

12. Komunikace

6MOMZ

Management ve zdravotnictví

Autor doc. Ing. Peter Pažitný, MSc., PhD.

Ing. Daniela Kandilaki, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

- Komunikace
- Komunikační koncepty a rámce
- Teorie a praxe řízení stakeholderů



Komunikace

- Aristoteles popsal komunikaci jako převážně lineární proces zahrnující mluvčího a posluchače
- V zjednodušené verzi tohoto procesu: Efektivní řečníci „zabalí“ své poselství pomocí jednoho nebo více ze tří prostředků, jak předat zprávu:
 - étos (charakter)
 - patos (emoce)
 - logos (logika)

Komunikace

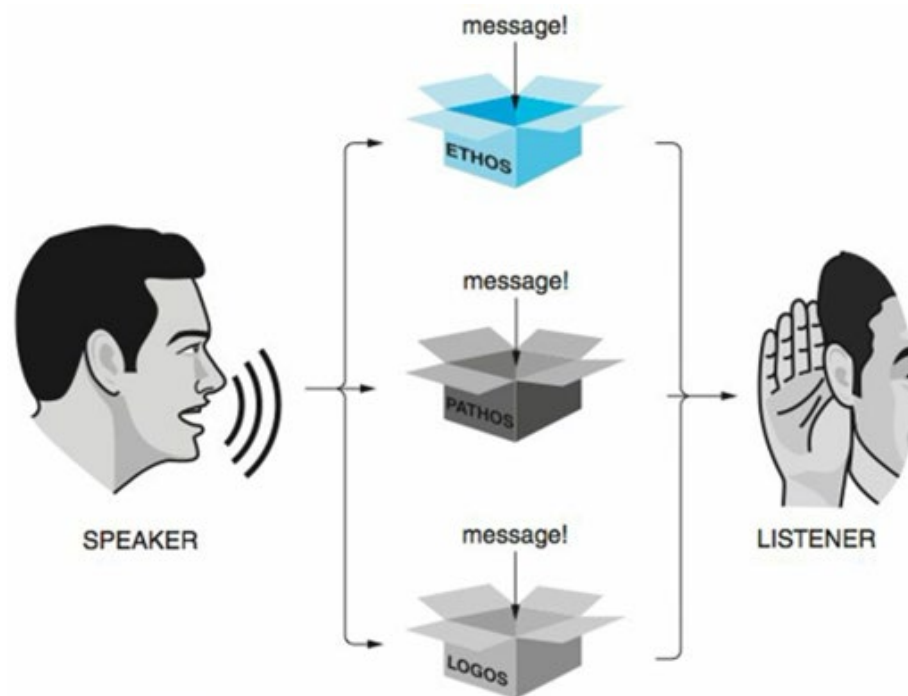


Figure 6.1 Aristotle's Means of Persuasion.

SOURCE: Delmar, Cengage Learning.



Komunikace

- Aristotelovy prostředky přesvědčování jsou dodnes relevantní
 - moderní význam charakteru - nebo „důvěryhodnosti“ - tendence věřit informacem, které uvedl někdo, koho vidíme jako důvěryhodného nebo znalého spíše než od někoho komu nedůvěřujeme
 - síla využití emocí je vidět zejména v politice
 - argumenty opírající se o logiku nebo důvody mají tendenci být přesvědčivější než ty, pro které řečník neposkytuje žádné podpůrné důkazy



Komunikace

- „Komunikace je skutečnou prací vůdcovství“
(teoretik managementu Nitin Nohria, děkan Harvard Business School)
- Nejlepší vůdci, vědí jak a kdy použít každý z Aristotelových prostředků přesvědčování.
- Nejdůležitější je, že pozorně poslouchají a pozorují před tím, než komunikují, věnují pozornost sociálním indikátorům, které odhalují základní zájmy a hodnoty konkrétního publika: střední manažery, front-line zaměstnance, externí skupiny a další



Komunikace

- Element, který Aristoteles jen naznačoval: zkreslení, byl přidán později
- „Kdo říká co, jakým kanálem, komu?“ (Laswell, 1948)
 - mnoho faktorů ovlivňuje, jak posluchači chápou zprávu: odesílatel zprávy, obsah zprávy, médium (osobní, písemná nebo elektronická komunikace) a samotný posluchač
 - Všechny tyto faktory ovlivňují „dopad“, který může být zcela odlišný od doslovného nebo zamýšleného obsahu zprávy



