

## Otázka č. 10: Komunikácia a informácie

Komunikáciu vo všeobecnosti možno definovať ako obojstranný proces výmeny informácií. Cieľom komunikácie je dorozumieť sa. Mnohí ľudia sa snažili definovať proces komunikácie a teda aj definovanie procesu komunikácie má svoj vývoj. Ako prví sa procesom komunikácie začali zaoberať slávni grécki rétori, ktorí považovali za najdôležitejšie pri komunikácii dosiahnutie 3 cieľov: zaujatie – porozumenie – presvedčenie. Išlo o viac menej jednosmerný tok informácií, v ktorom dochádza k tvorbe informácie, k jej kódovaniu a presunu. Takéto vnímanie komunikácie nazývame **lineárnym modelom komunikácie**.

Ďalším skúmaním komunikácie sa dospelo k tomu, že komunikáciu nemožno vnímať iba ako jednostranný proces ale ako obojstranný proces vysielania a prijímania informácií. To znamená, že obsah a spôsob komunikácie závisí aj od toho ako na našu aktivitu reaguje komunikačný partner. Tento model sa nazýva **interakčným modelom komunikácie**. Pre efektívnu komunikáciu je dôležité nielen primerané kódovanie a vysielanie ale aj prijímanie a vyhodnocovanie spätnej väzby o tom ako bola informácia prijatá a pochopená.

Najmodernejší prístup predstavuje **transakčný model komunikácie**. Predchádzajúci model nevyvracia ale dopĺňa o niektoré tvrdenia, tzv. axiómy.

- Nemožno nekomunikovať – komunikujeme vždy, či už nevedome alebo vedome. Za komunikačný signál je považovaný aj pohľad, postoj tela, spôsob chôdze....
- Komunikácia je proces, ktorý má svoju minulosť, prítomnosť aj budúcnosť – pri každej komunikačnej situácii vychádzame z predchádzajúcich skúseností alebo spôsobom komunikácie reagujeme na predchádzajúce správanie partnera. Tak isto od tejto situácie sa bude odvíjať aj komunikácia v budúcnosti.
- Každá komunikácia v sebe nesie obsah aj vzťah – pretože komunikácia nie je iba neosobným prijímaním a odovzdávaním informácií, ale spôsobom komunikácie vyjadrujeme aj vzťah k nášmu partnerovi.
- Komunikácia je buď symetrická alebo komplementárna – symetrická komunikácia prebieha medzi ľuďmi, ktorí sú si rovní, teda majú rovnaké postavenie, komplementárna komunikácia prebieha medzi ľuďmi, ktorí nemajú rovnaké postavenie napríklad rodiča a dieťaťa. To ktorý spôsob komunikácie použijeme, či už komplementárny alebo symetrický závisí od konkrétnej situácie. Množstvo neosobným vzťahov si vyžaduje symetrickú komunikáciu aby sa tak predišlo narušeniu rovnováhy, ale sú situácie, ktoré si vyžadujú aby bola využitá komplementárna komunikácia, ináč by mohlo dôjsť k zníženiu schopnosti efektívne riešiť náročné situácie.

### Komunikácia v organizácii

Žiadna organizácia nemôže existovať len tak vo vzduchoprázdne. Je systémom, ktorý reaguje s inými systémami a zároveň sa člení na podsystemy, medzi ktorými je potrebné zabezpečiť koordináciu činností. Nech ide o akúkoľvek organizáciu jej srdce a cievny systém tvorí tvorba, prijímanie, vysielanie a spracúvanie informácií smerom von i dovnútra. Organizácie teda predstavujú komunikujúce systémy. Komunikujú jednak s vonkajším prostredím a jednak so svojimi vlastnými štruktúrami. Môžeme teda hovoriť o:

- Vnútroorganizačnej komunikácii ( komunikácia vo vnútri organizácie)
- Komunikácia medzi organizáciami ( napríklad komunikácia s dodávateľom)
- Komunikácia organizácie s verejnosťou

Každá z týchto komunikácií má svoje špecifiká avšak základné ciele všetkých troch sú rovnaké.

