

M U N I
E C O N

Komunikace v podniku

analýza komunikace

Tomáš Ondráček

(některé) funkce

- řízení
- zpětná vazba
- emoční korekce
- přesvědčování (motivace)
- vyhledávání informací
- ...

faktory

- směrování
- role
- obsahy
- kanály
- komunikační strategie

základní komunikační strategie

- S kým budou vedoucí pracovníci komunikovat?
 - Jak budou zaměstnanci a vedoucí pracovníci komunikovat?
 - Kdy budou zaměstnanci a vedoucí pracovníci komunikovat?
 - Kde budou zaměstnanci a vedoucí pracovníci komunikovat?
-
- Who versus what?
 - When versus how?
 - Why versus what?

(Clampitt, Dekoch, & Cashman, 2000: 42–43)

některé problémy

- upřímnost
 - mlčení
 - relevance
 - jistota
 - nedorozumění
- ↓
- komunikační strategie

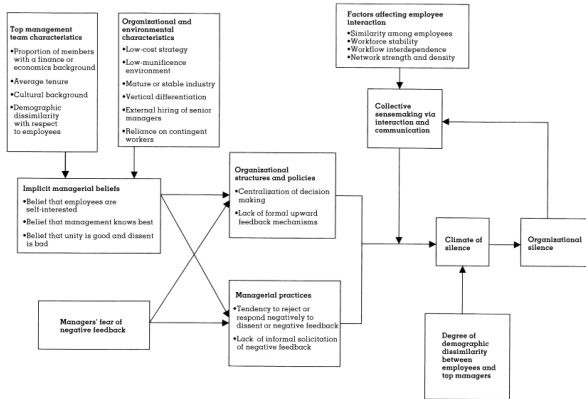
směrování

- shora dolů, dolů
- zdola nahoru, nahoru
- laterální

- jednosměrné
- dvousměrné
- vícesměrné

dynamika organizačného ticha

FIGURE 1
Dynamics Giving Rise to Organizational Silence



(Morrison & Milliken, 2000: 709)

role

- izolace (účastník)
- propojovači hranic
- vrátní
- playmakeři

(Hayes, 2014: 220–221)

aspekty

- mezi skupinami
- uvnitř skupiny

důvěra

DŮVĚRA

potřeba/přání problém

potřeba vědět

vs.

chtít vědět

interní/externí informace

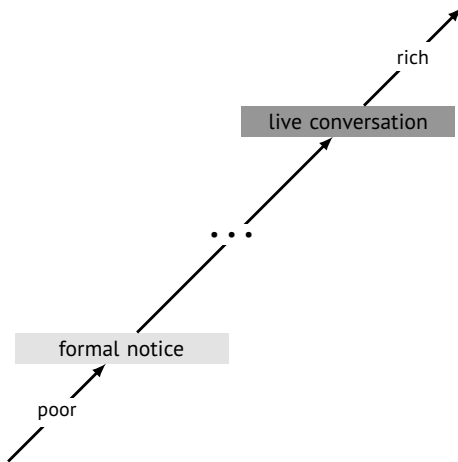
interní a externí
informace

Spravedlnost a férovost

- distributivní spravedlnost
- procedurální spravedlnost
- informační spravedlnost
- interpersonální spravedlnost

(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)

examples of channels



dilema efektivity/účinnosti

efektivita vs. účinnost

základní komunikační strategie

- rozstříkat a modlit se
- říct a prodat
- zdůraznit a prozkoumat
- identifikovat a odpovědět
- zadržet a podpořit

(Clampitt et al., 2000: 47–48)

dilema efektivity/účinnosti

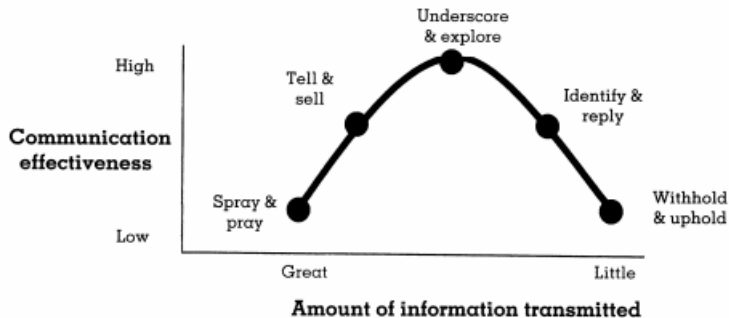


FIGURE 2
Communication Strategy Continuum

(Clampitt et al., 2000: 48)

