

Komunikace v organizacích

Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi

skripta

© Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

Obsah

ÚVOD: KOMUNIKACE A INTERAKCE	3
VÝZNAM SLOVA KOMUNIKACE	3
KOMUNIKACE A INTERAKCE	4
VZNIK SYMBOLICKÉ KOMUNIKACE.....	6
VÝVOJ KOMUNIKACE A SPOLEČNOSTI.....	9
EPOCHA SIGNÁLŮ	10
EPOCHA ŘEČI A JAZYKA	11
EPOCHA PÍSMO	12
EPOCHA TISKU	13
EPOCHA MASOVÉ KOMUNIKACE.....	14
KOMUNIKACE JAKO PROCES.....	15
PRVKY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU	15
KOMUNIKAČNÍ CÍLE.....	17
KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY	18
EFEKTIVNOST A ÚČINNOST KOMUNIKACE.....	20
JAZYK A KOMUNIKACE.....	22
JAZYK JAKO SYMBOLICKÝ SYSTÉM	23
PODSTATA JAZYKA.....	23
VÝZNAM SLOVA.....	24
INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE.....	26
VÝZNAMOVÁ STRUKTURA SDĚLENÍ	26
FÁZE KOMUNIKAČNÍHO AKTU	28
1. FÁZE: MOTIVACE MLUVČÍHO	28
2. FÁZE: SDĚLENÍ	29
3. FÁZE: PŘIJETÍ SDĚLENÍ.....	29
4. FÁZE: PŘEMĚNA ROLÍ	29
KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A JEJICH ODSTRAŇOVÁNÍ.....	30
KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	30
FILTRVÁNÍ.....	30
VÝBĚROVÉ VNÍMÁNÍ	30
EMOCIONÁLNÍ STAV	31
JAZYK.....	31
NEVERBÁLNÍ NARÁŽKY	32
ROZPORNOST SDĚLENÍ V ČASE	32
ODSTRAŇOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH BARIÉR.....	33
ZPĚTNÁ VAZBA	33
AKTIVNÍ POSLECH	35
UŽITÍ JEDNODUCHÉHO JAZYKA.....	37
OMEZENÍ EMOCÍ.....	37
PŘEDJEDNÁNÍ	37

SKUPINOVÁ KOMUNIKACE.....	38
FORMÁLNÍ SKUPINY V ORGANIZACÍCH.....	39
NEFORMÁLNÍ SKUPINY.....	39
PROČ SE LIDÉ SESKUPUJÍ DO SKUPIN ?	40
FÁZE VÝVOJE PRACOVNÍ SKUPINY.....	40
SOUDRŽNOST PRACOVNÍ SKUPINY	41
SKUPINOVÁ POZICE A KOMUNIKAČNÍ CHOVÁNÍ.....	43
KOMUNIKAČNÍ TOKY	44
KOMUNIKAČNÍ SÍTĚ.....	45
KOMUNIKACE V PRACOVNÍM TÝMU	48
KOMUNIKACE A KONFLIKT V PRACOVNÍ SKUPINĚ	51
VÝZNAM KONFLIKTU V ORGANIZACI	51
ZÁSADY EFEKTIVNÍHO ŘEŠENÍ KONFLIKTU	53
ZDROJE KONFLIKTU.....	54
TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘEŠENÍ KONFLIKTU.....	54
STIMULACE KONFLIKTU	55
KOMUNIKACE V SYSTÉMU	57
OBEČNÁ CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU	58
INFORMAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACE	60
TVORBA MANAŽERSKÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	67
MANAŽERSKÉ POŽADAVKY NA INFORMACE	68
NĚKOLIK MÝTŮ SPOJENÝCH S MIS	70
MIS A ZMĚNA MANAŽERSKÉ PRÁCE	71
MIS A KOMUNIKACE V ORGANIZACI	72
MASOVÁ KOMUNIKACE.....	73
POJETÍ MASOVÉ KOMUNIKACE	74
MASOVÁ SPOLEČNOST A KOMUNIKACE	76
PROCES MASOVÉ KOMUNIKACE	80
PROSTŘEDKY MASOVÉ KOMUNIKACE.....	80
OBSAHY MEDIÁLNÍCH SDĚLENÍ.....	82
PUBLIKUM	86
INTERAKCE MEZI MÉDII A PUBLIKEM	88
ÚČINKY MASOVÉ KOMUNIKACE	91
ÚČINNOST MÉDIÍ	91
TYPY ÚČINKŮ MASOVÉ KOMUNIKACE.....	94
STRATEGIE PŮSOBNÍ MEDIÁLNÍCH SDĚLENÍ	96
TECHNIKA PŘESVĚDČOVÁNÍ A MANIPULACE	100
APLIKAČNÍ NÁVODY	103
LITERATURA.....	106

Úvod: komunikace a interakce

Význam slova komunikace

Vztah symbolické komunikace a interakce

Cíle studijního textu

Komunikace patří mezi nejužívanější slova ve dvacátém století. Používá se v různých oblastech lidského života, v různých společenských situacích a má proto řadu různých významů. Abychom si vzájemně rozuměli, vyjasněme si etymologický původ a význam slova komunikace používaného v tomto textu.

Význam slova komunikace

Chceme-li dobře rozumět nějakému slovu, ptejme se po původním významu jeho užití. Slovo komunikace je latinského původu. Podstatné jméno „communicatio“ označovalo *sdělení, udlílení* nebo *sdílení* něčeho. Sloveso „communico“ bylo používáno ve smyslu *činit něco společným, sdílet s někým* něco. Slovo komunikace má tedy shodný původ s jinými používanými slovy jako je „komunita“, „komunismus“, nebo „komuna“.

Komunikace jako sdílení nebo sdělování informací zaznamenává řadu podob. V dnešní době v běžném jazyce označujeme komunikací různé druhy sdělování a sdílení.

1. **Osobní komunikace.** Je vnitřní řečí našeho myšlení. Při rozvažování jako by vedeme vnitřní konverzaci se sebou samými. Nezřídka se můžeme setkat s formulací: „...to si musím probrat nebo prodiskutovat sám se sebou“.
2. **Interpersonální komunikace.** Je sdělováním a sdílením významů mezi dvěma vzájemně nezávislými osobami. Nepředpokládáme mezi nimi žádné předběžné společné vztahy a očekávání.
3. **Skupinová komunikace.** Je sdělováním a sdílením významů mezi dvěma či více osobami, které tvoří nějakou společenskou skupinu. Může jí být rodina, okruh přátel, pracovní skupina. Může jít také o sdělování mezi členy formálních organizací jako jsou podnik, úřad, nemocnice a podobně.

4. **Masová komunikace.** Při tomto druhu sdělování je zdrojem sdělení nějaká společenská organizace, velká skupina lidí, která masově rozšiřuje svá sdělení velkému publiku nebo veřejnosti.
5. **Extrapersonální komunikace.** Je druhem sdělování, kdy komunikuje člověk s objektem jiného druhu. V tomto smyslu mluvíme například o komunikaci mezi člověkem a strojem (PC, bankomat) nebo mezi člověkem a zvířetem.
6. **Komunikace jako přírodní proces.** V tomto smyslu hovoříme například o přenosu informací v biologickém organismu. Mezi jednotlivými lidskými buňkami existuje velké množství mezibuněčných komunikačních kanálků, které zabezpečují fungování fyziologických procesů v lidském těle. Komunikace v biologickém slova smyslu probíhá také mezi lidmi navzájem. Důsledkem přenosu genetických informací mezi mužem a ženou je například lidské zrození, jedno z největších mystérií lidské existence.

Předmětem následujícího textu je komunikace interpersonální, skupinová a masová. Všechny tři uvedené druhy mají společné to, že probíhají mezi lidmi a že lidé v jejím průběhu používají speciální komunikační nástroje, které mají kulturní základ. Tyto nástroje nazýváme symboly a uvedené tři druhy komunikace označujeme též **symbolickou komunikací**. Symbol budeme předběžně chápat jako (1) jakýkoliv materiální předmět, který (2) slouží k označení něčeho jiného, než sám je.

V symbolické komunikaci se vzájemně prolínají všechny tři výše uvedené druhy sdělování. Jejich oddělení a samostatné představení je možné jen díky lidské představivosti, která je schopna vyabstrahovat určité části a stránky lidského sdělování. V realitě nalezneme také řadu podstatných souvislostí mezi tzv. osobní komunikací- myšlením a používáním symbolů, stejně jako mezi symbolickou sdělováním a využitím komunikace s kybernetickými přístroji jako je například počítač.

Komunikace a interakce

Komunikace mezi lidmi, která slouží ke sdělování myšlenek, názorů a představ prostřednictvím symbolů, je neoddělitelně spojena s dalším základním lidským a společenským procesem, kterým je interakce. Sepětí obou procesů je uloženo v podstatě člověka a jeho činnosti. I to nejvěcnější sdělování informací mezi lidmi v sobě nese prvky interakce.

Proces interakce chápeme jako vzájemné působení lidí na sebe. K tomuto působení a ovlivňování může docházet v zásadě dvojnásobným způsobem. Děje se jednak přímým, **materiálním působením**. To jsou situace, kdy lidé uplatňují svůj vliv tím, že například vjedou do měst v tancích, vykradou někomu automobil, postaví na kraji pozemku plot, vytnou dítěti ve vzteku facku nebo stoupnou někomu v tramvaji na nohu. Jiným způsobem můžeme působit na druhé lidi prostřednictvím sdělování informací, které jsou přenášeny prostřednictvím symbolů. Tyto informace mohou vyvolat u příjemce reakci, jež odpovídá záměrům sdělovatele. V takovém případě mluvíme o **působení prostřednictvím symbolické komunikace** a sdě-

lování je vlastním obsahem vzájemného působení lidí. Komunikace a interakce jsou dvě nerozlučné stránky jednoho procesu.

Ukazuje se, že to, jaké komunikační prostředky mluvčí zvolí, významným způsobem ovlivňuje reakce ostatních lidí na jeho sdělení. Praktické zkušenosti i teoretické znalosti v této oblasti zvyšují schopnost člověka jednat ve společnosti ostatních, prosadit se v zaměstnání, žít spokojený rodinný život a podobně. Jsou nezbytnými podmínkami úspěšné práce vedoucích a manažerů na různých stupních řízení v moderních organizacích.

Následující text má posluchačům pomoci splnit následující základní studijní cíle.

1. Dosáhnout schopnosti rozlišit komunikaci jako prostředek ovlivňování spolupracovníků při realizaci vlastních záměrů a komunikaci jako samostatný předmět práce vedoucího pracovníka, který je ve svém rozhodování odkázán na množství informací.
2. Dosáhnout schopnosti rozlišovat mezi různými druhy komunikace a poznat základní úskalí a možnosti jednotlivých druhů komunikace mezi lidmi.
3. Seznámit se s některými praktickými zásadami vedení efektivní komunikace v různých situacích života mezi lidmi v pracovním prostředí a v organizacích.

Vznik symbolické komunikace

*Pojmy: lidská činnost, práce, interakce, komunikace a řeč
Vliv komunikace na sociogenezi a antropogenezi
Komunikace a dělba práce*

Lidská činnost je specificky lidský druh chování. V plně rozvinuté podobě ji nelze u zvířat pozorovat. Vyznačuje se několika charakteristickými rysy.

1. Je to cílevědomá, záměrná aktivita. Před její realizací existuje v hlavě člověka nějaká podoba předběžného plánu čeho a jak chce touto aktivitou dosáhnout. Tento aspekt lidské činnosti vysvětluje označení, že lidská činnost je produktivní.
2. Lidská činnost je předmětná. Je to proces, v jehož průběhu lidé využívají hmotné nástroje a prostředky, aby dosáhli stanoveného účelu.
3. Lidská činnost probíhá kolektivně. Ve své činnosti jsme spojeni nejrůznějšími způsoby s druhými lidmi.

Práce a interakce

Z této základní charakteristiky vyplývá také rozdělení lidské činnosti na práci a interakci. **Práci** můžeme vnímat jako ty stránky lidské činnosti, ve kterých dochází k vzájemnému působení člověka a přírody. Práce je tedy činnost zaměřená na produkci materiálních předmětů, statků a služeb.

Interakce představuje ty stránky lidské aktivity, při nichž se uskutečňuje vzájemné působení mezi lidmi. Je to činnost zaměřená na ovlivňování druhých lidí. Takové rozčlenění je však možné jen díky lidské představivosti. V konkrétní skutečnosti je lidská práce a interakce od sebe nerozdělitelná.

Konkrétní práce ve všech svých podobách si zachovává všechny podstatné rysy: Konkrétní práce je cílevědomá (je tedy kombinací myšlenkových a fyzických aktivit) , uskutečňovaná pomocí materiálních nástrojů, opakující se a relativně trvalá činnost, která je většinou realizována kolektivně.

Práci nelze ztotožnit pouze s ekonomickou činností. Práci lze v moderní společnosti rozdělit do tří kategorií:

- a) ekonomické jednání, nebo-li okruh činností, které jedinec spojuje se svým zaměstnáním.
- b) neplacená práce v domácnosti
- c) volnočasové aktivity

Práce je významný stabilizujícím faktorem interakcí mezi lidmi. Jako kolektivní činnost vyvolává a upevňuje mezi lidmi interakce. Většina pracovních činností nemůže být bez interakce s druhými lidmi vůbec vykonána. Protože práce slouží k uspokojování významných lidských potřeb, je trvalá do té míry, jak trvalé jsou tyto lidské potřeby. Trvalý výkon pracovní činnosti po určité době nabývá podoby opakujícího se pevného sledu po sobě (v určitém pořadí a řádu) následujících aktivit. Interakce mezi spolupracujícími jedinci se také opakují stále stejným a typickým způsobem. Určitý způsob vzájemného působení mezi spolupracujícími lidmi se stává **pravidlem** chování. Protože se těmito pravidly řídí více lidí, nemají individuální, ale nadindividuální, tedy **společenský charakter**.

Jednota sociogeneze a antropogeneze

Lidská práce od samého počátku probíhala jako skupinová. Pro své stabilizující důsledky se stala základem utváření pravidel chování a interakcí mezi členy lidského společenství. Utváření těchto nadindividuálních pravidel je vlastně procesem utváření společnosti (sociogeneze). Současně v těch samých konkrétních skupinových činnostech postupně krystalizovala a rozvíjela se lidská řeč a myšlení. Jejich rozvoj je vlastně proces vývoje člověka a lidského druhu (antropogeneze).

Rozdělení jednotného, komplexního a plynulého procesu lidské existence je umělé a je výsledkem pouze naší schopnosti abstrakce. Ve skutečnosti je antropogeneze a sociogeneze jeden proces nahlížený ze dvou stran. Jednou z hlediska jedince a podruhé z pohledu společenství lidí.

Práce je neoddělitelně spjata s působením jedinců na sebe navzájem. Interakce má většinou charakter komunikace, která se zpočátku dělá prostřednictvím gest a málo artikulovaných zvuků a později se přeměnila ve specificky lidský symbolický systém komunikace, jímž je řeč a lidské jazyky.

Souvislost práce, interakce, komunikace a řeči v průběhu sociogeneze a antropogeneze je tak těsná, že nelze odpovědět na otázku o prvotní příčině těchto procesů. Nelze říci, co bylo dříve a co má větší význam na formování člověka a mezilidských vztahů. Zda-li práce nebo interakce, interakce nebo komunikace, verbální nebo neverbální komunikace.

Spolupráce a dělba práce

Konkrétní pracovní aktivity, které odlišovaly první příslušníky lidského rodu od primátů, byly vždy prací ve skupině. Měly tedy charakter spolupráce a docházelo při nich k dělbě činností.

Víme, že první projevy spolupráce mezi lidmi probíhaly na Zemi asi před 300 000 lety. Přírodní lidé té doby žili v malých sociálních skupinách, které nazýváme tlupy. Hospodářsky byla tato společenství založena na lovu a sběračství. Některá prvotní společenství lidí přežila v původní podobě až do 20. století a stala se předmětem výzkumů kulturních antropologů.

Ze srovnávacích pozorování způsobu života prvotních lidí a stád pozemních opic (paviánů) ve střední Africe vyplývají zajímavé poznatky a důkazy: V tlupách přírodních lidí nebyli dominantní ti nejagresivnější a nejsilnější členové, jak tomu bylo u pozemních opic. Základem života paviánů byly různé projevy agrese a dominance, soužití přírodních lidí bylo založeno na potlačení agrese a na různých formách sdílení. Při obstarávání si potravy narážely jednotlivé opice ve stádu sami na sebe, často si konkurovaly a vstupovaly do konfliktů. Mezi lidmi výzkumníci pozorovali rozdělení pracovních činností tak, že muži obvykle loví a ženy se zabývají sběrem různých plodin. Lidé přinášeli získané potraviny zpět do tábora a tam si je začali určitým způsobem rozdělovat. Od neúspěšnějších lovců se očekával, že budou štedří. Štedrost byla ostatními členy tlupy oceňována. Výlučné postavení v tlupě nebylo v těchto případech podmíněno agresivitou, ale rozdělením získané potravy mezi sebe a ostatní.

Každé rozdělování masa z velkého zvířete probíhalo jako obřad. Lovci vybírali určité předem určené kusy masa a darovali je starým lidem v tlupě, kteří se nemohli lovu zúčastnit. Staří lidé byli živeni a podporováni mladými členy tlupy. Důvodem byl nejen ohled k jejich stáří, ale také k jejich letitým zkušenostem a poznatkům. Sdílení informací, komunikace byla mezi lidmi daleko častější a rozvinutější než uvnitř společenství opic.

Spolupráce, dělba práce, rozdělování výsledků práce, sdělování informací (komunikace) jsou univerzální jevy, které nalezneme ve všech lidských životních strategiích a způsobech adaptace na přírodní podmínky.

Komunikace jako faktor dělby práce

Mezi základní vývojové procesy, kterými pracovní činnost prochází je **rozvoj dělby práce**. Dělba práce je proces, při němž dochází k rozdělování a osamostatňování různých druhů a částí pracovní činnosti, které jsou vykonávány různými pracovníky nebo pracovními skupinami

Dělba práce je podmíněna v zásadě třemi skupinami faktorů:

1. přírodními a demografickými faktory
2. stupněm používané techniky a pracovní technologie
3. rostoucí složitost interakcí a vztahů uvnitř společenství.

A nejen to. Důležité je také jak jsou pracovníci vzájemně informováni a jaké možnosti informování jsou v dané době lidem při práci technicky i společensky (např. mocensky) dostupné.

Vývoj komunikace a společnosti

Vývoj lidské společnosti v jeho raných fázích je výzkumníky často charakterizován pomocí převládajících pracovních nástrojů. Můžeme připomenout starší, střední a mladší dobu kamennou, dobu bronzovou nebo železnou. Taková členění nepochybně pomáhají pochopit společenský význam vývoje výrobních nástrojů a produkčních technologií. Zcela stranou pozornosti autorů těchto periodizací společenského vývoje však zůstává vývoj lidských schopností komunikovat, který je neméně významným aspektem lidské existence. Skutečný pokrok lidstva za posledních padesát tisíc let se zdá daleko více závislý na tom, jaké komunikační systémy se lidem podařilo vytvořit, než na skutečnosti, z jakých materiálů vyvinuli své pracovní nástroje a technologie.

Komunikace ve společnosti je tak složitý proces, že je obtížné vytvořit jednoduchou a všeobecně platnou periodizaci jejího vývoje. Jeden z rozšířených popisů epoch lidského sdělování chápe jako uzlové body změn rozšíření nových komunikačních prostředků (M.L. Defleur: 1996). Podle této koncepce jsou komunikační epochy ve vývoji lidské společnosti charakteristické signalizováním, mluvením, psaním, tiskem, působením masových médií.

Pochopení významu přechodu od jednoho typu komunikačních prostředků k druhému tvoří předpoklad ocenění celkových společenských změn, kterými lidé prošli za poslední století. Umožňuje pochopit **koncentraci mimořádných událostí** při způsobu sdělování lidí, které vnímáme jako svou bezprostřední minulost nebo současnost.

Dále je potřebné mít na paměti, že následující koncepce změn v systému komunikace společnosti je představou **přibírání a obohacování** komunikace, a ne výčtem po sobě následujících a jasně odlišených epoch vývoje. Naši předkové se kdysi naučili používat různé signály a my jich ve velkém rozsahu využíváme dodnes. Jen jsme postupně své sdělování obohatili o řeč a jazyk. K tomu došlo nepochybně před více než 40 tisíci lety. Později se přidalo ke komunikačním možnostem psané slovo. Rozšíření písma je událost relativně nedávná, neboť se uskutečnila přibližně před 5 tisíci lety. Vynález knihtisku je již předobrazem moderní doby a čas této změny dokážeme určit zcela přesně. Uskutečnila se v roce 1455 v dílně mohučského zlatníka Gutenberga. Záhy se tisk rozšířil do celého světa a způsobil revoluci v tom, jak rozvíjíme a uchováваме kulturu. Dvacáté století přispělo k rozvoji komunikace rozšířením masových médií jako je film, rozhlas a televize. V tomto desetiletí jsme vstoupili pravděpodobně

do nové komunikační epochy spojené s nástupem počítačů. Se zatajeným dechem můžeme sledovat důsledky, které bude mít sdělování pomocí globálních komunikačních sítí.

Epocha signálů

Nejstarší předchůdci člověka se pravděpodobně dorozumívali podobně jako dnešní vyšší živočišné druhy pomocí zvuků, pohybů těla, které měly povahu vzájemně srozumitelných znamení a signálů. Signál je přitom potřebné odlišit od symbolu. Podle Bühlera (1936) komunikační kód má tři aspekty. Za prvé může být **symptomem**, díky své závislosti na komunikačním zdroji. Vztahuje se tedy ke stavu vysílatele, k jeho emocionálnímu rozčilení, útočné agresivitě. Za druhé je **signálem** a v této funkci apeluje na příjemce. Vztahuje se tedy k tomu, co příjemce udělá. Například chovatel psa vám sdělí: „Vždy, když zapískám, můj pes přijde ke mně“. Zapískání je pro psa signálem, že má přijít. Za třetí je komunikační kód **symbolem**. Znamená to, že se vztahuje k věcem, událostem, výsekům reality, které kód označuje. Tyto objekty existují nezávisle na komunikačním zdroji i příjemci. Můžeme tedy shrnout, že některé zástupné znaky při komunikaci vyšších živočišných druhů i prvních lidí měly spíše charakter symptomu (výrazu, vyjádření) něčeho, co souviselo s mluvčím, jiné měly spíše charakter signálu či apelu na někoho, kdo byl příjemcem. Symbolická, reprezentační funkce, kdy znak označuje něco jiného než sám je a označované přímo nesouvisí s vysílajícím ani s přijímajícím, je biologicky nejmladším aspektem komunikace, který se plně rozvinul až s vývojem člověka.

Při porozumění místnímu systému signálů v dané tlupě v jistém okamžiku zřejmě začala hrát významnější úlohu schopnost učení. Jednotlivé zvuky a pohyby se začaly **ritualizovat** tím, že se vydělovaly z konkrétních životních situací, v nichž byly původně používány. Došlo k oddělení spontánního projevu od komunikačního chování. Signály se staly konvenční, dohodnuté a naučené.

Přesto schopnost učení zůstávala stále velmi limitovanou. Naši předci si sdělovali informace pomocí omezeného počtu zvuků, jež byli schopni fyzicky vytvářet. Byly to spíše skřeky, vrčení, hvízdání a mručení. Dále používali pohybu různých částí těla a některých pohybů a postojů celé postavy. Ne náhodou je rituální tanec považován za jednu z nejstarších forem sdělování.

Abychom si dokázali představit komunikační praktiky založené na signalizování, měli bychom navštívit fotbalový nebo hokejový zápas a sledovat chování rozhodčího. Signální sdělování nastává v okamžiku, kdy soudce dává pažemi signál „postavení mimo hru“, „nedovolená hra rukou“ nebo „nedovolené napadení protihráče“. Prehistoričtí lidé používali pravděpodobně velmi podobné signály, aby koordinovali společný lov, popřípadě seznámili ostatní se svými plány, myšlenkami nebo závěry.

Sdělení, která si dokázali první lidé předat mezi sebou, byla značně jednoduchá a co do obsahu omezená. Lidé, kteří neměli ještě k dispozici řeč, nemohli odesílat a přijímat dlouhé a složité zprávy. Zakódování a přenos takových sdělení by bylo neobyčejně zdlouhavé a málo srozumitelné. To je základní poznatek, neboť právě taková sdělení představují mýty a legendy,

složitě magické návody nebo výklady přírodního světa. To je cesta dalšího vývoje lidské kultury, která nebyla v epoše znamení a signálů schůdná a možná.

Těžkopádný a nevýkonný způsob dorozumívání měl vliv na povahu společenského života prvních lidí. Představoval vážné omezení měnit a inovovat způsob života členů tlupy přírodních lidí. Dalším důsledkem signální komunikace je skutečnost, že lidé byli velmi omezeni i ve vnitřní, intrapersonální komunikaci - v myšlení a rozvažování.

Vzniká otázka, proč první lidé používali různých signálních zvuků a gest a nepřešli rovnou k řeči. Odpověď našli odborníci poměrně nedávno pomocí složité počítačové techniky. Paleoantropologové přišli na to, že předchůdci dnešního člověka měli v podstatě stejnou anatomickou stavbu hlasového ústrojí jako dnešní primáti. Přesné měření lebek hominidů a počítačové modelování délky jazyka a dalších měkkých částí ústní dutiny ukázalo, že hlasové ústrojí vůbec nedovolovalo vytvářet složitou škálu zvuků, jaká je nutná pro vytvoření řeči. Předchůdci člověka nemluvili, protože toho jednoduše nebyli schopni, podobně jako dnešní primáti.

Epocha řeči a jazyka

Přibližně před 40 tisíci lety obýval Zemi lidský druh, který byl nazván člověk kromaňonský. Součástí jeho života se stalo umění. V oblastech, kde žil, zanechal na stěnách jeskyň krásné malby. Některé z nich jsou kompozičně i barevně skutečně mistrovskými díly. Tito lidé lovili velká zvířata, vyráběli si oblečení z jejich kůže, naučili se vytvářet jílové nádoby v ohni. Nejdůležitějším antropologickým objevem je ale zjištění, že kromaňonský člověk měl stavbu lebky a hlasového ústrojí prakticky stejnou jako mají dnešní lidé. Zcela určitě dokázal již mluvit.

V oblastech, kde se tento druh lidí usídlil, již dávno před tím žili jeho starší příbuzní - neandrtálci. Z hlediska tělesné konstrukce byli mohutnější. Byli schopnými a inteligentními lovci. Například vyráběli velmi účinné zbraně, sdíleli víru v posmrtný život. Ve vývojovém řetězci měli docela dobrou šanci na přežití a mohli se stát našimi předky. Přesto neandrtálci vymřeli.

Vzniká otázka: „Proč se kromaňonci rozvíjeli, zatímco neandrtálci postupně zmizeli?“. Jako velmi pravděpodobné se zdá vysvětlení, že když kromaňonci rozvinuli schopnost řeči, získali proti neandrtalcům ohromnou převahu. Pomocí řeči se mohli mnohem přesněji dorozumívat, plánovat a předávat si zkušenosti pomocí pojmů. Na lovu si tedy mohli počínat mnohem obratněji, koordinovaněji a výrazně mohli rozvíjet dělbu činností mezi členy rodu. Rychleji a účinněji se dokázali přizpůsobit přírodním i sociálním změnám.

Když se koncem doby ledové drasticky změnilo klima, kromaňonci se dokázali přizpůsobit, lépe dokázali chránit svá obydlí a uskutečnili přesídlení do klimaticky příznivějších oblastí. Neandrtálci naopak ve stejné době žili v epoše signálů se všemi jejími omezeními. Nebyli schopni významné adaptace novým podmínkám.

Kulturní vývoj kromaňonců postupoval zrychleným tempem. Lidé se nejen naučili obdělávat půdu, chovat domácí zvířata a uctívat bohy. Vytvářeli však také nové technologie založené na využívání kovů, tkaní a učinili takové základní civilizační objevy, jako jsou kolo, kladka a

zhotovování keramiky. Lidé získali čas na odpočinek, sebezdokonalování a rozjímání. Psát však zatím nedovedli.

Jak se lidé dostávali do nových životních situací a museli řešit neobvyklé problémy, průběžně se vyvíjely jejich jazykové prostředky. Jazykovědci dokázali, že ohromné množství slov z asi padesáti dávných jazyků a velkého množství jazykových systémů současných má svůj původ v jednom proto-indoevropském „společném zdroji“, který se konstituoval přibližně před sedmi tisíci lety. Tento společný zdroj má pravděpodobně svůj původ v jazyku, který pro své potřeby vytvořil kromaňonský člověk.

Schopnost používat při komunikaci jazykových symbolů umožnila obrovskou kulturní změnu. Slova, čísla a zásady užívání jazyka umožnili člověku adaptovat se na prostředí způsobem, který v dřívější době nebyl myslitelný. Ovládnutím symbolických systémů získali lidé nástroj abstrahování, vysvětlování, analyzování a syntetizování. Zásadním způsobem se rozvinulo lidské myšlení. Lidé si mohli předávat a chápat mnohem složitější a propracovanější sdělení. Vyvázali komunikaci ze smyslově praktických životních situací, s kterými byla doposud spojena.

Epocha písma

Za nejstarší pokusy o zachycení nějaké informace tak, aby ji bylo možné předat později, znovu vyvolat nebo uchovat v čase, je možné považovat propracované malby zvířat a lidí v jeskyních.

Obrázkové písmo (piktogramy) bylo historicky prvním vývojovým stupněm písma. Konvenční obrázkové písmo se však nerodilo v lidské kultuře nikterak snadno. Obrázky museli postupně získat konvenční, dohodnutý význam pro kódování. Jinak by neměly pro komunikaci žádnou hodnotu. Teprve tehdy začaly piktogramy plnit svou specifickou funkci: umožnit přenos informace nejen ve větším prostoru, ale zejména v čase.

Vznik obrázkového písma byl ovlivněn novým společenským způsobem života. Zemědělství vyžadovalo, aby lidé zaznamenávali do kamenů hranice svých pozemků, označovali své vlastnictví a zaznamenávali v čase období setí a sklizně.

Příkladem soustavy složitých symbolů s ustáleným významem je egyptské obrázkové písmo. Každý piktogram představoval určitou věc, myšlenku či pojem. Pokud měla být komunikace účinná, musel ten, kdo sdělení psal, disponovat stejně ohromným množstvím znaků jako ten, kdo jej četl. Gramotnost byla proto omezena jen na několik odborníků. Písař bylo výlučné a ceněné povolání. Starověcí písaři se cvičili dlouhá léta a ovládali tisíce různých symbolů.

Fonetické písmo. Velké zjednodušení písemného záznamu přineslo fonetické písmo. Jeho předstupněm je klínové písmo Sumerů. Podmínkou změny písemného záznamu bylo pravděpodobně používání jiného typu média, do něhož se písmo zaznamenávalo. Sumerové používali hliněné destičky, do nichž vyrývali symboly pomocí krátké dřevěné tyčinky na okraji seříznuté do tvaru klínu. Tímto způsobem nebylo možné dostatečně přesně zobrazovat tisíce různých více méně realistických obrázků. Písaři tedy začali písmo stylizovat do podoby sestavy různých klínů.

Rozhodující změna, která z klínového písma starých Sumerů učinila jedinečný kulturní fenomén, spočívala v tom, že jednotlivé symboly neoznačovaly myšlenky či věci, ale určité zvuky - fonémy. Místo tisíce znaků se písmo zjednodušilo na záznam slabik, jejichž kombinací vznikaly jednotlivá slova. Za přibližně tisíc let se potom skutečné hláskové písmo - podobné písmu hebrejskému nebo písmu starých Řeků - rozšířilo po celém starověkém světě.

Fonetické písmo společně s jazykem, ovládnutím ohně a vynálezem pracovních nástrojů patří k nejvýznamnějším úspěchům v celé historii lidstva. Bez tohoto relativně jednoduchého vynálezu by zůstala většina lidí negramotná. Pokrok ve vědě, umění, politické organizaci lidí a náboženství byl možný jen díky tomu, že velká část lidí uměla číst.

Přenosnost písemných médií. Dalším bodem obratu písemné komunikace byl přechod k používání médií, která byla přenosná. Kameny nebo hliněné desky bylo obtížné dopravovat na jiné místo. Přibližně 2 500 let př.n.l. objevili Egypťané způsob výroby papyrusu, který se vyznačoval lehkostí a trvanlivostí. Původně se používal jen v deltě řeky Nilu. Čerstvé stonky všudepřítomného rákosí se nařezaly na dlouhé pruhy. Uložily se přes sebe, zatížily a nechaly ležet tak dlouho, dokud nevytvořily jednolitou hmotu, která se pak na slunci vysušila. Podobné médium používali staří Mayové. Všimli si, že z fikusů lze odtrhávat dlouhé pruhy vnitřní, světlé kůry. Tyto pruhy pak namáčeli a mlátili do nich tak dlouho, až získaly stejnorodý tvar a konzistenci. Po vysušení kůru skládali do úpravných knih podobných tahací harmonice nebo leporelu.

Přenosná média umožnila zásadní změny v politické a sociální organizaci společnosti. Lehká a trvalá komunikační média společně s jednoduchou a rychle použitelnou soustavou písma umožnily zdokonalení státní správy. Papyrusových písemných záznamů bylo využíváno pro udělování příkazů státním úředníkům a vojákům. Stejným způsobem získávali vládcové rychlý přehled o situaci ve vzdálených provinciích jejich říše.