Komunikácia v organizáciách plní tieto tri funkcie:

- Príkazová funkcia – umožňuje usmerňovať procesy v organizácii (organizáciu práce, jej riadenie, rozhodovanie a participáciu). Cieľom je efektívne usmerňovať správanie sa členov organizácie. Komunikácia, ktorá plní v organizáciách príkazovú

funkciu môže nadobúdať veľmi rozmanité podoby a formy. Jej direktívnosť sa môže pohybovať od nekompromisného príkazu až po nezáväzné doporučenie. Môže smerovať do vnútra organizácie ale aj k inej organizácii či do vonkajšieho prostredia.

- Vzťahová (relačná) funkcia – pre efektívne plnenie cieľov organizácie je dôležité nielen to, aby jej členovia vykonávali pridelené úlohy ale aby boli zároveň aj motivovaní ich plniť. Komunikácia má preto stimulovať pozitívny vzťah pracovníkov k organizácii, k práci i sebe navzájom. Aj pri tejto funkcii môže ísť o rôzne formy komunikácie a môže byť zameraná dovnútra aj smerom von.
- Funkcia znižovania neurčitosti – pracovníci často vykonávajú svoje úlohy v situáciách, ktoré sú značne nejasné a slabo definované. Preto tretím základným cieľom komunikácie v organizáciách je zabezpečenie aby sa ku všetkým členom organizácie dostali všetky potrebné informácie znižujúce neurčitost' a riziko chybného rozhodnutia.

Pre organizáciu je životne nevyhnutné aby vybudovala a udržovala taký systém komunikácie, ktorý zabezpečí, aby:

- mal každý člen organizácie prístup ku všetkým informáciám ktoré sú potrebné pre plnenie jeho úloh
- tvorba a prenos informácií fungovali s maximálnou pružnosťou a pohotovosťou
- boli v maximálnej miere redukované potenciálne šumy deformujúce prenos informácií
- fungovala efektívna spätná väzba

### Formy komunikácie

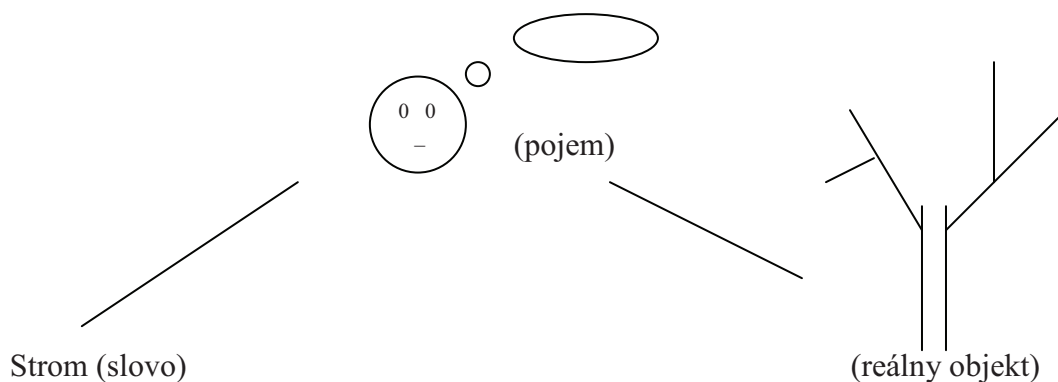
K základným formám komunikácie patrí:

1. verbálna komunikácia
2. paraverbálna komunikácia
3. neverbálna komunikácia

#### *Verbálna komunikácia*

- komunikácia využívajúca jazykové prostriedky – reč, slovo, jazyk. Sme presvedčení o jeho dokonalosti a zabúdame, že sa jedná o umelo vytvorený prostriedok, ktorý má mnoho obmedzení. Podstatu verbálnej komunikácie najlepšie vyjadruje trojuholník:

skutočnosť (reálny objekt) – pojem – slovo.



