

4.15 KOMUNIKACE NA PROJEKTECH A JEJÍ ŘÍZENÍ



Jedním z kritických faktorů úspěchu projektu je efektivní komunikace (vzájemné dorozumívání) zapojených osob. Naplnění trojimperativu totiž závisí na správném předávání informací, jak členů projektového týmu mezi sebou, tak mezi týmem a řídicím výborem i všemi zainteresovanými stranami. Někdy se uvádí, že manažer stráví více jak 80 % svého pracovního času právě komunikací. Přestože se lidé naučí mluvit již v útlém dětství, stojí špatná komunikace za neúspěchem mnoha projektů. Ne každý totiž umí skutečně naslouchat, účinně si ověřovat pochopení a vhodně předávat informace.

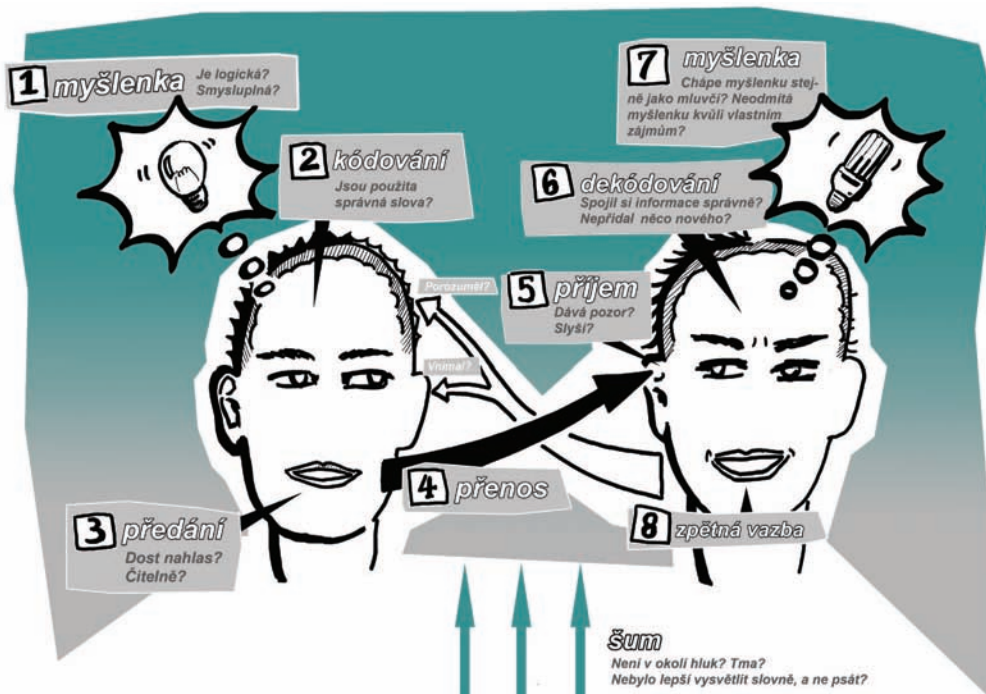
Citát k zamyšlení:

„Největším problémem komunikace je iluze, že jí bylo dosaženo.“

G.B.Shaw

4.15.1 JAK LIDÉ KOMUNIKUJÍ

Komunikace může být charakterizována jako sdělování významů mezi lidmi. Jak komunikace probíhá, lze znázornit v modelu procesu komunikace.



Není možné nekomunikovat!
I když někdo mlčí, sděluje tím ostatní nějakou informaci (např. nemám co říct, nechce se mi s vámi mluvit, jsem stydlivý apod.)

Obrázek 4.44 Proces komunikace

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.

Z obrázku vyplývá, jaké kroky komunikačního procesu musí proběhnout, aby mohla být informace úspěšně předána:

1. Nejdříve u mluvčího v hlavě vznikne myšlenka, kterou chce sdělit.
2. Tuto myšlenku musí mluvčí zakódovat – převést do slov či jiných znaků.
3. Poté mluvčí myšlenku předá (vysloví, nakreslí, napíše).
4. Informace je šířena v prostoru (slova se přenášejí vzduchem, e-mail putuje po síti, ...)
5. Posluchač musí myšlenku zachytit (slyší, vidí, dává pozor, ...)
6. Poté ji posluchač dekoduje, tedy převede slova a znaky do pojmů, kterým sám rozumí.
7. Pak může být myšlenka posluchačem pochopena.

