

7. 4. 2004

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Když komunikace vážne

Zprávy o fungování firmy často mizí do ztracena. Drb se ale dozví každý a rychle. Šéf má milenku. Nebudou prémie. Chystá se propouštění. Tohle ví v momentě celá firma. S informacemi o povinnostech konkrétních lidí to bývá horší. Na druhou stranu existují zaměstnanci, kteří slyší jen to, co chtějí.

omunikace ve firmě často vážne. Někteří šéfové se zaměstnanci nemluví, protože se bojí jejich otázek. Další si nechotou cokoli sdělovat a podporováním nejistoty udržují moc. Ne každý také snese otevřenost. Ale nějaká komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci určitě funguje všude. Jde jen o to, aby plnila očekávání zaměstnanců i jejich nadřízených a prospívala společnosti. Mlžení a zatajování dává prostor pro nešvary, alibismus, marné hledání konkrétního viníka, a to se občas hodí šéfům i zaměstnancům.

S tím musí začít nadřízení

Jsou to hlavně vedoucí pracovníci, kteří mají moc něco s pokulhávající komunikací ve firmě udělat. "Bez poznání, že je nutné na komunikaci ve firmě zapracovat, to samozřejmě nejde," říká Aleš Jirec z poradenské společnosti Hay Group.

"Tím prvním a nejdůležitějším vzkazem od vrcholového vedení směrem k zaměstnancům by měla být jasná strategie a hodnoty firmy," dodává. Účelné komunikaci podle ředitele poradenské společnosti MC Triton Ludka Pfeifera prospívá jasné a přehledné vnitřní uspořádání firmy, ujasněná pracovní náplň, pravomoci a odpovědnosti. "Zbývá ještě jeden výrazný prvek: aby lidé uměli komunikovat, manažeři vést porady a na celofiremních setkáních diskutovat o nepopulárních opatřeních. Měli by umět získávat klíčové zaměstnance pro podporu důležitých změn, být schopni a ochotni pracovat se zpětnou vazbou od podřízených," říká Pfeifer.

Jenže někteří šéfové se brání

"Zaměstnance je nutné informovat včas a otevřeně o všech záležitostech a procesech, které se jich týkají, které potřebují ke své práci a které pro ně budou

Jak informovat kolegy a podřízené?

- * Kritika zaměstnance - osobně za zavřenými dveřmi
- * Pochvala zaměstnance - osobně přede všemi, písemně nebo vnitřní elektronickou poštou
- * Důležité, urgentní zprávy - mobilní telefon
- * Termíny a účel porad, plánování - vnitřní elektronickou poštou
- * Vnitřní směrnice firmy - na nástěnce ve frekventovaných prostorách
- * Výroční zpráva - firemní letáky, e-mail

Chcete se něco dozvědět?

Neblokujte toho, kdo s vámi mluví, tím že:

- * si odsednete dál (poodstoupíte), založíte si ruce přes hrudník
- * těkáte pohledem jinam, odvracíte se
- * skáčete druhému do řeči, zjednodušujete partnerovy námitky

Chcete něco sdělit?

Neztěžujte komunikaci tím, že:

- * druhého kritizujete, zesměšňujete
- * nemluvíte věcně, k věci
- * mluvíte příliš rychle nebo rozvláčně, případně jen o sobě

přínosem," říká Jitka Novotná, manažerka interní komunikace společnosti GE Consumer Finance. Jsou však šéfové, kteří se tomu z různých důvodů brání. Buď komunikaci z nevědomosti prostě podceňují, nebo se bojí, že nedokážou čelit názorům a dotazům druhé strany. Případně se jim nechce ztrácet drahocenný čas.

"Nesdílení informací a udržování lidí v nejistotě je také způsob, jak si udržet moc. Šéf tak demonstruje svou nadřazenost, právo na více informací, které přísluší jeho pozici. Vlastně tím říká: Tohle jsou tajné věci, a teprve až já uznám za vhodné, dozvíte se víc. Pokud se tak chová záměrně, je to o to horší," tvrdí Lenka Hrbáčová z poradenské firmy Peoplecomm. Podle ní spousta nadřízených nevidí pozitivní stránku komunikace. "Když zaměstnanci rozumějí tomu, co a proč se děje, jsou daleko ochotnější přiložit ruku k dílu, vidí ve věcech smysl, jsou tak i více motivováni," vysvětluje.

Ředitele znám! Z fotky ve výroční zprávě

Zdánlivě ztíženou pozici pro komunikaci se zaměstnanci mají nejvýše postavení šéfové velkých firem. Nejednen zaměstnanec potvrdí, že "generálního" zná jen z fotografie či jej náhodou zahlédl na chodbě. "Existuje ale řada způsobů, jak se lidem přiblížit jako člověk. I generální ředitel si může vyčlenit den v měsíci a uspořádat setkání se zaměstnanci, kde se jej lidé mají možnost zeptat na cokoli, co je trápí," navrhuje Lenka Hrbáčová.

Jiný způsob je opustit, třeba jen na pár minut denně, svou kancelář a jít se projít po firmě. Prostě se jen s lidmi pozdravit. Dalším způsobem může být osobní dopis nebo e-mail konkrétním zaměstnancům, když například dosáhnou vynikajících výsledků nebo životního jubilea. "Adresáta to přinejmenším potěší a z ředitele to udělá normálního člověka," dodává Hrbáčová. A navíc se tak zaměstnanec cítí jako důležitá součást firmy a je tímto krokem i více motivován.

Zdroj: idnes