Aby človek dokázal pomenovať jednotlivé reálne objekty musel hľadať spoločné a odlišné znaky, dávať ich do súvislostí a túto skúsenosť zovšeobecňovať. Tak vznikli pojmy. Pojmy teda v podstate neodrážajú samotnú realitu ale skôr zovšeobecnené skúsenosti človeka s ňou. **Pojem teda predstavuje myšlienku, predstavu.** Nato aby sme dokázali naše predstavy a zámery komunikovať druhým ľuďom, potrebujeme ich previesť do podoby v ktorej sa môžu prenášať a odovzdávať. Vo verbálnej komunikácii je to **slovo, ktoré predstavuje dohodnutú sústavu symbolov, ktorú používame pre pomenovanie a komunikovanie určitého pojmu.** Slová sú nositeľmi formálneho a všeobecne dohodnutého významu – táto funkcia sa nazýva **denotatívnou funkciou**. Okrem toho každé slovo, ktoré si osvojíme odráža aj našu vlastnú individuálnu skúsenosť, ktorú sme nadobudli počas života. Napr. mama – obvykle je to žena, ktorá porodila dieťa a stará sa oň, ale každý z nás toto slovo spája s vlastnou mamou, má pre nás špecifický význam. Tento jedinečný význam, odrážajúci citový náboj sa nazýva **konotatívny význam slova**. Je preto pochopiteľné, ak dvaja ľudia používajúci tie isté slová si vlastne zdieľajú celkom odlišné významy. Avšak aj napriek nedostatkom má táto forma komunikácie jednu veľkú prednosť a to, že umožňuje poskytovať informácie o veciach a udalostiach, ktoré nemôžu byť v danom čase a na danom mieste priamo fyzicky prístupné všetkým účastníkom komunikácie.

#### *Paraverbálna komunikácia*

- je spôsob dorozumievania sa ktorý súvisí s rečou, týka sa však skôr toho, čo je prítomné akoby popri nej, čo tvorí jej kontext, pozadie. Kým pri verbálnej komunikácii nás zaujíma obsahová stránka reči, pri tejto forme komunikácie nás skôr zaujíma spôsob, akým je obsah artikulovaný. Sledujeme tieto charakteristiky:

- výška hlasu
- hlasitosť
- rýchlosť – tempo reči
- zafarbenie hlasu

K tejto forme komunikácie patria aj dva fenomény a to **rečové tiky a parazitické slová**, ktorým by sme sa mali naučiť vyhnúť. Rečové tiky predstavujú vôľovo obvykle nekontrolované neartikulované zvuky, ktoré nemajú v reči žiadny formálny význam. Napr. pokašliavanie, zaodrhanie sa v reči, koktanie a pod. Parazitické slová sú slová, ktoré síce majú formálny význam, ale v reči sú použité pre celkom iný účel: zaplnenie medzier a prestávok, ktoré by ináč narúšali jej plynulosť. Napr. všakáno, hejže, pravda a pod.

#### *Neverbálna komunikácia*

- reč tela

- znamená zdieľovanie si významov nejazykovými prostriedkami ako napr. žmurkanie, gestikulácia, otočenie, úklon a pod. Pri komunikácii má dominantnú úlohu, až 65% informácii si ľudia zdieľajú touto formou komunikácie.

K neverbálnej komunikácii patrí:

- mimika – reč tváre. Prevažná časť významov, ktoré komunikujeme tvárou sa dotýka emócií, ktoré prežívame – strach, radosť, prekvapenie, rozpaky a pod. Významnú úlohu pri mimike zohráva reč očí – zúženie zreničiek, rozšírenie a pod. Kým verbálnej komunikácii sa musíme učiť, mimika je založená na vrodených programoch.