Epocha tisku

Až do poloviny 15. století pořizovaly evropské národy kopie psaných textů ručně. Bylo to pomalé, pracné a v textech se objevovalo množství chyb. Gutenbergův vynález knihtisku umožnil revoluci v hromadném rozšíření textů. Knih tisk znamenal nezbytnou podmínku rozvoje gramotnosti a vzdělanosti, který v evropských zemích započal od 16. století. V jeho důsledku se mohli v moderní společnosti rozšířit takové instituce jako je demokratické politické uspořádání, způsob byrokratické státní správy, principy individuální svobody. Jedním z nejvýznamnějších důsledků knihtisku bylo masové rozšíření Bible, které umožnilo rozvoj protestantismu. Toto náboženství klade důraz na individuální výklad božích přikázání a bezprostřední odpovědnost člověka před Bohem. Nástup protestantismu vedl ke kapitalismu a dalším společenským změnám, jejichž důsledky jsou v evropské civilizaci patrné dodnes.

Johann Gutenberg je všeobecně považován za vynálezce knihtisku. První kniha na světě však neprošla jeho tiskařským lisem. První tištěná kniha vznikla v Číně kolem roku 800 n.l. Byla to „Diamantová sůtra“, která vznikla přetiskem písemných šablon vyřezaných do dřevěných desek. K používání jednotlivých písmen litých z kovu však měl tento postup velmi daleko.

Technologii knihtisku propracoval až Gutenberg v průběhu dvacetiletého objevování a zdokonalování svého vynálezu. Osud tohoto zlatníka z Mohuče je příznačný pro mnohé vynálezce. Nikdy nemohl užívat výsledků své tvořivosti. Když zdokonaloval svůj objev, zadlužil se u advokáta. Právník začal půjčku vymáhat právě v době, když tiskař dokončil svou první knihu (Gutenbergova Bible). Vynálezce přišel prakticky o všechno včetně prvních 200 výtisků své knihy. Zemřel v roce 1465 v bídě a nikdy se nedověděl, jak významnou službu lidstvu prokázal.

V 19. století dosáhla tisková média, jako jsou knihy, noviny a časopisy, ve společnosti širokého rozšíření a významně změnila podmínky lidské existence. Proměnila podobu interakcí a celé sociální organizace zejména v městských komunitách. Americký sociolog Charles H. Cooley prohlásil v roce 1909, že existují čtyři faktory, díky nimž jsou nová komunikační média mnohem účinnější než komunikační systém v dřívější společnosti. Podle něj je tato účinnost ovlivněna:

1. působivostí, s jakou přinášejí velké množství myšlenek a pocitů,
2. neustálým zaznamenáváním událostí, které uchovávají v čase (překonávání času),
3. rychlostí sdělení (překonávání prostoru),
4. širokým rozptýlením informací ve společnosti, kdy si najdou cestu ke všem společenským vrstvám a třídám.

Uvedené změny v procesu společenské komunikace ovlivnily i změny v osobnosti moderního člověka. Osobnostní rozměr člověka se rozšířil. Lidé se střetávali s různorodými podobami života. Komplexnost a diferencovanost informací vyvolávala větší jedinečnost a pluralitu pohledu na svět. Na druhé straně přinášela a přináší nová zneklidnění a psychologické rozporů v hlavách lidí.

Epocha masové komunikace

S počátkem dvacátého století se v moderní společnosti začaly rozšiřovat nové komunikační prostředky, které přinesly další revoluci ve sdělování. V prvních letech tohoto století se stal film zdrojem rodinné zábavy a výrazně vstoupil do každodenního života lidí. Tentýž osud potkal ve dvacátých letech rozhlas a ve čtyřicátých a padesátých letech televize. Po roce 1970 se ve světě k tomuto vývoji přidala další média, jako jsou kabelová televize, videomagnetofony, interaktivní videotext. Masová komunikace se stala neopomenutelnou součástí našeho života.

Ve sféře komunikací je pro naše století charakteristická (1) velká dynamika rozšiřování technických médií a současně (2) obrovské zmnožení možností využití komunikačních prostředků pro jedince. Společenské důsledky těchto změn stále ještě čekají na své vyhodnocení. Jisté však je, že hromadně sdělovací prostředky mají významný podíl na tom, že žijeme v neustále se proměňující společnosti. V dnešní době slábne vliv stabilních a široce rozšířených vzorů chování. Při každodenním styku s lidmi postupně mizí jistota a spontánnost našeho jednání. Život lidí je velmi diferencovaný a zároveň možnosti individuálního vlivu člověka na své okolí rostou.

Komunikace jako proces

Dorozumění a nedorozumění
Prvky komunikačního procesu
Komunikační cíle a prostředky
Komunikační efektivnost a účinnost

Dorozumění a porozumění

Obsahem komunikačního procesu je přenos informace od mluvčího (komunikátora) k příjemci (recipientovi) sdělení. Dojde-li v průběhu komunikačního procesu k úplnému přenosu informace od mluvčího k příjemci, mluvíme o tom, že příjemce obsahu sdělení porozuměl. Jestliže výsledkem komunikačního procesu je skutečnost, že sdělovanému obsahu rozumí shodně mluvčí i příjemce, hovoříme o dorozumění. Zatímco porozumění je jednostranné, dorozumění je vzájemný vztah mezi aktéry komunikace, při němž dochází ke sdělení stejného významu.

Komunikační bariéry

Ne každý komunikační proces je završen porozuměním či dorozuměním. Mezi komunikátorem a příjemcem vstupuje do sdělovacího procesu řada komunikačních bariér. Komunikační bariéru tvoří v zásadě vše, co brání úplnému přenosu sdělení mezi aktéry komunikace. Při symbolické komunikaci vznikají komunikační bariéry nejčastěji odlišným užíváním komunikačních prostředků nebo užíváním odlišných komunikačních prostředků mluvčím a příjemcem. Komunikační bariéry vedou k nedorozumění.

Popišme si nyní systematicky všechny prvky komunikačního procesu, které mohou mít vliv na dorozumění či nedorozumění mezi lidmi.

Prvky komunikačního procesu

Pro popis struktury prvků, z nichž se skládá každý proces mezilidské komunikace, bylo vytvořeno několik teoretických modelů. Pro naše účely uvedeme základní, kybernetický a sociálně psychologický model komunikace.

Základní model

Obecná představa prvků komunikačního procesu je obsažena v konstatování, že ke komunikaci dochází, když mluvčí předává příjemci nějaké sdělení (zprávu). Tato zpráva má obsah, kterému říkáme význam sdělení, a materiální formu, do které je obsah sdělení zakódován. Formu sdělení určují jednak různé symbolické kódy, jazyky a jednak technické komunikační prostředky jako je knihtisk, telefon, televize, internet atd.

1. mluvčí
2. příjemce
3. obsah sdělení
4. forma sdělení

Kybernetický model

Poněkud podrobnější pohled na strukturu komunikačního procesu přináší kybernetický model přenosu informací. Při studiu přenosu informací uplatňuje systémový přístup ke komunikaci. Funkční přenos informací předpokládá dorozumění. Vše, co způsobuje nedorozumění je chápáno jako komunikační šum, který je třeba odstranit. Soustředí se výlučně na přenos tématického obsahu sdělení. Nebere v úvahu individuálně lidský rozměr komunikace, který tvoří různé záměry a předběžná očekávání jednotlivých komunikačních aktérů. Kybernetický model komunikace je využitelný tam, kde není nutné brát ohled na individuální odlišnosti účastníků komunikace.

1. komunikační zdroj
2. kódování,
3. prostředky přenosu informace (kódy),
4. dekódování,
5. příjemce sdělení,
6. obsah sdělení ,
7. zpětná vazba.
8. komunikační šum

Sociálně psychologický model

Vzájemnou souvislost komunikace a interakce mezi lidmi umožňuje popsat sociálně psychologický přístup ke komunikaci. Z tohoto hlediska můžeme v každé komunikaci rozlišit

1. mluvčího
2. praktický záměr mluvčího
3. význam (obsah) sdělení
4. komunikační prostředky (symboly, technické prostředky)
5. příjemce sdělení
6. praktický efekt sdělení.

Jinými slovy můžeme sociálně psychologický přístup ke struktuře komunikačního procesu vyjádřit otázkami **Kdo, proč, co, jak, komu a s jakým efektem sděluje?** Praktický záměr mluvčího (čeho chce sdělením dosáhnout) a praktické efekty sdělování (jak sdělení ovlivňuje chování příjemce) jsou prvky, které komunikační proces přímo spojují se vzájemným působením lidí. Interakce tvoří v tomto pohledu sociálně praktický aspekt komunikace.

Komunikační cíle

Chápeme-li komunikaci jako specifickou lidskou činnost, pak o ní také platí že je cílevědomá a záměrná. Je činností, která má pro člověka nějaký význam. Za druhé jde o předmětnou aktivitu. To znamená, že člověk při ní používá různé materiální prostředky (symboly). Za třetí platí, že komunikace je vždy činností kolektivní, a ne individuální.

Komunikační cíle

Mezilidská komunikace tvoří složitý mnohostranný proces, při němž lidé mohou sledovat různé záměry a cíle. Typické komunikační cíle lze rozlišit podle různých druhů komunikace.

Pro interpersonální komunikaci je typickým komunikačním cílem **sdílení významů nebo-li dorozumění**. Je tomu tak proto, že při interpersonální komunikaci její aktéři vystupují jako relativně samostatní a izolovaní jedinci. V takovém případě je možné, aby sami aktivně hledali odpověď na otázku, jak dosáhnout dorozumění, a zabránili tak pravděpodobnému nedorozumění.

Další vrstvu komplexního procesu sdělování tvoří skupinová komunikace. Lidé většinou nekomunikují jako zcela nezávislé osoby. Zpravidla jsou zapojeni do velkého množství sociálních vztahů a plní společně různé cíle. K dosažení těchto cílů musí dodržovat společná pravidla.

dla chování. Typickým cílem skupinové komunikace je **ustavení, rozšíření a sdílení společných pravidel chování členů skupiny**.

V každé skupině lidí najdete členy, kteří mají větší vliv než ostatní. Tento mocenský vliv může vycházet z formálních pravidel a nařízení. Stejně tak dobře však může mít svůj zdroj v neformální autoritě vlivných lidí. Když velký podíl vlivu je soustředěn do rukou malé části skupiny nebo skupina přímo vzniká pro splnění cílů, které sledují lidé, kteří v ní mají vliv, pak individuální aktivity ostatních členů mají malý význam na průběh událostí ve skupině. Většina členů skupiny omezuje a redukuje své aktivity na plnění rolí a pravidel chování, které předepsal někdo jiný. Příkladem uvedené skupiny může být podniková organizace, úřad, formální organizace obecně.

V organizacích se rozvíjí zvláštní druh komunikace, při níž otázka, jak dosáhnout všeobecného sdílení pravidel chování, se stává méně naléhavou, protože tato žádoucí pravidla jsou předepsána. Vytváří se cesta k pohledu na komunikaci jako součásti organizačního celku. **Cílem komunikace v organizaci je zabezpečit informace pro efektivní a účelné fungování celého systému.** Uvedený pohled na zaměření komunikace je zvláště významný pro ty, kteří rozhodují o organizaci jako celku, tedy pro manažery.

Jiné cíle sledují mluvčí při komunikaci masové. Tato komunikace je ve své podstatě jednostranná. Její součástí není bezprostřední zpětná vazba, která napomáhá k dorozumění na významu sdělení. Protože masová komunikace výrazně omezuje komunikační aktivity a možnosti příjemců, slouží jako typický **nástroj propagandistického přesvědčování a manipulace velkých skupin lidí**.

Komunikační prostředky

Základní prostředky komunikace mezi lidmi můžeme rozdělit do tří skupin: (1) sami lidé, (2) technické vynálezy a produkty technické činnosti lidí a (3) kulturní znaky a symboly. Představují různé pohledy na komunikační proces a zprostředkování informací mezi mluvčím a příjemcem.

Při skupinové nebo masové komunikaci dochází k situaci, kdy na sebe působí různé sociální struktury, tedy lidé, kteří nereprezentují jen sami sebe, ale názor skupiny nebo celé organizace. Jejich role a pozice mluvčího jim byla propůjčena na základě sociální pozice, kterou ve společenství zaujímají. V tomto smyslu jsou zprostředkujícím článkem, distributorem nebo pozorovatelem sdělení, které je přenášeno mezi různými sociálními útvary.

Technické komunikační prostředky nelze spojovat pouze s moderními mediálními kanály vytvořenými v současné době jako je tisk, rozhlas, televize, film a pod. Významnou roli při sdělování hrály téměř v celé historii lidstva. Kamenné stély, papyrus, hliněné desky, majáky a podobně jsou výsledky technické činnosti lidí, které významně pozměnily charakter lidského sdělování.

Kulturní znaky a symboly tvoří podstatný aparát každé komunikace. Znak není zcela totéž co symbol. Již jsme se zabývali rozbořením znaku, který provedl K. Bühler. Podle něj má každý komunikační znak tři stránky. Za prvé je symptomem, nebo-li příznakem, který vyjadřuje stav

informačního zdroje. Symptodem může být i tělesná teplota jako příznak určitého onemocnění. V takovém případě však nejde o komunikační znak v plném slova smyslu, protože tělesná teplota sama o sobě nic nesymbolizuje. Mezi symptomy, které jsou součástí komunikačního chování člověka, patří například rychlost a zmatenost řeči jako projev psychického rozrušení mluvčího, které souvisí se sdělovaným obsahem. Za druhé je komunikační znak signálem. Znamená to, že vystupuje ve funkci apelu na příjemce. Třetí stránkou znaku je jeho vystupování ve funkci symbolu, kdy reprezentuje (označuje) věci, události, výseky reality, které existují nezávisle na aktérech komunikace.

Ve funkci symbolu vystupují především jazykové znaky. Symbolická stránka nejazykových znaků bývá méně rozvinutá. Naopak mnohem více vyjadřují informace o mluvčím, o jeho pocitech a emocionálních stavech. Jsou více symptomatické než znaky jazykové.

Z hlediska kulturního významu sdělování jako sjednocování lidí na významu předmětných věcí a událostí je symbolická funkce znaku pro náš výklad nejdůležitější. V následujícím textu budeme proto slova znak a symbol chápat - až na výslovné výjimky - jako synonyma. Abychom se přiblížili běžnějšímu označení budeme dále popisovat jazykové chování jako verbální. To jest jako chování, které používá při sdělování slov, bez ohledu na to, zda jsou vyřčená nebo napsaná. Nejazykové komunikační chování budeme tedy označovat jako neverbální. Je to komunikace prováděná za pomoci neverbálních symbolů.

Neverbální symboly můžeme rozdělit na (1) obrazové symboly (ikony) a (2) gesta. Ikony většinou fungují jako obrazové zkratky verbálního sdělení nebo pokynu. Jejich přínosem je skutečnost, že komunikaci urychlují a činí ji nezávislou na národním jazykovém kontextu. Současně však nedávají možnost sdělovat složité myšlenky. Lze je využít při koordinaci stabilních a jednodušších činností. Ikony proto úspěšně fungují jako systém dopravních značek, jako vlajková abeceda při lodní dopravě, jako státní symboly nebo emblémy a znaky podniků.

Obrazové symboly také působí jako signály podněcující příjemce k určité akci. Tato sociální funkce je často využívána. Je dobře známa politická symbolika barev, morální a charakterová symbolika zvířat (prase, včela, beran, liška). Jako symboly, které integrují a koordinují jednání lidí, také vystupují různé geometrické obrazce (kruh, kříže různého druhu, hvězdy, kolo a pod.). Kříž patří k velmi starým lidským symbolům, který byl známý dávno před vznikem křesťanství.

Gesty rozumíme všechny lidské pohyby nebo postoje těla, jimž je připisován nějaký standardní význam. V tomto smyslu chápeme různé mimické výrazy jako speciální gesta. Lidé si velmi často něco sdělují neverbálně. Někdy v této souvislosti mluvíme o řeči lidského těla. Odborníci odhadují, že 30 až 50 procent informací při přímé interpersonální komunikaci pochází z neverbálních projevů komunikujících. Jde tedy o velmi důležitou součást lidského sdělování.

Správné postupy, jak při sdělování využívat uvedené druhy komunikačních nástrojů a prostředků, souvisejí s ovládnutím komunikační technologie. **Komunikační technologii** budeme v tomto textu chápat v širokém smyslu jako nástroje a postupy, které lidem umožňují, aby dosáhli svých záměrů při komunikaci s druhými lidmi. Nejde tedy jen o technické sdělovací prostředky, ale o komunikační prostředky všeobecně.

Efektivnost a účinnost komunikace

Lidské sdělování obecně probíhá jako cílevědomá činnost, při níž používáme k prosazení našich záměrů různé předmětné prostředky a nástroje. Tím spíše to platí pro komunikaci v organizacích, kde vystupuje jako prostředek nebo předmět vědomého řízení a dosahování formálních organizačních cílů.

Při dosahování komunikačních záměrů platí, že míra, v jaké dosáhne mluvčí svých cílů, je závislá na prostředcích, které k prosazení svých záměrů používá. Při řízení a koordinaci komunikačního chování jedince nebo skupiny osob lze tedy uvažovat o efektivnosti a účinnosti komunikačního chování.

Hodnocení efektivnosti a účinnosti komunikačního chování naráží na některé podstatné těžkosti. Především komunikační aktivity neprobíhají vždy jako účelově racionální činnost. Při komunikaci je obtížné shodnout se předem na jednotných cílech aktérů. Vždyť tato shoda je často komunikačním záměrem, kterého se nepodaří dosáhnout. S tím souvisí skutečnost, že výsledkem sdělování je velmi mnoho nezáměrných efektů, na které jednotliví aktéři původně nemysleli. Významnou roli zde hraje okolnost, že průběh komunikace je často výsledkem konfliktních a rozporných záměrů aktérů. Účastníci komunikace nejsou jen subjektem, ale také předmětem komunikačního působení.

Jiným důvodem, že komunikace neprobíhá účelově racionálně, je okolnost, že užívání jazyka i řeči těla se velmi často děje nevědomým, ritualizovaným a tedy jen těžko kontrolovatelným způsobem.

Další těžkostí je měřitelnost míry dosažení plánovaných a očekávaných efektů i náročnosti a nákladnosti použitých prostředků. Pravděpodobně nejdiskutovanějším aspektem výzkumu účinků komunikace je množství a komplexnost jevů, které vyvolává. Při výzkumu komunikačních účinků se rozlišují různé **úrovně a druhy efektů**. Úroveň efektů označuje různou míru sociálního dosahu vyvolaných změn. Můžeme rozlišit účinky individuální, skupinové, organizační, dále změny zasahující celou společenskou instituci, jakou je třeba tržní hospodářství, nebo společnost jako celek. Jiným aspektem úrovně efektů je jejich trvání v čase. Z tohoto hlediska rozlišujeme v zásadě účinky krátkodobé a dlouhodobé. Dále můžeme rozlišit tři základní druhy efektů: (1) účinky, které jsou poznávací (projevují se v poznání a mínění lidí), (2) účinky vztahující se k postojům a emocím a (3) účinky spojené se změnou chování lidí. Většina komunikačních efektů však prostupuje jak poznávací tak afektivní stránkou psychiky a promítá se více či méně v chování lidí.

Jiné roztrídění účinků proto navrhl v roce 1960 J. Klapper. Rozlišuje mezi **typem a směrem efektů**. Mezi základní typy patří (1) konverze (přeměna), (2) malá změna a (3) posílení stávajících mínění postojů nebo chování. Dále autor podle směru působení rozlišuje efekty, (1) které odpovídají záměrům komunikátora, (2) změny ve formě nebo intenzitě vědění, postojů či chování a (3) potvrzení existujících záměrů a názorů příjemce. Na základě těchto diferencí pak autor popisuje následující účinky komunikace:

1. vyvolává záměrné změny (konverze mínění, postojů a chování)
2. vyvolává nezáměrné změny

3. vyvolává malé změny (ve formě nebo intenzitě postojů nebo chování)
4. umožňuje nebo podporuje změny (záměrně či nezáměrně)
5. posiluje existující stav (názory, postoje, chování)
6. brání změnám

Z uvedeného přehledu vyplývá, že zdaleka ne všechny komunikační aktivity či efekty můžeme vyhodnocovat z hlediska účinnosti a efektivnosti. Takový přístup se však zdá oprávněný zejména v hospodářských organizacích, kde komunikace má bezprostřední vliv na kvalitu řízení a výkon organizace.

Účinnost budeme chápat jako vlastnost řízené a cílevědomě regulované komunikační činnosti. Je to stupeň v jakém bylo komunikací dosaženo předem naplánovaného cíle. Účinnost se tedy vztahuje k záměrům a důsledkům (efektům) komunikace. Čím více se efekty komunikačního působení blíží předem zamýšleným záměrům, tím vyšší je účinnost.

Efektivnost je vlastnost regulované a záměrné komunikace, která vyjadřuje vztah mezi záměrnými efekty a charakterem vynaložených prostředků, které vedly k jejich dosažení. Pokud dosahují stejných efektů s vynaložením menšího objemu času, energie, finančních prostředků vynakládaných např. na školení pracovníků, zvyšují efektivnost komunikace. Stejně se zvyšuje efektivnost v případě, kdy se stejným objemem času, pracovníků, energie, financí dosáhnou aktéři komunikace kvalitnějších a intenzivnějších žádoucích efektů.

Mezi ukazateli efektivnosti a účinnosti komunikace je **nepřímo úměrný vztah**. Je vcelku jednoduché být efektivní, když budeme ignorovat účinnost sdělování. Příkladem mohou být ritualizované formy komunikace jako jsou pozdravy, společenská klišé, vysoce formální rozhovor mezi podřízeným a nadřízeným (vojenské hlášení). Komunikační chování v těchto případech ztrácí svůj původní cíl a vede aktéra k maximální úspoře jazykového vyjádření. Naopak není náročné dosáhnout záměru, když při komunikaci mrháme časem, energií, financemi. Příkladem mohou být dlouhotrvající pracovní porady v řadě našich organizací. Není to náročné na komunikační schopnosti, je to však neobyčejně obtěžující a neekonomické.

Jazyk a komunikace

Jednota verbálního a neverbálního chování

Sémantická, syntaktická a pragmatická stránka jazyka

Význam slova, sémantický trojúhelník

Jazyk jako faktor myšlení a jednání lidí

Při sdělování zpravidla používáme verbální i neverbální symboliku současně. Oddělení nebo nesprávné užívání některého z těchto nástrojů znemožňuje, aby nám ostatní lidé porozuměli.

Význam verbálních a neverbálních symbolů

Role slov a řeči těla v komunikaci je odlišná. Zatímco verbálními symboly jsou sdělovány a označovány především naše myšlenky, řeč těla vyjadřuje často nevědomě naše emoce a pocity. Tato řeč je velmi univerzálním kulturním prostředkem komunikace. Skutečnost, že naše komunikační tělesné projevy se často vymykají vědomé kontrole, způsobuje, že gesta a mimika prozrazují velmi mnoho o psychických pochodech člověka. Mohou verifikovat nebo falzifikovat jeho slovní vyjádření. Správné využívání symboliky lidského těla má praktický význam v tom, že může posílit ovlivňování druhých lidí, neboť působí na příjemce sdělení emotivně.

Řeč těla je dále mnohem univerzálněji uplatnitelná při mezikulturní komunikaci. Tato okolnost vedla některé odborníky k tvrzení, že některá gesta a mimické výrazy jsou lidem vrozená a že nemají kulturní, ale spíše biologický základ. Jedním z důkazů mělo být zjištění, že tak univerzální symbolika, jako je gesto souhlasu a nesouhlasu, má svůj základ v chování novorozenců. Novorozенец, kterého matka přiloží k prsu, začne hledat bradavku pohybem hlavy, který připomíná kývání hlavy nahoru a dolů. Naopak, když nemá zájem o jídlo, odvrací se od zdroje obživy směrem vlevo nebo vpravo.

Tito odborníci však neberou v úvahu zjištění řady antropologických a sociologických studií, které upozorňují na značnou kulturní odlišnost gest souhlasu a nesouhlasu. Například v severních částech Japonska vyjadřují lidé souhlas tak, že obě ruce drží nad hrudníkem a kývají s nimi nahoru a dolů. Gesto nesouhlasu představuje pravá ruka natažená před tělem a kývající se zprava doleva. Podobně existují velké kulturní rozdíly v gestech přivítání se dvou lidí. **Rozdíly v gestech stejného významu upozorňují na významný kulturní základ komunikační symboliky lidského těla.**

Jazyk jako symbolický systém

V širokém slova smyslu je jazyk jakákoliv symbolická soustava sloužící nějakému sdělování. Je přitom lhostejné, jestli taková komunikace probíhá mezi lidmi, zvířaty nebo stroji. **Symbolem v tomto obecném významu chápeme každou (1) materiální věc, která pro aktéry sdělení (2) označuje něco jiného, než sama je.** Symbolem tedy může být několik písmen seřazených za sebou a vytištěných na papíře, státní vlajka sešitá ze tří kusů látky a označující například českou státnost. Symbolem může být také včela, pokud je pro pozorovatele přírody označením pilnosti.

V užším slova smyslu je jazyk spojen s verbální komunikací. Je to systém slovních vyjádření, pomocí nichž jsou lidé schopni strukturovat své myšlenky. Slova jsou konstruována z individuálně neuvědomovaných zvuků (fonémů), které se od sebe vzájemně odlišují.

Všechna lidská společenství mají jazyky sloužící k vyjadřování myšlenek přibližně stejně složité. V tomto smyslu není oprávněné označovat jazyk některých národů jako „primitivní“. Veškeré společnosti mají potřebu vytvářet nová slova k vyjadřování nových myšlenek. Schopnost naučit se jazyku je vlastní veškerým jedincům lidského rodu. Výjimku tvoří pouze lidé s psychickými vadami nebo retardacemi, které ovlivňují mozkovou činnost člověka v oblasti jeho jazykové kompetence.

Podstata jazyka

Pro každý jazykový symbol platí, že má v lidské kultuře velmi univerzální použití. Univerzálnost jazyka vyjadřuje skutečnost, že každé slovo má svou:

1. sémantickou složku
2. syntaktickou složku
3. pragmatickou složku

Ze sémantického hlediska platí, že každé slovo má svůj význam. Tento význam byl vytvořen jako produkt lidské činnosti, které se říká řeč. Vznikl jako výsledek dlouhodobého a opakovaného vzájemného působení lidí prostřednictvím řečové komunikace.

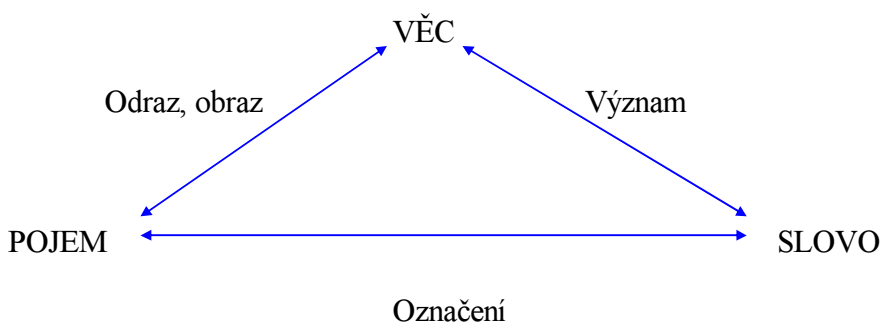
Syntaktická stránka jazyka upozorňuje na skutečnost, že slova jsou spojena navzájem podle určitých gramatických pravidel do větších celků, jako jsou věty. Slova jsou v tomto smyslu stavebními kameny, surovinou, předmětem další lidské řečové činnosti.

Pragmatická složka jazyka označuje skutečnost, že jazyk slouží jako prostředek dorozumění mezi více lidmi. V tomto smyslu je tedy aktivním nástrojem lidské komunikace a interakce.

Jazyk představuje ve své univerzálnosti jedinečný kulturní fenomén, který je současně produktem, předmětem i prostředkem činnosti člověka.

Význam slova

Význam jazykového symbolu označuje vztah mezi označujícím a označovaným. Je to tedy relace mezi slovem a nějakou věcí, neязыkovou skutečností, kterou slovo označuje. Tento vztah byl Osgoodem zobrazen jako **sémantický trojúhelník**.



Z grafického znázornění sémantického trojúhelníku dále vyplývá, že vztah mezi slovem a pojmem či myšlenkou nazýváme **označení** a vztah mezi věcí a myšlenkovou představou o ní nazýváme **odraz či obraz**.

Pomocí sémantického trojúhelníku lze názorně popsat několik zajímavých skutečností spojených s užíváním a funkcí jazyka v komunikaci.

1. Jedna věc, mimojazyková skutečnost, může být různými lidmi odlišně vnímána a představována. Případně některými nemusí být viděna vůbec. Je to způsobeno zprostředkující rolí jazyka. Jazyk, který lidé ovládají, vytváří významovou síť, pomocí níž vnímají svět kolem sebe. Nemáme-li pro určitou věc v jazyce žádné slovo, jednáme a myslíme tak, jako by vůbec neexistovala. Například kanadští indiáni nemají ve svém jazyce slovo pro práci. Mají však velké množství slov pro konkrétní lidské činnosti. Eskymáci používají několik desítek jazykových výrazů pro sněh. Každé z těchto slov má poněkud jiný význam. Zkušený český lyžař dokáže pojmenovat a rozlišit několik druhů sněhu. Autor tohoto textu stěží rozliší tři: ledovka, břecha a prašan.

Skutečnost, že jazyk zprostředkovává a ovlivňuje náš způsob vnímání světa, je v rozporu se zažitým **předsudkem běžného vědomí**: to, co vidím a vnímám svými smysly, musí být pravda. Pravda je však taková, že vnímám a myslím o skutečnostech okolního světa na základě jazykových struktur, které se lidé naučili používat v průběhu svého dětství. Jazyk vytváří jakýsi rastr, síť významů, kterou vytvořili naši předchůdci a která je součástí naší kultury. Jazyk určující naše vnímání a myšlení je aktivním faktorem ovlivňujícím lidské jednání.

2. Mezi označovanou mimojazykovou skutečností a označujícím slovem není vztah příčiny a následku. Volba jazykových symbolů pro označení určité skutečnosti je v podstatě výsledkem libovolného rozhodnutí a konsensu aktérů komunikace.

Poznámka

Výjimku tvoří tzv. zvukomalebná slova (onomatopoeia), která udržují jistou souvislost mezi označujícím symbolem a označovanou skutečností. Například slova prsk, srk.

Z uvedeného faktu vyplývá, že jazyk je nezávislý na věcném světě, který nás obklopuje. Proto jsme schopni pojmenovat věci, které v naší věcné skutečnosti neexistují. Jsme schopni myslet o čertech, hastrmanech, bozích, o skutečnostech, které většina z nás doposud neviděla, jako například o Velkém třesku. Užívání rozvinutého jazyka neobyčejně rozšířilo možnosti lidského myšlení a posunulo ho za hranice bezprostřední smyslové skutečnosti. Proto se řeč stala velmi významným činitelem antropogeneze.

3. Stejná věc může být označována několika různými symboly. Může mít tedy pro člověka odlišný význam. Tímto způsobem je možné využívat jazyka pro ovlivňování a manipulaci lidí. Síla jazyka je dobře vidět v politické propagandě nebo rétorice politiků. Například atentát na Heidrycha byl v nacistických novinách označen jako „hrůzný čin českých banditů“, zatímco v komentáři rádia BBC byl označen jako „hrdinský čin českých vlastenců“.

Interpersonální komunikace

Jak se dosahuje sdílení významů?

Významová struktura komunikačního aktu

Základní fáze komunikačního procesu

Asymetrie role mluvčího a příjemce

Pohlížíme-li na komunikaci jako na interpersonální, bereme v úvahu **jedinečnost aktérů sdělování**. Při interpersonální komunikaci si něco sdělují dva na sobě nezávislí, svobodní lidé. Například když si spolu povídají dva cestující náhodně se setkající ve vlakovém kupé. Předpokládáme, že mluvčí i příjemce jsou individuality, které nejsou předběžně svázány žádnými společnými očekáváními.

Existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit rozdílnost osobnosti lidí natolik, že odlišně interpretují významy jednoho komunikačního sdělení. V situaci, kdy dva relativně neznámí a vzájemně nezávislí lidé spolu mluví, má smysl se ptát, zda-li dochází k dorozumění či nedorozumění. V této kapitole se pokusíme analyzovat mechanismus procesu sjednocení významu sdělení mezi mluvčím a příjemcem.

Z vlastní zkušenosti víme, že každý člověk je trochu jiný. I mezi lidmi, kteří pracují nebo žijí společně dlouhá léta, může čas od času docházet k nedorozumění. Je to způsobeno rozdílnou zkušeností, jedinečnou životní situací každého člověka, která může někdy narušit významovou shodu i dvou velmi blízkých a podobných lidí. Analýza komunikace jako interpersonálního procesu se tak občas stává velmi aktuální i ve skupině či formální organizaci.

Významová struktura sdělení

Obsah sdělení, nebo-li význam komunikace, je vícevrstevný a strukturovaný. Jestliže je mezilidská komunikace zpravidla současně interakcí, pak prvním významovým prvkem je **záměr** komunikační činnosti pro mluvčího. Je to motiv, proč mluvčí začal komunikovat.