Komunikace

- Později byla do teorií zapracována možnost nedorozumění, což vedlo ke komplexnějšímu modelu zpětné vazby (feedback model, Longest and Young, 2006)
 - Model zpětné vazby zohledňuje psychologické, kognitivní a kontextové faktory v komunikaci
 - V praxi musíte věnovat pozornost nejen zamýšlenému smyslu, ale také celému kontextu, ve kterém probíhá komunikace a který nakonec určuje, jak je tento smysl vyložen

Komunikace

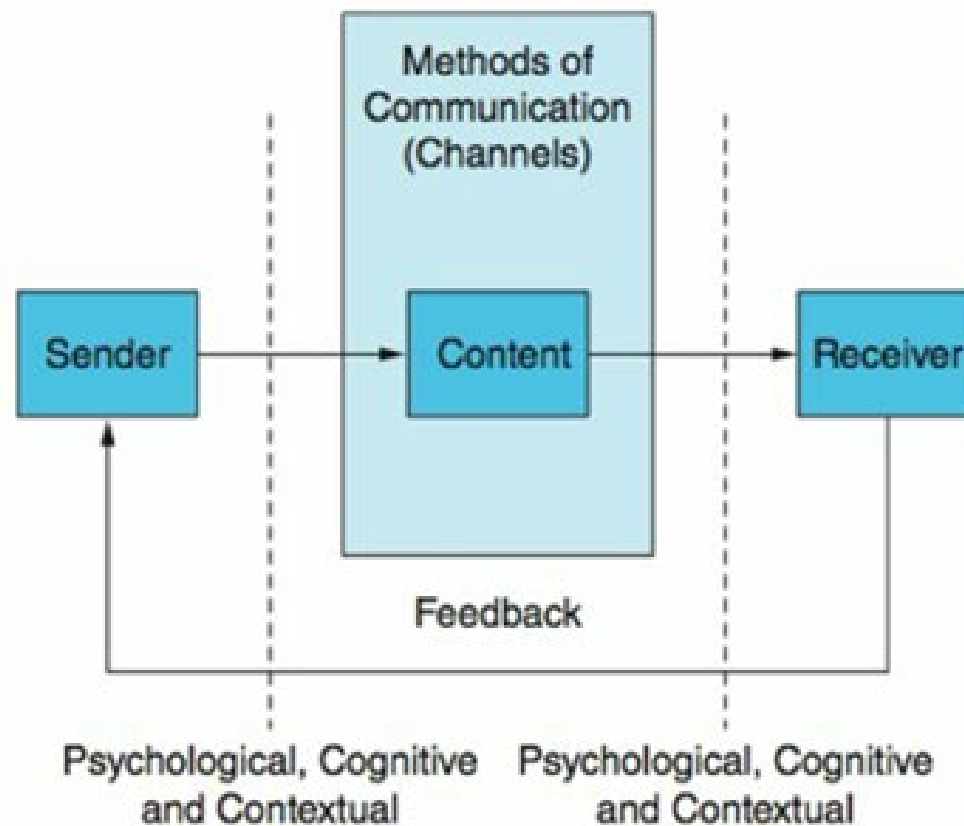


Figure 6.2 Sender, Receiver, and Feedback Model.
SOURCE: Delmar, Cengage Learning.



Komunikace

- Pro velké i malé organizace je třeba vytvořit komunikační strategii
- Klíčem k efektivní strategii je identifikovat konkrétní cílové skupiny v rámci a kolem organizace, analyzovat jejich kontexty z hlediska hodnot a zájmů a zvolit vhodný způsob obousměrné komunikace s nimi
- Organizační učení - rozsah komunikačních metod určených k zapojení lidí do kolektivního procesu řešení problémů, plánování a realizace
- Každé publikum je stakeholder - osobou nebo skupinou lidí, kteří jsou ovlivněni vašimi nápady a budou na ně reagovat



Komunikace

- Užitečné otázky pro komunikační strategii:

Jaký je cíl?

Co je to zpráva?

Kdo je publikum?

Jaký je správný „kanál“?

Jaké jsou mechanismy zpětné vazby?



Komunikace

Purpose	Audience	Method
Manage Public Relations	Employees, Media, Analysts	Press releases, Interviews
Build Internal Support for Initiatives	Employees	Town Hall Meetings, Memos, Newsletters
Marketing	Physicians, Consumers, Payors	Sales calls, Advertising, Promotions
Government Relations	Regulators	Lobbying, one-on-one meetings

Figure 6.3 Organizing a Communication Strategy.