- gestika – pohyby rúk, nôh alebo hlavy. Ľudia pri komunikácii bežne využívajú gestá ako buchnutie po stole a pod. Gestá sú nástrojom komunikovania emócií, avšak slúžia viac ako neverbálna podpora: doplnenie a zdôraznenie verbálnej komunikácie. Niektoré gestá majú aj samostatný význam, takže môžu byť používané aj bez iných komunikačných nástrojov. Na rozdiel od mimiky je gestika v oveľa väčšej miere daná výchovou a získana skúsenosťou.
- postika – reč postojov tela. Hlboká poklona, vystretý trup, nohy vyložené na stole, ruky vo vreckách a pod. Postika predovšetkým komunikuje postoj komunikátora k partnerovi komunikácie, ale aj k sebe samému, či predmetu komunikácie. Prejavy postiky v značnej miere podporujú alebo oslabujú komunikáciu.
- proxemika – je reč vzdialenosti, ktoré medzi sebou udržujú účastníci komunikácie. Čím je miera intimity vzťahu k partnerovi pociťovaná ako užšia, tým je jeho odstup od neho menší. Pri kontakte s inými ľuďmi môžeme rozlíšiť 4 zóny: *intímnu*(36 - 40 cm – vpúšťa do nej iba pre neho vzťahuvo najbližšie osoby), *osobnú*(od 36 až 40cm až po 1,5 m – vpúšťa do nej priateľov a známych), *sociálnu*(1,5 – 3 m – využíva pri formálnych kontaktoch), *verejnú*( viac ako 3m – vyjadruje ňou nezáujem, odmietnutie komunikácie)

K neverbálnej komunikácii ešte ale možno zaradiť haptiku(reč dotykov), kineziku( pohyb v priestore), úprava zovňajšku, využívanie časovej dimenzie ( dochvíľnosť).

V bežnej komunikácii sa viac venujeme verbálnej komunikácii avšak to neznamená, že neverbálna komunikácia je iba príveskom verbálnej. Neverbálna komunikácia plní tieto funkcie:

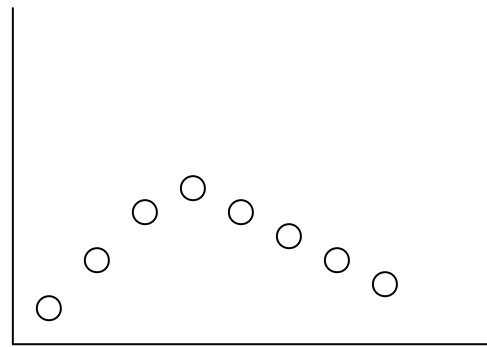
- substitučná funkcia – má dostatok prostriedkov k tomu, aby sme niektoré informácie mohli odovzdávať výlučne neverbálnou formou.
- komplementárna funkcia – neverbálna komunikácia najčastejšie prebieha spolu s verbálnou. Ak je dominantná verbálna komunikácia tak to čo úmyselne alebo nevedome komunikujeme neverbálne slúži ako doplnok.
- akcentujúca (zdôrazňujúca) funkcia – dobrého komunikátora odlišuje od málo spôsobilého aj schopnosť používať neverbálnu komunikáciu na vhodné zdôraznenie povedaného.

### Informácia ako konkurenčná výhoda v komunikácii

Bez potrebných informácií nie je žiaden pracovník organizácie schopný na žiadúcej úrovni plniť svoje pracovné úlohy. Problémom je ale práve rozdielne chápanie slova „potrebná informácia“. Vedúci pracovníci majú často tendenciu považovať za informácie potrebné pre podriadených len tie, ktoré sa bezprostredne týkajú príkazovej funkcie komunikácie. Sú presvedčení, že ak podriadeným komunikujú, čo má v danom čase robiť, dostal všetky potrebné informácie. Často dochádza k chápaniu komunikácie ako jednosmerného toku informácií. Zúženie komunikácie iba na príkazy a inštrukcie vedie k nespokojnosti zamestnancov, rastu deštruktívnej neformálnej komunikácie a pod. Ale na druhej strane ani neobmedzená dostupnosť k informáciám a bombardovanie zamestnancov nadmerným množstvom informácií nie je najvhodnejšia.