Druhým prvkem je **individuální smysl sdělení pro komunikátora**. Poté, co si mluvčí vyjasní svůj komunikační záměr, zakóduje ho do určitých slov. Tato slova mohou mít pro mluvčího zcela individuální subjektivní význam, který je odlišný od interpretace stejného slova druhými lidmi.

Třetí prvek významové struktury sdělování tvoří **objektivní význam sdělovaných slov**. Každé slovo má něco jako obsahové téma. Je to slovníkový význam, na kterém se s jistou pravděpodobností celkem všeobecně shodujeme.

Čtvrtou stránkou obsahu sdělení je individuální **subjektivní smysl sdělení pro příjemce**. Smysl nějaké věty pro mluvčího a příjemce může být velmi rozdílný.

Podobně musíme předpokládat, že **komunikační efekt** na příjemcovu chování může být odlišný od představ a záměrů mluvčího. Významovou strukturu komunikace si přiblížíme na následujícím příkladě:

Příklad

Předpokládejme, že dva milenci se sejdou na schůzce. On se jmenuje Jan a ona Jana. Janovi, který pozval Janu do své garsonky, se schůzka líbí a chtěl by ji co nejvíce prodloužit. Po chvíli si všimne, že venku začalo pršet. Otočí hlavu k Janě a řekne: „Začíná pršet.“ Jana se opře o lokty, překvapeně se podívá z okna a odpoví: „Musíš mi rychle půjčit deštník“. Pak si sedne a chystá se k odchodu. Ve dveřích se otočí a prohodí: „Musím běžet, abych celá nepromokla. Ahoj.“ Jan je překvapený, tváří se zaskočeně. Mezi milenci došlo k nedorozumění.

S jednoduchou větou: „Začíná pršet.“ spojují Jan a Jana odlišné významy. Janovým záměrem bylo, aby Jana zůstala na milenecké schůzce co nejdéle. Efekt na Janino chování byl takový, že urychleně odešla. Smysl věty pro Jana znamenal: „Prší, ještě nechod' nebo zmokneš.“ Pro Janu tato věta naopak znamenala: „Začíná pršet, musím rychle přejít domů, v lijáku celá promoknu.“

Naznačená významová struktura komunikačního sdělení vytváří možnost různých variant odlišného chápání obsahu sdělení mluvčím a příjemcem. Varianty významových rozdílů mohou vytvářet nedorozumění mezi aktéry komunikace.

Význam sdělení

Při složité významové struktuře vzniká otázka, co je vlastně rozhodujícím významem sdělení při komunikačním aktu. Někteří autoři se domnívali, že tímto významem je záměr sdělovaný mluvčím. Jak však ukázal náš příklad, Janina interpretace sdělení odporovala záměrům jejího milého.

Jiné pojetí představoval názor Balese, který se domníval, že rozhodující význam sdělení tvoří subjektivní interpretace příjemce. Taková představa však nebere v úvahu záměry a interpretace mluvčího. Vychází současně z představy komunikace jako jednostranného procesu. Komunikace, která vede k významové shodě, však bývá zpravidla vzájemná.

Tento fakt zdůraznil ve svém pojetí významu J. Janoušek. **Významem komunikace je podle jeho názoru to, co zamýšlí mluvčí, aby z jeho sdělení pochopil posluchač.** Původní mluvčí tedy potřebuje potvrzení svých záměrů v podobě promluvy původního posluchače. Komunikace ustavující významovou shodu je ve své podstatě vždy komunikací vzájemnou.

Fáze komunikačního aktu

Při utváření významové shody mezi aktéry prochází komunikace několika základními fázemi. Jsou to (1) motivace mluvčího, (2) formulace sdělení, (3) přijetí sdělení a (4) přeměna rolí mluvčího a příjemce (zpětná vazba). V odlišné charakteristice rolí mluvčího a příjemce je podstata mechanismu, který umožňuje při komunikaci vznik nedorozumění.

1. fáze: Motivace mluvčího

První fáze komunikačního aktu probíhá ještě před tím, než mluvčí promluví. Je to fáze motivační, kdy komunikátor zvažuje, o čem promluví, jakými slovy, s jakou intonací a zda-li vůbec promluví, Dále zvažuje, zda-li pomocí komunikace uspokojí svá přání a potřeby. Průběh motivace k vyslovení sdělení je ovlivněn třemi základními druhy předběžných očekávání, které se nazývají (1) definice situace, (2) sebepojetí mluvčího, (3) očekávání přání a postojů příjemce.

Definice situace. Komunikační záměr i způsob jakým ho nakódujeme do slov je významně ovlivněn definicí sociální situace, ve které chceme komunikovat. V průběhu života se učíme velkému množství způsobů chování očekávaných a vhodných pro různé sociální situace. Například naši zamilovaní si pravděpodobně správně určili svou situaci jako mileneckou schůzku, na které je možné a vhodné dát průchod svým citům.

Dále se učíme, že co je správné a očekávané v jedné situaci, může být v jiné situaci nevhodné a hloupé. Například většina z nás ví, že v zaměstnání si můžeme dělat legraci z kolegy. Nemůžeme si to však dovolit vzhledem ke svému nadřízenému nebo podřízenému.

Definice situace se skládá z několika dílčích etap. Za prvé musí mluvčí situaci **pojmenovat**. K pojmenování použije symbol ze svého jazykového repertoáru. Na základě pojmenování může mluvčí teprve situaci **utřídit a zařadit** mezi ostatní jemu známé situace. To je druhá fáze definice situace. Třetí fáze spočívá v **přirazení vhodných způsobů chování** odpovídajících dané situaci.

Sebepojetí. Záměry a sdělení mluvčího dále významně ovlivňuje jeho sebepojetí. Jsou to představy a očekávání, které má mluvčí sám o sobě. Například podnikatel si pravděpodobně bude o sobě myslet, že je energický, chytrý, pečlivý. Žena po rozvodu, která je v evidenci úřadu práce, si bude asi myslet, že je neschopná, hloupá, že se jí smůla lepí na paty. Typický vědec a vysokoškolský učitel v jedné osobě si může o sobě myslet, že je důkladný, citlivý a že

uvážlivě promýšlí, co říká. V případě zamilovaného Jana se zdá, že si o sobě myslí, že je neodolatelný, obdivovaný a krásný.

Sebepojetí mluvčího významně ovlivňuje nejen volbu slov, ale také způsob řeči, gesta a mимику.

Očekávání přání a postojů příjemců. Obsah i forma sdělení je dále ovlivněna tím, jak mluvčí vnímá přání a očekávání svých komunikačních partnerů.

2. fáze: sdělení

Po té, co si mluvčí vyjasní svůj komunikační záměr, dochází ke kódování obsahu sdělení do určitých symbolických struktur, jazykových výrazů, nonverbálních gest a pod.

3. fáze: přijetí sdělení

V této fázi přechází komunikační aktivita na stranu posluchače. Příjemce nemá možnost volby tématu sdělení. Přijímá ho jako vytvořené. Očekávání, která jsou podobného druhu jako u mluvčího, se odehrávají současně s příjmem sdělení a jeho významovou interpretací. Očekávání tedy nemohou ovlivnit téma rozhovoru, ale určují jeho subjektivní interpretaci příjemcem.

Z této skutečnosti vyplývá **asymetrie** vztahu mezi komunikačním chováním mluvčího a příjemce. Mluvíme o dvou rozdílných komunikačních rolích: roli mluvčího a roli příjemce sdělení. V jednosměrné komunikaci je mezi aktéry sdělování nerovnoprávný vztah. Mluvčí má větší sílu, moc ovlivnit průběh komunikace tím, že určuje téma rozhovoru.

4. fáze: přeměna rolí

Po té, co posluchač interpretoval sdělení, začíná zvažovat svou reakci. Probíhá opět motivační fáze, při níž zvažuje zda má odpovědět nebo v rozhovoru nepokračovat, jak odpoví, jaké kódy pro své sdělení použije a pod. Pokud se rozhodne v komunikaci pokračovat, nastává přeměna rolí a z posluchače se stává mluvčí.

Asymetričnost role mluvčího a příjemce, spočívající ve skutečnosti, že téma (obecný význam) sdělení určuje mluvčí, je základním mechanismem nedorozumění. Příjemce sdělení je nucen obecné téma sdělení přijmout jako „hotové“ a interpretovat ho podle svých subjektivních očekávání, zkušeností, jazykových kompetencí a znalostí. Tyto předpoklady však bývají mezi lidmi značně rozdílné.

Komunikační bariéry a jejich odstraňování

Komunikační bariéry

Rozdíly mezi lidmi jsou způsobeny celou řadou okolností, které jsou povahy kulturní a vzdělanostní, souvisejí s pozicí člověka ve společnosti, se životní situací, ve které se nachází. Závisí také na psychickém stavu jednotlivých lidí, na jejich věku či pohlaví. Uvedené rozdíly mezi lidmi tvoří faktory způsobující porušení komunikace a nesplnění jejího základního cíle, tj. dorozumění. Těmto faktorům říkáme komunikační bariéry.

Mezi nejčastější příčiny nedorozumění řadíme následující komunikační bariéry: filtrování, výběrové vnímání, emocionální stav člověka, používaný jazykový systém a neverbální narážky.

Filtrování

Zdrojem filtrování je mluvčí. Je to záměrná manipulace s informacemi, s cílem učinit je pro příjemce vhodnější. Filtrování je typickou komunikační bariérou v životě profesionálních organizací. Jde o situaci, kdy podřízený sděluje nadřízenému jen to, co si myslí, že chce vedoucí slyšet. Jinak řečeno, vždy mají pracovníci tendenci nesdělovat svému šéfovi to, co si myslí, že by jim mohlo ublížit.

Pro vedoucí pracovníky tedy platí jedno doporučení. Chtějí-li hodnověrnou zpětnou vazbu o svém chování, musí se ptát svých kolegů nebo nadřízených. Zpětnou vazbu od podřízených by měli přijímat s rezervou, neboť má obvykle tendenci být pozitivní.

Výběrové vnímání

Zdrojem této komunikační bariéry je příjemce sdělení. Výběrové vnímání znamená, že příjemce obsah sdělení vidí, slyší a interpretuje v závislosti na svých potřebách, motivacích, předchozích zkušenostech a jiných osobnostních charakteristikách. Při interpretaci objektivního tématu sdělení příjemce projektuje do komunikace své subjektivní zájmy a očekávání. Výběrové vnímání probíhá zpravidla jako nekontrolovaný, neuvědomovaný proces.

Emocionální stav

Zdrojem následující komunikační bariéry je opět příjemce sdělení. Dekódování a interpretaci zpráv významně ovlivňují jeho aktuální pocity. Stejnou zprávu člověk často přijímá různě v závislosti na tom, zda momentálně prožívá radost a štěstí nebo pocity úzkosti. Extrémní emoce jako je jásot či deprese s velkou pravděpodobností potlačují efektivní komunikaci. V takových případech jsme nevšimaví k racionálním a objektivním argumentům, jednáme zbrkle a zkratkovitě.

Jazyk

V kapitole o jazyku jsme si vysvětlili, že slova mohou mít pro různé lidi různé významy. Z této skutečnosti vyplývá, že jazyk může být příčinou řady nedorozumění. Platí, že jazyk jako komunikační nástroj může být pro lidi chrámem i tvrzí. Mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují užívání jazyka patří věk, vzdělání a kulturní základ aktérů komunikace. Jazyková bariéra má svůj zdroj na obou stranách komunikačního procesu, u mluvčího i příjemce.

V profesionální organizaci vznikají jazykové problémy mezi lidmi často z následujících důvodů:

Odlišný kulturní základ zaměstnanců

Na konci dvacátého století, kdy v rozvinutých zemích existuje veliká kulturní pluralita, se setkávají v organizacích lidé s různými hodnotovými orientacemi, zájmy a životními postoji.

Kulturní diferenciaci v moderní společnosti postupuje i přes působení vzdělávacích institucí zabezpečujících přibližně stejnou úroveň všeobecného vzdělání. Tuto funkci v dnešních podmínkách mají plnit především střední všeobecně vzdělávací školy, tedy gymnázia, a dále univerzity. Vývoj směrem ke specializaci a praktické orientaci i těchto vzdělávacích institucích způsobuje oslabování jejich kulturně sjednocující funkce.

Horizontální diferenciaci rolí a činností

Profesionální organizace je založena na velké diferenciaci pracovních rolí a činností. Tyto činnosti vykonávají specialisté, jejichž pozice je založena na dokonalém zvládnutí malého okruhu pracovních aktivit. Specialisté užívají nejčastěji svůj profesionální, technický jazyk, který je spojen s teoretickými znalostmi jejich specializace. Profesionální jazyk specialistů neumožňuje efektivní komunikaci mezi pracovníky různých odborných profesí.

Odlišný jazyk specialisty a laika

Obtíže přináší také komunikace mezi specialistou a laikem. Komunikační bariéra může být v tomto případě vytvořená rozdílem mezi **teoretickým jazykem a jazykem observačním (pozorovacím)**. Teoretický jazyk dává slovům jednoznačný význam určité třídy jevů. Slouží tedy k označení abstraktních pojmů. Observační jazyk používáme při popisu našimi smysly pozorovatelných věcí. Jazykové vyjádření zde plní spíše pasivní roli kodifikace toho, co právě vnímáme a prožíváme. Tímto jazykem vyjadřujeme, co vidíme, slyšíme, cítíme dotykem, vnímáme chutí a pod. Observační jazyk je proto neoddelitelný od konkrétní situace pozorování.

Tvrdíme, že významy observačního jazyka jsou „**jednojednoznačné**“, neboť jednotlivá slova označují ne celou třídu jevů, ale právě jen jeden pozorovaný objekt či vlastnost.

Pro observační jazyk je typické používání ukazovacích zájmen. Řekněte něco o tomto člověku. Jak pracuje tento přístroj? Kolik to stojí? Uvedené otázky jsou pronesené v observačním jazyku. Mají-li mít nějaký význam, jsou neodmyslitelné od řečové situace, v níž byly vyřčeny.

Odlišný národní jazyk

Ve velkých nadnárodních společnostech se můžeme setkat s bariérami způsobenými skutečností, že v organizaci spolupracuje mezinárodní personál.

Vertikální diferenciaci rolí a činností

Ve větších organizačních jednotkách může vyvolat nedorozumění také odlišné užívání jazyka mezi pracovníky na různých úrovních řízení. Top manažer má zcela odlišné profesionální zájmy než jeho řadový podřízený. Pohybuje se v jiné časové dimenzi uvažování. Skutečnosti, které mají význam pro jeho rozhodování, jsou pro řadové pracovníky hudbou daleké budoucnosti. Naopak okamžité a probíhající dílčí problémy produkce top manažera už dávno nezajímají. Z odlišné časové orientace zájmů vyplývají rozdílná očekávání aktérů komunikace, která ovlivňují interpretaci smyslu jednotlivých slov a jazykových vyjádření.

V hierarchické organizační struktuře začíná být odlišné užívání jazyka problémem mezi pracovníky, mezi nimiž jsou dva a více stupňů řízení. Například termín „*pracovní norma*“ je top managementem podniku nebo velkého úřadu chápán jako potřebný nástroj řízení a kontroly organizace jako celku. Řídící pracovníci s ním spojují možnost získávat standardní a kvantifikovanou informaci o průběhu činností v organizaci. Řadoví pracovníci a mistři často s tímto termínem spojují pocit něčeho zbytečného, co je svazuje a manipuluje při práci. Něčeho, co zabraňuje uplatnění individuálních schopností pracovníků.

Neverbální narážky

Při interpersonální komunikaci je řeč vždy doprovázena mimikou a gesty, tedy řečí našeho těla. Pokud mluvčí používá oba typy komunikačních prostředků souhlasně, posiluje tím efektivnost předávání informací. Pokud jsou neverbální prostředky v rozporu s tím, co mluvčí říká, příjemce není schopen jednoznačně interpretovat význam sdělovaného a vytváří se komunikační bariéra. Zdrojem těchto komunikačních problémů je mluvčí.

Rozpornost sdělení v čase

Komunikace je procesem, který probíhá v čase. Pokud mluvčí v krátké době po sobě vysloví sdělení, která jsou významově odlišná nebo přímo rozporná, znemožňuje příjemci jednoznačnou interpretaci. Zdrojem uvedené komunikační bariéry je tedy opět mluvčí.

Odstraňování komunikačních bariér

Dosažení významové shody mezi aktéry komunikace a dále zvýšení efektivity komunikačního procesu, tj. dosažení dorozumění jednodušším a rychlejším způsobem, lze zajistit pomocí realizace několika doporučení. Jsou to použití zpětné vazby, trénink aktivního poslechu, užívání jednoduchého jazyka, kontrola emocí.

Zpětná vazba

Zpětnou vazbu jsme charakterizovali jako samostatný prvek komunikačního procesu. Její univerzální funkce spočívá v tom, že teprve na základě zpětné vazby (odpovědi původního příjemce), může původní mluvčí zjistit, zda-li došlo k dorozumění. Na základě používání zpětné vazby je možné zahájit proces postupného zpřesňování a sladování komunikačních záměrů. Je to důležitý mechanismus ovlivňování druhých lidí. Udělování efektivní zpětné vazby je nezbytná součást pracovních schopností manažera.

Pozitivní a negativní zpětná vazba

Rozlišujeme dva základní druhy zpětné vazby: pozitivní a negativní. Liší se ve způsobech provádění a v míře působnosti na příjemce. Pozitivní zpětná vazba je udělována spontánněji, rychleji a s větším zanícením, negativní zpětná vazba je udělována velmi rozdílně. Pozitivní zpětná vazba je příjemcem většinou přijímána a ovlivňuje jeho další chování, zatímco negativní zpětná vazba je často ignorována nebo odmítána. Důvodem je prostá skutečnost, že člověk často rád přijímá, co je pro něj dobré, a odmítá nesouhlas či kritiku.

Vzniká tedy otázka, zda-li není rozumné vyhnout se udělování negativní zpětné vazby a soustředit se v diskusích a rozhovorech na podpůrná a souhlasná stanoviska. Někteří odborníci na pracovní motivaci a ovlivňování lidí zastávají názor, že orientace na udělování pozitivní zpětné vazby je pro vedoucí pracovníky výhodnější a efektivnější než uplatňování kritických a nesouhlasných stanovisek. Běžná životní i manažerská praxe však ukazuje, že udělování negativní zpětné vazby se nevyhneme. Správná otázka tedy zní: **v jakých situacích a jakým způsobem udělovat negativní zpětnou vazbu, aby byla efektivní?**

Situace efektivní zpětné vazby

Negativní zpětná vazba (nesouhlas, odpor, kritika) je efektivněji přijímána v několika komunikačních situacích. Za prvé, když je udělována osobou, která je pro příjemce důvěryhodná a je pro něj neformální autoritou. Za druhé, když přichází od osoby nebo pracovníka s vysokou formální autoritou. Tedy od osob na vyšších stupních mocenské hierarchie v sociální organizaci podniku, úřadu, města, státu a pod. Za třetí, když se negativní zpětná vazba opírá o tzv. tvrdá data a fakta. Nesouhlas nebo kritika by měla být doplněna příklady nebo číselnými údaji vždy, kdy je to možné.

Efektivní postup negativní zpětné vazby

Praktické provádění negativní zpětné vazby se může opírat o následující doporučení:

1. Zaměřte se na konkrétní sdělení nebo chování.
2. Udělte zpětnou vazbu neosobně. Nevytýkejte spolupracovníkovi, že je pomalý a nerozumitelný. Hovořte o tom, že jeho pracovní výkon byl minulý týden pomalý a že jste jeho vystoupení na komisi nerozuměli. Nebudete tak vyvolávat negativní emoce, které mohou zabránit přijetí zpětné vazby. Neosobnost zpětné vazby podpoříte tím, že budete mluvit klidně a nezúčastněně.
3. Udržujte zpětnou vazbu orientovanou na cíle komunikace, spolupráce lidí v organizaci. Například vedoucí oddělení by měl uvést jaké důsledky mělo chování, které je předmětem kritiky na soudržnost nebo pracovní výkon celé skupiny.
4. Poskytujte zpětnou vazbu v pravý čas. Nejefektivněji působí zpětná vazba, když je provedena krátce po té, co proběhlo chování, které se stalo předmětem zpětné vazby. Jsou však situace, kdy musí být zpětná vazba odložena. Vhodnost okamžiku udělení zpětné vazby souvisí s tím, kdy je kritika či nesouhlas nejúčinnější z hlediska dosažení očekávané změny chování.

Formulace zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba má být složena minimálně ze tří částí. Za prvé obsahuje konkrétní popis chování, které je předmětem zpětné vazby. Za druhé důsledky, které toto chování vyvolalo. Za třetí by měla obsahovat pocity nebo emocionální reakce, které kritizované chování vyvolalo u toho, kdo zpětnou vazbu poskytuje.

Aktivní poslech

Prevenčí proti nedorozumění je také aktivní poslech. Je to užitečná schopnost v běžném životě a profesionální nezbytnost pro manažery i jejich podřízené. Pro manažery znamená poslech jednu z forem zpětné vazby, která zjišťuje názory podřízených a informace o důsledcích rozhodnutí vedoucích.

Aktivní poslech dále zvyšuje efektivitu vyjednávání a ovlivňování lidí, neboť vytváří delší čas pro tvorbu rozhodnutí. Průměrný člověk řekne za minutu přibližně 150 slov. Obvyklá kapacita sluchového vnímání řeči je asi 1000 slov za minutu. Tento rozdíl, který se aktivním poslechem zvětšuje, vytváří čas pro "práci" našeho mozku.

Aktivní poslech je činnost velmi náročná na pozornost a energii posluchače. Výzkumy z oblasti hygieny práce prokázaly, že člověk udrží plnou pozornost maximálně 15 minut. Poté začíná pozornost postupně klesat.

Aktivní poslech není schopnost, která by byla vrozená nebo samozřejmě daná. Velmi často se potvrzuje skutečnost, že mnoho lidí neumí druhé poslouchat. Buď je názory druhých lidí nezajímají, nebo chápou komunikaci jako prostor pro sebevyjádření a seberealizaci. Vedoucí pracovníci podléhají častěji první odchylce. Ztrácejí zájem o názory svých podřízených a kolegů, uzavírají se do svého konceptu myšlení. Jde o jedno z nejtěžších „onemocnění“ manažera.

Aktivní poslech je charakteristický (1) intenzivní pozorností, (2) vcítěním do záměrů a postojů mluvčího, (3) posloucháním se souhlasem a (4) s ochotou přijmout odpovědnost za závěry rozhovoru.

Uvedené rysy aktivního poslechu se vzájemně doplňují. Intenzivní pozornost posluchače rozvíjí schopnost vcítění. Podobně souhlasné chování rozvíjející motivaci mluvčího k hovoru zvyšuje šance posluchače, že správně porozumí záměrům mluvčího. Projevovaná odpovědnost za výsledek rozhovoru, - tedy chování, které nedává důvod mluvčímu si myslet, že posluchač přijímá sdělení jedním uchem dovnitř a druhým ven - má silný motivační účinek na komunikátora.

Poslech se souhlasem není jednoduchá dovednost. Ten, kdo poslouchá, nemusí být vždy objektivně zainteresován na obsahu sdělení. V takovém případě je spíše přirozené odvrátit pozornost.

Jinou překážkou souhlasného poslechu je situace, kdy posluchač se sdělením nesouhlasí. V uvedené situaci obvykle začne formulovat protiargumenty. V důsledku toho ztrácí pozornost ke zbytku sdělení mluvčího. Pro souhlasný poslech je proto důležité potlačit okamžitou nesouhlasnou reakci a ohodnotit sdělení až na jeho konci.

Rozvoj schopnosti aktivního poslechu

Následující přehled upozorňuje na několik doporučených způsobů chování, které pomáhají rozvíjet aktivní poslech. Není nutné, aby při komunikaci byly dodržovány úplně všechny.

Každý čtenář si může vybrat jen ty, které nejlépe odpovídají jeho návykům, osobnosti, výchově.

Udržujte kontakt s mluvčím pomocí očí. Rozhovor lidí doprovází zdánlivě paradoxní skutečnost. I když poslech je záležitostí sluchovou, lidé se utvrzují, že je partneři v komunikaci poslouchají podle pohledu očí. Budete-li při rozhovoru udržovat kontakt s mluvčím očima, dosáhnete současně několika efektů. Za prvé zvýšíte svou pozornost. Za druhé snížíte pravděpodobnost, že mluvčí komunikaci předčasně přeruší. Za třetí motivujete partnera k dalšímu sdělení.

Snažte se o potvrzující pokyvování a vhodný výraz tváře. Efektivní posluchač projevuje zájem o to, co je řečeno pomocí neverbálních gest. Jemné pokyvování hlavou a vhodný výraz tváře spojený s kontaktem očí ujišťuje mluvčího, že ho posloucháte.

Vyvarujte se přerušování komunikace. Některé aktivity posluchače vedou mluvčího k přesvědčení, že jste o rozhovor ztratili zájem. Patří mezi ně například pohled na hodinky, listování v písemných dokumentech, pohrávání si s tužkou a pod.

Pokládejte doplňující otázky. Dotazy v rozhovoru přispívají k vyjasnění a zpřesnění smyslu sdělení. Současně ubezpečujete mluvčího, že ho posloucháte.

Parafrázuje. Parafráze je opakování významu sdělení jinými slovy. Efektivní posluchač tedy používá při rozhovoru obraty typu: "Jak já tomu rozumím, co zde bylo řečeno, je...", "Jinými slovy tedy říkáte, že...", "Vy si tedy myslíte, že...". Uvedené chování má několik významů. Za prvé kontroluje, do jaké míry posluchač pozorně poslouchal. Za druhé dává mluvčímu zpětnou vazbu jak dobře příjemce porozuměl jeho sdělení. Za třetí nutí mluvčího, aby opět promýšlel své původní sdělení, zda přesně formuluje jeho komunikační záměry.

Neskákejte do řeči. Začněte odpovídat poté, co mluvčí dokončí svou myšlenku. Při troše vnímavosti vždy rozpoznáte správný okamžik.

Nemluvte příliš mnoho. Efektivní posluchač si je vědom skutečnosti, že chce-li se něco dovědět, musí přestat mluvit.

Učíte hladký přechod mezi rolí mluvčího a posluchače. Nebraňte se přeměně komunikačních rolí.

Užití jednoduchého jazyka

Větší jasnost a srozumitelnost sdělení pro příjemce může mluvčí ovlivnit volbou slov a stavbou vět. Zjednodušení jazyka lze dosáhnout pomocí následujících doporučení:

1. V rozhovoru se snažte přizpůsobit jazyku lidí, kterým je sdělení určeno.
 2. Pokud možno vyhněte se užívání cizích slov.
 3. V kontaktu s laiky nepoužívejte odbornou terminologii.
 4. Změňte skladbu vět tak, abyste používali spíše jednoduché věty než souvětí.
 5. Neopakujte části vět jinými slovy. Neuvádějte zbytečně synonyma.
-

Omezení emocí

V běžném i pracovním životě se nevyhnete situacím, kdy do rozhovoru vstoupí emoce. Co můžete udělat v situaci, kdy vedete rozhovor a uvědomíte si, že jednáte v rozrušení? Nejjednodušší pravidlo v takovém případě zní: přerušete komunikaci. Vyhněte se tím nesprávné interpretaci sdělení a následně špatným rozhodnutím.

Předjednání

Před důležitým rozhovorem nebo jednáním je vhodné sdělení neformálně předjednat. Odhalíte tím možné rozpory a nejasnosti v interpretaci posluchačů. Vyhněte se nedorozumění, které může důležité jednání zhatit a vyvolat další následné konflikty.

Skupinová komunikace

Skupina a typy pracovních skupin

Vliv komunikace na utváření skupiny

Fáze vývoje skupiny

Skupinová soudržnost a pracovní výkon

Vliv skupinové pozice na průběh komunikace

Komunikační toky a sítě v pracovních skupinách

O skupině lidí mluvíme v přesně určeném smyslu: dva, nebo spíše více lidí na sebe vzájemně působí a závisí na sobě při společném dosahování cílů. Trvá-li uvedené vzájemné působení a dosahování společných cílů nějaký čas, jednotliví členové skupiny začnou předem očekávat, jak se ostatní lidé ve skupině budou chovat. Očekávané chování druhých lidí se vyjasňuje především v průběhu a díky komunikacím členů skupiny mezi sebou. Skupina lidí se tedy vyznačuje následujícími rysy:

1. Společně provádí nějakou činnost.
2. Při této činnosti vznikají mezi jednotlivými členy dlouhodobé interakce, které mají zpravidla formu komunikace.
3. Mezi členy skupiny vzniká síť komunikačních vztahů.
4. Na základě interakcí se mezi členy ustavují a usazují vzájemná očekávání a společná pravidla chování ve skupině. Vznikají určité pozice a mezi nimi mocenské vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
5. Členové skupiny sdílí určitý okruh společných cílů, hodnot. Jsou to skutečnosti, představy, vlastnosti a pod., které mají pro členy přibližně stejný význam.

Cílem analýzy skupinové komunikace je vysvětlit proces ustavování společných významů, norem a pravidel chování mezi jedinečnými členy skupiny. Toto vysvětlení je možné jen v rámci výkladu vývoje skupiny. Dále si vysvětlíme, jak je komunikační činnost individua ovlivněna jeho členstvím ve skupině lidí. Pro manažera a profesionála je důležité vědět, že chování pracovníka ve skupině a chování izolovaného člověka není stejné. Proto je dobré mít poznatky o skupinovém chování v organizaci.

Formální skupiny v organizacích

V běžném životě i v profesionálních organizacích můžeme rozlišit formální a neformální skupiny. Formální skupiny jsou někým stanoveny. Mají předem určený cíl, většinou někde sepsaná pravidla chování uvnitř skupiny, účelně vybrané členy. V podniku či úřadě nejuniverzálnější rozšíření mají formální skupiny zvané pracovní. Existuje jich několik druhů.

Příkazové skupiny

Mezi klasické pracovní skupiny s význačnou formální autoritou vedoucího a s pevně daným organizačním schématem patří příkazová skupina. V této skupině existují dvě typické pozice: manažer a jeho podřízení, kteří jsou odpovědní přímo jemu.

Pracovní týmy

Skupina lidí s odlišnými profesními a odbornými schopnostmi se nazývá pracovní tým. Je to sestava pracovníků, kteří při dosahování společných cílů plní rozdílné funkce. Jsou to specialisté na různé pracovní činnosti.

Sebeřídící týmy

Jsou to relativně nezávislé pracovní skupiny, které vedle běžných výkonných úkolů a povinností plní také úkoly tradičního managementu. Zabývají se tedy skupinovým plánováním, sami si organizují práci a provádějí také kontrolu a vyhodnocování své činnosti.

Dočasné pracovní skupiny

Pracovní skupiny, které jsou vytvořeny pro dosažení specifických cílů, jsou označovány jako dočasné pracovní skupiny. Po splnění úkolu přestávají působit, jsou rozpuštěny nebo přetvořeny.

Neformální skupiny

V organizacích dále působí tzv. neformální skupiny. Jsou to přirozené sociální útvary, které vznikají v rámci delší dobu trvajících pracovního prostředí jako reakce na lidské potřeby sociálních kontaktů.

Kruhy přátel a zájmové skupiny

Neformální skupiny mohou vznikat na základě vytvoření blízkých, citových vazeb mezi kolegy na pracovišti. Do těchto skupin je pracovník začleněn celou svou osobností a je silně spjat s rolemi a normami takové neformální skupiny. Jinou formu neformálních skupin v organizaci tvoří zájmové skupiny, v nichž se sdružují lidé, kteří mají stejné nebo podobné zájmy. Pokud společným zájmem lidí je prosadit v organizaci svůj vliv při uspokojování zájmů, mluvíme o existenci neformálních klik.

Proč se lidé seskupují do skupin ?

Důvodů, které lidi vedou k tomu, že se rádi seskupují do skupin, je velké množství. Některé z nich existují také v profesionálních organizacích. Tyto motivy představují praktické záměry dlouhodobých interakcí a komunikací lidí mezi sebou:

Pocit jistoty

Skupina poskytuje svým členům jistotu. Ve skupině lidí se cítíme silnější a bezpečnější. Lépe se dokážeme bránit proti různým ohrožením. Pracovní skupina nás může zbavit úzkosti z přílišné svobody rozhodování.

Vyšší sociální pozice

Jako člen nějaké skupiny přijímá pracovník její pozici v organizaci. Má-li určitá pracovní skupina v organizaci vysokou prestiž, pak jako člen přebírá prestiž a ocenění, které tato skupina má ve svém okolí.

Potřeba přičlenit se

Lidé nežijí izolovaně a osamoceně od druhých. Chtějí být zakořeněni v nějakém sociálním prostředí. Pro mnoho lidí se může pracovní skupina stát prostředím, do něhož jsou ponořeni celou svou osobností. Přátelé a kamarádi z práce se vzájemně navštěvují, jsou si blízcí a nahrazují si v některých případech i citové zázemí z rodiny a manželství.

Moc, touha po moci

Schopnost mít vliv v organizaci je větší ve skupině než když člověk působí individuálně. Proto členství ve skupině zpravidla je efektivním nástrojem dosažení větší moci v organizaci. Pokud jde o neformální mocenské skupiny, hovoříme o mocenských klikách.