rozvoj komunikačních strategií

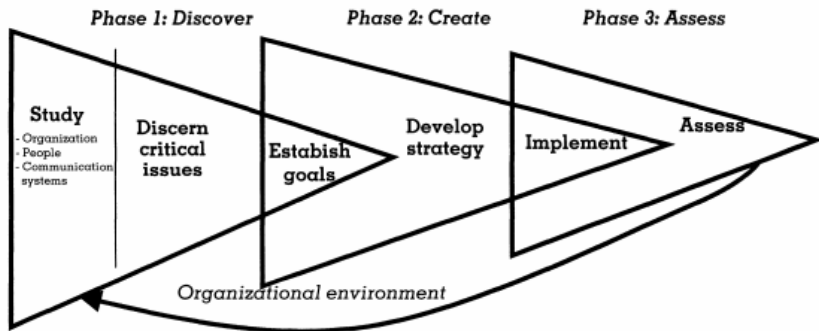


FIGURE 3
Developing a Communication Strategy

(Clampitt et al., 2000: 49)

audit komunikace

- Kdo komunikuje s kým?
- O jakých otázkách mluví?
- Které otázky získávají nejvíce pozornosti a vyvolávají největší úzkost?
- Dostávají lidé veškeré informace, které potřebují?
- Rozumí lidé informacím, které dostávají, a používají je?
- Důvěřují lidé informacím, které dostávají, a mají v nich jistotu?
- Z jakých zdrojů lidé preferují získávat své informace?
- Které kanály jsou nejúčinnější?

AUDIT KOMUNIKACE

audit komunikace



(OpenAI, 2024)

účel a výhody

- identifikace mezí
 - identifikace rozdílů mezi zamýšlenými a skutečnými komunikačními praktikami a výsledky
 - GAP ANALÝZA
- zvýšení efektivity
 - určení silných a slabých stránek, akční plán pro zlepšení efektivity komunikace.
- zacílení komunikace
 - zajištění souladu komunikační strategie s cíli organizace
- zlepšení angažovanosti zaměstnanců
 - efektivní interní komunikace zvyšuje angažovanost, morálku a produktivitu zaměstnanců
- posílení externí komunikace
 - zlepšení způsobů, jakým organizace komunikuje s externími stranami

klíčové složky komunikačního auditu

- Předauditový výzkum
 - shromažďování předběžných dat, vymezení rozsahu auditu a identifikace klíčových kanálů a zainteresovaných stran
- Průzkumy a dotazníky
 - dotazování a průzkumy zaměstnanců, dalších stran a dílčích kanálů
- Rozhovory a skupinové diskuse
 - rozhovory a diskuse pro hlubší přehled o efektivitě a vnímání komunikačních praktik
- Analýza obsahu
 - kontrola a analýza obsahu komunikačních zpráv a materiálů pro posouzení jasnosti, relevance a souladu s cíli
- Analýza kanálů
 - hodnocení efektivity různých komunikačních kanálů (např. emaily, newslettery, intranet, schůzky), které se v organizaci používají
- Analýza sítě
 - prozkoumání toku komunikace v organizaci k identifikaci vzorců, zádrhelů, slabých míst a klíčových komunikátorů

provádění komunikačního auditu

- **definování cílů**
 - Jasně formulujte, čeho chce audit dosáhnout, se zaměřením na konkrétní oblasti komunikace.
- **sběr dat**
 - Využijte průzkumy, rozhovory a analýzu obsahu k shromažďování komplexních dat o komunikačních praktikách a vnímání.
- **analýza dat**
 - Analyzujte shromážděná data k identifikaci trendů, problémů a oblastí úspěchu nebo obav.
- **vytvoření akčních plánů**
 - Na základě zjištění auditu vytvořte akční plány pro řešení identifikovaných problémů a využití silných stránek.
- **zpráva**
 - Sestavte zjištění do podrobné zprávy, která zdůrazňuje klíčové postřehy, silné stránky, slabiny a oblasti pro zlepšení.