Tubss a Mossová formulovali preto tzv.**zákon klesajúcich ziskov**:

Efektívnosť komunikácie



Množstvo komunikovaných informácií

Podľa tohto zákona je komunikácia o to efektívnejšia, o čo viac informácií v nej komunikujú nadriadení podriadeným. To však platí len po určitý bod, od ktorého ďalej narastajúce množstvo informácií vedie k nežiadúcemu informačnému presýteniu. Jeho dôsledkom je, že ľudia prestávajú prijímať informácie so žiadúcou mierou pozornosti, dochádza k stratám, zabúdaniu a deformáciám informácií. To platí aj pri prúdeňí informácií zdola nahor. Vedúci pracovníci zavalení množstvom informácií zdola nemôžu preštudovať všetky tieto informácie. Vo veľkých komunikačných sieťach sú preto cieľavedome vstavané roly takzvaných strážcov brán, ktorí selektujú prichádzajúce informácie.

Okrem informačného presýtenia sú obmedzenia v dostupnosti informácií dané aj strategickými záujmami organizácie. Objektívne existuje rad informácií, ktoré by v neautorizovaných rukách mohli predstavovať ohrozenie úspešného fungovania organizácie. Práve tieto informácie poskytujú konkurenčnú výhodu v komunikácii, predovšetkým v komunikácii s okolím podniku. Je preto nevyhnutné zabezpečiť, aby takéto informácie boli čo najlepšie chránené pred rôznymi šumami, ktoré by ich mohli ovplyvniť. Aby sa predišlo zneužitiu takýchto informácií je nevyhnutné aby vedúci manažéri kategorizovali všetky súčasné i potenciálne informácie minimálne do troch skupín:

- nevyhnutné informácie – elementárne informácie, ktoré sa musia bezpodmienečne dostať k pracovníkom
- informácie s obmedzenou dostupnosťou – informácie, pri ktorých je objektívne nežiadúce aby boli všeobecne dostupné. Je potrebné jasne definovať skupiny ľudí, ktorí majú k takýmto informáciám prístup
- ostatné informácie – rôznorodé informácie týkajúce sa rôznych oblastí organizácie a tá je povinná zabezpečiť ich dostupnosť pre ktoréhokoľvek záujemcu.

Hodnotenie úrovne súčasných informačných systémov v podnikovej praxi v nadväznosti na efektívnu komunikáciu (poznámka: k tomuto bodu si pozrite aj otázku č.15 – efektívnosť informačných systémov)

Aby sa potrebné informácie dostali v organizácii čo najskôr od odosielateľa k príjemcovi, je potrebné v nej cieľavedome vybudovať a udržiavať funkčné komunikačné kanály. Komunikačný kanál predstavuje cestu po ktorej sa informácia uberá. Tieto komunikačné kanály sa v organizácii budujú prostredníctvom rôznych informačných systémov. V organizáciách môžeme orientačne hovoriť o **formálnych a neformálnych kanáloch**.



### *Formálne kanály komunikácie*

Formálnymi kanálmi komunikácie rozumieme tie cesty, ktoré organizácia vybudovala účelovo pre prenos pracovných informácií. Tieto cesty však nie sú budované náhodne a izolovane jedna od druhej. Spleť týchto ciest tvorí ucelený systém, ktorý nazývame **komunikačná sieť**. V organizáciách najčastejšie kopíruje komunikačná sieť oficiálnu štruktúru organizácie. Informácie môžu prúdiť zhora nadol a opačne. Hovoríme o vertikálnej komunikácii. Prostredníctvom takejto komunikačnej siete môžu informácie prúdiť aj horizontálne, to znamená na jednej úrovni riadenia. Problémom pri tomto spôsobe komunikácie je ale to, že informácia sa počas cesty od odosielateľa k adresátovi môže deformovať, alebo sa k nemu nedostane včas. Preto, keď sa vyskytne situácia alebo okolnosti za ktorých je posúvanie informácií po hierarchickom rebríčku nevhodné alebo škodlivé využíva sa preskakovanie týchto stupňov. Na takéto účely slúžia práve neformálne komunikačné kanály.