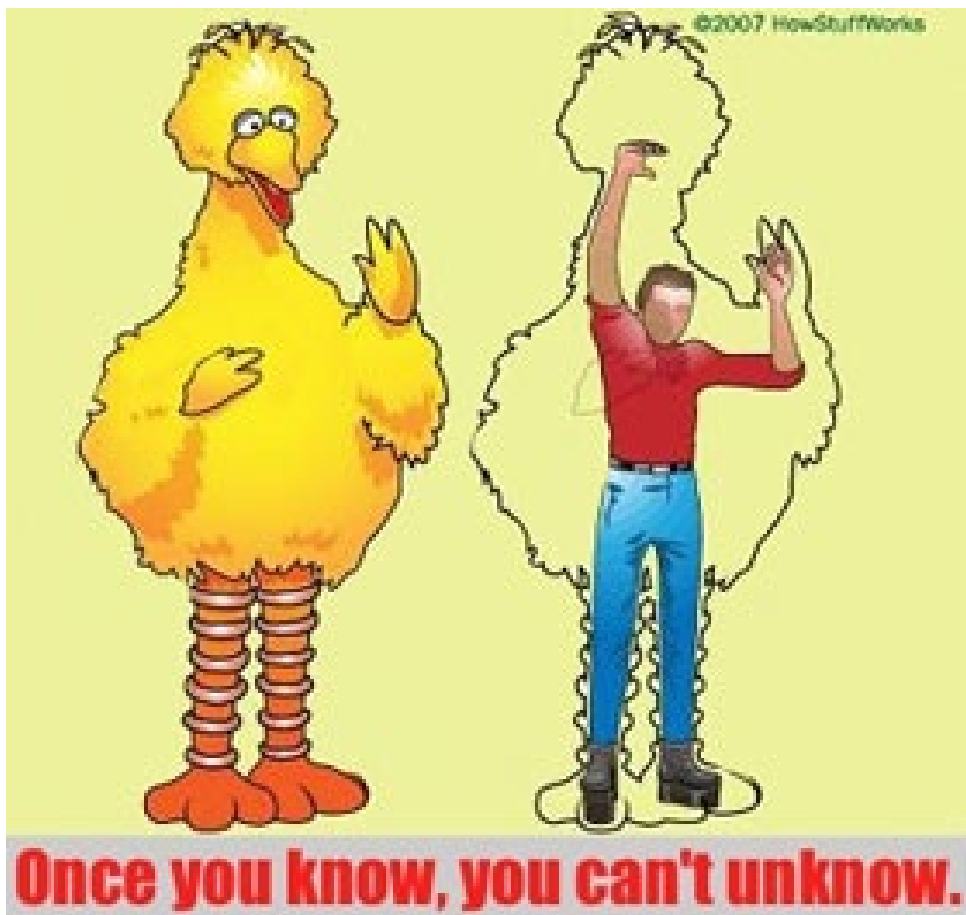
SOURCE: Delmar, Cengage Learning.




Bariéry komunikace

- I když odesílatel přesně ví, co chce říct, zkreslení na straně příjemce často blokuje zprávu
- Komunikace může trpět tzv. prokletím znalostí - problémem představy o stavu myslí jiné osoby, když máte nějaké poznání, které jim chybí
 - evidentní v každodenním pracovním životě: v prezentacích, které ředitelé nemocnic poskytují zaměstnancům, na setkáních s kolegy z jiných oborů a v rozhovorech, které mají lékaři s pacienty, kteří často nesprávně chápou mnoho předávaných informací
 - nejlepší způsob, jak překonat prokletí znalostí pro lídry organizace je systematickým plánováním přeměnit bariéry komunikace na aktiva, představit si situaci z pohledu zainteresovaných stran a jak jim zprávu nejlíp sdělit

Prokletí znalosti



24 Personal Psychology
The Curse of Knowledge



Once you have knowledge of a particular subject, it is hard to imagine others not knowing it too. This is why CEOs tend to speak in lofty, abstract terms, or an engineer might use complicated words common only in their field. It is the "Curse of Knowledge" at play.

Source: Made to Stick, Chip and Dan Heath



Bariéry komunikace

Bariéry komunikace:

1. negativní nebo nejednoznačné vztahy
2. nízká důvěryhodnost
3. konfliktní systémy přesvědčení/hodnot
4. konfliktní zájmy
5. nesoulad v komunikaci



Bariéry komunikace

1. Vztahy

- v dnešním světě sociálních médií, je komunikace tváří v tvář pořád důležitá pro budování vztahů
 - lidi, které jsme osobně viděli dříve, považujeme za sympatičtější, ale hlavně přesvědčivější
 - v klinickém prostředí, mnoho pacientů, kteří si váží vztahů, potřebují spojení, které přichází v osobním setkáním
 - slovy pacienta: „Myslím si, že když se setkám s novým lékařem a nebudeme mít osobní kontakt, necítil bych se dobře, kdybych mu říkal všechny mé nemoci“
- Úspěšné vedení zúčastněných stran závisí na schopnosti navázat, udržovat a prohloubit spojení s lidmi.