Dosahování cílů

Dostane-li jedinec v organizaci složitý, interdisciplinární úkol, plní ho zpravidla obtížněji než skupina pracovníků. Efektivní řešení složitých pracovních úkolů se děje při dělbě činností a spoluprací lidí ve skupině.

Fáze vývoje pracovní skupiny

Vývoj skupiny je dynamickým procesem. Každá etapa vývoje se vyznačuje charakteristickými rysy, které by měl znát každý manažer a odborný pracovník. Vývoj skupiny můžeme rozdělit minimálně na pět fází: formování, bouření, normování, řešení úkolů a rozpad. Ve všech fázích vývoje skupiny dochází mezi členy k interakcím a komunikacím. Ve fázích bouření a normování, kdy se utváří skupinová očekávání, má komunikace důležitý význam „skupinotvorný“. Ve fázi, kdy podávají členové skupiny plný výkon a pozice a role ve skupině jsou relativně jasně rozdané, začíná pevná struktura vztahů ve skupině spíše ovlivňovat průběh komunikací.

Formování

První fáze vývoje pracovní skupiny začíná jejím formováním. Zpravidla někdo v organizaci určí, z jakých pracovníků se bude skupina skládat. Noví členové jsou „hozeni do vody“.

Zkouší jaké způsoby chování si mohou mezi ostatními dovolit, jaké chování ostatní členové přijmou. Tato etapa je ukončena, když všichni jedinci se začínají cítit a považovat za členy nové skupiny.

Pro uvedené období je typická velká nejasnost skupinových cílů a hodnot. Struktura vzájemných vztahů tj. stabilních pravidel chování mezi sebou je velmi neurčitá. Není jasné kdo má jakou autoritu, jakým stylem je nevhodnější prosazovat svůj vliv.

Bouření

Druhá fáze je obdobím skupinových konfliktů. Členové již akceptovali existenci skupiny, ve které mají pracovat. Nepřijali však zatím jednotná pravidla a normy, které by ve skupině platily. Tato etapa končí v období, kdy se vyjasňuje hierarchie moci a autority ve skupině. Někteří členové se prosadili více, jiní méně. Ti s větším vlivem začínají ovlivňovat svými představami, potřebami, hodnotami, příklady ostatní členy skupiny.

Normování

Ve třetí fázi se rozvíjejí a stabilizují vztahy mezi jednotlivými členy skupiny. Mezi členy skupiny se začíná projevat **soudržnost**. Zpravidla je už přijímán jednotný, společný cíl skupiny. Fáze je ukončena v období, kdy jsou ustáleny vztahy mezi jejími členy a stabilizují se také pozice uvnitř skupiny. Členové se ve svém chování přizpůsobují všeobecně přijímaným očekáváním, které určují správné chování jednotlivých členů skupiny. V této souvislosti mluvíme o utváření skupinových rolí. **Skupinová role je sestava vzorů očekávaného chování, které jsou vyžadovány a očekávány od někoho, kdo ve skupině zaujímá určitou pozici.**

Řešení úkolů

Čtvrtou fází vývoje pracovní skupiny je realizace pracovních povinností, plnění pracovních úkolů. Je to etapa, kdy je skupina již plně funkční. Energie skupiny se dala do pohybu. Může se plně uplatnit synergický efekt plynoucí z koordinované spolupráce prostřednictvím přijatých skupinových norem a cílů.

Rozpad skupiny

V této poslední fázi bývá chování členů skupiny velmi variabilní. Někteří se z ukončení skupinové existence radují, jiní prožívají depresi nad ztrátou kontaktů a kamarádů. Dočasné skupiny jsou zpravidla zrušeny v souvislosti s dokončením úkolů zásahem formální autority. I permanentní skupina se může rozpadnout. V takovém případě je to však většinou spontánními zásahy uvnitř skupiny. Typickým příkladem jsou mocenské a manažerské ambice některých podřízených pracovníků.

Soudržnost pracovní skupiny

Skupinová soudržnost je v organizacích zaměřených na výkon velmi důležitým faktorem zvyšujícím efektivitu plnění pracovních úkolů. V pracovních skupinách, kde panuje vnitřní chaos a chybí spolupráce a očekávaná pracovní podpora druhých členů, je nižší efektivita práce jednotlivých pracovníků než ve skupinách, kde mezi členy panuje soudržnost.

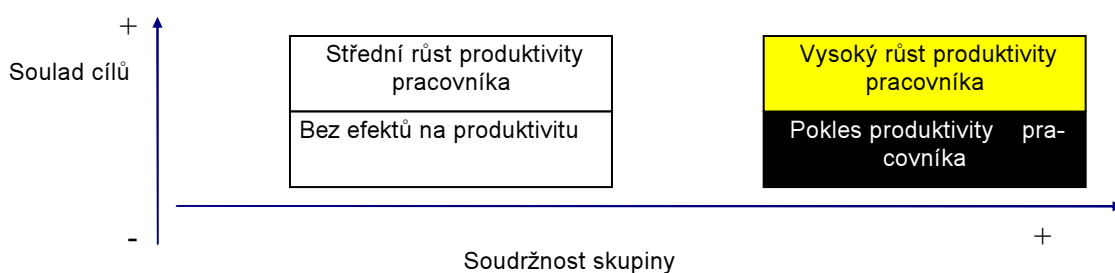
Definice

Soudržnost skupiny je míra, v jaké jsou jednotlivci přitahováni k sobě navzájem při plnění skupinových cílů. Do jaké míry jsou ve své práci členové skupiny závislí na očekáváních ostatních členů skupiny. Je to stupeň, v němž skupina může regulovat individuální chování svých členů.

Soudržnost skupiny a individuální výkon

Výzkumy opakovaně prokázaly, že ve skupinách s větší soudržností jedinci podávají vyšší výkon než ve skupinách s nízkou soudržností. To znamená, že snadněji a rychleji dosahují svých cílů, dokáží postupovat šetrněji, produkují ve vyšší kvalitě.

Vztah mezi soudržností a efektivitou pracovní skupiny je však složitější. Klíčovou zprostředkující proměnnou je míra, v níž skupinové hodnoty a postoje odpovídají cílům organizace, k níž daná skupina patří. Proto je důležité o skutečných cílech organizace uvnitř podniku mluvit. Neuzavírat jejich projednávání a popularizaci jen na úzký okruh vedení podniku, úřadu, fakulty a pod. V opačném případě manažeři připustí stav, kdy pracovní skupiny v jejich organizaci se izolují a budou mít cíle odlišné od představ a přání vedení.



Skupinová komunikace a soudržnost

Komunikaci je možno chápat jako prostředek zvyšování soudržnosti členů skupiny. Zvyšování soudržnosti členů probíhá v podstatě dvojím způsobem.

Za prvé se zvyšuje frekvence komunikačních aktivit mezi lidmi s odlišnými nebo konfliktními představami a očekáváními. Věhlasný americký sociolog Bales prováděl před lety výzkum komunikace na odděleních úřadů práce v USA. Zjistil, že v pracovních skupinách, kde převládala konkurenční a konfliktní atmosféra, růst produktivity práce přímo úměrně souvisel s větší frekvencí komunikací.

Důvodem byla okolnost, že konkurenční prostředí bývá obvykle spojováno s nepřátelstvím a snahou o vzájemné vytěsnění. Nepřátelské vztahy byly potlačeny následnou interakcí a komunikací mezi členy. Konflikty na těchto odděleních se zmírnily.

Za druhé dochází ke snižování či přerušení komunikace mezi členy skupiny s odlišnými nebo konfliktními stanovisky a představami. Tento jev nazýváme **skupinová exkomunikace**. Jde zpravidla o situaci, kdy členové skupiny přestávají komunikovat s jedinci, kteří se ve svých

představách a očekáváním extrémně odlišují od stanovisek většiny nebo od stanovisek mocensky silných členů skupiny. Exkomunikace může probíhat jako formální i neformální proces. Příkladem formálně stanovené a mocensky přikázané je církevní exkomunikace (Jan Hus). Typicky neformální exkomunikací je dočasná izolace a nemluvení třídního kolektivu s jedním spolužákem.

Exkomunikace posiluje soudržnost členů skupiny negativně. Zabraňuje, aby členy skupiny ovlivňoval někdo s výrazně odlišným způsobem chování a očekávání.

Skupinová pozice a komunikační chování

V kapitole věnované interpersonální komunikaci jsme při rozboru fází komunikačního aktu vysvětlovali význam předběžných očekávání, která se nazývají definice situace, sebepojetí a očekávání o představách partnerů. Všechna uvedená motivační očekávání jsou ovlivněna předchozím průběhem interakcí ve skupinách a pozicí, kterou jedinec ve skupině zaujímá.

Skupinová pozice je místo člověka ve skupině na pomyslné vertikální ose. V podnikových organizacích je určována na základě následujících kritérií: formální autorita spojená s organizační funkcí, vzdělání a kvalifikace (profesní autorita specialisty), příjem, věk a seniorita, pohlaví.

Skupinová pozice a komunikační asymetrie

Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným ve skupině je spíše jednostranným procesem. Uvádíme, že je asymetrická z hlediska původce sdělení a počtu komunikačních vazeb.

Řada empirických výzkumů prokázala, že při dyadické komunikaci v organizaci je původcem komunikace ten, kdo stojí v podřízené pozici vůči komunikačnímu partnerovi.

Jedna americká výzkumnice sledovala posílání vánočních blahopřání mezi členy velké hospodářské organizace. Výsledky jejího pozorování dokládají, že jen pět procent dopisů adresovali nadřízení svým podřízeným.

Jiný efekt má však nadřízená pozice na průběh skupinové komunikace. V komunikační situaci, kdy jeden začíná sdělovat něco několika dalším spolupracovníkům, jsou nejčastěji původci sdělení vedoucí a manažeři.

Lidé na vyšších skupinových pozicích, s větší pravomocí, mají výrazně více komunikačních vazeb než lidé s nižší pozicí.

Dále byla prokázána souvislost, že čím bližší pozice v rámci mocenské hierarchie skupiny, tím více komunikačních kontaktů. Jedinci, mezi nimiž je velká vzdálenost ve skupinové hierarchii, mezi sebou udržují komunikaci méně.

Komunikační toky

V průběhu života lidé vstupují do formálních i neformálních skupin. Již víme, že oba druhy skupin existují i v rámci profesionálních organizací. Stejně můžeme rozlišit skupinovou komunikaci na formální a neformální.

Formální a neformální komunikace

Formální komunikace vždy vychází ze sítě formální autority v organizaci nebo z potřeb vykonání nějakého skupinově zadaného úkolu. Když v zaměstnání nadřízený zadává svým podřízeným úkoly nebo práci, pracovník podává zprávu o řešení problému nadřízenému nebo prodáváč v obchodě nabízí zákazníkům zboží, všichni používají více méně formální, předem stanovený postup.

Neformální komunikace v organizacích je taková, která není schválená nebo požadovaná řídicími pracovníky, ani není předem určena vztahy v hierarchické mocenské struktuře. Řídící pracovník nemůže udělovat sankce za to, že neprobíhá neformální komunikace nebo že probíhá jiným způsobem než si představoval vedoucí. Předmětem řídicí práce manažerů je pouze stanovování struktury formálních komunikačních toků.

Směry komunikačních toků

Informace a sdělení mohou proudit v pracovních skupinách různým směrem. Nejčastěji se rozlišují komunikace shora-dolů, zdola-nahoru, horizontální a diagonální.

1. Směr shora-dolů

Jde o komunikační tok, kdy informace plynou jednosměrně od nadřízeného k podřízeným po mocenské struktuře formální autority. Uvedený směr komunikace používá manažer v situacích, když informuje své podřízené, nařizuje plnění úkolů, vyhodnocuje a kontroluje něčí činnost, koordinuje práci několika podřízených.

2. Směr zdola-nahoru

Jde o komunikaci od podřízených k manažerům vyšší úrovně. Rozvoj komunikace zdola nahoru je závislý na celkové kultuře pracovní skupiny nebo organizace. Jestliže řídicí pracovníci vytvářejí klima důvěry, vzájemného respektu, umožňují svým podřízeným, aby se podíleli na rozhodování, pak jsou podřízení motivováni zahájit komunikaci zdola-nahoru.

3. Směr horizontální

Ve skupinách probíhají horizontální komunikace na formální i neformální úrovni. Jsou použitelné všude tam, kde má dojít k lepší koordinaci práce mezi lidmi na stejné úrovni řízení. Tam, kde do komunikace nezasahují mocenské vztahy členů skupiny, je vytvořen předpoklad pro vzájemné sdělování, které vede častěji k dorozumění než komunikace jednosměrná.

Z hlediska záměrů manažera je horizontální komunikace v pracovních skupinách dobrá i špatná. Nejednoznačnost hodnocení je podmíněna existencí zprostředkující proměnné, kterou je návaznost na vertikální komunikační toky. Pokud je toto propojení zachováno, může být horizontální komunikace velmi efektivním a přesným nástrojem přenosu manažerských informací.

Rozvoj horizontální komunikace propojené s mocenskou hierarchií je jedním ze základních předpokladů žádoucí změny stylu řízení v našich profesionálních organizacích. Nejde přitom jen o podniky a úřady, ale i o nemocnice, školy, fakulty. Nedostatek komunikačních toků mezi pracovníky na stejné mocenské pozici způsobuje izolaci, nedůvěru, neschopnost spolupráce a synergie, pracovníci nemají dostatečně silný pocit začlenění do života organizace, nejsou s ní ztotožnění a častěji odcházejí.

Pokud se horizontální komunikace v pracovní skupině rozvíjí bez návaznosti na vertikální toky - to znamená, když členové skupiny obcházejí vedoucího nebo jsou nuceni rozhodovat o důležitých věcech bez jeho vědomí - může vyvolávat disfunkční konflikty.

V některých podnicích využívají k navazování horizontálních a vertikálních informačních toků proměnu formální komunikační situace za neformální. Například někde je dobrým zvykem, že pracovníci oddělení chodí na oběd se svým šéfem. Ten při obědě vystupuje mnohem méně ve své oficiální roli a začleňuje se i do neformální komunikace kolegů.

4. Směr diagonální

Diagonální komunikace obchází mocenskou hierarchii rozšířenou v příkazových skupinách a organizacích. Představuje typ formální komunikace, kdy podřízený je v přímém styku s jiným než svým liniovým vedoucím. Typickým příkladem může být specialista, který je ve spojení s vedoucím některého štábního útvaru (programátor - správce PC sítě). Uvedený směr komunikace může vyvolávat v organizaci konflikty a nedorozumění. Přesto je často používán. Jeho výhoda spočívá ve velké rychlosti sdělování informací.

Komunikační sítě

Komunikační sítě jsou prostředkem budování rolí a vzájemných očekávání členů skupiny. Jsou vytvářeny jako kombinace různých komunikačních toků. V profesionální organizaci rozlišujeme komunikační sítě formální a neformální. Neformální sítě se nazývají komunikační hrozny.

Formální komunikační sítě

Většina výzkumů formálních komunikačních sítí byla prováděna v malých pracovních skupinách. Z výsledků těchto výzkumů vytvořil Bavelas a kol. pět základních modelů komunikačních sítí.

1. Řetězec

Jde o komunikační síť, kdy spolu komunikují jednotliví pracovníci na různých stupních řízení. Uplatňuje se v organizacích založených na liniově direktivním stylu vedení lidí.

2. Převrácené „Y“

Jde o síť, která je obdobou předchozí. Na posledním stupni řízení je vedoucí ve styku se dvěma nebo více podřízenými.

3. Kormidlo

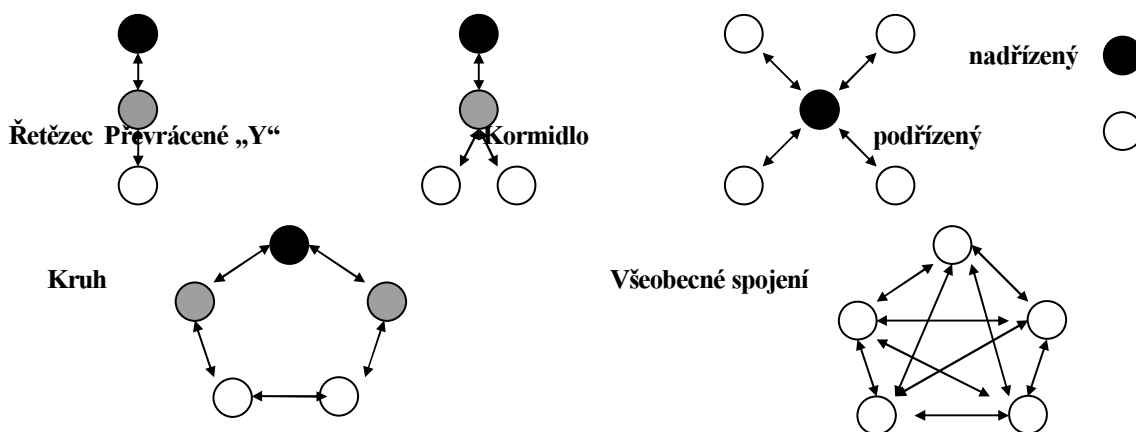
Několik podřízených je v přímém bezprostředním spojení se svým nadřízeným. Mezi podřízenými neexistují žádné komunikační toky.

4. Kruh

Členové skupiny vzájemně komunikují s nejbližšími spolupracovníky na různých stupních řízení. Horizontální komunikace na středním stupni řízení chybí.

5. Všeobecné spojení

Každý člen komunikační sítě je ve spojení s dalšími bez omezení. Komunikace je vzájemná a symetrická. Členové uplatňují své názory, neprojevuje se podřízenost a nadřízenost.



Hodnocení komunikačních sítí

Komunikační sítě ve formálních pracovních skupinách mohou mít různý účel. Při jejich sestavování je nutné zvážit, jaké komunikační funkce mají plnit. Pro hodnocení komunikačních sítí se zpravidla používají následující kritéria: rychlost sdělování, přesnost předání informací, podpora, kterou komunikační síť poskytuje vedoucímu a míra motivace členů sítě podílet se aktivně na komunikaci. Vyhodnocení jednotlivých sítí shrnuje následující tabulka.

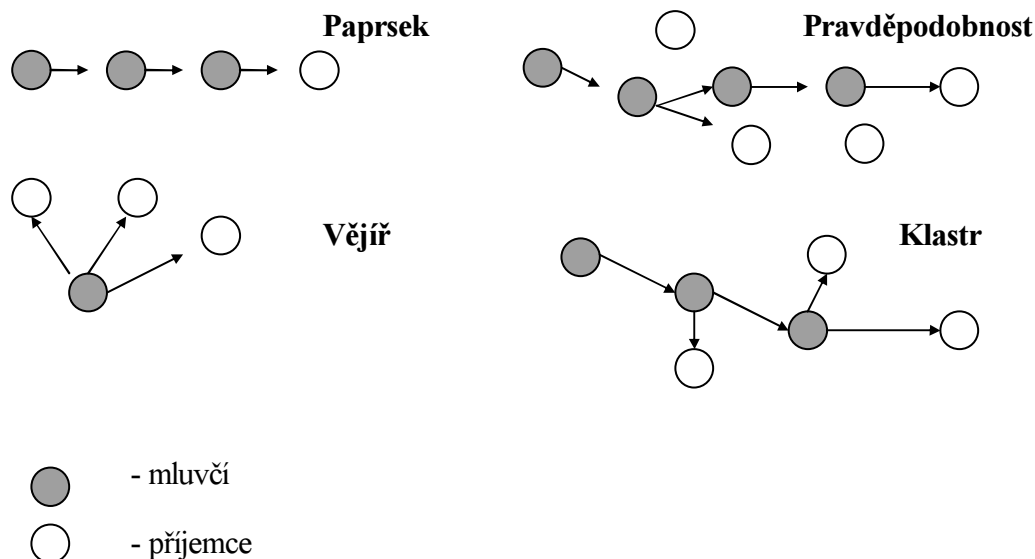
	Rychlost	Přesnost	Podpora vedoucího	Motivace členů
Řetězec	střední	veliká	střední	střední
Převrácené „Y“	střední	veliká	střední	střední
Kormidlo	veliká	veliká	veliká	malá
Kruh	malá	malá	žádná	veliká
Všeob. spojení	veliká	střední	žádná	veliká

Z vyhodnocení vyplývá důležitý závěr. Není pravda, že jednodušší sítě jsou výhodnější ve všech komunikačních situacích. Jestliže je pro splnění pracovního úkolu důležitá rychlost sdělení, měli bychom organizovat komunikační sítě spíše typu kormidlo nebo všeobecné spojení. Klademe-li velký důraz na přesnost předávaných zpráv, měli bychom využívat sítě typu řetězec, převrácené „Y“ nebo kormidlo. Potřebuje-li vedoucí podpořit svou formální autoritu a má-li dostatek energie nutné pro náročnou komunikaci, může využít síť nazvanou kormidlo, kde bude v centru všech komunikačních vztahů. Pokud je nutné podpořit vzájemnou participaci a spolupráci všech členů skupiny, zvýšit jejich uspokojení ze skupinové spolupráce, může být komunikace uspořádána do sítí, které se nazývají kruh a všeobecné spojení. Podmínkou zavedení a fungování těchto komunikačních sítí je však relativně odpovědný, pracovně a osobnostně zralý kolektiv spolupracovníků.

Neformální komunikační sítě

Předávání zpráv v pracovních skupinách a organizacích se velmi často děje neformálně. Bylo zjištěno, že většina strategických informací významných pro život organizace je rychleji a přesněji sdělována neformální cestou. Pro úspěch manažerské práce může být klíčovou otázkou napojení na existující neformální komunikační hrozny v organizaci nebo vytvoření vlastních neformálních komunikačních sítí.

Mezi nejtypičtější neformální komunikační uspořádání patří **paprsek, vějíř, pravděpodobnost a klastr**.



V neformálních sítích se aktivně zapojují do komunikace jen někteří členové skupiny. Výzkumy prokazují, že jen přibližně deset procent členů organizace vystupuje jako neformální mluvčí. Tito lidé sami navazují neformální komunikaci s více než jedním spolupracovníkem. Ostatní se podílejí na neformálních vztazích spíše pasivně.

Jací lidé vystupují v konkrétních situacích jako aktivní mluvčí, závisí na druhu zprávy a zájmové a hodnotové orientaci zaměstnanců. Téma, o které má člen skupiny zájem, ho motivuje k tomu, aby je sděloval dalším lidem.

Typickým komunikačním hroznem v organizaci je **klastr**. Jde o komunikační situaci, kdy někteří členové skupiny sdělují zprávy vybraným spolupracovníkům. Postupně se informace infiltrované mezi všechny členy skupiny. Obdobnou situaci představuje komunikační hrozen, který jsme nazvali **pravděpodobnost**. Rozdíl je v tom, že někteří členové skupiny zůstávají od informací izolovaní.

Komunikace v pracovním týmu

V poslední době v organizacích rostou požadavky na složitost plněných cílů, zvyšuje se kvalifikace přijímaných pracovníků, rostou nároky na rychlost reakcí na změny vnějšího prostředí. V této situaci roste obliba zavádění tzv. pracovních týmů.

Pracovní tým je formální skupinou v organizaci, která se vyznačuje vzájemným propojením svých členů a společnou odpovědností za dosažení cílů a úkolů. **Na utváření týmu se proto podílí specifický způsob komunikace ve skupině.**

Podíl zaměstnanců organizovaných do pracovních týmů v dnešním hospodářském životě kolísá podle řady okolností. V Anglii výzkum v 270 velkých průmyslových organizacích zjistil, že 12% zaměstnanců je organizováno v pracovních týmech (1994). Podobný výzkum v roce 1981 v USA dospěl k podílu 7%. V našich podmínkách je týmová práce dosud zaváděna spíše výjimečně.

Důvody obliby týmové práce

- Tvořivý obsah práce
 - Vyšší řídicí pracovníci delegují složitější úkoly na pracovní týmy a uvolňují si čas pro strategické plány.
 - Rychlejší a často také kompetentnější rozhodování. Členové týmu jsou více ponořeni do problémů, které mají řešit.
 - Růst výkonu a jeho kvality. Souvisí s fungující dělbou práce.
-

Charakteristika efektivního týmu

Chceme-li zavést pracovní tým, aby dobře fungoval, je užitečné vědět, co mají efektivní týmy společného. Existuje několik rysů efektivních pracovních týmů.

Jasně cíle

Cíle týmu musí být všem členům srozumitelné a musí převládat přesvědčení o jejich splnitelnosti.

Schopnosti členů

Fungující tým musí být složen z lidí, jejichž schopnosti odpovídají charakteru a požadavkům vykonávané práce.

Vzájemná důvěra

Členové musí věřit v charakter, schopnosti, integritu slov a činů sebe navzájem. Členové jsou ostatními týmovými pracovníky bráni jako nepostradatelní a těžko zastupitelní.

Odpovědnost k týmu

Členové jsou osobně začleněni do života týmu. Identifikují se s týmem. Členství v něm je pro ně významnou okolností v jejich životě.

Efektivní komunikace

Mezi členy týmu dochází k dorozumění. Komunikace v týmu se vyznačuje otevřenou zpětnou vazbou. Komunikace vede k odstraňování nedorozumění.

Vyjednávací schopnosti

V obvyklé podnikové organizaci je jednotlivá práce určena jednotlivcům. Popis pracovních činností, metod a procedur je vázán na individuální zaměstnaneckou funkci. Pracovní týmy jsou naproti tomu pružné, průběžně mění své činnosti. Uvedený postup spolupráce klade na členy týmu velké nároky na vyjednávání. Problémy jsou obvykle řešeny týmově, vyvolávají konfrontaci a uvědomění diferencí.

Participativní styl vedení

Efektivní vedoucí týmu může motivovat k následování při řešení i velmi složitých situací. Ne- ní při tom nezbytně nutné, aby postupoval direktivním způsobem. Pro vedení pracovního týmu je častější a vhodnější participativní styl vedení. Participativní vedoucí pomáhá ostatním členům týmu vyjasňovat cíle, vytváří pro tým vnější podporu, zvyšuje sebedůvěru jednotlivých členů týmu, pomáhá plněji rozvinout jejich pracovní potenciál, neprovádí specifickou kontrolní činnost.

Důležitým předpokladem efektivnosti participativního způsobu vedení týmu je důvěryhodnost vedoucího. Členové týmu musí věřit, že jejich vedoucí je člověk na správném místě. Jak toho lze dosáhnout?

Jak získat důvěru týmu ?

- Komunikujte. Vedoucí, který ze svým týmem nemluví, k němu nemůže najít cestu.
- Podporujte členy týmu. Chvalte, radte, pomáhejte.
- Respektujte názory a chování druhých v týmu. Delegujte na ně skutečnou pravomoc.
- Buďte spravedlivý. Spravedlnost je však vždy relativní pojem. Snažte se vždy dobře vyargumentovat svá rozhodnutí.
- Mějte stabilní chování, které lze snadno očekávat a vypočítat. Neměňte neočekávaně své chování.
- Demonstrujte vhodným způsobem své schopnosti a kompetence.

Komunikace a konflikt v pracovní skupině

Význam konfliktu v organizacích
Zásady efektivního řešení konfliktu
Zdroje konfliktu
Techniky řešení konfliktu
Stimulace konfliktu ve skupině

Umění řídit konflikt v pracovní skupině patří ke klíčovým schopnostem manažerů. Reprezentanti Americké manažerské asociace tvrdí, že dvacet procent pracovního času tráví manažer řešením nějakých konfliktů. Řešit konflikty a prostřednictvím konfliktů dosahovat svých zájmů je však potřebná sociální dovednost, kterou uplatní každý ve svém životě. Důležitým mechanismem řešení konfliktu je komunikace.

V 90. letech kursy o řízení konfliktu získaly v západoevropských zemích nebývalou oblibu. Suverénně předstihly v počtu zájemců taková klasická témata managementu jako je vůdcovství, komunikační dovednosti nebo tvorba rozhodnutí. Jaký je k tomu důvod? Konflikt v organizaci je vždy poslem změn. V dnešní době plné nečekaných proměn vznikají naděje, že management konfliktu alespoň částečně umožní ovládnout a řídit změny, které dnes s velkou rychlostí probíhají v hospodářském a politickém životě. Management konfliktu vyvolává u řídicích pracovníků naději, že nekontrolované změny v organizaci se stanou řízené a promění se v reformu.

Význam konfliktu v organizaci

Konflikt v organizaci nebo pracovní skupině je vztah mezi lidmi vyvolaný odlišnostmi, které vedou až do nějaké formy rozporu nebo narušení. Je přitom lhostejné, jestli tyto odlišnosti skutečně existují. Pokud si lidé myslí, že existují, konflikt trvá.

Přístupy managementu ke konfliktu

V průběhu tohoto století se přístup teoretiků i praktiků managementu ke konfliktu několikrát změnil. **Vědecká teorie řízení** (F.Taylor, M.Weber) chápala všechny konflikty v organizaci jako špatné. Vnímala je „jako písek v soukolí“, který narušuje funkčnost organizace. Základní pravidlo pro řídicí pracovníky znělo, vyhněte se konfliktům.

Škola řízení **human relations** začala chápat konflikt jako něco přirozeného, co patří nevyhnutelně ke každé organizaci. Základní hledisko tohoto přístupu zní: konfliktů není potřeba se

obávat. Spíše je zapotřebí využít pozitivní možnosti, které pro rozvoj výkonu organizace konflikt nabízí.

Tzv. **interakční teorie** přistupují ke konfliktu tak, že nejde jen o využití pozitivního potenciálu konfliktů, ale o to, že některé druhy konfliktů jsou absolutně nezbytné pro efektivní výkon činnosti organizace.

Funkční a nefunkční konflikt

Každý z uvedených přístupů má v něčem pravdu. V organizaci lze rozlišit dva typy konfliktů: funkční a nefunkční.

Funkční konflikt je forma konfliktu, která je z hlediska organizačního prostředí konstruktivní. Jsou to konflikty, které vedou k něčemu novému, co přispívá k plnění cílů organizace (pracovních skupin a pod.).

Disfunkční konflikt je destruktivní. Je formou konfliktu, který narušuje a ve svých důsledcích brání plnění pracovních úkolů.

Hlavní problém při řízení konfliktu je rozhodnout o tom, jaký význam má konflikt pro organizaci. Neexistují totiž jednotná a objektivní kritéria pro posouzení konfliktu. Důvodů vyvolávajících nejednotnost posuzování konfliktů mezi jednotlivými manažery je velmi mnoho. Postoje manažerů může velice výrazně ovlivňovat např. organizační úroveň řízení, na které působí.

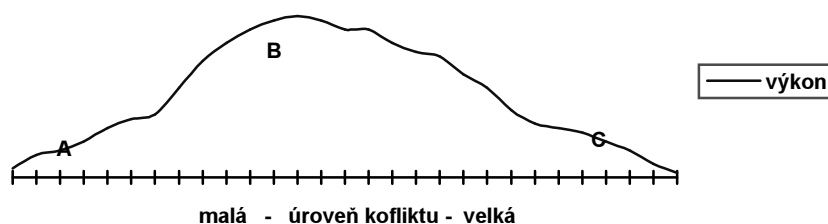


Konflikt mezi dvěma dělníky na montáži je pro ně klíčový a způsob jeho vyřešení rozhoduje o jejich setrvání v podniku. Odchod jednoho z pracovníků by měl také pozitivní důsledky pro stmelení pracovní skupiny, která je narušována jeho konfliktním chováním. Tím se konflikt může stát významným a funkčním z hlediska parťáka. Z hlediska ředitele stavebního podniku však tento jednotlivý konflikt bude pravděpodobně absolutně nevýznamný nebo nefunkční.

Úroveň konfliktu

Pomocným nástrojem pro posouzení funkčnosti nebo nefunkčnosti konfliktu je stanovení tzv. úrovně konfliktu. Obecně platí, že bezkonfliktní prostředí brání plnění úkolů organizace stejně jako prostředí přeplněné konflikty. Mezi pracovním výkonem skupiny a úrovní konfliktu v ní je souvislost, kterou lze vyjádřit následujícím grafem:

Bezkonfliktní stav (situace „A“) je charakteristická celkovou apatií členů skupiny, bezvýhradně přijímají všechny příkazy, mezi členy téměř neexistuje horizontální pracovní komunikace. Vysoká úroveň konfliktů (situace C) se vyznačuje chaotickou činností oddělení, napjatou pracovní atmosférou. Tyto dva krajní stavy mají k sobě z časového hlediska velmi blízko. Na oddělení, které je dlouhou dobu sledováno jako vysoce konfliktní, jednoho krásného dne konflikty zmizí. Lidé spolu téměř přestanou komunikovat, jejich konflikty se přenesly do latentní podoby. Zdánlivě nekonfliktní prostředí v sobě často tají dřívější nevyřešené konflikty, které způsobují demotivaci pracovníků podílet se aktivně na činnosti organizace či oddělení.



Zásady efektivního řešení konfliktu

Jestliže zjistíme, že konflikt na pracovišti je nefunkční a způsobuje překážky pro plnění stanovených cílů, klademe si otázku, co můžeme jako manažeři dělat. Řídící pracovník se přitom dostává do dvou situací. Za prvé musí konflikt řešit (tlumit), za druhé podněcovat. Řešení konfliktu je vhodné v situaci, která je v grafu označena jako „C“. Stimulovat konflikt je potřebné v situaci označené „A“.