GAP analýza

GAP analýza



(OpenAI, 2024)

fáze GAP analýzy

- **identifikace současného stavu**
 - pochopení aktuální situace; analýza interních procesů, finanční výkonnosti, dovedností zaměstnanců, technologických kapacit nebo jakýchkoli jiných relevantních aspektů
- **definování požadovaného stavu**
 - specifikace cílů; založeno na vizi firmy, strategických cílech, tržních příležitostech nebo konkurenčních benchmarcích
- **analýza mezery (GAP)**
 - porovnání současného a požadovaného stavu k identifikaci mezer (GAPS) nebo rozdílů; snaha o pochopení překážek v dosahování cílů
- **formulace strategie k překlenutí mezery**
 - vývoj akčních plánů nebo strategie k překlenutí mezer; zavedení nových procesů, rozvoj dovedností, investice do technologie nebo restrukturalizace

přínosy GAP analýzy

- zlepšení strategického plánování
 - Poskytuje jasný přehled o tom, co je třeba udělat pro dosažení firemních cílů.
- identifikace priorit
 - Pomáhá určit, které oblasti potřebují největší pozornost a zdroje.
- efektivní alokace zdrojů
 - Umožňuje organizacím efektivněji rozdělovat zdroje tam, kde jsou nejvíce potřeba.
- zvýšení konkurenceschopnosti
 - Pomáhá organizacím udržet krok s tržními trendy a předstihovat konkurenty tím, že se zaměřují na klíčové oblasti pro zlepšení.

RÉTORICKÁ ANALÝZA

rétorická analýza



(OpenAI, 2024)

rétorická analýza

Rétorická kritika je nutně analytická. Způsob rétorického zkoumání zahrnuje jakožto formující okolnost osobnost řečníka; zahrnuje také jeho veřejný obraz – ne to, čím byl, nýbrž za jakého byl považován. Nezbytný je popis jeho publika a také ústředních myšlenek, s nimiž se řečník obracel k posluchačům – témata, motivy, na něž se odvolával, povaha důkazů, jež nabízel. Ty odhalí jeho vlastní představu o povaze publika a také řečníkův náhled na diskutované otázky. Pozornost je rovněž třeba věnovat vztahu mezi dochovaným textem a tím, co bylo skutečně proneseno: v případě, že tyto změny známe, lze zohlednit přizpůsobení textu dvěma publikům – tomu, které ho slyšelo, a tomu, které ho četlo. Rétorická kritika také nemůže vynechat řečníkův způsob sestavení řeči, způsob vyjadřování, přípravu projevu a jeho konkrétní přednes; ačkoli poslední dvě položky jsou patrně méně důležité. Pozornost si zaslouží ‚styl‘ – ve významu dikce a plynulosti vět – avšak pouze jen jako jeden z mnoha způsobů, jimiž si mluvčí dláždí cestu do mysli posluchačů. Konečně také nelze pomíjet vliv diskurzu na bezprostřední posluchače, ať už ve formě přímých svědectví nebo ze záznamů. A neustále je nezbytné chápat mluvčího jako veřejnou osobu, která působí na své současníky silou řeči.

(Picha, 2019; Wichelns, 1925)

analytická hlediska v tradiční rétorické kritice

1. konstituenty řečové situace:
 - mluvčí
 - publikum
 - téma
 - okolnosti
2. řečnickovy povinnosti a cíle:
 - účel řeči
 - řečnickova kvalifikace
3. typy řeči:
 - deliberativní
 - soudní
 - slavnostní
 - náboženské
4. tradiční části umění řečnického:
 - invence
 - dispozice
 - elokuce
 - zapamatování
 - přednes
5. účinek řeči:
 - bezprostřední
 - zprostředkovaný

konstituenty řečové situace

- mluvčí
 - jedinec, který přednáší řeč, je zodpovědný za efektivní vytvoření a prezentaci zprávy
- publikum
 - příjemci zprávy, jejichž charakteristiky (zájmy, přesvědčení, hodnoty) by měly ovlivnit přístup mluvčího
- téma
 - předmět řeči, který by měl být relevantní a zajímavý pro publikum
- okolnosti
 - kontext a prostředí, ve kterém je řeč přednášena, což ovlivňuje její tón, styl a obsah

povinnosti a cíle řečníka

■ účel řeči

- záměr mluvčího nebo to, čeho se snaží dosáhnout, ať už jde o informování, přesvědčování, pobavení nebo inspirování