Bariéry komunikace

2. Důveryhodnost

- zajišťuje, že lidé vás a vaše nápady berou vážně
- založena na tom, jak ostatní vnímají tři charakteristiky: způsobilost, odbornost a věrohodnost
- vnímána na základě subjektivní zkušenosti spíše jako charakter než objektivní vlastnosti
- navíc velmi křehká - může být ztracena v jediném okamžiku špatného úsudku, nesprávného výpočtu nebo pochybení
 - způsobilost je založena na spolehlivém plnění závazků; je třeba mít jistotu, že je slib splnitelný, v řídicí pozici slova nesou velkou váhu
 - pro odborné znalosti, je třeba pečlivě vybrat zdroje
 - důvěra je „jedna věc, která všechno mění“ - s ní si lze získat téměř všechny zúčastněné strany, bez ní se těžko něco udělá



Bariéry komunikace

3. Přesvědčení/Hodnoty

- zprávy by měly být komunikovány v termínech, které rezonují se základními přesvědčeními a hodnotami stakeholderů
 - tyto hluboce zakořeněné principy mají silný vliv na jejich názory a činy
 - pokud myšlenka by měla posílit jedno z klíčových přesvědčení stakeholderů nebo hodnoty, které s nimi souvisí
- v běžném organizačním životě: nezáleží na tom, kolik formální autority má vedení, nápady, které porušují základní přesvědčení, budou jednoduše odmítnuty
 - nápady je třeba utvářet pomocí klíčových frází, které ctí základní hodnoty, v prostředí zdravotní péče např. „kvalitní péči“ nebo „spokojenost pacientů“
 - návrh, který se zdá být v rozporu s určitou základní vírou, je dobré rozdělit na malé kousky, které sníží množství dramatických změn vyžadovaných stakeholderů, jejich ochota být flexibilní může záviset na tom, jak moc jsou žádáni o změnu. Čím menší změna, tím více budou ochotni se pohybovat ve vašem směru.



Bariéry komunikace

4. Zájmy

- stakeholderi sledují zejména vlastní zájmy, problémy a potřeby
 - je přirozené, že lidé mají tendenci upřednostňovat myšlenky, které jsou pro ně přínosem, a nesouhlasí s těmi, které je nutí nést značné náklady
 - důležité otázky:
 1. Proč by mohlo být v zájmu druhé strany podporovat tento nápad?
 2. Co si přejí jiné strany, co bych jim mohl dát, a získat tím jejich podporu?
 3. Proč by mohli říci ne?
 - odpovědi na tyto otázky pomohou vytvořit návrh tak, aby oslovil zájmy druhých a získal jejich pozornost



Bariéry komunikace

5. Styly komunikace

- při komunikaci podstaty vaší zprávy je nejdůležitější, definovat ji jednoduše
- Problém, který je dobře popsán, je napůl vyřešen.
 - definice je klíčem k přesvědčování - to jak se daný problém definuje je to, co publikum uvidí v jejich mysli (důkazy, které budou považovat za relevantní, emoce, které budou cítit, a rozhodnutí, která nakonec učiní)
- Po jednoduchosti je druhou nejdůležitější kvalitou vaší zprávy její živost
 - lidé reagují na myšlenky, které lze snadno vizualizovat, protože mohou být rychleji vyvolány z paměti, tzv. fenoménem dostupnosti. Čím více je myšlenka „dostupná“, tím více lidí věří, že je to pravda.



Stakeholderi

- Koncept stakeholderů je jedním z nejdůležitějších ve zdravotnictví
- Efektivní lídři znají své stakeholdery a věnují velkou pozornost překážkám, které narušují komunikaci.
- Organizace zdravotnické péče se nacházejí ve zvláště složitém prostředí stakeholderů