Efektivní řízení příliš intenzivního konfliktu je proces, který sestává ze čtyř kroků.

1. **Poznejte svůj styl řešení konfliktu.** Snažte se především zjistit, jestli se Vaše reakce na konflikty mění, nebo řešíte všechny konflikty stejně nějakým oblíbeným postupem. V případě, že máte jednotný přístup ke všem konfliktům, korigujte své chování.
2. **Vyhodnoťte styl chování Vašich podřízených, kteří jsou v konfliktu.** Pokuste se zjistit a uvědomit si: kdo je do konfliktu vtažen, jaké zájmy jednotlivé strany reprezentují, jakými hodnotami se tito lidé řídí. Důležité je také zvážit jaké možnosti a zdroje řešení aktéři konfliktu mají (formální a neformální autorita, ...). Snažte se být - pokud je to možné - bezprostředně přítomni nějaké konfliktní události.
3. **Snažte se pochopit situaci, která byla zdrojem konfliktu.** Konkrétní příčiny mohou být velmi různorodé. Obecně platí, že v organizaci existují tři základní typy zdrojů konfliktů: komunikační nedorozumění, strukturální odlišnosti postavení v organizaci a osobní zvláštnosti a odlišnosti lidí.
4. **Poznejte možnosti, které se Vám pro řešení konfliktu nabízejí.**

Zdroje konfliktu

Komunikační

Velmi časté jsou konflikty vyplývající z nedorozumění lidí na pracovišti. Nedorozumění vyvolávají různé komunikační bariéry. Existuje mýtus, že nedorozumění mezi lidmi je vyvoláno z nedostatku informací. Většina nedorozumění však vzniká při nadbytku komunikačních aktů a jejich vzájemnou nekoordinovaností.

Organizační

Organizace nebo jejich části jsou nějak horizontálně a vertikálně rozčleněny. Některé typy vztahů v organizaci mohou vyvolávat při spolupráci konflikty. Například vedoucí výroby a vedoucí obchodní a marketingové činnosti, Vztah mezi podřízeným a nadřízeným přes několik úrovní řízení.

Osobní

Osobní a individuální zvláštnosti lidí jsou přirozeným zdrojem konfliktů na pracovišti. Jejich vlastnosti, zájmy, vzdělání, koníčky by měli brát vedoucí v úvahu při sestavování pracovních týmů.

Techniky efektivního řešení konfliktu

Pro potlačení intenzity konfliktu má manažer k dispozici několik postupů. Jsou to strategie vyhnutí se konfliktu, přizpůsobení se, útok na protivníka, kompromis, spolupráce.

Vyhnutí se konfliktu

Existuje řada situací kdy je vhodné se konfliktu vyhnout. Lidově řečeno “nechat ho vyhnít“. Mezi typické situace, kdy je lepší se konfliktu vyhnout, patří: trivialita a nevýznamnost konfliktu, velká intenzita emocí, když nemáte k dispozici čas potřebný pro řešení konfliktu, když řešením vyvoláte ještě více rozporů a problémů na pracovišti.

Přizpůsobení se

Řešíte konflikt tím, že přijmete stanoviska a potřeby druhé strany. Často uvedená strategie znamená, že necháte druhým osobám, aby rozhodli. Situací, kdy takový postup řešení konfliktu je vhodný, není v řídicí práci mnoho. Patří k nim stav, kdy pro Vás předmět sporu není až tak důležitý nebo když očekáváte, že taková strategie posílí přijetí Vašich příštích rozhodnutí.

Útok

Pokud jdeme do konfliktu s předpokladem, že budou uspokojeny Vaše přání, zájmy a potřeby a že druhá strana konfliktu je přijme, máte útočnou strategii. Je to strategie, při níž manažer přirozeně využívá formální autoritu vyplývající z jeho funkce. Útok je vhodný zejména v situacích, když musíte rychle učinit důležitá rozhodnutí, která jsou něčím nepopulární. Další vhodná situace je, když podřízený jen neochotně plní své povinnosti.

Kompromis

Pokud je konflikt mezi lidmi řešen tak, že každá ze stran se vzdá některých svých hodnot a požadavků, jde o řešení kompromisní. Obě strany něčeho dosáhly a v něčem ustoupily. Kompromis je strategie, která se velmi často používá při **vyjednáváníí**. Je to vhodná strategie v řadě praktických situací.

Spolupráce

Pravděpodobně nejideálnějším řešením konfliktu je spolupráce. Dochází k ní tehdy, když všechny strany konfliktu dochází k přesvědčení, že jsou uspokojovány jejich potřeby a zájmy. Uvedenou strategii může volit vedoucí, když řeší konflikt svých podřízených, který byl vyvolán nedorozuměním. Vyvolat upřímnou a otevřenou diskusi je účinný nástroj vyjasnění a dorozumění. Někdy pomůže, když člověk slyší stejné věci od jiného člověka a přijme je bezkonfliktně.

Stimulace konfliktu

Schopnost účinně podněcovat konflikty je druhá stránka regulace pracovní skupiny. Doporučení, aby řídicí pracovníci stimulovali konflikt je u nás obtížně přijímáno. Slovo konflikt má v Čechách a na Moravě velmi negativní významový kontext. Ten kdo vyvolává konflikty je u nás stále chápán jako špatný řídicí pracovník.

Existují **situace, kdy vyvolat konflikt je efektivní** činnost pro rozvoj organizace nebo pracovní skupiny. K takovým situacím patří například:

1. pracujete s lidmi, kteří spíše pasivně přijímají příkazy a názory druhých a neumí říkat NE.
2. když vás kolegové nebo podřízení ignorují a neberou v úvahu
3. když pracujete na oddělení nebo v kolektivu, kde mají lidé sklon činit kompromisní rozhodnutí
4. když vedoucí pracovníci v organizaci kladou neúměrně velký důraz na smír v pracovním kolektivu bez ohledu na výsledky a výkony.
5. když jsou vedoucí závislí při rozhodování na předběžné shodě s podřízenými
6. když mají členové organizace neobvykle velký odpor ke změnám
7. když lidé v pracovní skupině nemají dostatek nových nápadů a myšlenek
8. když je na oddělení nebo pracovní skupině velmi nízká úroveň fluktuace

Techniky stimulace konfliktu

Nejčastějším nástrojem stimulace konfliktu je komunikace. Dále je možné konflikty vyvolávat personálními a strukturálními změnami na pracovišti. Popíšeme si několik doporučení, která vedou ke zvýšení úrovně konfliktů v pracovních skupinách.

Změňte pracovní očekávání a představy

Jste-li vedoucím, který má ve skupině formální autoritu, jednoduchým vstupním krokem ke stimulaci funkčních konfliktů je sdělení kolegům a podřízeným, že konflikt v této pracovní skupině je něčím legitimním a požadovaným. Pokuste se tímto způsobem změnit postoje

svých podřízených ke konfliktu. Podporujte inovace a různé varianty řešení úkolů, podporujte originální řešení pomocí změn kritérií odměn, neformálně podporujte ty, kteří takto postupují.

Změna personálního složení skupiny

Využívejte svou formální i neformální autoritu ke změně složení pracovní skupiny. Začleněním nového člověka do stagnujícího kolektivu přispějete k větší diferenciaci názorů, postojů a hodnot. Noví lidé mají zpravidla nové pracovní zkušenosti, pracovní styl, vzdělání, které vnesou rozpory do pracovní kultury stávající skupiny.

Rozporuplná a „ohrožující“ komunikace

Konflikty vyvolávají rozporuplná sdělení. Nositelem konfliktu je v tomto případě nedorozumění. Konflikt v organizaci může vyvolat také „ohrožující“ zpráva. Informace, že dílna bude možná uzavřena, že katedra bude rozdělena mezi dvě další, že oddělení bude reorganizováno, bude pravděpodobně redukovat apatii pracovníků, povede k přehodnocení postojů k práci, bude stimulovat nové nápady a aktivity pracovníků.

Restrukturace organizace

Máte-li formální autoritu a vliv v organizaci, pokuste se reorganizovat její činnost. Změna struktury pracovních skupin je účinný nástroj stimulace pracovních konfliktů. Mezi konkrétní kroky patří například centralizace rozhodovacích pravomocí, větší formalizace organizačního života, vytváření dočasných pracovních týmů složených z pracovníků různých oddělení, kateder, pracovních skupin, změny v náplni práce jednotlivých podřízených.

Změna neformální role

Nemáte-li formální pravomoci, můžete ke zvýšení úrovně konfliktu na pracovišti přispět neočekávanou změnou své skupinové role. Staňte se například „**advokátem diaboli**“. Cílevědomě zveřejňujte na poradách argumenty, které jsou v rozporu s těmi, jež běžně zastávají vaši spolupracovníci. Hrajte roli věčného kritika. Tímto způsobem narušíte stereotypní myšlení v pracovním kolektivu. Odbouráte tím argumenty typu: „Takto jsme to přece dělali vždy.“ Na druhé straně vás kolegové budou pokládat za nekonstruktivního rozvratníka, který ničí vše, co bylo vytvořeno. Při uplatnění uvedené techniky stimulace konfliktu musíte znát míru a mít cit pro vyváženost svého chování.

Komunikace v systému

Základní pojmy obecné teorie systémů

Informační systém organizace

Manažerský informační systém (MIS)

Manažerské požadavky na informace

Předsudky spojené se zavedením MIS

Vliv MIS na komunikaci v organizaci

Další přístup ke komunikaci reprezentuje obecná teorie systémů. Zatímco teorie interpersonální komunikace vysvětluje sdělování informací mezi relativně nezávislými jedinci a koncept skupinové komunikace se zabývá sdělováním v souvislosti s utvářením vztahů mezi jedinci ve skupině, systémová teorie komunikace vysvětluje přenos informací z hlediska fungování celku relativně uspořádaných částí.

Pro pochopení systémové teorie komunikace je klíčovým pojmem systém. **Za systém můžeme považovat souhrn vzájemně vztahovaných a vzájemně na sebe působících prvků, které dohromady tvoří jeden celek zabezpečující plnění nějakého účelu. V každém systému můžeme rozlišit jeho strukturu, nebo-li skladbu prvků, z nichž je složen, a dále funkce jednotlivých částí. Funkce můžeme definovat jako veškeré důsledky, které má aktivita nebo působení části pro ostatní části nebo pro systém jako celek.**

Z tohoto hlediska můžeme chápat jako systém například hodinky, které jsou složeny z řady vzájemně na sebe působících součástí a jejichž fungování zabezpečuje ve svém souhrnu měření času. Podobně můžeme chápat automobil nebo letadlo jako složité technologické systémy, které jsou složeny z řady vzájemně do sebe zapadajících a ovlivňujících se součástí.

Systémový přístup můžeme také aplikovat při popisu živých organismů a sociálních celků. Například lidské tělo je složitým systémem, který je složen z množství dílčích částí, na které můžeme nahlížet jako na **subsystémy** složené z prvků nižšího řádu. Za subsystémy lidského těla můžeme chápat například centrální nervový systém, oběhovou soustavu, pohybový systém, soustavu lidských smyslů a pod. Celá stavba lidského těla umožňuje po několik desítek let účelnou samostatnou existenci, které se říká lidský život.

Mezi lidmi najdeme společenství, na jejichž popis a vysvětlení se univerzalistický přístup teorie systémů hodí více, a jiné, při jejichž rozboru se hodí méně. Domnívám se, že většina žena-

tých mužů a vdaných žen nebude chápat rodinu nebo manželství jako účelný systém složený z funkčních částí. Ve skupinách, kde je dán velký prostor pro aktivitu a svobodu jednání jednotlivých členů a které se vyznačují velkým množstvím společných cílů, do nichž jsou členové začleněni celou svou osobností a mezi jednotlivými členy se vytváří i emocionální vazby, je uplatnění systémového přístupu omezené. Mezi sociální skupiny, při jejichž analýze se systémový přístup naopak často uplatňuje, patří formální organizace jako je podnik nebo úřad. V těchto sociálních celcích existují relativně objektivní kritéria pro efektivitu a účelnost celé organizace. Celek má stanovený účel, existují celková kritéria účelnosti, části nebo jednotliví členové organizace se musí přizpůsobit účelnému fungování celku.

Systémy můžeme rozlišovat na statické a dynamické. Statické systémy jsou relativně uzavřené a nemají schopnost se vyvíjet. Dynamické systémy jsou otevřené změnám vnějších i vnitřních podmínek a jsou schopné vlastní seberegulace. Nazýváme je proto **sebeřídící** nebo **kybernetické systémy**. Živé organismy nebo sociální celky jsou dynamické, sebeřídící systémy.

Obecná charakteristika systému

Každý sebeřídící systém sestává z několika základních částí a charakteristických rysů. Jsou to vstupy, transformační procesy, výstupy, subsystémy, vnější prostředí (suprasystém), hranice systému (interface), entropie systému, zpětná vazba, monitorování a kontrola.

Vstup, transformační proces, výstup

Způsoby aktivit jimiž dochází k přeměně energie v otevřeném systému mají cyklický charakter. Otevřené systémy vyžadují vstupy tj. dodávky různých forem energie z vnějšího prostředí. Dále předpokládají jejich transformaci nebo reorganizaci do podoby výstupů, které se stávají přístupné a použitelné ve formě vstupů pro jiné systémy. Systém je tedy souhrnem vzájemně působících částí směřujících společně k dosažení určitého cíle či funkce tím, že přijímá vstupy a produkuje výstupy v průběhu organizovaného transformačního procesu.

Příkladem podnikových vstupů mohou být suroviny, energie, data, lidské zdroje. Transformační procesy v podniku reprezentují jednotlivé výrobně technologické postupy, zpracování dat, školení pracovníků. Výstupy podnikové činnosti tvoří jednak finální produkty a služby, ale také pracovní místa, zásoby na skladě, zisk, dluhy, daně, nové myšlenky, informace pro veřejnost atd.

Subsystém

V každém systému je možné určit prvky nebo funkční části celku, které jsou nezbytnou podmínkou fungování každého systému. Tyto prvky hrají specializovanou roli v rámci fungování celého systému. Jako tři základní subsystémy můžeme identifikovat subsystém vstupů, transformační subsystém a subsystém výstupů, dále můžeme určit zpětnovazebný subsystém a subsystém kontroly systému.

Suprasystém a vnější prostředí

Stejně jako můžeme ve fungujícím systému rozlišit různé subsystémy, můžeme také analyzovaný systém chápat jako subsystém celku vyššího řádu. Tento suprasystém je tvořen skupinou

jednotek, v níž je náš studovaný systém jedním z členů. Například podnikový systém může být chápán jako prvek suprasystému hospodářství města, suprasystému příslušného hospodářského odvětví, kam spadá převažující hospodářská činnost podniku nebo suprasystému určitého trhu s výrobky. Souhrn těchto systémů vyššího řádu, s nimiž je podnik propojen, tvoří vnější prostředí.

Do vnějšího prostředí podniku můžeme zařadit nabídky potřebných vstupů. Patří sem možnosti personálních zdrojů na trhu práce, finanční zdroje, informační zdroje a média, činnosti subdodavatelů a pod. Dalším prvkem vnějšího prostředí jsou odběratelé hlavních podnikových výstupů. Máme na mysli především zákazníky, spotřebitele, klienty s jejich postoji, zájmy a potřebami. Součástí vnějšího prostředí je dále konkurence podnikové činnosti, aktivity politických institucí a státních úřadů a také činnosti nátlakových skupin, mezi které patří odborové organizace, hospodářská komora a pod. Všechny tyto prvky ovlivňují činnost podnikového systému jako celku nebo některých jeho částí.

Hranice systému

Jedním z nejobtížnějších úkolů systémové teorie je stanovení hranic mezi systémem a jeho vnějším prostředím. Těžkosti vyvolává skutečnost, že vždy jde o pokus přerušit kontinuální, plynulé skutečnosti více méně umělým stanovením hranic mezi propojenými prvky. Existuje však rozdíl míry těchto provázaností. Proto mohou být hranice systému chápány někdy jako spíše **trvalé a uzavřené**. Jde o situace, kdy mezi prvky umístěnými uvnitř systému a vně, existuje jen minimum interakcí. Jindy jsou hranice systému vnímány jako **pružné a otevřené**, což je situace, kdy interakce mezi prvky patřícími k systému a okolím je intenzivní, dynamická a proměnlivá. V takové situaci se mohou hranice systému pružně posunovat a nejistota konvenčního rozhodnutí o hranicích systému se zvyšuje.

Pro stanovení hranic otevřených systémů ve společenském a organizačním životě použili Katz a Kahn (1966) metodiku stanovení „vzorců shlukování“ lidských interakcí. Hranice systému chápou jako „*demarkační linii nebo oblast pro definici správné systémové aktivity, pro zařazení lidí do systému a pro jiné systémové vstupy*“. Důležitým vodítkem pro stanovení hranic je tedy intenzita a funkčnost interakcí a komunikací mezi prvky společenského života.

Důležitým pojmem, který se vztahuje k určení hranice systému, je **interface**. Je jím definována oblast kontaktů mezi systémy navzájem. Organizační systém realizuje velké množství transakcí s různými jinými systémy. Přes interface, nebo-li rozhraní dvou systémů, prochází transfer materiálů, energie, informací, lidí atd.

Entropie a negentropie systému

Jedním z ústředních pojmů systémové teorie je entropie. Označuje tendenci každého systému ztrácet energii nebo informace ve vnějším prostředí. Pokud entropii nic nepřekáží a v systému nepůsobí organizující a integrující vnitřní síla, pak výsledkem je dezorganizace a chaos v systému. Tedy jeho postupný rozpad.

Přežití otevřených systémů vyžaduje stabilní stav negentropie neboli negativní entropie. Je to protiváha procesu entropie, který má stabilní výskyt a tudíž existuje potřeba jeho neustálé kontroly a vyvažování. Organizovaný systém je definován přítomností informací a dezorgani-

zace absencí informací. Cesta k vyvažování entropie systému vede přes jeho neustálé organizování pomocí informací. Obecnou tendencí fungujících otevřených systémů je tedy maximalizace poměru přijaté energie a informací k energii vydané. Jinými slovy systém se chová tak, aby prováděl své funkční aktivity s minimálním výdejem energie.

Zpětná vazba

Zpětnou vazbu tvoří data a informace o vstupech, transformačních procesech a výstupech systému. Zajišťuje ji informační subsystém organizace. Vzniká otázka, proč otevřený sebeřídící systém vyžaduje zpětnou vazbu. Systém neustále potřebuje informace z vnitřního a vnějšího prostředí, které pomáhají zajišťovat a korigovat aktivity tak, aby se jejich průběh neodchyloval od očekávaného směru. Při zpětné vazbě dochází k tomu, že informace o výstupech a chování systému se do něj navrací jako vstupy, jejichž funkcí je modifikovat dosažené výstupy. Díky zpětné vazbě můžeme chápat systémy jako seberegulující, protože vstupy ovlivňují výstupy a výstupy často upravují vstupy.

Monitorovací a kontrolní aktivity systému

Monitorovací a kontrolní subsystém zabezpečuje sledování a vyhodnocení zpětné vazby a definuje, zda systém směřuje k očekávanému cíli funkčním způsobem. Příkladem kontrolního článku může být termostat v systému ústředního vytápění domácnosti. V podnikovém systému jsou tyto aktivity funkcí řízení. Řídící pracovníci pomocí informačního systému **monitorují** projevy a chování organizace. Aktuální chování je srovnáváno s předpokládanými cíli. Jestliže manažeři **vyhodnotí** výrazné odchylky od předpokládaného stavu, manažerská práce spočívá v **korigování** chování organizace. Stanovují se nové cíle nebo se volí nové prostředky k realizaci starých cílů.

Informační systém organizace

Nyní se pokusme aplikovat základní koncepty obecné teorie systémů na výklad fungování komunikace ve formální organizaci, jakou je podnik nebo úřad. Budeme-li chápat organizaci jako systém, pak pro její přežití v prostředí je nezbytný informační systém organizace, který zabezpečuje zpětnou vazbu pro řídicí články na různých stupních řízení.

Na informační systém lze nahlížet z dvojího hlediska. Za prvé ho můžeme chápat jako funkční prvek organizace. Pak je to relativně samostatná část, jejíž funkcí je zabezpečit zpětnou vazbu systému. Za druhé můžeme tento článek chápat jako relativně samostatný systém, v němž lze rozlišit všechny základní prvky, jako jsou vstupy, transformační procesy a výstupy.

Rozlišení těchto dvou hledisek má praktický význam pro tvorbu a zavádění informačního systému v organizaci. Uvedená hlediska se liší v definici cílů informačního systému. Účelem IS z hlediska organizace jako celku je monitorovat a kontrolovat její fungování. Z druhého hlediska je účelem IS zabezpečit fungování sebe sama. V praxi je důležité jasně stanovit priority a cíle informační soustavy. Pokud řídicí pracovníci organizace cítí se být k tomu nekompetentní a převedou pravomoce tvorby informačního systému na systémového inženýra, mohou si být téměř jisti, že informační soustava bude fungovat účelně zejména pro udržení vlastní existence, méně pro potřeby celé organizace.

Struktura a funkce informačního systému

Informační systém organizace můžeme definovat jako funkční organizační součást, která se skládá z hardwarových, softwarových a lidských zdrojů. Jejich kombinací využívá pro provádění aktivit, jako jsou vstup dat, transformace dat, tvorba výstupů, uskladnění dat a kontrola subsystému. Účelem uvedených funkcí informační soustavy je efektivní provádění transformace dat do podoby informačních produktů.

Informační hardware tvoří různá komunikační média a strojová zařízení nezbytná pro funkci informačního systému. Nelze tato zařízení omezovat pouze na počítače. Do hardwaru patří také psací stroje, pořadače, katalogizační skříně a podobná zařízení, kterých se využívá v organizaci pro tvorbu a uchování informací. **Informační software** netvoří pouze PC programy, ale všeobecně různé procedury a technologie zpracování informací včetně takových činností jako budování archivu, třídění pošty, vedení manažerského záznamníku a pod. **Personál IS** tvoří jednak specialisté zabezpečující provoz této soustavy a jednak její uživatelé. Uživatelé jsou v první řadě vedoucí pracovníci organizace, ale také pracovníci operační, kteří využívají určité centrální informace pro výkon své pracovní činnosti.

První funkcí IS je zabezpečit vstup zdrojových dat. Data musí být při této činnosti přijata a upravena pro zpracování v systému. V jejím průběhu dochází ke kódování, klasifikaci, editování a zpřístupnění dat zpracovatelům. Cílem této funkce je příprava korektních (hodnotných) a kompletních dat. Korektní data jsou taková, která neobsahují chyby a zkreslení způsobená jejich měřeními a technickým ošetřením. Při vstupu do systému musí být tedy vyřazena nebo opravena data, která nemohou být dále zpracovávána.

Zpracování dat reprezentuje další funkci IS. Je složena z aktivit, jako jsou různé matematické výpočty, srovnávací analýzy, třídění a pod. Cílem je organizovat a přeskupit data tak, aby se z nich staly informace užitečné pro uživatele. Užitečnost informací přitom není zabezpečena jejich velkou kvantitou. Rozhodující je zejména kvalita dat a zabezpečení relativní jistoty pro rozhodování a jednání uživatelů.

Další funkcí IS je příprava výstupních informačních produktů. Informace jsou k uživatelům přenášeny v různé formě. Mohou mít podobu textových zpráv a dokumentů. Stále častěji je však využívána pro prezentaci videoprojekce, grafické vyjádření nebo i mluvený projev. Specifickou funkcí IS je ukládání dat a informací. Zvláštností informací v organizaci je jejich opakované využívání. Staré informace také slouží jako vstupní data pro nové srovnávací analýzy a tvorbu nových informací. Každý informační systém musí současně zabezpečit kontrolní činnosti celé informační soustavy.

Data a informace

V uvedeném textu rozlišujeme mezi daty a informacemi. Data jsou nejrůznější fakta nebo pozorované události. V podnikové praxi jsou to například fyzické jednotky, obchodní transakce, počty kusů produktů. Získáváme je obvykle ve formě čísel, slov, různých kódů nebo grafů. Data chápeme jako vstupní surovinu dále zpracovávanou informačním systémem. Jsou to vstupy informační soustavy.

Informace jsou také data, ovšem transformovaná informačním systémem do smysluplné a použitelné podoby pro další specifické využití v organizaci. Například souhrn jmen, komodit, objemů prodeje v korunách na obchodních dokladech tvoří data o obchodních transakcích podniku. Pro obchodního ředitele však nemají v této podobě žádnou informační hodnotu. Teprve po jejich utřídění a uspořádání přinášejí užitečnou informaci.

Posledním článkem transformace dat do podoby informací je zpracování informací. Zpracování dat není totéž co zpracování informací. Jak jsme již výše uvedli, zpracovávat data znamená transformovat je do užitečné podoby informačních produktů. Zpracování informací zahrnuje tvorbu informačních výstupů pro konkrétní uživatele, vypracování konkrétních prezentací a textů.

Operační a manažerský informační systém

V organizacích rozlišujeme dva základní informační systémy: **operační a manažerský**. Oba jsou vzájemně propojeny, ale jejich funkce v organizaci je jiná. Operační systém tvoří sběr, zpracování a ukládání dat a *informací nezbytných pro provádění různých podnikových operací* a umožňuje výkonným pracovníkům realizaci pracovních úkolů. Součástí operačního informačního systému obchodního referenta je například kartotéka uzavřených obchodních smluv, pro sekretářku ředitele je to kniha odeslané pošty, pro vývojového pracovníka jeho knihovna, pro soustružníka výrobní dokumentace opracovávané součástky.

Manažerský informační systém (MIS) navazuje na operační informace o vnitřním prostředí podniku. Dále je zpracovává, třídí a čistí. Vedle toho sbírá a zpracovává informace z vnějšího prostředí. Funkcí MIS je *poskytovat informační podporu pro tvorbu rozhodnutí manažerů na různých stupních řízení*. Informace jsou nutnou podmínkou a součástí výkonu všech manažerských funkcí a rolí.

Operační a řídicí pracovníci

V každé formální organizaci existují dva typy pracovníků. Budeme je nazývat operační a řídicí. Operační pracovník je zaměstnán přímo vlastní prací nebo úkolem a neodpovídá za práci druhých. Manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých lidí.

Řídicí pracovník se zabývá řízením aktivit druhých lidí a za jejich práci také odpovídá. K snadnějšímu prosazení svých rozhodnutí disponuje **formální autoritou**. Tato autorita představuje legitimní schopnost mít vliv v organizaci, který není spojen s osobou manažera, ale s jeho pozicí. Manažeři jsou do své pozice někým jmenováni. Říkáme, že jsou ustanovováni do funkce. **Manažerská funkce** je výkon činností spojených s prosazováním formální autority.

Mezi manažery existuje také vztah nadřízenosti a podřízenosti. V rámci této hierarchie je možné v organizaci rozlišit několik úrovní řídicích pracovníků. Tato mocenská struktura má zpravidla tvar pyramidy.

Vedle toho mezi členy organizace najdeme osoby, které mohou legitimně ovlivňovat druhé lidi bez tlaku vyvolaného formální autoritou. Díky této schopnosti mají vůdcové v organizaci vyšší pozici. Ostatní od nich očekávají, že budou prosazovat svůj vliv. Takový očekávaný způsob chování se nazývá **role vedoucího**. Vůdci mohou být jmenováni do funkcí nebo také nemusí. Potom svůj vliv uplatňují neformálním způsobem. Ne každá vůdčí osobnost je manažerem.

Musí být všichni manažeři také vůdci? Na uvedenou otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Někteří tvrdí, že dobrý manažer musí mít současně u svých podřízených neformální autoritu. Jiní tvrdí, že to není nezbytně nutné. Uvádějí příklady, kdy některé manažerské funkce jsou úspěšně prováděny lidmi, kteří nemají osobní schopnost ovlivňovat druhé. Jaký je Váš názor ?

Překotný růst potřeby a ocenění manažerské profese nastal ve 20. a 30. letech tohoto století. Je to ve stejné době, kdy se nebývale rozrostl počet velkých soukromých a státních organizací. V jejich rámci bylo nemožné udržet efektivní spolupráci bez specializovaných pracovníků, kteří se nezabývali prováděním nějakého pracovního úkolu, ale spoluprací ostatních lidí. Řídící pracovníci se vydělují jako samostatná profese, protože ve složitých moderních organizacích nedostatečně fungují běžné a dostupné regulátory společného chování: osobní sympatie a antipatie, zvyky a obyčeje, neformální autorita a pod. Koordinace lidí při práci přestala být samozřejmou a jednoduchou činností.

Podstata manažerské práce

Podstatou řídicí práce je koordinovat své podřízené tak, aby společná činnost byla efektivní a účinná. Efektivita je vztah mezi vstupy a výstupy organizační činnosti. Zvětšují-li se výstupy při daných vstupech nebo jestliže při stejných výsledcích používáme méně vstupních zdrojů, zvyšuje se efektivita organizace. Efektivita se vztahuje k prostředkům a metodám práce.

Další vlastností řízené činnosti je účinnost. Vychází z faktu, že každá cílevědomá aktivita směřuje k dosažení předem stanovených cílů. Míra v jaké organizace dosáhla předem stanovených cílů, se nazývá účinnost. Vztahuje se tedy k produktům a důsledkům činnosti organizace.

Efektivnost a účinnost spolu úzce souvisejí. Při vysoké efektivnosti se zpravidla snižuje účinnost organizace a naopak. **Hlavní problémem manažerské práce je dosáhnout rovnováhy mezi požadavky na efektivitu a dosažením stanovených cílů.**

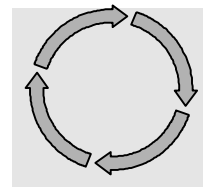
Může organizace postupovat vysoce efektivně a přitom být ve svých důsledcích neúčinná? Odpovězte a pokuste se doložit svůj názor příklady.

Manažerské činnosti

Nejllepší způsob jak charakterizovat manažera je popsat jeho profesní chování. Učinit výčet typických činností, které by měl řídicí pracovník provádět, však není tak jednoduchý úkol, jak by se mohlo na první pohled zdát. Pomohou nám názory Francouze Henri Fayola a Američa-

na Henry Mintzberga. První z nich vytvořil racionalistický, logický návod na to, co má manažer dělat. Mluví proto o manažerských funkcích. Druhý při svých empirických pozorováních pouze pečlivě popsal to, co skutečně manažeři dělají. Mluví proto o manažerských rolích.

Podle H. Fayola efektivní dosahování cílů v moderních organizacích vyžaduje, aby každý řídicí pracovník opakovaně prováděl několik typů činností. Je to současným jazykem řečeno plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Činnosti v tomto výčtu uvedené navazují logicky jedna na druhou a tvoří relativně uzavřený **cyklus manažerské práce**.



Plánování

Plánování zahrnuje určování cílů, strategií a tvorbu dílčích plánů pro koordinaci aktivit různého druhu.

Organizování

Organizování určuje a zabezpečuje všechno, co potřebujeme k tomu, abychom dosáhli naplánovaných cílů. Organizátoři určují, *co* je všechno zapotřebí, ale také *jak* toho má být dosaženo, *kdo* má jaké úkoly splnit a *kdo* za to bude *zodpovídat*. Vyjasňuje se i otázka, *jaká rozhodnutí* musí být učiněna.

Vedení lidí

Vedení lidí souvisí s organizováním. Každá organizace snažící se dosáhnout svých cílů je tvořena lidmi. Vedení spočívá především v motivování lidí k výkonu, používání účinné komunikace mezi nimi, řízení a řešení konfliktů, vyjednávání.

Kontrolování

Kontrolování spočívá v tom, že v průběhu prací na úkolech manažeři musí monitorovat chování v podniku a srovnávat ho s předpokládanými cíli. Jestliže přitom vyhodnotí významné odchylky od předpokládaného stavu, musí korigovat chování organizace.

Mintzberg při svých pozorováních popsal 10 typických manažerských rolí, které ostatní lidé v organizaci od manažera více méně očekávají. Utřídil je do tří skupin: interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální role

Manažer tráví velkou část pracovního času kontakty s druhými lidmi. V některých situacích plní roli **reprezentanta organizace**. Má řadu rutinních povinností vyplývajících z faktu, že stojí v čele organizace. Dále plní **roli vedoucího**, při níž odpovídá za motivaci, přípravu a vedení podřízených. V kontaktech s druhými lidmi plní také **roli prostředníka** mezi organizací a ostatními lidmi. Vytváří si vlastní síť vnějších vztahů, které přinášejí organizaci i jemu osobně podporu a prospěch.

Informační role

Manažer se dále zabývá informacemi. V první řadě plní **roli příjemce** informací. Řídící pracovník by měl být nervovým centrem organizace, kde se sbíhají všechny důležité a dostupné informace pro rozhodování. Důležitá je **role zprostředkovatele**, kdy přenáší faktické nebo hodnotící informace z jedné části organizace do druhé, nebo z vnějšího prostředí dovnitř. Manažer rovněž hovoří jménem organizace. Přenáší různá důležitá sdělení, poskytuje rozhovory a plní tak **roli mluvčího**.