V této chvíli si však posluchač nemůže být jistý tím, že myšlenku pochopil STEJNĚ jako mluvčí. V procesu efektivní komunikace proto nesmí chybět **zpětná vazba**.

8. Zpětnou vazbou si posluchač ověřuje vzájemné pochopení, a to tak, že jím zpracovanou myšlenku předává ve svém kódování původnímu mluvčímu zpět ke kontrole. Stejně tak může původní mluvčí klást posluchači doplňující otázky pro zvýšení porozumění.

Zpětná vazba při tom může mířit do několika úrovní:

- Proběhlo předání (email byl doručen, slova doputovala, ...). Lze ověřit otázkou typu: „Posloucháš? Četl jsi to?“
- Myšlenka byla zaznamenána (je znám obsah sdělení). Lze ověřit pokynem typu: „Zopakuj mi, co jsem ti teď říkal.“
- Myšlenka byla pochopena (sdělení je vnímáno oběma aktéry komunikace shodně). Lze ověřit žádostí typu: „Popiš mi vlastními slovy, na čem tedy budeš pracovat“, nebo pozorováním při vykonávání úkolu.

Komunikace se může zadrhnout, poškodit či dokonce zastavit v kterékoliv fázi uvedeného procesu. Skutečnosti, které deformují předávání informací, se nazývají **komunikační šumy**. Ty mohou být fyzické (rušivé vlivy v prostředí), fyziologické (např. vada řeči či sluchu), psychologické (např. nesoustředěnost, předpojatost) a sémantické (rozdílné pochopení významu slov či znaků). Některé skutečnosti ohrožující komunikaci jsou v obrázku 4.44 znázorněny kurzívou.

K efektivní komunikaci je potřeba umět informace předávat i přijímat.

4.15.2 JAK INFORMACE SDĚLOVAT

Při předávání informací není důležitý jen obsah - co se řekne, ale i forma - jak se to řekne. Standardní osobní komunikace často probíhá na třech základních úrovních:

- Verbální obsah (slova, znaky, ...)
- Metakomunikace (tón řeči, odmlky, hlasitost, ...)
- Neverbální signály (řeč těla, oční kontakt, gesta, ...)

Posluchač informaci zpracovává tak, že kombinuje podněty ze všech tří kanálů a vytvá-

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.

Je potřeba si uvědomit, že komunikace je ovlivněna také sociálním kontextem, např.:

- Předpokladem mluvčího o tom, kolik toho posluchač ví.
- Vztahem mluvčího k posluchači (přátelský vztah, formální vztah, ...).
- Interpersonálními důsledky sdělení (co se stane, když mluvčí danou věc sdělí určitým způsobem).

Jaké nejčastější překážky zabraňují úspěšné komunikaci, hezky popsala Ch. SCHARLAU (2008) v upraveném citátu Kondrada Lorenze:

*„Myslet neznamená vyslovit,
vyslovit neznamená vyslyšet,
vyslyšet neznamená porozumět,
porozumět neznamená souhlasit,
souhlasit neznamená provést
provést neznamená dodržovat.“*

ří si z nich celkový dojem. Výzkumy udávají, že neverbální složka vytváří až 55 % vjemu, metakomunikace pak 38 %, a jen 7 % informací je získáno z vyřčených slov (čísla dle A. Mehrabiana). Projektový manažer by si tedy měl dávat velký pozor na to, jakým způsobem informace svým spolupracovníkům předává. Neznamená to však, že slova nejsou důležitá. Ty vždy tvoří základ sdělení, neverbální signály však ovlivňují, jaký dojem sdělení v člověku zanechá.

FORMY KOMUNIKACE

Zprávy samozřejmě nejsou předávány jen ústně. Existuje nepřeborné množství **forem komunikace**. Mezi těmi základními lze jmenovat písemnou, ústní a vizuální.

Forma komunikace	Je vhodné použít, když...
Písemná - např. dopisy, emaily, směrnice, ...	<ul style="list-style-type: none"> • Je potřeba informaci sdělit najednou velkému množství osob. • Je nutné mít důkaz/evidenci, že informace byla sdělena. • Je myšlenka příliš složitá pro slovní popis. • Předávaná informace není urgentní a je dostatek času pro vypracování písemného dokumentu.
Ústní - např. dialog, porada, veřejný projev, školení	<ul style="list-style-type: none"> • Je nutné vidět zpětnou vazbu posluchače a hned na ni reagovat. • Se jedná o citlivá či konfliktní témata (hodnotící pohovor, pochvala, ...). • Je potřeba někoho přesvědčit či zapojit více osob. • Je nezbytné předat informaci okamžitě.
Vizuální - tabulky, grafy, fotografie, videa, modely, ...	<ul style="list-style-type: none"> • Je předávanou informaci obtížné popsat slovy a vizuální znázornění usnadní její pochopení. • Je potřeba sdělení zjednodušit (schematizovat).