Stakeholderi

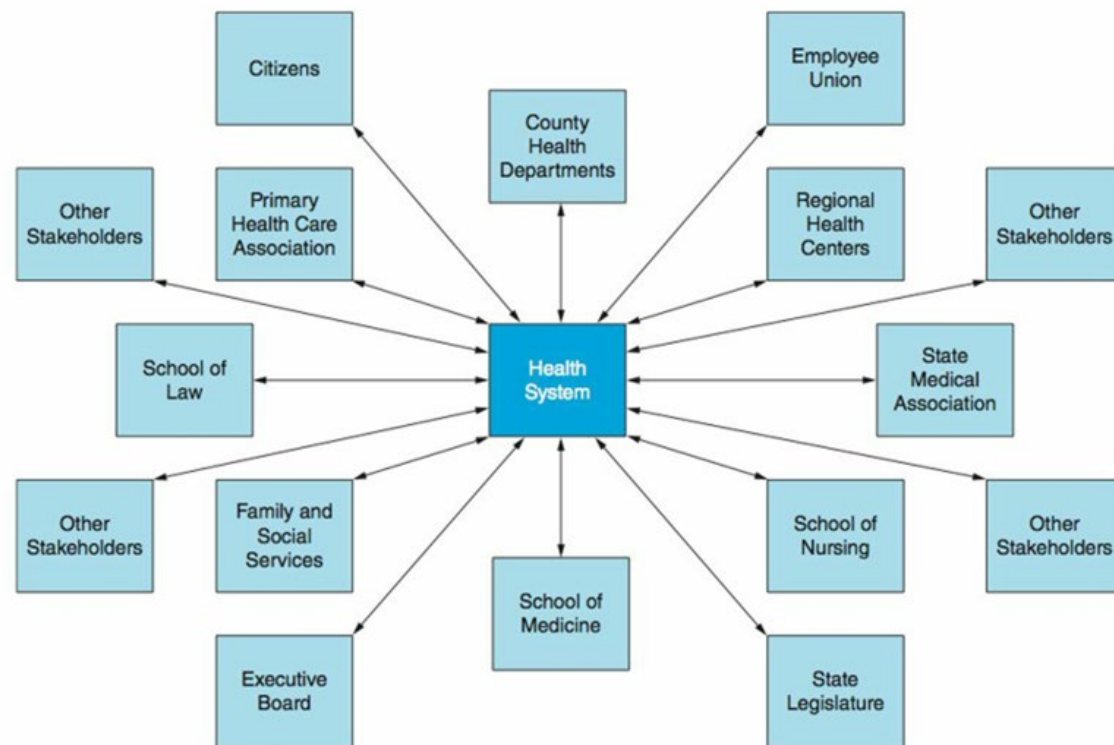
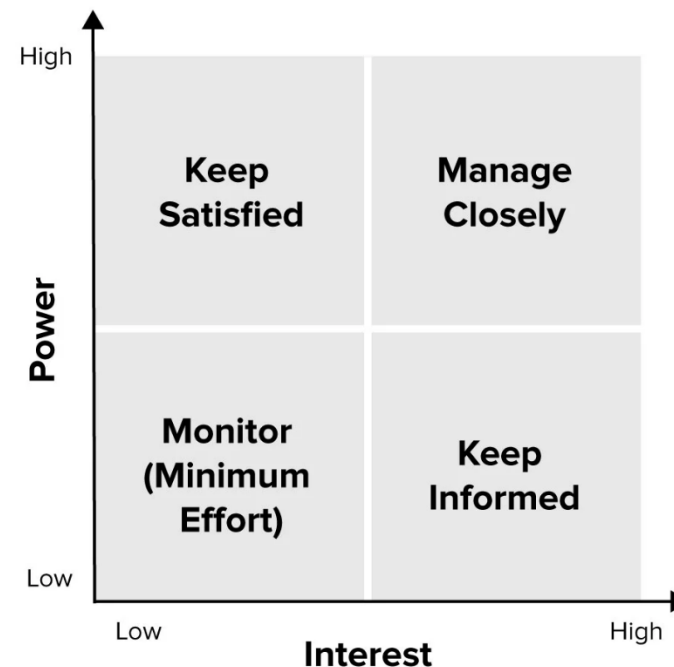


Figure 6.5 Stakeholder Map for a Large Academic Hospital.
SOURCE: Delmar, Cengage Learning.

Stakeholderi

- analýzy stakeholderů je prvním krokem v řízení stakeholderů
- systematickým mapováním zúčastněných stran se může začít formulovat komunikační strategie pro každou skupinu
 - věnovat velkou pozornost těm lidem, kteří jsou mocní a mají velký zájem o iniciativu (např. lékaři)
 - přijmout strategii udržování komunikace pro ty mocné stakeholdery, kteří mají malý zájem o iniciativu v oblasti kvalit (např. finanční úředníci)
 - stakeholderi, kteří mají zájem, ale mají malou moc - komunikovat na základě „potřebného vědět“ (např. juniorští lékaři). minimální úsilí o komunikaci se stakeholdery, kteří v této situaci nemají zájem ani moc (např. pracovníci údržby)





