

ÚLOHA A VÝZNAM PRVKŮ KOMUNIKAČNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE

ROLE AND IMPORTANCE COMPONENTS OF COMMUNICATION SYSTEM IN ORGANIZATION

Jiří Fiedler

Anotace:

Má-li být komunikace v organizaci efektivní, je nutné ji chápat systémově, to znamená definovat jednotlivé prvky a spojení mezi nimi. Všechny prvky komunikačního systému mají svoji nezastupitelnou úlohu a význam. Jejich společný přínos pro úroveň komunikace v organizaci je ovšem podmíněn jejich vzájemnou součinností a formami propojení.

Klíčová slova:

Komunikátor, sdělení, zakódování, komunikační kanál, dekodování, adresát, zpětná vazba

Abstract:

Communication must be understood systematically if we want communicate effectively. It means to define all components and connections between them. All components of a communication system have its own function and sense, which is not substitutable. The mutual contribution for any level of communication in organization is conditioned by their mutual coaction and types of links during respect of special purpose function of a system.

Keywords:

Communicator, report, encoding, communication channel, decoding, recipient,

CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je zhodnocení nezastupitelnosti a významu jednotlivých prvků komunikačního procesu v prostředí formálně vytvořené organizace. Metodický postup spočívá v implementaci principů komunikačního modelu na základní principy řízení v jeho procesu v souvislosti s jeho věcnými i formálními náležitostmi.

DISKUSE

Nezbytnost systémového řízení všech procesů v organizaci s sebou nese i nutnost vytvoření systému komunikace. Vzhledem k tomu, že verbalita, jako základní forma výměny informací se vyznačuje z různých důvodů vysokým stupněm neurčitosti, je nutné dát velký důraz na jednotlivé prvky komunikačního procesu. Úspěch komunikace, její efektivnost, souvisí především s tím, k jaké shodě dojde mezi pochopením smyslu sdělení u adresáta a jeho denotací u adresáta.

ÚVOD

Prvky komunikačního procesu tvoří především prvek komunikátora, tj. autora sdělení, jeho kódování sdělení, komunikační cesta (kanál), dekodování příjemce a adresát. Úspěšný přenos informací v procesu komunikace v rozhodující míře závisí na souladu těchto jednotlivých prvků.

Komunikátor

Role komunikátora, prvního článku komunikačního řetězce, se do značné míry odvíjí od toho, jakým okruhem informací se zabývá, co je pro něj důvodem ke sdělení. Je nutné si uvědomit, že informační konjunktura ve všech sférách života (a komunikátor je mimo jiné i sociálně definovaným prvkem), může ohrozit kvalitu hlavního případu manažerského sdělování – rozhodnutí.

Požadavky, kladené na úroveň prvku komunikátora, směřují a budou stále více směřovat na jeho schopnost hodnocení informací podstatných a nepodstatných, důležitých a nedůležitých, aktuálních a neaktuálních, potřebných a nepotřebných. Bude důležité, aby jejich výběrem byl schopen vytvořit uchopitelnou varietu možných řešení, která umožní rozhodnutí. Nebude-li toho schopen, nebude schopen ani rozhodnutí a bude docházet k stejnému efektu, jako kdyby neměl informace žádné.

V této souvislosti je vhodné připomenout kyberneticky definovanou informaci a informační potřebu. Z tohoto pohledu můžeme chápat informační potřebu jako potřebu systému chovat se s vyšší mírou určitosti. Každý objekt (člověk, skupina, systém) je vybaven potřebou být informován jako jinými potřebami, které jsou podmínkou jeho reprodukce. Protože reprodukce systému je dynamickým procesem, přinášejícím neustálou změnu, můžeme také za příčinu informační potřeby považovat proces vzniku a regenerace odchylek systémů od jejich hmotně-energetické dynamické rovnováhy.

Informace, přinášející entropický účinek u příjemce, přináší informační efekt. Podstatou komunikačního efektu, jako realizační formy informace, je to, že umožňuje vyrovnávat informační potenciály objektů, zmenšovat hmotně energetickou a informační nerovnováhu.

Podstatou a hlavním smyslem lidské komunikace, a to i ve formálně vytvořených organizačních systémech, je přizpůsobit obsah a množství informací (samozřejmě včetně formy) tomu, aby příjemce z nich měl co největší užitek.

Kódování

Ať už se uskutečňuje komunikace lidí v organizaci jakoukoliv formou, je pro ni typické používání znaků. Znaký neverbální komunikace doznávají, zdá se, v jejich výběru a používání na straně jedné a v jejich dešifraci na straně druhé největší míry souladu. Verbální znaky takové kvality nedosahují.