Rozhodovací role

Provádět rozhodnutí patří k podstatě řídicí práce. Ať se manažer nachází na jakémkoliv stupni řízení, ať se zabývá jakoukoliv řídicí funkcí, vždy se liší od svých podřízených tím, že provádí rozhodnutí. Vybírá například příležitosti pro uskutečnění svých projektů a plánů. Plní tak **roli podnikatele**. Rozhoduje o úpravách činností, když věci nejdou jak mají. Plní **roli korektora**. Často se manažer nachází v roli **“přidělovatele“ zdrojů**, kdy rozhoduje o tom, kdo z jeho podřízených jaké organizační zdroje dostane. V neposlední řadě reprezentuje organizaci při různých konfliktních jednáních, kdy musí rychle rozhodovat o věcech, které ovlivňují budoucnost podniku. V uvedené situaci jedná v roli **vyjednávače**.

Interpersonální kontakty i práce s informacemi jsou v podstatě možné jen prostřednictvím komunikačního procesu. Manažeri v tomto smyslu především provádějí rozhodnutí a komunikují.

Jsou efektivní manažeři také úspěšní?

Mnoho autorů se zabývalo otázkou, v jakém časovém rozsahu se typický manažer věnuje jednotlivým funkcím a rolím. Čemu věnuje největší pozornost a energii a čemu menší. Holandský výzkumník Fred Luthans si ve své studii 450 vyšších manažerů navíc položil otázku, jestli efektivní manažeři dělají tytéž činnosti jako ti, které pokládáme za úspěšné.

Efektivní manažer byl definován jako ten, kdo odvádí kvalitní řídicí práci v potřebné kvantitě, a kdo se může těšit ze spokojenosti a důvěry svých podřízených. Měřítkem úspěšnosti manažera byla rychlost a strmost povýšení do manažerských funkcí v organizaci.

Zjistilo se, že složení činnosti obou typů řídicích pracovníků se velmi liší. Efektivní manažer téměř polovinu svého pracovního času věnuje komunikaci s ostatními lidmi v organizaci a přibližně čtvrtinu tráví personálním řízením a bezprostředním vedením podřízených. V obou případech je to dvakrát více času než ho věnuje podobným činnostem úspěšný manažer. Ten se naopak polovinu pracovního dne zabývá tvorbou vlastních sítí podpůrných a informačních vztahů. Tráví svůj čas také komunikací, ale zpravidla spíše neformální.

Tvorba sociální sítě je relativně nejvýznamnější podmínkou úspěšnosti manažera. Naopak efektivní manažeři věnují nejvíce času spíše formální komunikační a informační činnosti. Oba typy nadprůměrných řídicích pracovníků věnují výrazně více času komunikaci a informačním činnostem. Uplatňují výrazně více sociální a komunikační schopnosti než jejich průměrní kolegové. Ti relativně nejvíce času tráví tradičními činnostmi manažera jako je plánování, organizování a kontrola.

	Průměrný manažer	Úspěšný manažer	Efektivní manažer
Tradiční řídicí činnosti	32%	13%	19%
formální komunikace	29%	28%	44%
vedení lidí	20%	11%	26%
tvorba sociální sítě (neformální komuni- kace)	19%	48%	11%

Je manažerská práce univerzální?

Dosud uvedená charakteristika vyabstrahovala z manažerské práce to nejtypičtější, co ji odlišuje od jiných typů profesionálních činností. Řízení organizací je vždy velmi konkrétní práce. Neplatí, že co se naučí na jednom řídicím místě a čase platí pro management všude a vždy. Existuje celá řada faktorů, které proměňují manažerskou práci.

Organizační úroveň řízení

Obsah i rozsah manažerských funkcí a rolí se mění s pozicí manažera v organizaci. Na nejnižších úrovních řízení je zpravidla nejvíce času věnováno bezprostřednímu vedení lidí. Na nejvyšších úrovních manažeri relativně nejvíce času tráví plánováním a organizováním.

Na nejnižších úrovních řízení musí manažer více prokázat technické dovednosti a znalost technologie prováděných činností. Na nejvyšších úrovních musí uplatnit především schopnosti koncepční a tvůrčí. Na všech úrovních je však nezbytná schopnost jednat s lidmi.

Velikost organizace

Dalším faktorem ovlivňujícím obsah manažerské práce je velikost organizace. Rozhodnutí, který podnik budeme chápat jako malý, střední nebo velký, je věcí domluvy a okolností. Proto v různě vyspělých ekonomikách jsou tyto hranice stanoveny různě. Předpokládejme, že malým podnikem je u nás organizace do 50 zaměstnanců a že velká organizace má 500 a více zaměstnanců.

V malém podniku je důležitá role mluvčího, podnikatelská role. Méně důležité jsou pravděpodobně role vedoucího nebo zprostředkovatele informací. Ve velké organizaci patří k nejdůležitějším rolím rozdělovatele zdrojů, prostředníka informací, korektora. Méně důležitá bude role tvůrce podnikatelských strategií.

Kulturní zvláštnosti

Obsah manažerské práce ovlivňuje také národní a kulturní specifičnost. Např. v Čechách a na Slovensku lze k těmto kulturním zvláštnostem zařadit velkou obecnou nedůvěru mezi lidmi,

kteřá ješře více podporuje tvorbu sítí neformálních podpůrných vztahů při řízení. Jinou zvlášřností je rozšřřenost modelu podnikání, který spíše připomíná okřádání.

Typ organizace

Mnoho odborníků prosazuje názor, že manažerskou práci ovlivňuje skutečnost, zda je prováděna v ziskové či neziskové organizaci. Nejčastěji se prosazují následující představy:

- Rozhodnutí ve veřejných organizacích se provádí spíše podle politických kritérií, rozhodování v ziskových organizacích je spíše racionální a objektivní.
- Manažeři ve veřejných a zejména státních organizacích jsou spoutáni přebujelou administrativou.
- Pracovníci ve veřejných a státních organizacích jsou méně motivovaní k výkonu. Většř hodnotou je pro ně jistota pracovního místa. Řídící pracovníci musí mnohem více ovlivňovat a motivovat své podřizené, aby podali srovnatelné výkony jako v ziskové organizaci.



Jsou tři uvedená tvrzení pravdivá, anebo to jsou rozšřřené mýty ? Uvedřte, jaký je Váš názor a proč.

Tvorba manažerského informačního systému

Ačkoliv MIS nemají univerzální podobu a lišř se podle úrovně řídícího personálu, druhu organizace, technických možností a pod., následující kroky představují klíčové body tvorby každého manažerského informačního systému. Patřř mezi ně analýza rozhodnutí v organizaci, analýza informačních požadavků manažeřů, spojování rozhodnutí a plánování a konstrukce procesů v rámci MIS.

Analýza systému rozhodnutí

Rozhodnutí, která manažeři při své činnosti vykonávají, jsou základním podnětem pro tvorbu MIS. Proto je prvním krokem tvorby určení všech manažerských rozhodnutí, která potřebují informace. Zahrnuje všechny manažerské funkce v organizaci od kontrolora na nejnižšřm stupni řízení až po výkonného ředitele. Součástí uvedeného rozboru je také zodpovězení otázek, zda jsou rozhodnutí prováděna na správné úrovni řízení, zda je provádí správní lidé či zda jsou prováděna na správných odděleních. Chybné zodpovězení těchto otázek může nepřřmo negativně ovlivnit tvorbu MIS, neboť systémoví analytici mohou připravit logicky provázané informace k užívání pro manažeřa na nesprávné funkci.

Analýza informačních požadavků

Manažerská rozhodnutí jsou na konkrétních informacích relativně nezávislá. Pro tvorbu MIS je však nezbytné znát požadavky na informace, které povedou k efektivním manažerským rozhodnutím. Co znamená efektivnost informací pro rozhodování? Je to vlastnost rozhodovacího procesu. Jde o vztah mezi vstupy a výstupy rozhodování řídicích pracovníků. Efektivní je takové rozhodování, které při relativně minimálních informačních nákladech umožňuje maximální jistotu rozhodnutí možnou v daných podmínkách.

Informační potřeby se odlišují podle jednotlivých manažerských funkcí v organizaci. Informace, které potřebuje marketingový vedoucí, budou odlišné od těch, které využívá finanční ředitel podniku. Požadavky manažerů na informace se dále odlišují podle organizační úrovně.

Spojování rozhodnutí

Analýza rozhodovacích procesů a manažerských informačních potřeb zpravidla odhalí velkou nadbytečnost manažerských požadavků na informace. Například obchodní a produkční manažer zpravidla oba požadují zpětnovazebnou informaci o kvalitě produktu. Zatímco jeden požaduje zpětnou vazbu proto, aby uspokojil zákazníka, druhý pro kontrolu odchylek ve výrobním procesu. Při zjištění této informační redundance může management organizace vytvořit systém, který odstraňuje zdvojování informací a seskupuje jednodušší rozhodnutí do kompetence jednoho manažera.

Plánování informačních procesů a činností

V tomto kroku techničtí specialisté za pomoci uživatelů definují a vytvářejí systémy sběru, ukládání, transformace a přenosu informací. Vytváří se detailní schéma manažerského informačního systému. Zahrnuje datové zdroje, typy užívaných dat, rozmístění uživatelů a požadavky na paměťovou kapacitu hardwaru. Součástí uvedeného kroku je podrobné zhodnocení požadavků na hardware a software.

Manažerské požadavky na informace

Jaké informace manažeri pro své rozhodovací činnosti potřebují? Řídicí pracovníci nikdy nemohou absorbovat a využít všechny informace, které se v podniku vyprodukují. Kdyby se o to pokoušeli, nemohli by se zabývat žádnou jinou činností a stejně by všechny informace nevstřebali. Pro manažery je tedy nutná určitá selekce informací. Výběr je cílevědomá činnost, kterou provádějí pracovníci informační soustavy. Obecně platí, že cílem selekce a přípravy manažerských informací je zajistit efektivní oporu pro rozhodování vedoucích pracovníků.

Obecné vlastnosti efektivních manažerských informací

1. **Informace musí být poskytnuty v pravý čas.** Musí být tedy k dispozici právě tehdy, když je řídicí pracovník potřebuje.
2. **Informace mají být přesné.** Neměly by tedy obsahovat věcné nebo formální chyby.
3. **Informace mají být kompletní.** Úplnost informací znamená, že jsou poskytnuty všechny informace potřebné pro daný druh rozhodnutí.

4. **Informace mají být stručné.** Stručnost naopak zabezpečuje stav, kdy některé informace nebudou poskytovány zbytečně, navíc nebo opakovaně. Nejistota rozhodování a nedorozumění v komunikaci nevzniká většinou z nedostatku informací. Příčinou je většinou rozpornost nebo nadbytek informací.

5. **Informace mají být rozhodující.** Někteří autoři označují informace jako **kritické**. Jsou to informace, které manažer potřebuje jako minimum k tomu, aby ještě mohl efektivně a úspěšně rozhodovat. John Rockart zavedl do teorie managementu pojem „kritické faktory úspěchu“. Jsou to faktory, které jsou v daném okamžiku rozhodující pro zabezpečení úspěšného splnění cíle organizace. Informace, které manažer využívá, mají být tedy uspořádány tak, aby mu umožnily identifikovat změny v kritických faktorech jeho podnikání.

Časová a prostorová struktura manažerských informací

Rozhodování manažerů nikdy nevychází pouze z informací o aktuálním stavu. Manažer využívá a zpracovává informace o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Manažerský informační systém produkuje nejen historická data, ale také informace o budoucích trendech. Řídící pracovníci potřebují zjistit informace o vnitřních procesech v podnikovém systému stejně jako i o vnějším prostředí organizace.

Úroveň řízení a požadavky na informace

AKTIVITY MANAŽERŮ	POŽADAVKY NA INFORMACE
<p>TOP Manažer</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dlouhodobé plánování cílů. -Tvorba organizačních pravidel - Alokace zdrojů. 	<ul style="list-style-type: none"> -Informace o vnějším prostředí. -Časová sladěnost. -Kondenzované vnitřní informace. -Odhady a prognózy
<p>Střední management</p>	
<ul style="list-style-type: none"> -Rozmístění prostředků a zdrojů ke specifickým cílům. -Tvorba organizačních pravidel - Tvorba kritérií měření výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> -Data historická i o budoucnosti - Pravidelně se opakující vnitřní zprávy - Výjimečné zprávy. - Interaktivní komunikace
<p>Operační management</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Kontrola přímého používání prostředků a zdrojů. - Plnění cílů podle předepsaných pravidel a metod. - Programovaná, standardní rozhodnutí 	<ul style="list-style-type: none"> - Pravidelné vnitřní zprávy. - Detailní informace - Návody pracovních postupů - Současná a historická data a informace.

Několik mýtů spojených s MIS

Se zaváděním manažerského informačního systému jsou často spojeny některé předsudky. V následující části se budeme zabývat popisem tří rozšířených a zakořeněných omylů: (1) formální informační systém nahradí ostatní způsoby komunikace a informační zdroje v organizaci, (2) mít více informací je vždy lepší, (3) manažeři potřebují nejnovější informační technologie.

Mýtus o všemocnosti

Logicky promyšlený na počítačích založený informační systém významně zvyšuje schopnosti manažerů monitorovat, kontrolovat a vyhodnocovat činnosti v organizaci. Ale tyto formální informační systémy jsou spíše dodatkovým zdrojem informací, než možností, jak nahradit ostatní druhy komunikace. Porady, osobní rozhovory, klábosení kolegů o polední přestávce, telefonování jsou stále důležité zdroje informací pro vedoucí pracovníky. Interpersonální komunikace je důležitou součástí řídicí práce. Je velmi bohatým a komplexním informačním zdrojem. Zpravidla se manažeři při neformálních kontaktech doví o organizačních problémech rychleji než pomocí MIS.

Mýtus „více znamená lépe“

V souvislosti s uplatněním informací při řízení je tato představa klamná hned ve dvojnásobném smyslu. Za prvé znamená, že na základě většího množství informací se mohou manažeři lépe rozhodovat. Za druhé ji lze chápat tak, že řídicí pracovníci potřebují všechny informace vztahující se k organizaci. Již v části o požadavcích na manažerské informace jsme upozornili, že tomu tak není. Dobrý manažer si vybírá informace, s kterými dále pracuje.

Důvodů, proč více informací nezajišťuje kvalitnější rozhodování, je několik: (1) manažer může být informacemi přehlcen, jejich zpracování a vyhodnocování ho stojí neadekvátně mnoho času, (2) hodnota nějaké zprávy není závislá na kvantitě informací, (3) manažer, který má k dispozici jednotlivá relevantní data, nemusí rozumět jejich souhrnu.

Hodnota informací pro rozhodování se nedá měřit jen jejich množstvím. Je potřebné vzít v úvahu také jejich kvalitu. Vedoucí se musí ptát, zda jsou informace relevantní, přesné, kompletní, správně načasované a pod.

Dále správné rozhodování závisí na schopnosti řídicího pracovníka rozumět problému, o kterém rozhoduje. Je důležité, zda zná příčiny problému a jakým řešením dává přednost. Kvalita informací má vliv na správné rozhodnutí jedině v situaci, kdy manažer postupuje logickým a racionálním způsobem.

Předsudek, že větší počet informací je lepší, nebere v úvahu ještě jednu důležitou okolnost: produkce informací je nákladná záležitost. Požadavek zajištění většího množství informací by měl vycházet také z analýzy nákladů, které bude muset organizace vynaložit na jeho splnění.

V některých typech organizací je nutné zaplatit za chybné rozhodnutí vysokou cenu. V takovém případě řídicí pracovníci často užívají požadavku více informací jako obrannou strategii, která má ospravedlnit jejich případné chyby. Platí to zejména v situacích, kdy se

z nějakého důvodu brání nebo nemohou uplatnit podnikavost, ochotu vstoupit do rizika nebo funkčních konfliktů.

Mýtus „nové je vždy lepší“

Uplatnění nejnovějších komunikačních technologií přináší nebezpečí, že povede k jejich přecenění. Většina uživatelů MIS podléhá v této oblasti módním trendům. Chtějí mít superpočítače s vysokou rychlostí, superpaměti, nejnovější varianty periférií a softwaru. Často k tomu neexistují žádné důvody. Zda-li novější technologie bude pro uživatele výhodnější, závisí na jeho uživatelských potřebách a nákladech spojených se zavedením nové technologie.

Dále je důležité vědět, že zavedení nové informační technologie je systémová změna, která vyžaduje - mají-li se výhody plně projevit - řadu souvisejících proměn. Například uživatelé se musí novou technologií naučit ovládat, uplatnit novinky i na spolupracujících stanicích a pod.

MIS a změna manažerské práce

Není pochyb o tom, že důsledné využívání manažerského informačního systému proměňuje obsah řídicí práce. V následujících odstavcích popíšeme několik oblastí, kde lze důsledky zavedení kyberneticky založeného informačního systému pozorovat.

Každodenní práce s PC

V současnosti prožíváme v českých podnicích změnu manažerské práce, která spočívá v kvantitativním nárůstu pracovního času, který manažeři tráví s počítačem. Nositelem těchto změn je především generace mladých řídicích pracovníků, kteří tomuto způsobu práce přivykli při studiích na vysoké škole. Změna se kromě jiného projevuje v tom, že méně času věnují telefonování, cestování po konferencích, čekání na zprávy od podřízených. Ve své práci více používají elektronické sítě, jakými jsou elektronická pošta, internet a podobně.

Efektivnější tvorba rozhodnutí

Jestliže je MIS konstruován promyšleným způsobem, přináší svým uživatelům kvalitnější a rychlejší informace. Můžeme tedy předpokládat, že efektivní informační systém podporuje schopnost manažerů správně a rychle se rozhodovat. Dnešní řídicí pracovník může také rychleji určit různé varianty a vyhodnotit je za pomoci počítače.

Nevýhodou může někdy být velká závislost na práci poměrně rozsáhlého týmu specialistů zabývajících se tvorbou a fungováním MIS. Efektivnější je proto uplatnění těchto informačních soustav ve větších organizacích.

Změny v koordinaci spolupráce

Důsledné uplatňování kybernetických IS mění způsoby spolupráce jednotlivých oddělení. Tradiční hranice mezi útvary, odděleními se prolamují. Oddělení se začínají prostupovat. Vytváří se složitá informační síť mezi útvary organizace. Mění se jejich geografické rozmístění, zmenšuje se počet úrovní řízení a zvětšuje se rozpětí kontroly jednotlivých řídicích pracovníků.

Menší počet úrovní řízení a větší rozpětí kontroly souvisí se skutečností, že manažeři mohou za pomoci MIS koordinovat činnost většího počtu podřízených. Dále se zmenšuje potřeba štábních pracovníků, kteří se zabývají administrací informací a jejich vyhodnocováním. Tento trend je přímo závislý na schopnosti vedoucích pracovat s MIS přímo a osobně.

Změny v rozložení moci

Disponovat s informacemi znamená mít vliv. Zavedení manažerského informačního systému mění mocenské pozice v organizaci. Souhrnně lze říci, že zvyšuje informační moc top manažerů. Řídící pracovníci na střední úrovni ztrácí svou mocenskou pozici, protože přestávají plnit roli zprostředkujícího článku mezi výkonnými pracovníky a top managementem. Podobně se snižuje prestiž a význam pozice štábních pracovníků, protože pracovníci na nejvyšší úrovni řízení nejsou tak závislí na jejich hodnoceních a službách. Tím se zmenšuje možnost filtrování informací v komunikačním směru zdola-nahoru.

MIS a komunikace v organizaci

Zavádění pokročilých informačních technologií do organizační praxe zvyšuje schopnost sbírat, syntetizovat, organizovat, monitorovat a rozšiřovat informace. V důsledku toho se významně mění sdělovací procesy v organizaci jako celek. Uvedeme několik důležitých souvislostí.

Horizontální komunikační toky

V tradičních, spíše byrokratických organizacích byly za primární považovány vertikální toky formální komunikace. MIS podporuje i na formální úrovni rozvoj horizontálních a diagonálních komunikačních směrů. Zaměstnanci tak používají při své práci složitější síť komunikačních vztahů.

Odstranění úzkých míst

V tradiční organizaci existují pozice a funkce, které jsou informačně přetíženy. Jde zpravidla o funkce manažerské. Typickým příkladem může být obchodní ředitel, který musí věnovat mnoho hodin pracovního času sledování zpráv a stovek statistik, které jsou pro jeho práci mnohdy irelevantní. Efektivně budovaný informační systém je schopen monitorovat, filtrovat, zpracovávat a distribuovat potřebné informace, a tím redukovat informační přetížení v některých místech organizace.

Změna významu interpersonální komunikace

Efektivní manažerský informační systém eliminuje potřebu některých komunikací, které dříve měly mezosobní charakter. Pracovníci v organizaci mohou dávat včasné a přesné informace bez toho, aby vyvíjeli osobní komunikační aktivitu. Interpersonální komunikace zůstává důležitá, ale mění se její význam v organizaci. Využívá se při utváření soudržnosti mezi členy, budování organizační kultury, přímém motivování pracovníků. Pro informování a kontrolování není komunikace face to face nezbytně nutná.

Masová komunikace

Pojetí masové komunikace

Masová společnost a komunikace

Mediální organizace Masová kultura

Masové publikum

Interakce médií a publika

Specifičnost masové komunikace lze ozřejmit překročíme-li dosud užívaný psychologický a sociálně psychologický rámec studia lidského sdělování, který je ohraničen na jedné straně mluvčím a na druhé příjemcem sdělení. Vyjdeme-li ze stanoviska mluvčího, nepostihneme masovou komunikaci jako celek. Nepostihneme ji jako celek ani ze stanoviska příjemce. Je nutné uplatnit takové hledisko, které v sobě zahrnuje původce i příjemce sdělení jako podřízené prvky. Uvedené hledisko reprezentuje stanovisko širší společenské struktury, případně společnosti jako celku. V následujícím textu se proto pokusíme uplatnit spíše sociologický výklad masových komunikačních procesů. Neprosazujeme ho proto, že bychom chtěli popírat psychologické aspekty komunikace nebo odmítat význam sociálně psychologického výzkumu masově komunikačních procesů. Některé podstatné stránky těchto procesů však přesahují rámec studia uvedených disciplín.

Význam slova „masa“

Hledáme-li odlišnosti mezi masovou komunikací a ostatními druhy sdělování, pak by je měl reprezentovat význam slov „masa“ či „masový“. V literatuře zabývající se tímto typickým procesem současné společnosti však adjektivum „masový“ není chápáno jednoznačně. Uvedená okolnost je důležitá pro pochopení komplexu podmínek ovlivňujících vznik a vývoj masové komunikace.

Slovo „masa“ (lat. massa - hmota, tvárná hmota, těsto) se díky svému jazykovému původu používá v řadě evropských jazyků. V minulých staletích termín využívali přírodovědci k označení hmoty či určitého množství hmoty. Odtud bylo slovo přejato do filozofie a později do psychologie a sociologie. Slovo „masa“ mělo tedy od počátku dva dosti odlišné významy: (1) množství hmoty nebo společenská masa jako velké množství lidí, jako hromadnost výskytu a (2) těsto, amorfni hmota. Ve společenských vědách nalezneme významovou modifikaci masa jako společenství lidí, které se vyznačuje amorfností, slabou vnitřní organizovaností, neuvědomělostí a pod.

Odborníci, kteří při studiu masové komunikace zdůrazňují technickou stránku procesu, prosazují spíše kvantitativní význam masovosti. Chápují ji jako revoluční přelom v dostupnosti a

hromadnosti lidského sdělování, který byl bezprostředně spjat s technickými inovacemi realizovanými v průběhu XIX. a XX. století. Autoři, kteří se zabývají spíše sociálními příčinami a důsledky nových sdělovacích způsobů, zdůrazňují kvalitativní stránku masovosti. Masová komunikace je chápána jako fenomén, který se rozvíjí v masové společnosti.

Pojetí masové komunikace

Přístupy k charakteristice masové komunikace lze rozdělit do dvou významných skupin. Za prvé pojetí, která zdůrazňují hromadnost sdělování. Hromadnost bývá většinou chápána jako funkce technických inovací. Do druhé skupiny řadíme pojetí, která se snaží při výkladu udržet jednotu technických a sociálních stránek masového sdělování.

Masová komunikace jako funkce techniky

Německý sociální psycholog G. Maletzke charakterizuje masovou komunikaci jako „formu veřejného oznamování, která je zprostředkovaná (technickými prostředky při prostorové a časové distanci), je převážně jednostranná (neexistuje u ní výměna rolí mezi komunikačními partnery) a je orientovaná na rozsáhlé disperzní publikum.“ (Maletzke, 1966)

Polská socioložka A. Kloskowska definuje tento proces jako „komunikaci zaměřenou na velmi početné, diferencované a atomizované publikum... Velmi úzce souvisí s rozvojem prostředků masové komunikace, díky kterým je v této komunikační formě zajištěna, jednotnost (homogenizovanost), standardnost a široký dosah kulturních obsahů.“ (Kloskowska, 1980)

Čistě kvantitativní pojetí masovosti sdělení je spojeno s absolutizací vlivu techniky. Místo toho, aby byla masová komunikace rozebírána jako jev, který vznikl na vysokém stupni společenské organizace činností, je její specifčnost redukována v podstatě na technické zvláštnosti přenosu sdělení. Ale kvantitativní přístup může být i takový, které technické zvláštnosti tohoto typu sdělování vysloveně odmítá.

Masová komunikace jako hromadné sdělování

Z. Bauman, sociolog polského původu, definuje masovou komunikaci následujícím způsobem: „Televize, rozhlas, masový tisk jsou vynálezy nejnovější doby. To neznámá, že v dobách mnohem starších neznali prostředky masové komunikace. Za obecné rysy prostředků masové komunikace se považují:

1. vysílání stejné informace velkému množství lidí najednou a nediferencování její vhodnosti z hlediska adresátů,
2. sdělování této informace v jednom nezměnitelném směru, prakticky vyloučení možnosti, aby recipient odpověděl, nemluvě o diskusi podle rovných práv; dochází k ostré polarizaci na informující a informované,
3. zvláštní sugestivnost sdělované informace, která vychází z vysoké společenské autority prostředku sdělení, z monopolního postavení těchto prostředků a z psychologicky závažného přesvědčení, že toto „všichni“ poslouchají.

Lehce lze zjistit, že všechny tyto rysy fungovaly například v katolickém kostele, v tomto kulturním středisku středověké Evropy...“ (Bauman 1965)

Masová komunikace jako sdělování mezi sociálními strukturami

J. Janoušek vidí zásadní odlišnosti masové a interpersonální komunikace v odlišné úloze sociální struktury (sociálních skupin, organizací a pod.). „ Je to prostřednictvím jedinců se usku- tečňující pohyb informací mezi sociálními strukturami, v němž původce sdělení, ať už jedinec, skupina nebo instituce, zastává trvale roli mluvčího vzhledem k množině příjemců, časově či (a) prostorově vzdálené.“ (Janoušek, 1967)

Specifičnost masové komunikace podle autora nelze vyjasnit jen hromadností. Proto také nesouhlasí s přílišným zdůrazňováním technických prostředků komunikace. „Nelze totiž za- pomínat, že základním prostředkem hromadného sdělování jsou sami lidé.“

V tomto pojetí se vyznačuje masová komunikace následujícími charakteristickými rysy: jed- nosměrností, zprostředkovaností, masovostí a rychlostí sdělení.

Jednosměrnost znamená, že styk mezi účastníky komunikace probíhá bezprostředně jen v jednom směru. Nedochozí tedy k přeměně komunikačních rolí komunikátora a příjemce. Tato jednosměrnost má své sociální i technické příčiny. Především jde o to, že je závislá na stálé a nerovnoměrné společenské pozici mluvčích a příjemců sdělení. Jinými slovy ti, kteří ovládají prostředky masové komunikace, propůjčují sociální pozici „mluvčích v masmédiích“ trvale jen lidem s určitým již vytvořeným statutem. Technické příčiny jednosměrnosti jsou rovněž neoddiskutovatelné. Jsou však dalším technickým vývojem stále více relativizovány a odstraňovány. Současný technický pokrok značně zvyšuje možnosti uplatnění okamžité zpět- né vazby v komunikačních procesech.

Zprostředkovanost znamená, že sdělení je přenášeno specifickými prostředky. Ani tyto pro- středky nelze chápat pouze ve smyslu technickém. Při masové komunikaci vystupuje do po- předi také zprostředkovanost sociální, která souvisí se skutečností, že konkrétní - většinou profesionální - mluvčí je ve své komunikační roli závislý na zájmech a mocenské struktuře v organizaci, která mu tuto roli propůjčuje. Zprostředkovanost masové komunikace je tím větší, čím je z psychologického hlediska více neosobní. Podobně i publikum přijímá kulturní obsahy šířené prostředky masové komunikace často v závislosti na svých skupinových rolích a pozicích, které zastávají ve společenském životě.

Masovost znamená jednak velký dosah sdělovaných informací. Tento dosah je potenciaální a faktický. Jinými slovy je určen z hledisek technických nebo sociálních. Faktický dosah medi- ální informace je ovlivněn celou řadou faktorů jako je gramotnost a vzdělanost, rozsah volné- ho času, životní styl potenciaálních příjemců masové kultury. Mezi tyto faktory patří také záměr komunikátora, komu má být zpráva určena. Je-li sdělení určeno komukoliv, kdo je schopen, aby se k němu dostal a když není okruh příjemců předem ohraničený, hovoříme o veřejné informaci a komunikaci. Masovost komunikace dále znamená, že probíhá ve speci- fický lidském společenství, kterému se říká masa nebo masová společnost. V jeho rámci spolu komunikují specifické společenské struktury. Na jedné straně profesionální organizace zabý- vající se výrobou a distribucí veřejných sdělení - masová média - a na druhé straně diferenco- vané, prostorově i časově od sebe vzdálené a málo organizované masové publikum.

Masová společnost a komunikace

Konec XIX. století byl charakteristický velkou společenskou změnou. V jejím průběhu se tradiční a poměrně stabilní uspořádání života lidí proměňovalo do mnohem složitější formy. Jejím charakteristickým rysem je skutečnost, že jedinci vstupují do neosobních sociálních vazeb a cítí se mnohem více sociálně izolovaní. Pro tento vývoj se používá termín modernizace západní společnosti.

Bez ohledu na různá hodnocení procesu modernizace většině autorů, kteří se tímto vývojem zabývají, je zřejmé, že západní svět zažívá nárůst různosti a individuality, redukci stupně, v němž může společnost regulovat a řídit své členy neformálními prostředky. Došlo k nárůstu dílčích, neosobních, instrumentálních vztahů mezi lidmi. Zvýšila se míra konfliktů v běžném životě a narostla psychická izolace člověka v moderním světě.

Tyto obecné trendy vedly ke vzniku masové společnosti. Je to typ společnosti, který se vyznačuje následujícími rysy: (1) O jedincích se předpokládá, že jsou spíše ve stavu psychické izolace od druhých. (2) V interakcích mezi lidmi převažuje spíše neosobnost a instrumentálně účelové vztahy. (3) V této společnosti není vyžadováno navazování neformálních sociálních svazků a závazků.

Můžeme tedy říci, že moderní společnost je vytvořena z mas v tom smyslu, že se vytvořila velká masa oddělených, izolovaných jedinců, vzájemně závislých ve všech druzích specializovaných činnostech. Zároveň však tito jedinci postrádají jakoukoliv centrální sjednocující hodnotu nebo cíl. Oslabení tradičních svazků, nárůst racionality (na úkor citových vazeb) a rozvoj dělby práce vytvořily společnosti sestavené z jedinců, kteří jsou jen ve volných svazcích. V tomto smyslu se pojem „masový“ blíží spíše rozčleněnému společenství než pevně spletené sociální skupině.

Jakou roli v masové společnosti měla hrát a hrají nová komunikační média? Dnes je již zcela zřejmé, že masová média jsou institucionální součástí moderní společnosti a že mnohé velké společenské instituce se proměňují působením masové komunikace.

Masová média hluboce pronikla do významných institucí, které dnes regulují náš život. Například důrazem na propagaci a reklamu služeb a produktů se stala podstatnou součástí instituce **tržního hospodářství**. Naopak rozšíření ekonomického způsobu myšlení v masových médiích se projevilo jejich postupnou komercializací. Hromadné sdělovací prostředky hrají stále významnější roli v předvolebních kampaních, využívá se jejich informační a zpravodajský potenciál ve veřejném životě. Staly se tak významnou součástí **politických institucí**. V současnosti platí, že moderní demokracie se opírá o čtyři základní mocnosti: moc zákonodárnou, moc výkonnou, moc soudní a moc informační, kterou reprezentují především masová média. Tím, jak televize, rozhlas, film prosazují populární kulturu, která je většinou chápána jako druh domácí a rodinné zábavy, staly se faktorem významně ovlivňujícím **rodinný život** dnešních lidí. V některých zemích masová média přebírají řadu funkcí výchovně vzdělávacích a ideologických a stávají se součástí vzdělávacích a **výchovných institucí**. Krátce řečeno masová média a nové druhy sdělování s nimi spojené pronikla do institucionálního jádra moderní společnosti, pozměnila společenský život jako celek a stala se součástí každodenního života dnešních lidí.

Vzniká tedy otázka, jaké funkce tyto nové způsoby sdělování přinášejí a plní. V zásadě můžeme rozlišit tři základní důsledky působení masových médií v moderní společnosti. Mohou být nástrojem společenské integrace jedinců a stabilizace stávajícího uspořádání. Dále mohou být nositelem společenských změn a konečně mohou být mocenským nástrojem sloužícím k prosazení individuálních a skupinových zájmů.