Stakeholderi

- díky pochopení, s kým je potřeba komunikovat a jak, lze maximalizovat dopad iniciativ
 - stakeholderi mohou nabídnout své odborné znalosti, postoje a návrhy - kolektivní inteligence
 - čím více budou stakeholderi angažováni a informováni, tím více budou ochotni iniciativu podpořit.
- efektivní komunikace vyžaduje také pečlivě zvážit politické zájmy klíčových skupin zúčastněných stran



Nástroje pro řízení organizační komunikace

- Metody by měly být zvoleny na základě cílů.
- Lze rozdělit mezi ty, které jsou nejvhodnější pro komunikaci v malých skupinách (např. interview, focus group) a ty ve velkých skupinách (např. dotazníky jsou úspěšnější při reprezentaci názorů, které zastává větší populace)
- Problematika širokého zastoupení se stává důležitější, když organizační iniciativa přechází do implementační fáze
- Metody nebo kombinace metod, které fungují nejlépe, se liší podle situace.



Nástroje pro řízení organizační komunikace

TABLE 6.1

Consulting Modes	Time Required	Objectives	Description	Representative	Strengths	Weaknesses
Open-ended interviews	30 minutes–1 hour	To obtain responses to relatively complex issues and alternatives	Interviewer poses questions to respondent	No	Complicated questions may be entertained; may suggest other questions to be explored in more structured formats	Dependent on the interviewing skills of the interviewer, time consuming, expensive
Structured interviews	15 minutes–1 hour	To obtain responses to relatively complex issues and alternatives	Interviewer poses questions to respondent	Yes, with appropriate sampling	Complicated questions may be entertained. Valuable for generating questions for more standardized formats	Dependent on the interviewing skills of the interviewer, time-consuming, expensive
Nominal Group Technique	1/2 hour–2 hours	To increase and balance participation among meeting participants	Individual generation of ideas in writing, followed by group discussion and ranking of ideas	No	Easy to learn, easy to use, produces broad participation	No interaction among ideas and issues
Interview design	1–2 hours	To stimulate interaction among large groups (16–200) and reveal similarities and differences among their ideas	Several rounds of one-on-one interviewing by group members, followed by summaries of interviews	No	Active involvement of group members, rapid generation of ideas	Not appropriate for exploring a particular idea or proposal in depth
Focus group	2–3 hours	To generate hypotheses about the way members and customers think	Open discussions among 6–12 people, facilitated by a trained moderator	No	Flexibility, open to unexpected responses, good for exploring unfamiliar terrain	Dependent on facilitator's ability, peer pressure can silence some participants, interpretation can be difficult
One-minute essays	1–3 minutes	To provide a brief opportunity for reflection on a discussion	Brief writing exercise or key takeaways from a discussion	No	Quick, easy to do, offers a chance to digest information	Not appropriate for sorting out complex proposals



Nástroje pro řízení organizační komunikace

TABLE 6.1 (Continued)

Consulting Modes	Time Required	Objectives	Description	Representative	Strengths	Weaknesses
Short questionnaire	15–30 minutes	To solicit information about specific topics	Prepared questions with limited range of responses	Yes, with appropriate sampling	Respondents have opportunity to reflect on responses, no chance of interviewer influencing	Low response rate, no opportunity for interviewer to clarify questions, small amount of information gathered, takes time to develop effective questions
Long questionnaire	1/2 hour–1 hour	To solicit information about specific topics	Prepared questions with limited range of responses	Yes, with appropriate sampling	More information gathered with brief questionnaires	Same disadvantages as brief questionnaires, except length further reduces response rate
Mini Delphi	15–30 minutes (for each round)	To produce a consensus ratio-scaled evaluation of alternatives	Respondents prioritize alternatives, then repeat exercise after seeing the average rankings from previous rounds	No	Gives geographically dispersed respondents the chance to interact with each other; anonymity prevents bias	Assumes the desirability of the average response
Workshop designs	½ day–1 ½ days	To provide a structured setting where participants collectively explore issues in depth	Events where small and large groups engage in facilitated discussions and exercises	No	Participants have time to focus on a set of topics, collaborative efforts can produce richer ideas and proposals	Time-consuming, requires careful design work, difficult to meet participants' heightened expectations
Exploring strategic options	½ –1 day	To develop a strategic agenda	Derives key alternatives from open-ended interviews, then sets data on current state, desired future state and relative importance	No	Helps build common strategic agenda, identifies quickly areas of disagreement	Time consuming, depends on skill in extracting key choices from interviews