### *Neformálne komunikačné kanály*

Komunikácia v organizáciách sa netýka iba pracovných záležitostí. Rovnako tak toky informácií nekopírujú len organizačnú štruktúru danej firmy. Komunikačná sieť po ktorej prebiehajú v organizácii informácie sa môže značne líšiť od oficiálnej komunikačnej siete. Na neformálnych komunikačných sieťach nie je nič zlé. Problémy vznikajú vtedy ak oficiálna komunikačná sieť nefunguje. Neformálne komunikačné siete sa môžu stať brzdou vtedy ak dochádza k nadmernému utajovaniu informácií. Teda ak zamestnanci nemôžu získať informácie, ktoré považujú za dôležité, oficiálnymi kanálmi, budú sa snažiť získať ich inak. Využijú neformálne kontakty, domienky. Informácie tak blúdia rôznymi úrovňami, podobne ako divý vinič sa zachytávajú tam, kde nájdu nejakú oporu. Tak sa rodia fámy ako nežiadúci vedľajší efekt neformálnej komunikácie. Ich nebezpečenstvo nespočíva v tom, že rozšíria informáciu, ktorá mala zostať tajná, ale, že ju výrazným spôsobom deformujú a to najmä v troch smeroch:

- splošťovanie informácie – informácia, ktorá sa presúva ďalej je postupne zužovaná, lebo každý si z nej zapamätá len to čo považuje za dôležité a ďalej podáva iba zostručnenú informáciu
- vyostrovanie informácie – pri výmene informácií, ktoré sú považované za tajné, diskrétno alebo chúlостivé, ľudia radi dramatizujú a prehánajú
- prispôbenie – každý získanú informáciu môže pochopiť inak vzhľadom k svojim skúsenostiam, vedomostiam, spôsobu videnia a chápania a tak dochádza k deformácii informácie.

K zabezpečeniu spätnej väzby v organizácii je potrebné aby sa odstránili rušivé vplyvy, ktoré by mohli informácie degenerovať, tzv. šumy. Najúčinnjšou prevenciou porúch komunikácie v organizácii je otvorenosť a bezprostredná dostupnosť informácií. Aby sme to mohli zabezpečiť je potrebné budovať maximálne efektívne a nekomplikované komunikačné siete. Ďalším spôsobom je zabezpečenie výcvikov v komunikácii pre zamestnancov a manažérov. K efektívnej komunikácii patrí aj zabezpečenie spätnej väzby. Získanie spätnej väzby si často vyžaduje vynaložiť mnoho úsilia a niekedy aj uplatnenie nákladných postupov.

Okrem ústnej komunikácie sa v organizácii využíva aj písomná komunikácia. Túto formu komunikácie sa odporúča použiť ak *nepotrebuje bezprostrednú spätnú väzbu*, alebo výmenu informácií je potrebné viackrát za sebou opakovať. Ak sa kladie dôraz na

komplexnosť informácie, teda *ide o informáciu zložitú, obsahujúcu množstvo údajov a myšlienok* je vhodnejšie využiť písomnú komunikáciu. Písomná komunikácia sa ešte využíva aj vtedy ak existuje *potreba trvalého záznamu* alebo je *veľký počet adresátov, ktorí sú rozptýlení na vzdialených miestach a ich sústredenie si vyžaduje vynaloženie značných prostriedkov*. Vždy, keď sa rozhodujeme o akú formu komunikácie pôjde, musíme vziať do úvahy všetky spomenuté faktory.