Společenská integrace

Mezi základní otázky, kterými se dnes lidé zabývají, patří udržení pořádku a souladu mezi lidmi v moderní společnosti. Politikové, ekonomové, vědci hledají možnosti jak udržet relativní řád a vyhnout se chaosu a konfliktům. Masová média podle některých odborníků obsahují potenciál, který může ke společenské integraci přispět. Spočívá v možnosti ovlivnit velké množství lidí stejnými hodnotami, myšlenkami, informacemi a v důsledku i stejným vnímáním světa.

Zdá se, že tato integrační síla se někdy konkrétně projevuje při spíše konsensuálním politickém chování členů společnosti. Projevuje se také při každodenním formování spotřebního chování lidí prostřednictvím reklamy, kdy má nesporné kulturní, ale i hospodářské efekty. Nezodpovězenou otázkou však zůstává, proč se v určitých situacích tento integrační efekt projevuje a v jiných selhává.

Sociální změna

Další klíčová otázka o efektech masových komunikací souvisí s jejich vlivem na změny ve společnosti. Krátce řečeno: Jsou masová média příčinou nebo nástrojem společenských změn? Přispívají ke změnám názorů, přesvědčení, hodnotových orientací a chování lidí? Proměňují se vlivem masových médií institucionalizované způsoby chování?

Na tyto otázky neexistuje mezi odborníky jednoznačná a univerzální odpověď. Jisté je, že příčinná souvislost mezi kulturním působením prostředků masové komunikace a proměnami chování lidí ve společnosti je oboustranná. Názory na způsob, jakým média vyvolávají změny ve společnosti, jsou různorodé. Lze je utřídit do pěti různých modelů: individuální změna hodnotových orientací, média jako „původce změn“, technologický determinismus médií, média jako zdroj kultivace, kulturní imperialismus.

- 1. Individuální změna hodnotových orientací.** Řada odborníků zastává názor, že masová média pomáhají rozšiřovat změny v hodnotovém systému osobnosti dnešních lidí. Působí tak především tím, že zdůrazňují ve svých sděleních inovace, mobilitu a dynamičnost života, spotřebu. Vytváří u masového publika nová očekávání, rozšiřují horizont myšlení, vedou lidi k utváření představ „lepšíh životních alternativ“.
- 2. Média jako „původce změn“.** V této verzi média nemají monopolní postavení při efektivním prosazování změn ve společnosti. Lze je dobře využít při plánovaných kampaních nebo při realizaci různých programů, jejichž cílem je realizace nějaké žádané změny. Oblasti, kde existují zkušenosti s masmediální kampaní, která nastartovala velký reformní program, jsou například vzdělávání, zdravotní prevence, populační kontrola. Vliv médií v těchto programech je vnímán jako omezený a musí být doplněn jinými komunikačními sítěmi a rovinami.

3. Technologický determinismus médií. Někteří autoři upozorňují na skutečnost, že masová komunikace mění myšlení a chování lidí už tím, že je nutí používat nové komunikační prostředky a technologie. Tyto proměny lze evidovat jednak na úrovni individuální, jednak na úrovni společenské. Například dnešní komunikační média poskytují informace v syntetické formě: psané slovo, řeč, obrazové vyjádření, zvuk. Existují důkazy, že se zhoršují individuální schopnosti jazykového vyjadřování vzdělaných lidí. Širší společenský dopad zavedení nové komunikační technologie je podle zastánců této verze viditelný na vzniku velkých společenských ideologií v 18. a 19. století (liberalismus, socialismus). Jejich rozvoj byl historicky spjat se vznikem a rozšířením tisku. Tisk je druh masového média vyznačující se zvláštním způsobem produkce: soukromé vlastnictví tiskařské dílny, malá výrobní měřítka a relativní finanční nenáročnost, velké možnosti rozšíření produktu, konkurenční prostředí a decentralizace výroby. Tisk vytvořil možnost mobilizace politické podpory individuálních či skupinových zájmů mezi masami koncentrovanými do městských center.

Jako příčinu konce „velkých ideologií“ v současnosti vidí tito autoři rozvoj univerzálních komunikačních sítí založených na kybernetickém základu. Globální komunikační sítě znásobují a usnadňují informační možnosti jednotlivých aktérů a diferencují společenský a kulturní život.

4. Média jako zdroj kultivace. Masová média podle této představy transformují myšlení a chování masového publika nepřímo tím, že vytváří široce rozšířené a sdílené významové struktury, pomocí nichž lidé vnímají okolní svět a události v něm. Konstruuji a rozšiřují určité systémy významů, jakési interpretační vzorce, které se lidé učí používat v procesech masové komunikace. Protože působení mediálních informací ve společnosti je masivní a v některých oblastech takřka monopolní, vytváří se uniformní a relativně standardní verze vnímání sociální reality. Média tedy nevytváří informace o světě, ale konstruuji určitý kulturní obraz světa.

5. Kulturní imperialismus. Další způsob působení masové komunikace na změnu myšlení a jednání lidí byl popsán jako kulturní imperialismus. Tato verze změn teoreticky vychází z konceptu modernizace jako nahrazení tradičních hodnot hodnotami „západní“ kultury a ztráta „autentických“ lokálních kultur, které v dnešním světě přžívají jako folklórní zvláštnosti. Uvedené působení je imperialistické v tom smyslu, že vědomě a systematicky činí méně rozvinuté země kulturně závislé na kapitalistických hodnotách. Děje se tak v zájmu politického a ekonomického prosazení dominantních kapitalistických mocností, zejména USA. Například bývalý finský prezident U. Kekonen na světovém setkání novinářů a televizních pracovníků v Tampere v polovině 70. let tvrdil, že podle finské informační služby asi dvě třetiny světových informací pochází ze Spojených států amerických.

Světový komunikační proces měl ve druhé polovině dvacátého století nepochybně jeden významný rys, kterým je jednosměrnost. Z několika center se rozšiřovaly informace na obrovskou část zeměkoule. Zpětně byl tok kulturních informací minimální. Existující jednosměrnost masově komunikačního procesu v mezinárodních podmínkách ukazuje, že podstatou charakteru masového sdělování není technika, ale společensko-mocenské postavení těch, kteří mediální prostředky vlastní a kontrolují.

V posledních dvou desetiletích tato představa o mediálním působení zaznamenala jisté „zjemnění“. Vychází z uvědomění velkého spektra různých forem a mechanismů mezikulturní infiltrace a prosakování mezi společnostmi a národy.

Masová média a moc

Moc můžeme definovat jako schopnost vlivu ve společnosti. Pokud je tento vliv ostatními lidmi uznáván, mluvíme o autoritě, kterou má jedinec nebo skupina mezi ostatními lidmi. Prostředky masové komunikace působí ve společnosti, kde je moc mezi jedinci, skupinami, třídami více méně stabilně rozdělena. Masová média byla od počátku vtažena do této stabilní struktury politické a ekonomické moci. Došlo k tomu ze dvou důvodů: Za prvé média mají své hospodářské náklady a hodnotu. Jsou subjektem konkurenčního hospodářského soutěžení a jsou také předmětem politické, ekonomické a právní regulace. Za druhé prostředky masové komunikace jsou všeobecně chápány jako efektivní nástroj moci na základě jejich možnosti:

- vzbudit a zaměřit pozornost na určité téma
- ovlivnit mínění a přesvědčení lidí
- ovlivnit jejich chování
- udělovat určitou společenskou pozici a činit tím některé názory legitimní
- konstruovat určité kulturní vzorce vnímání světa.

Výklady mocenské role médií v současné společnosti můžeme rozdělit na tradiční a alternativní. **Tradiční** představy jsou spojeny s dominantním vlivem prostředků masové komunikace na velkou část společnosti a s jejich úzkým propojením s mocenskou elitou nebo vládnoucí třídou. Pravomoc kontroly a přístupu k těmto komunikačním prostředkům má jen malá část společnosti. Vliv médií na masy je chápán jako silný a zaměřený na podporu vládnoucích sociálních pořádků. **Alternativní** výklady vycházejí z pluralitního mocenského uspořádání společnosti, ve které mezi sebou soutěží různé politické, sociální, kulturní zájmy a skupiny. Média vystupují jako prostředky tohoto relativně svobodného soutěžení o moc. Předpokladem je jejich nezávislost a dále existence několika médií stejného druhu vedle sebe. Uvedené okolnosti dávají komunikačně aktivním skupinám veřejnosti možnost výběru. Vliv médií na veřejnost nemá jednoznačnou a předem vypočitatelnou orientaci. Často je působení masových médií bez efektu.

Tradiční pojetí

Tradičně bývá dominantní vliv masových médií odvozován od jejich monopolního postavení při šíření informací velkému množství lidí a dále ze skutečnosti, že komunikační technologie umožňuje jen obtížně prosazení zpětné vazby. Tyto okolnosti způsobují nerovný, asymetrický vztah mezi mluvčím a příjemcem, kdy komunikátor má dominantní postavení.

Další tradiční pojetí reprezentuje marxismus. Jeho představitelé zdůrazňují přímou souvislost mezi ekonomickým vlastnictvím médií a rozšiřováním sdělení, která mají podporovat uznání hodnot a zájmů určitých společenských tříd. Uvedené stanovisko je v moderní době ověřováno dobře viditelnou tendencí ke koncentraci vlastnictví médií v rukou podnikatelů a tendencí ke spíše konzervativnímu obsahu mediálních sdělení.

Alternativní pojetí

Alternativní názory na mocenskou roli masových médií ve společnosti vycházejí z předpokladu, že společnost je komplexem vzájemně soutěžících skupin a zájmů. Žádná z nich však nemá trvale dominantní postavení. Pluralistická společnost je taková, kde se neprojevuje vliv jedné dominantní elity. Je otevřena společenským změnám a uplatňuje se v ní demokratická kontrola. Model je tedy založen na myšlence o omezené moci diferencovaných částí veřejnosti, které mají alternativní zájmy, hodnoty a názory. Tato veřejnost spíše využívá masová média, než by byla médii zneužívána a manipulována. Hromadně sdělovací prostředky vystupují jako relativně svobodné a nezávislé subjekty, které jsou zodpovědné především veřejné poptávce. Pro uspokojení různorodé společenské poptávky existuje pluralita médií na kulturním a informačním trhu. Produkce nezávislých médií se vyznačuje větší tvořivostí, svobodou a originalitou. Nabízí různorodé, méně standardizované a unifikované pohledy na svět.

Modely mocenské dominance a plurality médií jsou dvě krajní představy, dva ideální typy vztahu mezi masovou komunikací a rozložením moci ve společnosti. Realita se zpravidla pohybuje někde mezi uvedenými krajními stanovisky.

Proces masové komunikace

Masovou komunikaci můžeme podrobněji popsat na základě rozboru jednotlivých prvků, bez nichž by tento proces nemohl existovat. Jako osnova výkladu nám poslouží známá formule H. Laswella: Kdo, co, komu sděluje, jakými kanály a s jakým efektem.

Prostředky masové komunikace.

Určit mluvčího a zdroj masových sdělení není tak jednoduché, jak by se na první pohled zdálo. Bezprostřední pozorování nás vede k závěru, že na počátku procesu masové komunikace jsou mediální organizace. **Jsou to velké profesionální organizace, které využívají jednu či více komunikačních technologií za účelem tvorby a působení sdělení na velký okruh příjemců.**

Všeobecně se mezi masová média zahrnují tisk, film, rozhlas a televize. Mezi poněkud sporné otázky patří zařazení reklamních agentur, organizací gramofonového a videoprůmyslu, divadel. Nevyjasněná zůstává i otázka širě zařazení tiskových médií. Vedou se spory, zda-li mezi masová média zařazovat organizace vydávající a rozšiřující noviny, časopisy či obecně veškeré tiskoviny.

Z uvedené definice vyplývá, že masová média mají jednak funkci technickou, která jim umožňuje prostřednictvím zvláštních zařízení šířit sdělení masovému publiku, a jednak funkci institucionální, pomocí které jsou včleněny do širších společenských struktur. Institucionální začlenění způsobuje sociální závislost produkce a distribuce masových sdělení.

Sociální závislost masových médií

Závislost mediální produkce na sociálním kontextu je mnohostranná. Můžeme ji rozčlenit následujícím způsobem:

1. Závislost na pracovním týmu, který uskutečňuje výrobu kulturních obsahů. Důležité jsou nejen individuální schopnosti jednotlivých pracovníků, ale také způsob organizace práce těchto profesionálních skupin. Velké, zejména státem zřizované mediální organizace, jsou často kritizované za byrokratický způsob řízení a uspořádání činnosti.
2. Závislost na těch, kteří činnost mediálních organizací bezprostředně řídí a kontrolují. Mediální organizace se vyznačují více či méně rozvinutou hierarchií moci.
3. Závislost na vlastnících. Podřízenost tohoto druhu se vztahuje jen k nejpodstatnějším stránkám činnosti mediálních organizací. Je to vazba důležitá, současně však zprostředkovaná výše uvedenými souvislostmi.
4. Závislost na masovém publiku. Média ve své činnosti musí reagovat na zájmy a poptávku příjemců masových sdělení.
5. Závislost na celkových společenských podmínkách, na strukturálních změnách společnosti, na celkové politické, sociální a kulturní situaci.

Informační závislost masových médií

Mediální organizace se nezabývají jen produkcí informací, ale daleko častěji jejich výběrem a začleněním do mediální kultury. Z nepřeberného množství informací, které vytvářejí současný život, vybírají a upravují ty, jež pokládají za významné. Jsou proto závislé na svých informačních zdrojích.

Z velkého množství situací můžeme vyčlenit několik hlavních typů vztahů mezi médii a jejich informačními zdroji:

1. Volba mezi autory a umělci při zveřejnění jejich práce. Například publikování knih, editování časopisů, produkce divadelních představení, hudební produkce a pod.
2. Běžné kontakty s informovanými osobami, specialisty, od nichž média získávají nové nebo aktuální informace. Pomocí nich se prosazují v konkurenčním soutěžení.
3. Běžné kontakty s významnými osobami jako jsou politikové, představitelé velkých podniků, veřejných institucí, hvězdy populární kultury a sportu. Tímto způsobem média rovněž zvyšují hodnotu svých informací.
4. Přímá pozorování, sběr informací, reportáže z významných událostí.
5. Využívání služeb dodavatelů informací, jako jsou informační agentury či agentury spisovatelů, umělců a jiných autorů, které často zprostředkovávají kontakty mezi médii a jednotlivými tvůrci.

Ze studia těchto vztahů vyplývají tři základní poznatky. Za prvé. Mediální organizace projevují vysoký stupeň plánování své produkce. Mají jasnou představu o své poptávce po informacích a o „správném“ obsahu svých sdělení. V posledních desetiletích vede tato okolnost ke vzniku satelitních organizací, které se zabývají produkcí správných informací pro konkrétní stanice, vydavatelství a pod. Tato skutečnost je poněkud v rozporu s tvrzením, že média vytvářejí neutrální a spontánní prostor pro prezentaci různých kulturních obsahů na veřejnosti.

Za druhé. Existuje nerovnováha a asymetrie mezi nabídkou informačních zdrojů a poptávkou masových médií. Některé zdroje jsou mocnější než jiné, protože mají vyšší profesionální nebo sociální pozici, dominanci na informačním trhu nebo nabízejí informace, které mají v dané situaci vyšší tržní hodnotu. Tato skutečnost je například dokumentována privilegovaným postavením v médiích politicky a ekonomicky mocnějších informačních zdrojů a také výhodnějším postavením bohatších médií v kulturním světě.

Za třetí. Při převzetí určité informace v médiích se projevuje různý stupeň ztotožnění organizace s předkládaným sdělením. Projevuje se například v míře spolupráce mezi reportérem nebo moderátorem na jedné straně a účastníky mediální politické diskuse na straně druhé. Podobně vysílání reklamních šotů v komerční televizi je doprovázeno jistou formou distance mediální organizace od obsahu sdělení.

Obsahy mediálních sdělení

Charakteristické rysy masové komunikace určují také obsahové zvláštnosti mediálních sdělení. Pro budoucí řídicí pracovníky organizací, kterými jednou budete, je užitečné znát poptávku mediálních pracovníků po informacích. Můžete tak zvýšit pravděpodobnost, že vaše informace budou masovými médii přijaty a rozšířeny publiku. Tyto poznatky mají význam v ekonomických organizacích, které používají ve své marketingové činnosti masovou reklamu.

Povšimneme si následujících obsahových zvláštností mediálních sdělení. Podávají zkreslený a zjednodušený obraz skutečnosti, soustředí se na sdělování novinek, jejich obsahy jsou stereotypizovány do podoby velmi podobných informačních konzerv. Mezi stereotypně uplatňované produkční technologie mediálních sdělení patří hledání „nejnižšího společného jmenovatele“ a „homogenizace obsahů“ různé kulturní úrovně. Nyní popíšeme jednotlivé zvláštnosti podrobněji.

Zkreslený a zjednodušený obraz skutečnosti

Obraz světa v masových médiích neodpovídá skutečnému světu. Uvedená okolnost je v rozporu se všeobecně rozšířenou představou, že prostředky masové komunikace mají zvláštní pozici oficiálního mluvčího společnosti a že vše, co je v nich publikováno, je pravdivé. Mediální obsahy zjednodušují a zkreslují skutečnost různým způsobem. Je možné uvést některá empirická zjištění.

1. V prostředcích masové komunikace se ve zvýšené míře objevují reprezentanti pouze některých profesí. Jejich rozložení neodpovídá socioprofesionálnímu rozložení na trhu pracovních sil. Na prezentaci mají větší šanci lékaři, právníci, soudci, populární zpěváci a herci, političtí

ci. Obecně tedy zástupci vyšších profesních tříd. Existují však zajímavé výjimky. U nás například je médií věnována malá pozornost podnikatelům a učitelům vysokých škol.

2. Ženy jsou mediích častěji představovány v tradičních ženských profesních i domácích rolích. Masová média mají sklon podporovat stereotypní představy o nerovnosti mezi mužem a ženou.
3. V televizi, masovém tisku patří mezi typická témata násilí. Jsou prezentována ve značně větší míře než odpovídá skutečnosti. Jeden průzkum obsahů komerční televizní stanice v USA prokázal, že během týdne má divák asi desetiprocentní pravděpodobnost, že se setká na obrazovce s násilím. Ve skutečném životě středně velkého amerického města je tato pravděpodobnost asi jednaprocentní. (McQail, 1991)
4. Média vytvářejí dále fikci o historii i o přítomném životě tím, že ve zvýšené míře představují kriminální chování lidí, války a také emoce a sentiment a lidskou sexualitu.

Tato zjednodušení a zkreslení představují zvláštní případy a události jako běžnou součást každodenního života. Od fikcí se očekává, že budou lidi odvádět od jejich skutečných problémů. Navíc stereotypní a fiktivní obrazy jsou konstruovány tak, že nejsou jednoduše odmítnutelné zdravým rozumem, a jsou tedy účinné při ovlivňování lidí.

Existují různá vysvětlení zjednodušení a zkreslení mediálních sdělení. Některá jsou vysvětlována pomocí tzv. **funkcionální mise masových médií** ve společnosti. Z hlediska společnosti mohou masové sdělovací prostředky těmito zkresleními přispívat k udržení kontinuity, sociální kontroly a integraci lidí. Postupují tak, že prezentaci symbolicky odměňují a podporují vše, co je v souladu s převládajícími společenskými hodnotami. Z toho plyne zájem o vše, co je „top“ a „společensky uznané“. Z potřeby regulovat a řešit ohniska společenského napětí dále plyne důraz na fantazii, sny a úniky od reality.

Jiný způsob vysvětlení se opírá o předpoklad **dominantní moci organizací** v moderním životě. Hospodářské organizace a síly trhu mohou například některá zkreslení podporovat v zájmu o koncentraci a orientaci na většinová přání většiny veřejnosti. Proto je prý podporována menší různorodost mediálních výstupů, hodnotu má standardizovaná masová produkce a opakování. Obecně platí, že to, co je nové, originální, různé a informativní, přináší větší náklady a menší zisk.

Jinou variantou uvedeného typu vysvětlení je tvrzení, že požadavek objektivnosti je často zaměňován hodnotou **vysoké společenské (mocenské) pozice informačního zdroje**. Tímto způsobem může být například vysvětlena větší prezentace hodnot a názorů některých vlivných politických stran a sil.

Třetím typem vysvětlení zkreslování a zjednodušování reality zdůrazňuje ohled a **orientaci médií na uspokojování přání a zájmů masového publika** a veřejnosti. Diváci, posluchači, čtenáři podle této koncepce omezují své zájmy jen na některé obsahy a témata, jako jsou novinky, dokumenty, informace, a to zejména tehdy, když se vztahují k jejich každodennímu životu. Publikum také zaměřuje své zájmy na fikce, vzrušující a neobvyklé příběhy proto, že

ho odvádějí od běžných starostí a problémů. Tento názor koresponduje s faktickým zjištěním, že masová média často slouží relaxaci a zábavě ve volném čase.

Novinky

Se zkreslováním skutečnosti souvisí důraz mediálních obsahů na nové informace. Soustředí tak pozornost diváků, posluchačů a čtenářů více na přítomnost než na minulost a budoucnost. Honba za novinkami má svou technickou podmíněnost ve velké rychlosti masového sdělování. Současná technická komunikace fascinuje skutečností, že sdělované události se mohou odehrávat tisíce kilometrů daleko, a přesto jsou přijímány v reálném čase, v přímém přenosu.

Co je vlastně novou zprávou? Touto otázkou se zabýval jeden ze zakladatelů sociologie Robert Park, který byl řadu let zaměstnán jako novinář. Zaměřil svou pozornost na studium podstatných vlastností nových zpráv, které vyplývají ze srovnání s jinou formou vědění - historií. Výsledkem Parkova srovnání jsou následující závěry:

1. Novinky lze určit časově. Jsou to velmi nedávné nebo probíhající události.
2. Novinky jsou nesystematické. Zabývají se jednotlivými událostmi. Svět je prostřednictvím nových zpráv složen z izolovaných jevů. Je to způsobeno okolností, že primárním úkolem novinek není interpretace probíhajících událostí, ale pouhé obeznámení s nimi.
3. Nové zprávy jsou dočasné. Existují jen do té doby, dokud trvají události, o kterých informují.
4. Události popisované jako novinky by měly být neobvyklé nebo alespoň neočekávané. Tyto vlastnosti jsou důležitější než jejich „reálný význam“.
5. Kromě neočekávatelnosti jsou nové události charakteristické novostí ještě v jiném smyslu: jsou nové ve vztahu k zájmům a vědění publika. Nové informace jsou tedy relativní vzhledem k tomu, kdo je přijímá. Publikum je musí chápat jako „nové“.
6. Novinky slouží hlavně pro orientaci a nasměrování pozornosti příjemců. Park umísťuje veškeré formy lidského vědění na kontinuum mezi povrchní obeznámeností s něčím a poznáním něčeho. Novinky jsou velmi blízko prvního bodu.
7. Nové zprávy jsou předpověditelné. Uvedený zdánlivý paradox lze vysvětlit následujícím způsobem. Mají-li vyvolat nové informace zájem publika, musí obsahovat něco, čeho se publikum již dříve obávalo nebo po čem toužilo. Tuto vlastnost před lety charakterizoval jeden výzkumník slovy, že „nové je aktualizované staré“.

Standardizace kulturních obsahů

Standardizace souvisí s masovostí rozšíření mediálních sdělení a s masovým, průmyslovým způsobem produkce těchto obsahů. Mediální informace ztrácí svou kulturní jedinečnost a zvláštnost, stávají se kulturními „konzervami“, které jsou průmyslově vyráběny ve velkých organizacích jako na „běžícím pásu“. Opakují se osvědčené a úspěšné postupy tvorby kulturních sdělení.

Tato kulturní produkce bývá již tradičně označována jako **masová kultura**, i když pojem není příliš vhodný pro svou významovou nejednoznačnost. Někdy bývá spojován s kulturou mas, která má širší obsah než kulturní produkce spojená s prostředky hromadného sdělování.

Masová kultura bývá většinou porovnávána s kulturou „elitní“ nebo „vysokou“. Například Wilensky (1964, p. 176) tyto dva kulturní útvary srovnává následujícím způsobem:

„Vysoká kultura je pojem, který je spojen se dvěma charakteristickými rysy její produkce. (1) Je vytvářena (nebo její tvorba je řízena) kulturní elitou, která využívá školení v nějaké estetické, literární nebo vědecké tradici... (2) Jsou na ni systematicky aplikována kritéria a hodnotící standardy nezávislých kulturních konzumentů. Je určena pro specializovaný trh. Vysoká kultura je jedinečná a nadčasová.

Masová kultura se vztahuje ke kulturním produktům vytvářeným pro masový trh. Souvisí se standardizací produkce a s masovým chováním uživatelů, kteří jsou orientováni na spotřebu. Je univerzální a dočasná.“

Jaké postupy hromadné kulturní produkce se stávají standardní, aby mediální obsahům zabezpečily široký a univerzální dosah ve společnosti?

Jedním ze standardních postupů, který se neustále reprodukuje, je uplatnění koncepce **nejmenšího společného jmenovatele**. Je to postup, který hledá témata a sdělení, o něž je univerzální zájem mezi různorodými skupinami masového publika. Mezi obsahy, které jsou společným jmenovatelem kulturních zájmů příjemců, bývají nejčastěji zařazovány láska a sentiment, napětí, násilí, příběhy životních úspěchů, sexualita a pod.

Jinou standardní technologií kulturní produkce je **homogenizace kulturních obsahů**. Homogenizaci můžeme přeložit jako sjednocení, jako proces, při němž se něco stává stejnorodým. Znamý teoretik masové kultury D. Macdonald přirovnal proces kulturní homogenizace k přípravě stejnorodého, homogenizovaného mléka, ve kterém jsou části tuku a smetany rozmixovány s ostatními složkami. Homogenizace v oblasti kultury tedy znamená podstatné promíchání prvků různé kulturní úrovně a jejich nediferencované rozšiřování jednolitě masě příjemců.

K. Mannheim chápal homogenizaci poněkud širěji jako ztrátu distance mezi jednotlivými úrovněmi a oblastmi kultury. Měl na mysli sblížení a prostupování „vysoké“ a „nízké“ kultury, kultury lidové a profesionální, církevní a světské a pod.

S homogenizovanými kulturními obsahy se můžeme běžně setkat na filmovém plátně nebo na televizní obrazovce. Jako příklad mohou posloužit některé Chaplinovy grotesky nebo různé revuální pořady typu „Televarieté“.

Publikum

Na otázku, „komu“ jsou mediální obsahy určeny a kým jsou přijímány, existují různé odpovědi. Každá z nich odkrývá nějaký aspekt společenského života spojeného s masovou komunikací. V následujícím textu uvedeme popis pojetí publika jako agregátu diváků, posluchačů a čtenářů, jako společenské masy, dále pojetí publika jako veřejnosti a koncepci publika jako kulturního a informačního trhu.

Publikum jako agregát diváků, posluchačů, čtenářů

Z technického a demografického hlediska můžeme publikum masové komunikace chápat jako velký souhrn lidí, kteří se od sebe liší ve svých kulturních zájmech podle různých demografických charakteristik jako je věk, vzdělání, profese, místo bydliště a podobně.

Z tohoto hlediska si můžeme povšimnout, že lidé se liší podle stupně podílení se na masové komunikaci. Někteří lidé se například dívají na televizi velmi zřídka, jiní ji sledují často a velmi pozorně. Rozlišujeme různé kategorie lidí podle stupně podílení se na masovém publiku. Za prvé největší část populace má schopnost přijímat informace pomocí hromadně sdělovacích prostředků. Mají k dispozici televizi, rozhlasový přijímač, jsou schopni vnímat a rozumět sdělovanému obsahu a pod. Uvedenou kategorii lidí označujeme jako **potenciální publikum** masových sdělení.

Za druhé můžeme vymezit **efektivní publikum**. Je to kategorie lidí, kteří aktuálně sledují dané sdělení masových médií. Výzkumy sledovanosti například televizních pořadů zjišťují nejčastěji právě tuto kategorii diváků.

Za třetí se zjistilo, že jen část z těch, kteří určité sdělení sledují, registruje, vnímá a chápe jeho význam. Uvedenou kategorii lidí označujeme jako **publikum přijímající** sdělované kulturní obsahy.

Čtvrtou kategorii lidí můžeme nazvat **ovlivněné publikum**. Jen část z těch, kteří přijímají mediální obsahy, se s nimi ztotožňuje, bere je za své, souhlasí s nimi.

Publikum jako masa

Pojetí publika jako společenské masy bere ohled na sociální a kulturní vývoj moderní společnosti. Původní formulace této koncepce masového publika pravděpodobně náleží H. Blumerovi (1939). Chápe ho jako specifické sociální společenství lidí, které se vyznačuje velkým počtem členů, různorodými zájmy, postoji a hodnotovými orientacemi, dále prostorovou a časovou rozptýleností, vzájemnou anonymitou a konečně absencí vyhraněné sociální organizace mezi příjemci sdělení a nekonzistentním, proměnlivým složením členů.

Na vzniku uvedeného typu sociokulturního společenství se právě významnou měrou podílí masová komunikace. Existuje však řada společenských podmínek, které umožnily jeho vznik. Patří k nim hromadný rozvoj gramotnosti a základní vzdělanosti, urbanizace a migrační procesy, rozvoj průmyslové výroby, redukce a ztráta významu meziosobních vazeb spojených s venkovskou komunitou atd. Uvedené procesy jsou součástí vývoje moderní společnosti od počátku 19. století.

Publikum jako veřejnost či souhrn sociálních skupin

Politický vývoj společnosti a rozvoj moderních demokracií bere v úvahu pojetí publika jako veřejnosti. Předpokládá relativně samostatnou a předběžnou existenci aktivních sociálních skupin, kterým média slouží, ale které na existenci médií nejsou závislé.

Souhrn takových aktivně vystupujících sociálních skupin bývá často označován jako veřejnost. Myšlenka veřejnosti je v sociální teorii velmi stará. V moderní době například Dewey v roce 1927 veřejnost definoval jako **politicky seskupené jedince, kteří vytvořili sociální útvar, cestou poznání společných problémů, pro které mají být nalezena všeobecně přijatelná řešení.**

Uvedený sociální útvar se v dnešních podmínkách rozvíjí spíše na lokálních a regionálních úrovních společenského života. Může to být způsobeno i komunikačními možnostmi lidí ve veřejném životě. Rozvoj a udržení kontinuity veřejného života a různých sociálních skupin v něm vyžaduje nové komunikační prostředky. Masová média se však rozvinula takovým způsobem, že skrytě ovlivňují, tedy manipulují veřejností.

Publikum jako informační trh

Zatímco sociokulturní vývoj moderní společnosti vedl ke vzniku pojetí publika jako masy a politický vývoj ke vzniku pojetí příjemců mediálních sdělení jako veřejnosti, ekonomický rozvoj společnosti a komercializace komunikačních procesů v posledních desetiletích se staly základem pro koncepci masového publika jako trhu.

Mediální obsahy se staly zbožím nebo službami, které jsou nabízeny na prodej potencionálním spotřebitelům v konkurenčním prostředí spolu s ostatními informačními produkty. Potencionální nebo skuteční kulturní spotřebitelé mohou být chápáni jako trh s určitou poptávkou, zájmy a zvyky. V rámci populace příjemců mediálních obsahů tedy můžeme rozlišit různé segmenty a agregáty kulturního trhu.

Publikum je pro komerčně řízená média významné ve dvojitým smyslu. Za prvé jako souhrn možných spotřebitelů kulturních a informačních produktů a za druhé jako publikum pro reklamu, která je hlavním zdrojem příjmů komerčních prostředků masové komunikace. Informační trh je současně trhem i pro jiné produkty, pro které realizují média masovou reklamu. Z uvedených důvodů je potřebné definovat publikum z hlediska životního stylu a vzorců spotřebního chování jedinců.

Tržní přístup k publiku se projevuje různým způsobem v působení hromadně sdělovacích prostředků. Uvedeme jeho hlavní charakteristické rysy:

1. Vztah mezi médii a publikem je chápán jako spotřební a směnný. To znamená, že z hlediska spotřebitele jde o kalkulaci, který z informačních produktů bude pro něj výhodný a hodnotný. Z hlediska médií jde o manipulační vztah, který postrádá morálních a sociálních souvislostí. Cílem je prodat a udat produkty v plánovaném segmentu informačního trhu. Morální a sociální souvislosti jsou významné při chápání publika jako veřejnosti.
2. Tržní přístup klade malý důraz na vnitřní sociální vztahy mezi členy publika. Příjemci jsou chápáni jako souhrn jednotlivých sobě rovných konzumentů, kteří se vyznačují určitými

demografickými, kulturními nebo psychickými vlastnostmi. Uvedený přístup věnuje malou pozornost možnostem osobního vlivu jednotlivých členů na ostatní příjemce.

3. Mezi nejzávažnější charakteristiky publika se zařazují socioekonomické a stratifikační znaky jako je příjem, vzorce spotřebního chování a podobně.
4. Tržní hledisko je podstatně „neosobním pohledem médií“. Nikdy nebudeme sami sebe a své blízké vnímat jako součást informačního trhu. Spíše máme tendenci ostatní neznámé a anonymní lidi chápat jako tržní segmenty nebo je definovat jako cílové skupiny.