Verbální komunikace v akustické ústní, písemné podobě, či v podobě elektronické je ale hlavní formou přenosu informací v organizaci. Ohrožení úspěšnosti komunikace z důvodu rozdílnosti chápání, byť předem dohodnutých verbálních znaků oběma stranami komunikačního vztahu, je zde značné. A to i přesto, že komunikace v liniovém vztahu řízení, je založena na používání přesně definovaných termínů.

Osgoodův sémantický diferenciál objasňuje, proč i předem dohodnuté termíny jsou zúčastněnými stranami různě dekodovány. Použitý termín se nachází v pomyslném trojrozměrném prostoru, vymezeným osami: dobrý – špatný, silný – slabý, aktivní – pasivní.

Zdá se, že kódování řídicích sdělení musí být podřízeno kvalitě příjemce. Protože na jakémkoliv stupni řízení předává konkrétní řídicí pracovník informaci minimálně dvěma podřízeným (a to jen v případě nemístného a zřejmě ani nemyslitelného luxusu), je třeba již při kódování zabývat se otázkou, zda příjemci jsou ve svých funkcích homogenní, či zda se jedná o funkce rozdílné.

Homogenita příjemců umožňuje používat verbální znaky, patřící k jazykovým znakům

expresivním, konkrétním, aktivním a hyponymním. Heterogenní příjemce bude vyžadovat znaky, patřící k opačným pólům jazykových znaků. Zdálo by se, že homogenní kolektiv příjemců řídících informací je především na nižší úrovni řízení, konkrétně např. ve vztahu mistr – dělníci v pracovní četě. Zde je aktivita a expresivnost vyjadřování na místě.

Informace, probíhající na vyšších úrovních řízení, jsou vytvářeny a poskytovány s předpokladem vyšší samostatnosti, odbornosti a rozdílnosti funkcí příjemců. Možná však, abstraktnost, pasivita a nociálnost používaných znaků řízení ztěžuje. Někdy obava o ztrátu odborné prestiže, demonstrace profesionality atd. vede manažery k tomu, že se vyhýbají konkrétním a expresivním pojmům. Snaha po individuálním prosazení může vést k tomu, že takový manažer nevyvíjí přílišnou snahu k tomu, aby příjemce jeho informací jim porozuměl stejně, jako on sám, který je odeslal. Spoléhání se na profesionalitu může někdy vyznívat velmi alibisticky.

Společnost, ve které forma stále více získává na úkor obsahu, přináší do odborného jazyka manažerů (a pohříchu nejen odborného) stále více barbarismů, termínů, které mají český ekvivalent a které dokonce v mnohých případech zdaleka nevystihují podstatu věci tak, jako český termín.

Komunikační kanály

Řídící strukturu charakterizují její vertikální a horizontální rozměr. Výška je dána počtem stupňů řízení, instalovaných proto, aby řídící informace dorazila od vrcholového vedení k výkonným složkám. Horizontální rozměr ukazuje na rozsah řízených činností. Protože největší množství informací probíhá po vertikále, je prvotní snahou na této cestě umístit co nejmenší počet sériově zapojených prvků. Protože řídící prvky se vyznačují určitou pravděpodobností chování ve zpracování a přenosu informace, je minimalizace jejich počtu cestou k snižování celkové neurčitosti informací na výstupu. Tento prvotní zájem ale vyžaduje, chceme-li zabezpečit řízení všech činností, aby se zvětšil průměrný horizontální rozměr řídící struktury, tzv. průměrná řídící kapacita.

Zvětší-li se na každém stupni řízení počet přímo podřízených prvků, přináší to větší nároky na úroveň poskytovaných informací co do jejich rozsahu i jejich individuální specifiky. Cestou, jak odlehčit vertikálnímu komunikačnímu kanálu, je instalace komunikačních cest, vedoucích diagonálně, napříč základním dvěma dimenzím.

Diagonální komunikační kanály se vyznačují účelností svého vzniku, pružností přenosu informací a také někdy dočasností své existence. Instalace těchto komunikačních cest v rozhodující míře souvisí s úrovní delegovanosti v organizaci. Klesá-li počet příkazů a úkolování ve prospěch přenosu pravomocí, vznikají přirozené snahy delegovaných jedinců spojit se s jakýmkoliv jiným členem organizace, který mu pomůže splnit delegovaný úkol.