■ kvalifikace řečníka

- důvěryhodnost a odbornost mluvčího na dané téma, které jsou zásadní pro získání důvěry a pozornosti publika

typy řeči

- **deliberativní**
 - zaměřená na přesvědčování publika o budoucích akcích, často používaná v politických a rozhodovacích kontextech
- **soudní**
 - soustředí se na spravedlnost a minulé činy, typická v právních a soudních prostředích
- **slavnostní**
 - zaměřená na zvláštní příležitosti, vyjadřující poctu, chválu nebo připomínku
- **náboženské**
 - týkající se víry, uctívání a duchovního vedení

tradiční části umění řečnického

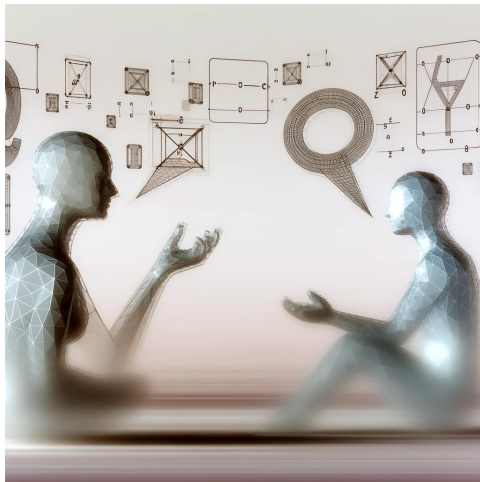
- invence
 - proces vývoje argumentů a obsahu pro řeč
- dispozice
 - organizace materiálu do koherentní a logické struktury
- elokuce
 - výběr vhodného jazyka, tónu a úrovně formality pro spojení s publikem
- zapamatování
 - schopnost mluvčího si vybavit klíčové body a detaily řeči
- přednes
 - skutečná prezentace řeči, včetně modulace hlasu, řeči těla a tempa

účinek řeči

- bezprostřední
 - přímý dopad řeči na publikum během nebo hned po jejím přednesení
- zprostředkovaný
 - dlouhodobý vliv, který se může projevit po určité době a ovlivnit přesvědčení, činy nebo rozhodnutí

ARGUMENTAČNÍ ANALÝZA

argumentační analýza



(OpenAI, 2024)

kritická diskuze

kritická diskuze: vymezení

kritická diskuze

Názorový/postojový střet dvou nebo více účastníků/osob/mluvčích, jejichž cílem je vyřešit tento střet pomocí racionálních prostředků (argumentů/důvodů).

kritická diskuze: účastníci

protagonista

Mluvčí, který předkládá tezi a má povinnost k její obhajobě.

antagonista

Mluvčí, kterému je představena teze, který je partnerem v další diskuzi, kde se rozhoduje o přijetí nebo nepřijetí teze.

kritické diskuze: fáze

fáze	obecné vymezení	protagonista	antagonista
konfrontační	určení rozdílu/rozporu v postojích/názorech	formulace teze/stanoviska	přijetí / nepřijetí / zdržení se
otevírací	vymezení východisek	přijetí výzvy přijetí východisek a pravidel	výzva k obhajobě stanoviska/teze přijetí východisek a pravidel
argumentační	předkládání důvodů	předkládání důvodů/argumentů	přijetí/nepřijetí/zpochybnění důvodů/argumentů
uzavírací	určení výstupu z diskuze	udržení/stažení teze/stanoviska	přijetí/odmítnutí teze/stanoviska

(srov. např.: van Eemeren, Garssen, & Meuffels, 2009; van Eemeren, Grootendorst, & Snoeck Henkemans, 2002; van Eemeren et al., 2002)

kritická diskuze: pravidla 1.–4.