Projektový manažer musí vždy dobře vážit, jakou formu komunikace zvolit pro sdělení konkrétního problému. Měl by při tom zohledňovat, nakolik je zpráva naléhavá, jak je sdělení složité i jak na ni lidé mohou reagovat a jak je potřeba je zapojit.

Obrázek 4.45 Formy komunikace

Za nejúčinnější způsob komunikace se považuje kombinace jednotlivých forem komunikace, především písemné a ústní (podle T. L. Dahle). Toto kombinování s sebou navíc přináší to, že se zpráva dostane k příjemci opakovaně, v různých formách, což zvyšuje pravděpodobnost zapamatování. Na druhou stranu je potřeba pečlivě vážit, nakolik své spolupracovníky zahltit!

Projektový manažer by si měl při předávání informací dávat pozor na to, aby:

- správně vybral to, co chce sdělit (není potřeba předávat všechno, co ho napadne) je nutné zvážit, zda bude sdělení pro příjemce smysluplné,

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.



- zabránil zbytečnému řetězení informací (např. Petře, řekni prosím Katce, ať Adéla udělá...),
- informaci předával adekvátně - zvolená slova, metakomunikace, řeč těla,
- vybral vhodný přenosový kanál, případně jejich kombinaci,
- si zjistil, co už posluchač o dané věci ví,
- si vždy prostřednictvím zpětné vazby ověřil, že posluchač zprávu obdržel i pochopil,
- vstřebání zprávy podpořil tím, že řečené shrne.

PREZENTACE

Specifickým způsobem sdělování informací je prezentace před publikem. S touto situací se může projektový manažer setkat, když zahajuje projekt na kick-off meetingu, prezentuje stav projektu řídicímu výboru, informuje veřejnost o vývoji projektu či jedná se s zákazníkem. Aby se na prezentaci dobře připravil a získal si pozornost posluchačů, měl by:

- stanovit si účel prezentace s ohledem na potřeby projektu a očekávané publikum,
- na základě účelu zformulovat hlavní myšlenky a obsah prezentace,
- připravit si vhodný podkladový materiál (písemný dokument na rozdání, elektronickou prezentaci ve vhodném softwaru či náčrtky, které pak znázorní na flipchart),
- během prezentace kvalitně přednášet obsah i formu, např. práce s pomlkou, tónem hlasu. Vtáhnout účastníky do děje. Vyšší aktivitu posluchačů lze dosáhnout různými způsoby, například:
 - jejich zapojením položením otázky do pléna či konkrétnímu posluchači,
 - zadáním cvičení,
 - uváděním příkladů z praxe blízké účastníkům,
 - vtipnými ukázkami, humornými příběhy špatné i dobré praxe,
 - netradičními pomůckami (video či audio ukázka, hra, hlavolam, hádanka, ...).

4.15.3 JAK NASLOUCHAT

Význam naslouchání hezky podtrhuje africké přísloví: *Blázen mluví, chytrý naslouchá.*

Je také dobré si uvědomit, že:

- naslouchání není čekání na příležitost mluvit,
- nemluvení není totéž co naslouchání,
- naslouchat znamená, nebýt do předu rozhodnut, co chci slyšet.

Neúspěšné předání zprávy může být způsobeno nejen nevhodným sdělením či šumem při přenosu, ale chyba může nastat i na straně posluchače. Ten informaci zpracovává prostřednictvím svých smyslů a především mozku. Tyto biologické struktury jsou však schopny zpracovat pouze část vjemů (kapacita krátkodobé paměti bývá 5–7 prvků) a často podněty na nevědomé úrovni dále upravují či doplňují. Jak psychika ovlivňuje zpracování informací, je schematicky znázorněno na obrázku 4.46. Běžně dochází k redukci počtu vjemů, k modifikaci dat i doplňování zcela nových prvků. Chyby také bývají způsobeny nesprávnou interpretací sdělení, tedy vytvořením jiných typů souvislostí mezi údaji.

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.