Úplné delegovanosti nelze dosáhnout, protože na každém řídícím stupni je část činností, které jsou nedelegovatelné. Ale hledání optimální delegace je cestou k trvalé perspektivě organizací. Tato budoucnost je podložena odborným a lidským rozvojem řídících prvků, které delegaci převezmou. S tím souvisí i zvyšování míry jejich identifikace s organizací a pozitivní změny v jejich motivačním mechanismu.

Profesionalita nebo alibismus

Komunikace v organizaci musí vycházet ze základního předpokladu, že na obou stranách komunikačního procesu je profesionalita. Na obou stranách komunikačního procesu musí stát subjekty vzdělané v příslušném oboru činnosti, schopné vytvářet příslušné komunikační znaky a porozumět jim. Musíme také vycházet z toho, že obě strany komunikačního procesu

jsou schopny používat komunikačních kanálů, které přenos informací umožní. Ale, má-li být taková komunikace efektivní, musí být navíc:

1. přímá

Protože je komunikace pro úspěch organizace klíčovou záležitostí, může se stát potenciálním bojištěm při usilování o moc a kontrolu nad organizací. Abychom se tomuto nebezpečí vyhnuli, je třeba si uvědomovat a neustále zdůrazňovat, že lidé jsou tím nejcennějším, čím organizace disponuje. Je nutností vytvořit atmosféru důvěry, není možné odepírat informace členům organizace. Nic neubírá energii a důvěru tak, jako polopravdy a vyhýbání se nepříjemným informacím. Komunikovat přímo by mělo být právem, závazkem a odpovědností pro obě strany komunikačního procesu.

2. respektující

Je zřejmé, že vzájemný respekt mezi členy organizace se jednoznačně vytvoří v tom případě, jedná-li se o kolektiv jedinců, z nichž každý něco znamená ve svém oboru, ve své specializaci. Respekt se zpravidla vytváří také mezi příslušníky stejné „branže“. Hovoříme-li však o respektu v řídicí komunikaci, musíme mít na mysli především respekt k druhému člověku jako jedinečné lidské bytosti, bez předsudků, bez podceňování charakteru jeho práce, oblasti používaných informací, druhu pracovních prostředků atd.

3. vedená společnou odpovědností

Subjektivismus patří k základním rysům lidské komunikace. Je poznamenána působením emocionálních a psychologických faktorů. Oddělit lidi od činností nelze, to, co člověk dělá, má vždy osobní rozměr. Osobní dimenze jsou nedílnou součástí komunikace a musíme se snažit nasměrovat s ní spojené emoce a energii ke konstruktivním cílům.

Je zřejmé, že k největším chybám v komunikaci nedochází proto, že by obě komunikující strany nesouhlasily se znakovým vyjádřením sdělovaného objektu. Je zřejmé, že k zásadním chybám dochází proto, že vždy vzniká, někdy menší, někdy značná disproporce mezi chápáním sdělovaného a denotací přijímaného znaku. Má-li být komunikace efektivní, musí se účastníci komunikace na obou stranách procesu snažit tyto rozdíly minimalizovat. To by mělo být východiskem pro volbu obsahu a forem komunikace a komunikačních kanálů.

ZÁVĚR

Informace jsou nástrojem práce manažera. Aby mohly být poskytovány, musí mít svůj obsah, formu a musí být posílány vhodnými cestami k příjemci. Každá z manažerských funkcí musí tyto faktory sdělovaných informací respektovat. Zároveň je zřejmé, že každá manažerská funkce (rozhodování, kontrola, organizování apod.) vyžaduje „speciální nastavení“ kvality používaných informací.

Každý případ manažerské komunikace při realizaci kterékoliv řídicí funkce je recipročním vztahem. Nemůže dojít ke kvalitnímu řízení, dojde-li k absenci přímé zpětné vazby. A ještě horší situace nastane, když se nad touto skutečností manažer nepozastaví, nebude-li mu zpětná vazba chybět.

Hlavním smyslem komunikace je vzájemné obohacení obou komunikujících stran. Tomu je třeba přizpůsobit kvalitu všech prvků komunikace na všech článcích procesu komunikace, volit takový obsah a formy, které vyhovují jednotlivým manažerským funkcím. Úspěšnost řídicí informace nekončí použitím vhodných znaků a komunikačních kanálů, ale končí mírou shody denotace u adresáta s s chápáním smyslu informace autora sdělení.

Seznam literatury:

1. FIEDLER , J. : Komunikace v řízení, skriptu ČZU, 2000
2. HURST , B. : Encyklopedie komunikačních technik, Praha: Grada, 1994
3. KŘIVOHLAVÝ , J. : Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha: Svoboda 1988

Kontaktní adresa:

Ing. Jiří Fiedler
Katedra řízení PEF ČZU Praha
tel. 224382247