Sociální sítě a sociální média

- význam sociálních sítí v oblasti komunikace - spojení mezi skupinou lidí a širším prostředím, ve kterém žijí a pracují - a také šíří informace prostřednictvím těchto neformálních kanálů
- rozsah sítě je „sociálním kapitálem“ a je jedním z nejdůležitějších aktiv komunikátora
- neocenitelným doplňkem analýzy stakeholderů je mapa sociálních sítí jako rentgen, který odhaluje vnitřní fungování organizace a jejího prostředí



Sociální sítě a sociální média

- Spojení - vzor vztahů, který má skupina lidí - ovlivňují, zda a jak se informace šíří prostřednictvím sítě
 - konfiguraci, kde jedna osoba sídlí ve středu několika vztahů
 - hierarchická konfigurace, kde několik lidí sedí „nahore“ a posílá informace „dolů“ prostřednictvím sítě
 - sítě jako praxe primární péče, charakterizované spoustou vzájemných propojení mezi lidmi



Sociální sítě a sociální média

- **Nákaza** - vysvětluje, jak se informace šíří
 - biologicky se lidé vyvinuli tak, že napodobovali chování druhých - při napodobování chování také probírají odpovídající emoce
- praktickou hodnotou mapy sociální sítě je, že ukazuje, jak by se měl řídit tok informací v organizaci a jejím prostředí - podle struktury zacílit na střed sítě nebo oslovit ty, kteří jsou na vrcholu hierarchie a usnadní tok informací „dolů“ přes zbytek organizace.



Sociální sítě a sociální média

- **Sociální média** - lidé mají různé preference pro to, jak dávají a přijímají informace, online a off-line.
- např. komunikace s pacientem: Vzhledem k tomu, že pacienti lépe pracují, jsou-li dobře informováni a aktivně se podílejí na jejich péči, poskytovatelé zdravotní péče jim musí poskytnout informace, které potřebují k tomu, aby učinili nejlepší rozhodnutí. Dnes to často vyžaduje dosažení správné rovnováhy mezi virtuální a osobní komunikací pro každého pacienta.
- pro správnou organizační komunikaci by měl být navrhnout systém, který zahrnuje jak osobní, tak virtuální kanály, preference stakeholderů by měly řídit rozhodnutí o tom, které z nich použít a s kým



Komunikační sítě

- dalším způsobem pro komunikační strategii, je koncepce tzv. komunikačních sítí
- mohou být vytvořeny pro dosažení různých cílů, jednotlivé vzory jsou vhodné pro různé manažerské situace

