárií na zdravie a životné prostredie. Vzniká problém *neadekvátnej odpovede* na varovné informácie alebo na pokyny krízových štábov či predstaviteľov verejnej správy.

Kompetentné orgány alebo krízové štáby musí reagovať na situácie, keď:

- § *ľudia nepočúvajú, nevnímajú* – je to preto, že to nepovažujú za dôležité, alebo sa informácia stráca v iných podnetoch (spomeňme aspoň, ako by ľudia vedeli reagovať na signál skutočne sa blížiaceho nebezpečenstva?),
- § *ľudia nerozumejú*, lebo prosto nepoznajú význam varovných signálov, alebo v prípade slovných informácií sú pre nich nezrozumiteľné,
- § časté sú prípady, keď ľudia *nemôžu reagovať*, lebo sú chorí či inak handicapovaní,
- § *nechcú* reagovať, lebo z rôznych dôvodov nesúhlasia s opatreniami.

Niekedy sa skombinuje viacerých príčin a potom dochádza k tomu, že vo veľmi vážnej situácii ľudia nedocenia význam situácie, preceňujú svoje sily a odmietnu prijať nariadené opatrenie. Dostatočným dôkazom toho boli príklady odmietnutia opustenia ohrozených domov a odmietnutia evakuácie počas veľkých záplav v Českej republike v r. 2002, alebo v New Orleanse v r. 2005.

Preto aj v príprave manažérov na riešenie krízových situácií je treba venovať tejto problematike dostatočnú pozornosť. V tejto súvislosti je potrebné sa obsahovo zamerať napríklad na nasledujúce úlohy:

- § zdokonaľovať jazykové (gramatické a štylistické) schopnosti manažérov, krízových manažérov, hovorcov a pod., cvičenie sa v zručnostiach formulovať vecné, jasné a zrozumiteľné správy,
- § precvičovať zvládanie metód a techník komunikácie prostredníctvom médií,
- § zdokonaľovať zručnosti vysvetľovať, argumentovať, presviedčať,
- § učiť sa poznávať zvláštnosti miesta (regiónu) aj z hľadiska demografického, kultúrneho, náboženského, ako aj zastúpenie špecifických skupín obyvateľstva (práve z pohľadu možného pôsobenia v iných krajinách s odlišnou kultúrou je toto veľmi dôležité),
- § všeobecne je treba ešte v čase pred možnou krízou viac pozornosti venovať príprave na rôzne vzdelávacie a propagačné aktivity zamerané na prípravu jednotlivých skupín obyvateľstva (dospelí, deti, učitelia, starí, chorí a inak hendikepovaní ľudia a pod.).

Špecifickým problémom je krízová komunikácia priemyslových podnikov počas rôznych technologických havárií a iných krízových situácií, keď sú okrem všeobecného ohrozenia v ohrození ekonomické záujmy, dôvera a imidž podniku.

Pred podnikmi stojí z hľadiska komunikácie s verejnosťou dvojjediný problém:

- a) zvládnuť obsahovo vecne a otvorene informovanie verejnosti,
- b) pripraviť sa na komunikáciu s médiami a prostredníctvom nich aj na komunikáciu s prípadnými odporcami navrhovaných riešení (a v mnohých prípadoch aj cieľavedomými nepriateľskými útokmi na podnik).

Podniky často podceňujú fakt, že v mnohých záujmových (nátlakových) organizáciách pracujú (často veľmi dobre platení) odborníci, ktorí ľahko získajú média a verejnosť na svoju stranu. Svedčil o tom prípad firmy Shell v Nemecku a v súvislosti so záplavami v Čechách prípad Spolany Neratovice, tragédie v Novákoch a pod. Krízová komunikačná stratégia každej organizácie musí byť postavená na zásadách *otvorenosti, dôveryhodnosti, odbornosti a akceptácii iných názorov a predstáv*. Rešpektovať tieto zásady sa oplatí z viacerých dôvodov:

- § názory verejnosti na možnú krízovú situáciu sa formujú v prvých hodinách,
- § verejnosť sa totiž bude o podnik vždy viac zaujímať vtedy, keď vznikne havária, alebo dojde k ohrozeniu bezpečnosti, k poškodeniu zdravia ľudí, k ohrozeniu životného prostredia,
- § na negatívne správy sú ľudia vždy citlivejší,
- § odhalenie prv zamlčaných informácií má o veľa negatívnejší dopad.

Média majú tendenciu načúvať kritikom, ekologickým hnutiam či rôzne poškodeným ľuďom, preto v takej situácii nie je na mieste arogancia, ale pripravenosť vecne, odborne, zrozumiteľne argumentovať a objasnením zámerov podniku vysporiadať sa s krízovou situáciou a posilniť jeho dôveryhodnosť.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite všeobecný model komunikačného procesu.
2. Prečo v sociálnej komunikácii dochádza k skresleniu obsahu a významu prijatých informácií?
3. Aké znaky charakterizujú komunikačnú atmosféru v organizácii?
4. Objasnite význam princípov efektívnej komunikácie pre poskytovanie informácií verejnosti.
5. Ktoré komunikačné zručnosti manažéra považujete podľa Vašich skúseností za najdôležitejšie?
6. Aké sú základné požiadavky na efektívnu komunikáciu organizácie v krízových situáciách?

LITERATÚRA:

Antušák, E. – Kopecký, Z.: *Krizový manažment – krízová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005.
Bělohávek, F.: *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003.

- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1996.
- Hloušková, I.: *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998.
- Hurst, B.: *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994.
- Khelerová, V.: *Komunikačné dovednosti manažéra*. Praha: Grada, 1994.
- McLaganová, P. – Krembs, P.: *Komunikace na úrovni*. Praha: Management Press, 1998.
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Němec, P.: *Public relations – Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999.
- Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita: 1997.
- Szarková, M. a kol.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2002.
- Šuleř, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubiko, 1995.
- Žáry, I.: *Public relations* [on line]. *Živá internetová publikácia*. Bratislava: 1997- dodnes. Dostupné na: http://www.zary.sk/virtualna_kniha.html