1. Pravidlo svobody

- Mluvčí si nemohou navzájem bránit v předkládání tezí nebo tvrzení a jejich zpochybňování.

2. Pravidlo důkazního břemene

- Mluvčí jsou zavázáni k obhajobě tvrzení/tezí, pokud jsou k tomu vyzváni.

3. Pravidlo stanoviska

- Pokud je zpochybněno nějaké tvrzení nebo teze, musí se jednat skutečně o zpochybnění vztahující se k danému tvrzení nebo tezi.

4. Pravidlo relevance

- Pokud je obhajováno nějaké tvrzení nebo teze, musí se jednat skutečně o obhajobu vztahující se k danému tvrzení nebo tezi.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

kritická diskuze: pravidla 5.–8.

5. Pravidlo nevyjádřené premisy

- Mluvčí se nemůže vzdát implicitní teze nebo tvrzení, aniž by se vzdal samotného tvrzení.
- Mluvčí nesmí předpokládat nějakou tezi nebo tvrzení jako přijatou nebo odmítnutou, pokud nebyla skutečně přijata nebo odmítnuta.

6. Pravidlo výchozího bodu

- Mluvčí nesmí předpokládat něco jako přijaté, pokud to přijato nebylo.
- Pokud něco bylo přijato, třeba jako výchozí tvrzení, pak to nesmí být odmítnuto jako nepřijaté.

7. Pravidlo schématu

- Tezi/tvrzení nelze chápat jako obhájené, pokud nebylo obhájeno v souladu s pravidly.

8. Pravidlo korektnosti

- Mluvčí mohou používat jen (formálně) správné argumenty nebo argumenty, které je možné učinit (formálně) správnými.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

kritická diskuze: pravidla 9.–10.

9. pravidlo závěru

- Adekvátní a přijatá obhajoba je zavazující pro toho, kdo tezi/tvrzení k obhajobě vyzval.
- Neadekvátní nebo nepřijatá obhajoba je zavazující pro toho, kdo tezi/tvrzení obhajoval.

10. pravidlo použití

- Mluvčí se musí vyjadřovat jasně a musí se snažit o pochopení druhé strany.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

argumentační schémata

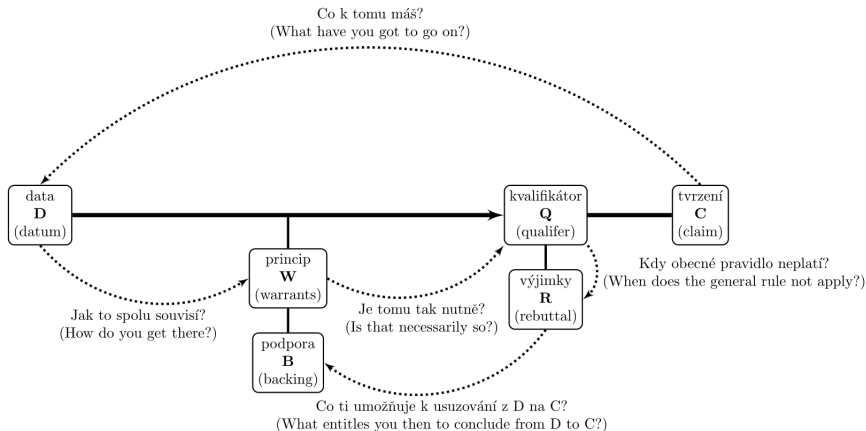
argumentační schéma

argumentační schéma

Argumentační schéma reprezentuje zdůvodnění/usuzování ve vztahu mezi propozicemi.