Komunikační sítě

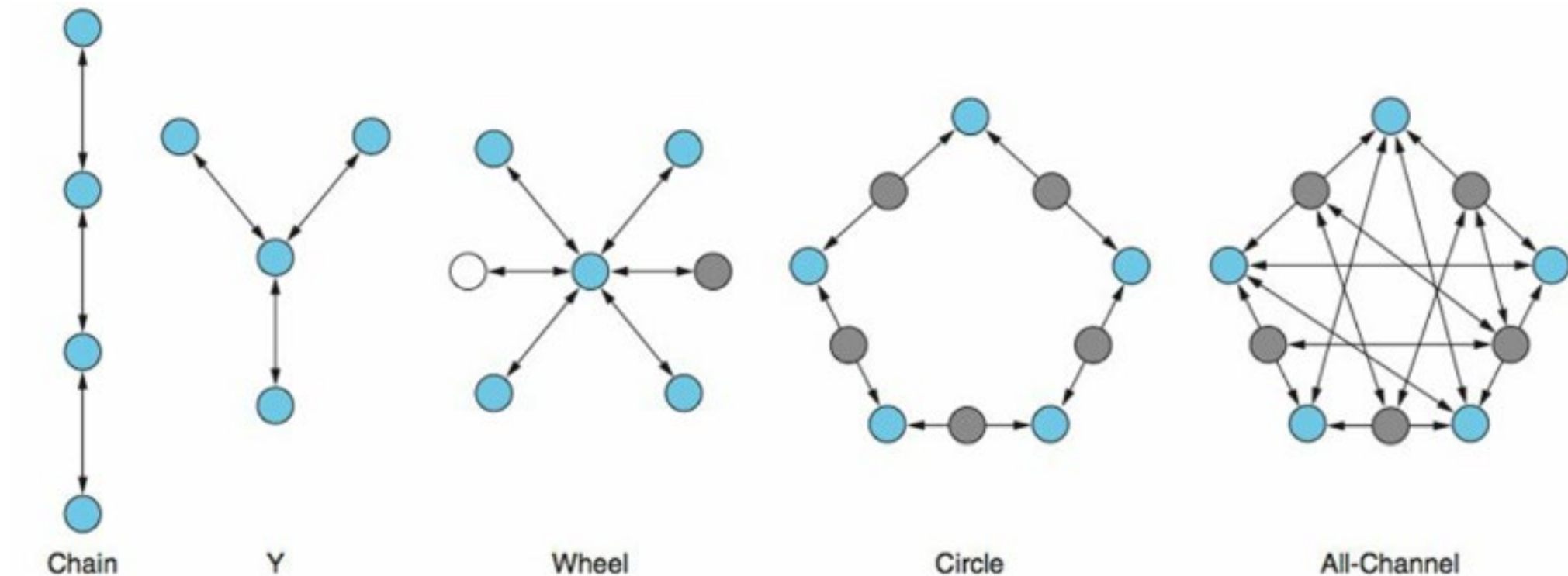


Figure 6.9 Social Network Typology.

SOURCE: Delmar, Cengage Learning.



Komunikační sítě

- Řetěz (Chain): jednoduchá hierarchická komunikace, zprávy proudí dolů a nahoru z jedné úrovně do druhé. Tímto způsobem lze sdělit základní faktografické informace, jako jsou pracovní plány nebo požadavky na dny dovolené.
- Y: lidé se hlásí k nadřízenému, který má zase dvojí vztah ke dvěma samostatným nadřízeným. Např. hlavní zdravotní sestra ve velkém klinickém oddělení podává zprávu přímo vedoucímu oddělení a hlavnímu ošetřovateli, z nichž každý má „podíl“ na výkonu v oddělení. Tím je zajištěno, že ve vztahu k podávání zpráv jsou zastoupeny jak „oborové“, tak „podnikové“ zájmy.



Komunikační sítě

- **Kolo (Wheel):** vhodné pro komunikaci s několika lidmi, kteří nemusejí komunikovat přímo mezi sebou. Důležité zúčastněné strany z různých částí organizace jsou udržovány „ve smyčce“ - oddělení předsednictva, administrátoři a zaměstnanci
- **Kruh (Circle):** Kolegové, jako jsou šéfové divizí, často komunikují v „kruhu“ mezi pravidelnými setkáními a událostmi. Kdokoliv může komunikovat s někým jiným, ale nikdo formálně neřídí nebo neovládá komunikaci - druh samoobslužného toku informací jako vědomá strategie



Komunikační sítě

- Všechny kanály (All-Channel): schůzky týmu v reálném čase jsou místa, kde probíhá komunikace „všech kanálů“. Informace plynou volně, jak členové týmu hovoří přímo k sobě.
- Stejně jako sociální sítě jsou komunikační sítě koncepčními nástroji pro řízení toku informací napříč velkými a složitými organizacemi.



Komunikace - Shrnutí a Manažerské pokyny

- V každé manažerské situaci věnujte pozornost nejen podstatě zamýšlené zprávy, ale také způsobu, jakým může být vaše sdělení zkresleno.
- Zmapujte stakeholdery organizace a vytvořte komunikační strategie vhodné pro každou skupinu stakeholderů.
- Při navrhování komunikační strategie pro celou organizaci používejte různé kanály pro každý účel a posluchače: individuální schůzky, písemné poznámky, e-maily atd.
- Při šíření organizačních struktur využívejte více komunikačních stylů a strategií: orientované na data, emocionální a vizionářské.
- Maximalizujte „organizační učení“ zapojením do robustní, obousměrné komunikace se zaměstnanci a externími stakeholdery.



Komunikace - Shrnutí a Manažerské pokyny

RANYA NEHMEH

- Vždy se snažte zvýšit svou důvěryhodnost jako vůdce, budujte svou pověst důvěryhodnosti, způsobilosti a odborných znalostí.
- Analyzujte a aktivně spravujte sociální sítě, abyste ovlivnili tok informací v rámci vaší organizace a okolí.
- Buďte ochotni, je-li to nutné, zapojit se do „organizační politiky“, i když jste zavedli vysoce strukturovanou komunikační strategii.
- Tvrdě pracujte na tom, abyste se stali „důvěryhodným chameleonem“ tím, že se spojíte s několika „autentickým já“, které vám umožní navázat kontakt s mnoha různými lidmi.



CONNECTING WITH MILLENNIALS



Zdroje

- Burns, L. - Bradley, E. - Weiner, B. 2011. Shortell and Kaluzny's Healthcare Management: Organization Design and Behavior. 6. edi. Cengage Learning, 2011. 608 pages
- Buchbinder, S.B. - Shanks, N.H. 2016. Introduction to Health Care Management. 3. edi. Jones & Bartlett Learning. 2016. 676 p.
- Delmar, cengage learning



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