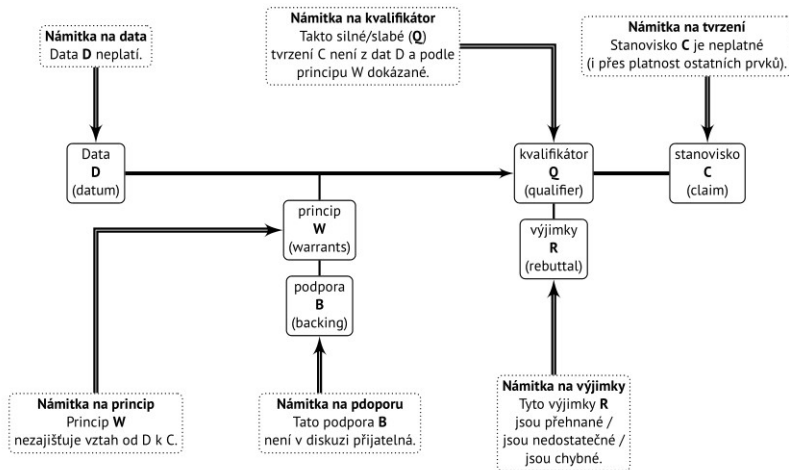
Toulminův model

Toulminův model argumentu



Ondráček (2018); Ondráček (2020); Toulmin (2003); Toulmin, Rieke, and Janik (1984)

námítky v Toulminově modelu



Ondráček (2020); Toulmin (2003); Toulmin et al. (1984)

pragma-dialektický přístup

P-D: schémata

- symptomatické
- analogické
- kauzální

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: symptomatické schéma I/III

Alžběta je dobrý zaměstnanec,
takže chodí včas do práce.

- 1 Alžběta chodí včas do práce.
- 1.1 Alžběta je dobrý zaměstnanec.
- 1.1' Dobří zaměstnanci charakteristicky chodí včas do práce.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: symptomatické schéma II/III

- 1 Y je pravda o X.
- 1.1 Z je pravda o X.
- 1.1' Z jde charakteristicky dohromady s Y.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: symptomatické schéma III/III

1. Je Y skutečně typická pro Z?
2. Není Y také typická pro něco jiného (Z')?
3. Existují nějaké jiné charakteristiky (Y''), které X musí mít, abychom mohli vlastnost Z připsat X?

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: analogické schéma

Jan nepotřebuje prémii 10000 korun,
když ji nepotřebuje ani Karel.

- 1 Jan nepotřebuje prémii 10000 korun.
- 1.1 Karel nepotřebuje prémii 10000 korun.
- 1.1' Karel je srovnatelný s Janem ohledem jejich potřeb.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: analogické schéma II/III

- 1 Y je pravda o X.
- 1.1 Y je pravda o Z.
- 1.1' Z je srovnatelné s X.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: analogické schéma III/III

1. Jsou srovnávané věci doopravdy srovnatelné?
2. Existuje dost relevantních podobností mezi věcmi, které jsou srovnávány?
3. Existují nějaké relevantní rozdíly mezi věcmi, které jsou srovnávány?

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: kauzální schéma

Pavel nestihne odevzdat včas práci,
protože se jí v průběhu semestru nevěnoval.

- 1 Pavel nestihne odevzdat včas práci.
- 1.1 Pavel se práci nevěnoval v průběhu semestru.
- 1.1' Nevěnování se práci v průběhu semestru vede k tomu, že není včas odevzdána.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

P-D: kauzální schéma II/III

- 1 Y je pravda o X.
- 1.1 Z je pravda o X.
- 1.1' Z vede k Y.

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

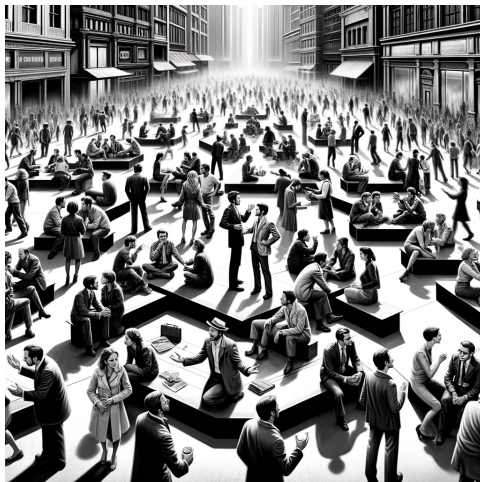
P-D: kauzální schéma III/III

1. Vede ustanovená příčina fakticky ke zmíněnému výsledku?
2. Existují tu nějaké jiné faktory, které musí být přítomny spolu s navrženou příčinou, aby vytvořily požadovaný výsledek?
3. Mohlo by být navrhovaného výsledku dosaženo i jinak?

(srov. např.: van Eemeren et al., 2009; van Eemeren et al., 2002)

(KRITICKÁ) DISKURZIVNÍ ANALÝZA – (C)DA

diskurzivní analýza



(OpenAI, 2024)

kritická diskurzivní analýza (CDA)

1. identifikace komunikativní události
 - základní jednotka analýzy
 - identifikovat a ohraničit konkrétní text nebo diskurzivní událost
2. trojdimenzionální model analýzy
 - model, který zahrnuje analýzu textu, diskurzivní praxe a sociokulturní praxe
 - kromě samotného textu se analytik zaměřuje i na procesy a sociální kontexty, které text formují a jsou jím formovány
3. kontextová analýza
 - zahrnuje rekonstrukci kontextu, v němž komunikativní událost vzniká a působí, včetně historických, sociálních, politických a ekonomických aspektů, které ovlivňují a jsou ovlivněny analyzovaným diskurzem
4. analýza ideologie a moci
 - zkoumání, jak diskurz odráží, reprodukuje nebo vyzývá mocenské vztahy a ideologie
 - zkoumání, jak jsou určité perspektivy prezentovány jako přirozené nebo samozřejmé, a jak diskurz přispívá k legitimizaci nebo de-legitimizaci určitých sociálních skupin či praktik
5. reflexe a sebereflexe
 - kritická reflexe vůči vlastním předpokladům, metodám a interpretacím, stejně jako k sociálním dopadům vlastního výzkumu

(Kirkosová, 2018)

trojdimenzionální model analýzy

- analýza textu
 - zahrnuje lingvistickou analýzu, jako je analýza lexika, gramatiky, stylu, narativní struktury a dalších jazykových rysů.
- analýza diskurzivní praxe
 - zaměřuje se na produkci, distribuci a spotřebu textu v rámci konkrétních sociálních praxí.
- analýza sociokulturní praxe
 - reflektuje širší sociální a kulturní kontext, v němž je text a jeho produkce a recepce zasazena, a zkoumá, jak text přispívá k reprodukci nebo transformaci sociálních struktur a vztahů.

ZDROJE

- Clampitt, P., Dekoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 14.. doi: 10.5465/ame.2000.3979815
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Kirkosová, K. (2018). Přemluv bábu, pobav sebe: postmoderní estetika v občanském politickém diskurzu. *Filozofie dnes*, 10(2), 175-207.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4). doi: 10.5465/amr.2000.3707697
- Ondráček, T. (2018). Apel na sobeckost nebo na rozumnost? Případová analýza s využitím Toulminova modelu argumentu. *Filozofie dnes*.
- Ondráček, T. (2020). *Co jsou to imunizační strategie?* (Disertační práce, Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Brno). Retrieved from DostupnézWWW<<https://is.muni.cz/th/q11v4/>>
- OpenAI. (2024). *ChatGPT*. <https://www.openai.com/chatgpt>.
- Picha, M. (2019). Když dva dělají totéž: srovnávací tradiční rétorická analýza. *Filozofie dnes*, 10(2), 18-59.
- Thonssen, L., & Baird, A. C. (1948). *Speech criticism: The development of standards for rhetorical appraisal*. The Ronald Press Company, New York.
- Toulmin, S. E. (2003). *The uses of argument*. Cambridge university press.
- Toulmin, S. E., Rieke, R. D., & Janik, A. (1984). *An introduction to reasoning* (No. Sirsi) i9780024211606).
- van Eemeren, F. H., Garssen, B., & Meuffels, B. (2009). *Fallacies and judgments of reasonableness: Empirical research concerning the pragma-dialectical discussion rules* (Vol. 16). Springer Science & Business Media.
- van Eemeren, F. H., Grootendorst, R., & Snoeck Henkemans, A. F. (2002). *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wichelns, H. A. (1925). The literary criticisms of oratory. In A. M. Drummond (Ed.), *Studies in rhetoric and public speaking in honor of James a. winans* (p. 181-216). New York: Century.

M A S A R Y K O V A
U N I V E R Z I T A