Souhrnně řečeno publikum jako trh je agregátem potencionálních spotřebitelů s poznaným sociálně ekonomickým profilem, na které jsou orientována masová média nebo jejich sdělení. Taková definice ukazuje na jistou podobnost s pojetím publika jako masy. I zde se uplatňuje spíše manipulační strategie a snaha médií uplatnit vzhledem k publiku jistou komunikační a interakční převahu. Rozdíl je však v tom, že tržní přístup věnuje pozornost jednotlivým kategoriím spotřebitelů. Je tedy věnována pozornost kulturním cílům, přáním a preferencím různých částí publika. Odlišnosti se ovšem vyhodnocují čistě podle ekonomických kritérií, resp. podle míry sledovanosti, kvantitativní ovlivněných diváků atd. V tomto smyslu existuje velký rozdíl mezi přístupem k publiku jako k trhu a veřejnosti, i když média, která vnímají publikum jako veřejnost také pozorně sledují vznik jednotlivých sociálních skupin, stupeň a druh skupinové soudržnosti a aktivit. Pozorně zvažují cíle a funkce, které by mohla masová komunikace ve veřejném životě plnit.

Interakce mezi médii a publikem

Z uvedeného popisu mediálních organizací a masového publika vyplývá závěr, že mohou existovat různé formy vzájemných interakcí mezi mluvčím a příjemci v procesu masové komunikace. V následujícím textu popíšeme tři základní typy těchto interakcí: direktivní, servisní, asociální. Ke každému způsobu interakcí se vztahují odlišné komunikační a interakční cíle mediálních organizací a také odlišné sociální kontexty. Uvedené varianty je nutné chápat jako ideální typy, které se v reálné praxi různě mísí. Vytvářejí komplexní a často rozporuplné efekty masového sdělování.

Direktivní působení

Vzniká v podmínkách nerovnoměrného a jednostranného rozložení moci a autority mezi účastníky komunikace, kdy příjemci jsou vzhledem ke komunikátorovi v podřízeném a závislém postavení. Cílem je především sociální kontrola a předávání instrukcí od politických vůdců a společenských autorit. Komunikace je jednostranná a ne příliš svobodná nejen z technických, ale i mocenských důvodů.

Ačkoliv by v demokratické společnosti mělo jít spíše o okrajový způsob působení masových médií, můžeme se s ním běžně setkat v časech společenských krizí, když vůdcové chtějí něco sdělit občanům, v situacích, kdy média dávají prostor pro uplatnění cílů náboženské, politické nebo ekonomické propagandy. Působí také v situaci, kdy mediální organizace nemají formální

pravomoc rozhodovat o obsahu svých sdělení nebo je jejich pravomoc významně oslabena působením různých vládních či parlamentních komisí a skupin vlastníků těchto organizací.

Servisní interakce

V současnosti jde o velmi častý způsob interakce mezi médii a publikem. Většinou je uplatňován tam, kde jsou sdělovací prostředky financovány ze soukromých zdrojů a jejich působení má komerční charakter. Obě strany interakce jsou spojeny na základě kulturní poptávky a nabídky na informačním trhu. Vztahy mezi organizacemi a publikem jsou neustále vyrovnávány a přizpůsobovány na základě průzkumu sledovanosti jednotlivých pořadů, zájmů o inzerci a reklamu a pod. Mezi charakteristické rysy tohoto způsobu působení médií patří neosobnost, standardizace a absence morálních kritérií pro hodnocení mediální činnosti. Většina komunikačního času je zaplněna novinkami, podnikatelskými informacemi, spotřebními hodnotami.

Asociační interakce

Při asociačním vzájemném působení se spojují dílčí skupiny veřejnosti s mediálními organizacemi pomocí podobných normativních závazků, společně sdílených hodnot a přesvědčení. Komunikační zájmy a pozornost příjemců jsou relativně svobodné a v zásadě uspokojované. Masová komunikace má sloužit potřebám příjemců, případně oběma stranám stejně. Pomáhá diskutovat a vyjasňovat otázky a problémy veřejného zájmu. Vztahy mezi hlavními aktéry masové komunikace jsou svou sociální podstatou vzájemné, mediální organizace jsou otevřené laikům a zástupcům veřejnosti. Podobně jako v prvním typu interakce, i zde je masová komunikace neoddělitelně spojena s mocenskými interakcemi, které mediální proces předcházely a jsou na něm nezávislé. Předpokládá vytvoření plurality aktivních skupin veřejnosti, které prosazují své zájmy a vyvíjejí přitom nezbytný vliv na ostatní veřejnost. Uvedený způsob působení masové komunikace se zatím lépe rozvíjí spíše na regionální úrovni. Regionální tisk, rozhlas i televize mohou být blíže problémů a témat, která naplňují veřejný život aktivitou občanů.

Uvedené tři typy interakcí mezi médii a publikem vykazují podobnost s velmi známou typologií organizací A. Etzioniho (1961, s. 143). Podle něj lze klasifikovat organizace podle druhu moci, který v nich uplatňují vlivní jedinci nebo skupiny. Rozlišuje tři základní mocenské nástroje: fyzické násilí a nátlak, materiální odměny, normativní a morální uspokojení. Uplatnění jednotlivých mocenských nástrojů pak charakterizuje silové organizace (koercivní), utilitární a normativní.

Třídění interakcí realizovaných masovou komunikací je analogické s typy interpersonálních a skupinových interakcí, které se vytvářejí v koercivních, utilitárních a normativních organizacích. Direktivní působení se přibližuje jednostrannému uplatňování síly a odcizení a pasivitě na straně podřízených členů koercivní organizace. Servisní působení médií má paralelu s uplatňováním materiálních odměn a loajalitou členů na základě jejich kalkulace, co bude pro nás výhodné v utilitárních organizacích. Asociační působení masové komunikace se blíží uplatňování morální autority založené na shodě a loajalitě hodnot a cílů jednotlivých členů normativní organizace.

Cíle působení masových médií

Jednotlivé způsoby interakce, které jsou realizovány masovou komunikací, se vyznačují rozdílnými cíli mediálních organizací. Direktivní, silové působení médií je spojeno s prosazením cílů skupin a organizací, které jsou ve společnosti u moci. Služebné, utilitářské působení je spojeno se snahou médií produkovat informační zboží a služby a získat za to finanční odměny. Asociační působení médií je spojeno s idealistickými cíli a je založeno na osobní odpovědnosti zaměstnanců a morálních závazcích veřejnosti k těmto cílům.

Většina médií v demokratické společnosti jsou komplexní organizace, ve kterých se projevují prvky všech tří způsobů masové interakce ve společnosti. Cíle mediálních organizací a záměry významných mluvčích stejně jako schopnosti masového publika ovlivňují **charakter veřejné politiky v oblasti masové komunikace**. V posledních desetiletích se v západních zemích - a v posledním desetiletí také v České republice - uplatňuje politika spojená s uplatněním především servisního působení mediálních prostředků. Dochází ke **komercionalizaci médií**, která platí především pro organizace financované ze soukromých zdrojů (TV Nova, TV Prima). Stejně způsoby práce se prosazují také ve státních médiích. Dokladem mohou být výsledky auditu České televize z počátku roku 1998, které zdůrazňují nutnost zefektivnit činnost a zjednodušit útvarovou strukturu organizace.

Účinky masové komunikace

Účinnost médií

Typy efektů masové komunikace

Strategie záměrného působení

Techniky přesvědčování a manipulace

Praktické aplikace teorie účinku

Pro teoretiky i praktiky využívající masovou komunikaci je klíčovou otázkou, jaké důsledky má působení médií na myšlení a chování publika. V následující části se budeme zabývat silou tohoto působení, dále rozebereme hlavní typy účinků na publikum a společnost podle jejich délky a záměrnosti. Závěrem popíšeme základní komunikační mechanismy, kterými média těchto efektů dosahují.

Účinnost médií

Neexistuje univerzální a jednoznačná odpověď na otázku o síle vlivu masových komunikací na chování lidí. Odpověď totiž závisí na řadě faktorů, které vycházejí ze sociálního kontextu masového sdělování. Patří k nim zájmy vlády a zákonodárců, potřeby informačního průmyslu, aktivity nátlakových skupin, cíle politické a ekonomické propagandy, stav veřejného mínění, úroveň kulturních zájmů publika, stupeň rozvoje sociální vědy zabývající se masovou komunikací a pod.

Představa o míře dosahování komunikačních cílů mediálních organizací prošla v průběhu tohoto století třemi základními etapami. První fáze byla charakteristická přesvědčením o dominantním vlivu médií, další fáze se naopak vyznačovala široce sdílenou skepsí k účinnosti masmédií a hledáním limitujících faktorů omezujících jejich vliv. Třetí je mírně optimistická v tom, že věří v existenci konkrétních společenských a komunikačních situací, kdy může být působení médií účinné a dominantní.

1. fáze (1900 - 1939)

Probíhala od počátku století přibližně do konce třicátých let. V tomto období převažoval názor, že prostředky masové komunikace jsou takřka všemocné. Přesvědčení nebylo založeno na výsledcích vědeckého poznání, ale spíše na pozorování obrovské popularity nových komunikačních prostředků, jejich proniknutí do řešení veřejných záležitostí i každodenního života lidí.

Tento všeobecně sdílený názor se projevil v rozvoji masové politické a válečné propagandy za první světové války. Propagandistické působení a manipulace s masami jsou příznačné i pro evropské totalitní režimy v meziválečném období.

Jedním z nejcitovanějších empirických důkazů o dominantním vlivu médií na kolektivní chování lidí je popis davové paniky, která zachvátila západní pobřeží USA po odvysílání rozhlasové adaptace románu *Válka světů*. Rozhlasovou hru připravil v roce 1938 Orson Welles, světoznámý filmový režisér a spisovatel. Hra využívala typických rozhlasových informačních postupů. Příběh byl prezentován posluchačům v krátkých pětiminutových zprávách proložených hudebními a pěveckými vystoupeními. Welles tím mystifikoval a zmanipuloval rozhlasovou veřejnost natolik, že řada lidí uvěřila, že rozhlas vysílá autentické zpravodajství o útoku marťanů na Zemi. Na západním pobřeží Spojených států vznikla panika. Davy lidí se urychleně stěhovaly do vnitrozemí.

2. fáze (40. - 60. léta)

Rozvíjí se po II. světové válce asi do konce šedesátých let. Odborníci té doby dokazovali existenci působení řady omezujících faktorů, které minimalizují účinky masových sdělení a znemožňují jejich využití jako efektivního nástroje sociální a politické moci.

Jednou z příčin rozšíření představy o minimálním, spíše symbolickém efektu působení masových médií vcelku na chování lidí byl nástup televize v 50. a 60. letech, která svou atraktivitou zastínila zájem i vliv všech předchozích forem masového sdělování.

Jiným významným faktorem přehodnocení byla změněná strategie výzkumu těchto efektů. Již ve válečném období se začalo rozvíjet studium publika masových komunikací a zejména neformálních sociálních vztahů mezi jeho členy. Ukázalo se, že účinky masového sdělování jsou významně ovlivňovány předchozí i souběžnou interpersonální a skupinovou komunikací mezi příjemci.

Počátkem čtyřicátých let připravovali američtí vědci Lazarsfeld, Berelson a Gaudet metodologii studia vlivu na voliče mediální prezidentské kampaně, při které soupeřili mezi sebou W. Willkie (republikánský kandidát) a F.D. Roosevelt (demokratický kandidát). Objektem výzkumu bylo několik reprezentativních vzorků populace z okresu Erie v Ohio, typickém středoamerickém kraji. Výsledky studie v řadě případů potvrzovaly původní předpoklady. Ukázalo se, že **mediální kampaň pomohla lidem zpřesnit a formulovat volební rozhodnutí. Aktivizovala voliče, kteří byli před ní pasivní a nechtěli volit. V průběhu kampaně došlo k většímu vyhranění názorů. Rané volební záměry se však v průběhu kampaně obsahově nezměnily.**

Při rozhovorech v okrese Erie však tazatelé dostávali na jednu skupinu otázek neočekávané odpovědi. Když měli respondenti vyprávět o svém posledním setkání s jakýmkoliv sdělením týkajícím se volební kampaně, daleko častěji mluvili o **debatách o politice** než o rozhlase nebo tisku. Ukázalo se, že během kampaně se o 10% více lidí zapojovalo do nějaké neformální výměny názorů s ostatními, než že by se věnovali materiálům z kampaně sdělovaných přímo médii. Vědci proto začali mnohem systematictěji zkoumat neformální kontakty jako zdroje osobního vlivu na volební rozhodování.

Výsledkem tohoto náhodného objevu role neformálních vztahů při vlivu předvolební mediální kampaně bylo podstatné přeformulování koncepce síly vlivu masové komunikace. Vzniká model dvoustupňové komunikace.

Teorie dvoustupňové komunikace a ovlivnění

Základní myšlenkou je tvrzení, že v procesu mediálního ovlivňování se informace pohybují ve dvou stádiích. Za prvé z médií k relativně dobře informovaným jednotlivcům, kteří se často účastní masové komunikace. Za druhé od těchto lidí pomocí meziosobní komunikace k lidem, kteří se s prostředky hromadného sdělování setkávají méně a kteří jsou informačně závislí na ostatních.

Lidé, kteří byli více v kontaktu s médii, byli nazváni „**názoroví vůdci**“ (opinion leaders), protože se zjistilo, že nejsou pouhými neutrálními předavateli informací. Hrají významnou komunikační roli interpretů mediálních obsahů. Neformální sociální sítě vztahů každého člověka jsou důležitým ovlivňujícím faktorem, který formuje způsob, jakým lidé vybírají mediální obsahy, interpretují je a jednájí podle nich. Do těchto neformálních sítí patří především komunikační vztahy, které lidé navazují ve svých primárních skupinách příbuzných, přátel, sousedů, spolupracovníků a pod.

Objev zprostředkující role neformálních sociálních skupin a interpersonální komunikace v působení masových médií vedl k posílení pojetí publika jako veřejnosti složené z řady aktivně jednajících sociálních skupin, které modifikují obsahy masových sdělení.

3. fáze (konec 60. let - současnost)

Od konce 60. let můžeme pozorovat pokusy hledat a analyzovat komunikační situace, v nichž je mediální působení dominantní a účinné. Společenské příčiny oživení zájmu o hledání podmínek dominantního vlivu médií na masové publikum tkví v rozvoji levicového hnutí v západní Evropě a Spojených státech amerických koncem 60. let. Média měla být mocným nástrojem ospravedlnění a sociální kontroly zájmů a hodnot dominantních v kapitalistických a byrokratických státech.

Ukázalo se, že lidé se častěji ztotožňují s mediálními obsahy v časech společenských krizí, v období velkých změn a neurčitosti. Publikum je v takových situacích více závislé na mediálních sděleních. (Ball-Rokeach, 1976, 1981)

Dále se zjistilo, že média působí účinněji, když obsah sdělení není součástí osobní zkušenosti příjemců. Účinnost se také zvyšuje za okolností, že sdělované události právě probíhají, tedy že jsou novinkami. (McQuail, 1991)

Významným závěrem výzkumů z posledních let je zjištění, že v časech různých společenských krizí, napětí a nejistot lze média využít jako důležitý nástroj vlivu a sociální kontroly. Děje se tak proto, že tyto prostředky předkládají publiku nejen informace o světě, ale také jistou interpretaci událostí ve světě probíhajících. Předávají příjemcům zjednodušený, předem konstruovaný, a tedy srozumitelnější výklad okolního světa. Usnadňují tak porozumění nejasných, nejednoznačných a složitých jevů. Média ovlivňují masové publikum pomocí **strategie konstruování významů**. Například tisk vytváří v našich hlavách obrazy probíhajících událostí a ovlivňuje tím, jak se rozhodujeme při řešení veřejných problémů. Pomáhá nám sestavit

v našich hlavách seznamy témat, o nichž je třeba přemýšlet a seřadit je podle důležitosti. Hromadně sdělovací prostředky také utvářejí, modifikují a stabilizují významy slov v našem jazyce, pomocí kterého vnímáme okolní události a jevy.

Typy účinků masové komunikace

Efekty mediálního působení můžeme rozdělit podle dvou důležitých vlastností. Za prvé podle míry plánování na záměrné a nezáměrné účinky a za druhé podle délky trvání efektů na krátkodobé a dlouhodobé.

P. Golding (1981) pomocí těchto kritérií rozlišuje čtyři základní skupiny účinků:

Záměrné krátkodobé účinky

Individuální odpověď

Je to proces změn individuálního chování člověka nebo odporu ke změně jako odpověď na sdělení určené k ovlivnění postojů, vědění nebo chování.

Mediální kampaň

Je to komunikační situace, kdy několik médií je použito k realizaci přesvědčovacích nebo informačních cílů na vybrané populaci. Nejběžnější příklady nalezneme při realizaci politických programů, v reklamě, programech státní zdravotní osvěty (kampaň proti kouření, drogám a pod.) Kampaně mají následující charakteristiky: mají specifické a předem stanovené cíle, omezené časové rozpětí, často je zjišťována jejich efektivnost, mají legitimní sponzory, kteří jsou obvykle i neformální sociální autoritou, jejich cíle jsou v souladu s hodnotami a cíli vládnoucích institucí.

Záměrné dlouhodobé účinky

Difuze nových informací

Plánovaná difuze inovací s cílem zajistit dlouhodobý rozvoj nějaké oblasti sociálního, politického nebo hospodářského života, která využívá sadu mediálních kampaní a jiných prostředků vlivu, zvláště interpersonální síť a strukturu neformálních autorit obce, města, komunity lidí či celé společnosti.

Předávání poznatků

Důsledky zpravodajství a informačních činností médií na předávání poznatků mezi sociálními skupinami, které znamená přesun povědomosti o událostech (difuze informací) a současně přesun určitého výkladu a hodnocení těchto událostí.

Nezáměrné krátkodobé účinky

Individuální reakce

Jsou to neplánované a nečekané důsledky vystavení osob působení mediálních obsahů. Mezi hlavními účinky můžeme uvést nápodobu a učení zvláště agresivního nebo odchýlného (deviantního) jednání (např. sebevražda, vražda, znásilnění). Patří sem také reakce sociálně neut-

rální nebo dokonce pozitivní. Jako příklad můžeme uvést nápodobu módního stylu, identifikace s chováním nějakého filmového hrdiny nebo hudební hvězdy.

Kolektivní reakce

Některé psychické reakce probíhají kolektivně, v pospolitosti lidí. Stávají se reakcí davovou. Jde obvykle o neregulované a neinstitutionalizované chování vyvolané strachem, agresivitou, sympatií, které mohou vést k panice nebo projevům občanské neposlušnosti.

Nezáměrné dlouhodobé účinky

Sociální kontrola

Jsou účinky masové komunikace, které se vztahují k systematické tendenci médií podporovat stávající společenské uspořádání a ospravedlňovat (legitimizovat) existující autority. Děje se tak prostřednictvím ideologické propagandy a působením kulturního průmyslu, který reprodukuje například různé vzorce spotřebního chování v nekonečných a standardně se opakujících seriálech. Tyto účinky mohou být neplánované, stejně jako plánované.

Socializační efekty

Neformální a neplánovaný příspěvek médií k učení se a přizpůsobení převládajícím společenským normám, hodnotám a očekáváním, které se vztahují k chování v nějaké společenské roli a situaci.

Definování skutečnosti

Jde o podobný typ účinků jako při sociální kontrole. Rozdíl je však v tom, že efekty jsou převážně spojeny s věděním (znalostmi, míněním lidí) než s hodnotami a hodnocením skutečných událostí. Definování skutečnosti nesouvisí se záměrnou manipulací s publikem. Projevuje se tímto způsobem systematická tendence médií prezentovat neúplný a zkreslený obraz skutečnosti. Tím, že média kultivují určitým způsobem obraz skutečnosti, předkládají publiku její definici.

Institucionální změna

Tento typ účinků spočívá v neplánované adaptaci existujících všeobecně rozšířených způsobů společensky významných způsobů činnosti (například produkce statků, způsob obchodních a směnných aktivit, výchovy, politických voleb) na vývoj mediální komunikace, který přináší nové možnosti využití.

Sociální události

Uvedené účinky mediálního působení se vztahují k vlivům na rozvoj nebo řešení velkých, „kritických“ událostí, které mají význam pro celou společnost. Jako příklad můžeme uvést „sametovou revoluci roku 1989“, velké vnitřní politické změny, proces privatizace, zajištění míru nebo vznik ohnisek napětí a válečného konfliktu.

Kulturní změna

Jsou to důsledky mediálního působení, které vedou k všeobecné změně v široce rozšířených vzorcích hodnot a chování a symbolických forem, jimiž jsou tyto vzorce sdělovány ve společnosti. Tyto změny se mohou vázat na část společnosti (např. mládež), jednu společnost nebo

několik společenských celků patřících k jedné kulturní skupině (např. země západní Evropy, postkomunistické země ve střední Evropě).

Strategie působení mediálních sdělení

Z předchozího textu vyplývá, že účinky masových komunikací mohou být záměrné nebo nezáměrné. Je to způsobeno vlivem řady faktorů, které ve svém souhrnu je prakticky nemožné znát a správně vyhodnocovat. Působení prostředků masové komunikace je v realitě vždy výsledkem propojení subjektivních záměrů a strategií komunikátorů, jak svých cílů dosáhnout, s objektivními faktory vnitřního a vnějšího prostředí mediální organizace.

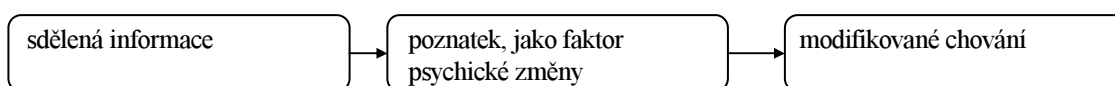
Myšlenka záměrného působení na druhé lidi prostřednictvím komunikace je velmi stará. Je v zásadě součástí každého aktu sdělení. Již dávno před epochou masové komunikace se objevuje slovo „rétorika“ označující umění či dovednost používat jazyka pro ovlivnění postojů a chování ostatních. Byla to dovednost nepochybně důležitá. Díky ní se například ve starověkém Řecku a později Římě dalo zvítězit v soudní při nebo prosadit politický návrh.

I když záměrné působení na ostatní lidi prostřednictvím řeči a komunikace je dovednost velmi stará, doposud neexistuje spolehlivé poznání principů a postupů, které umožňují účinně ovlivnit druhého člověka. Je nutné přiznat, že u většiny současných reklamních akcí, předvolebních kampaní či jakýchkoliv jiných pokusů někoho vědomě ovlivnit přesně nevíme, proč některé uspějí a některé úspěch nemají.

Většina učebnic komunikačního působení uvádí tři základní teoretická východiska, která vedou ke třem odlišným strategiím záměrného působení na druhé lidi, které vedou ke změnám jejich postojů a chování. Nazveme je **strategie poznávací, sociokulturní a strategie konstrukce významů sdělení**. První se orientuje na změnu psychiky jedince, druhá na změny očekávání a hodnot primárního sociálního prostředí jedinců a třetí na změnu symbolů, které jedinci používají a pomocí nichž vnímají a definují okolní svět.

Poznávací strategie

Východiskem první strategie vzájemného ovlivňování je představa, že příjemce se na základě sdělené informace naučí něco nového a díky tomu se změní jeho psychické ustrojení (změní se jeho potřeby, pocity, postoje). Funkcí uvedených psychických změn jsou také změny v chování člověka žádoucím směrem. Předpokladem této strategie je přesvědčení o existenci dynamické souvislosti mezi psychickými procesy člověka a jeho chováním. Poznávací strategie se opírá o následující jednoduché schéma:



Názor, že poznatek může vyvolat v psychice člověka procesy, které vedou ke změně chování, je mezi odborníky konvenčně rozšířen, i když pro takové tvrzení existuje velmi málo věro-

hodných důkazů. Většinou je tato souvislost vysvětlována pomocí koncepce „postoje“. Uvedený pojem má několik základních charakteristik.

1. Postoj byl v sociální vědě zaveden od počátku v souvislosti se studiem interakcí společenského prostředí a osobnosti člověka. W. Thomas a F. Znaniecki v roce 1918 použili pro charakteristiku jedince pojem „pozornost“ a později „postoj“ a pro charakteristiku sociálního prostředí působícího na jedince pojem „sociální hodnota“. Hodnotou označili něco, co má pro lidi nějaký význam. Hodnotou tedy může být i mediální sdělení.
2. Postoj vzniká v procesu uspokojování potřeb a zájmů jedince. Je podmíněn existencí určité potřeby vytvořené na základě předcházející zkušenosti a podmínkami činností tuto potřebu uspokojujících.
3. Postoj je neoddělitelný od samotného vzájemného působení a je v tomto rámci chápán jako pohotovost, dispozice jedince jednat určitým způsobem.
4. Postoje mají složitou vnitřní strukturu a vyznačují se určitou celistvostí. Většinou je vymezována poznávací, afektivní (emoční) a konativní stránka postoje. Tato jednoduchá sou slednost a příčinná souvislost poznatek - pocit - čin se stala základem celé řady pokusů o záměrné ovlivnění.

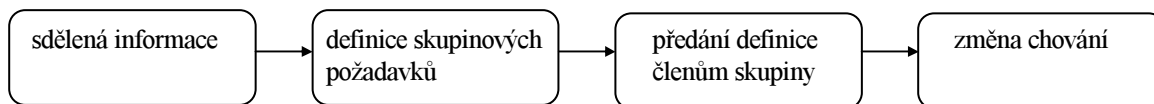
Například faktorem, který se často používá v reklamě i při jiných typech komunikačního působení, je pocit strachu. Hledají se různé informace, které vyvolávají u příjemců úzkost, která by motivovala k žádanému typu chování. Běžná je snaha povzbudit spotřebitele, aby kupovali určitý speciální lék, pomocí „vyhrožování“, jak mohou svému zdraví uškodit, jestliže tak neučiní. Často jsou lidé vybízeni k používání nějakého zboží, které dokáže snížit jejich obavy z toho, že budou svou přítomností druhým na obtíž. Dnes existují dlouhé seznamy podnětů, které mají vyvolávat různé pocity a chování člověka

Základním problémem využívání této jednoduché strategie je skutečnost, že zcela evidentně nevychází vždy a nikdo neví proč.

Sociokulturní strategie

Při účinné sociokulturní strategii je potřebné, aby sdělení, které má vyvolat nějaký záměrný efekt, jedinci definovalo pravidla společenského chování nebo kulturních požadavků, které povedou k žádoucímu jednání. Pokud taková definice již existuje, je smyslem sdělení tyto společenské požadavky redefinovat.

Klíčem k úspěchu je zajistit, aby sdělení vzbuzovalo dojem obecně platného postoje lidí ve skupině, kde se má změna uskutečnit. Jinými slovy komunikátor musí sdělení podat tak, aby vzbuzovalo dojem, že nová definice požadavků má ve skupině podporu a že neřídít se podle ní znamená dopustit se nepřijatelné odchylky v chování. Zjednodušeně je uvedená strategie znázorněna v následujícím schématu:



Sociokulturní strategie bývá často využívána ve spojení mediální komunikace s interpersonálními rozhovory. Využívá se tak osobního tlaku účastníků kampaně na přizpůsobení členů cílových skupin.

V reklamě se tento postup používá už řadu let jako prostředek, kterým lze změnit postoje k nějakému produktu. Klasickým příkladem mohou být reklamy na cigarety, které se objevily po první světové válce. V té době bylo prakticky nemožné, aby žena kouřila na veřejnosti. Ve společnosti byl rozšířen velmi silný stereotyp, že žena, která kouří, je mravně pokleslá. Založit reklamní kampaň na tom, že i přesto ženy tomuto návyku podlehnou, bylo velmi odvážné. Nicméně autoři reklamní kampaně si uvědomovali skutečnost, že prakticky polovina populace nekouří a že když se jim podaří redefinovat zvyky a společenská pravidla, prodej cigaret závratně stoupne. Na jedné ze slavných reklam té doby je zachycen hezky oblečený muž, jak sedí s pohlednou ženou na travnatém svahu. On vyfukuje kouř z cigarety stranou a ve tváři má spokojený výraz. Žena se k němu s roztouženým pohledem naklání a říká: „Foukni taky trochu ke mně“. Brzy se začaly objevovat reklamy, kde příjemné ženy veřejně kouřily a změna postojů se dala do pohybu. Po nějakém čase využívali producenti cigaret ženy jako prodavačky svých výrobků.

Jiným příkladem takové víceúrovňové kampaně je podpora charitativní akce, která je zaměřena na získání finančních prostředků. Ve Spojených státech a západní Evropě takové akce probíhají poměrně často. Celému snažení zpravidla dominuje sociokulturní strategie.

Autoři zpravidla předpokládají, že existuje nějaká blíže neurčená skupina občanů, kteří na podobné akce raději nepřispívají a že existuje sklon přispívatelů zůstat spíše v anonymitě. Výsledkem kampaně by měla být situace, že i tito lidé přispějí na dobročinné účely, i když je to pravděpodobně v příkrém rozporu s jejich postoji a pocity.

Prvním krokem kampaně bude masově rozšířené oznámení, že charitativní organizace existuje, že se zabývá bohužel činností a že letos musí vybrat na určité účely tolik a tolik finančních prostředků. Tím je stanoven skupinový cíl a současně je popsán jako všeobecně prospěšný a přijímaný. Dojem, že jde o všeobecně přijímanou akci, mohou organizátoři kampaně výběru finančních prostředků podpořit tím, že přimějí nějakou společensky významnou osobnost, aby se účastnila jejího zahájení. Na zahájení jsou samozřejmě přítomní zástupci masových médií a dají mu patřičnou publicitu.

Dalším krokem je oznámení, že „slušný“ příspěvek, kterým by měl každý občan města, regionu a pod. přispět, je určité procento z platu. Myšlenka „slušného“ příspěvku má společenský význam, neboť vnucuje jedinci představu, že se jedná o přijatou a společensky uznávanou normu. Nikdo se přece nechce pokládat za neslušného, a tedy odchylovat se od norem přijatých na veřejnosti. Důležitou okolností je vznik přesvědčení, že i ostatní přispívají podle uvedené normy, že se chovají tak, jak velí definovaná pravidla. Pro zvýšení sociálního tlaku na chování jedinců je například možné všem lidem poslat poštou předtištěné karty s jejich jmé-

nem a kolonkou, kde mají napsat obnos, který se zavazují poskytnout. Tím se dává najevo, že jsou organizátory sledováni a že se nemohou pokládat za anonymní.

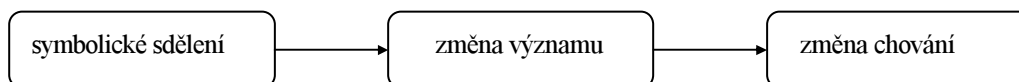
Třetím krokem, který zvyšuje působící sociální tlak v daném směru, mohou být „dobrovolní výběrčí“, které ve velkém množství najali organizátoři kampaně. Jejich úkolem je osobně navštívit občany v nějaké čtvrti města a slušnou formou z nich mámit příspěvek. Součástí jejich strategie může být barvitě vykreslení rolí „hodného souseda“ a „slušného občana“, které hrála většina lidí, s nimiž se dosud setkali. Tímto způsobem výběrčí uplatňují systém vzájemné sociální kontroly ve městě. Kdo by chtěl, aby o něm sousedé hovořili jako o lakomci? A tak chudák občan nakonec přispěje na charitativní účely částkou, která odpovídá „slušnému“ člověku, a s výběrčím se rozloučí slovy: „Příště nás navštivte určitě zase“.

Strategie konstruování významů

Další strategie je založena na manipulaci s významy jednotlivých komunikačních symbolů. Konstruování významů bylo po dlouhá staletí doménou interpersonální komunikace, která naplňovala proces socializace jedince. V jeho průběhu se lidé naučili rozumět používaným slovům, gestům a ostatním symbolům. V epoše masové komunikace nabízejí média kanály, jimiž lze vědomě strukturovat významy u početných mas publika.

Antropologové dospěli k objevu, že významy, pojmy, o nichž a prostřednictvím nich přemýšlíme, mají bezprostřední vazbu na jazyk, jakým mluvíme. Každý jazyk se tak stává jedinečným prostředkem, který nám umožňuje chápat okolní svět a naučit se v něm jednat. Sociologové zjistili, že součástí procesu socializace je také utváření vnitřních představ a očekávání, které nazvali „definice situace“. Pokud uvěříme, že tyto situace jsou reálné, začneme podle těchto definic jednat určitým způsobem.

Východiskem uvedené strategie je tedy zjištění, že určitý způsob poznání ovlivňuje chování člověka. Vzorec poznatek - pocit - čin se v tomto případě mění na vzorec způsob poznání - čin. Jednoduše lze strategii vyjádřit následujícím schématem:



Klasickou ukázkou využití této strategie je reklama na automobily značky Playboy, které se vyráběly v USA ve dvacátých letech tohoto století. Auta této značky se prodávala dost špatně. Ke změně však došlo po zavedení zcela nového způsobu reklamy, který byl realizován na popud majitele firmy Edwarda Jordana.

V létě roku 1923 cestoval po železnici z Detroitu do San Franciska. Když vlak pomalu opouštěl nějaké městečko, Jordan se podíval z okna a naskytl se mu pohled, který na něj udělal veliký dojem. Podél trati klusala na koni překrásná mladá žena. Byla opálená, měla spor-

tovní postavu a její dlouhé vlasy vlály ve větru. Jordan na ní mohl oči nechat. Po chvíli se zeptal společníka, kde právě jsou. Společník odpověděl: „Někde na západ od Laramie.“

Brzy se v novinách a časopisech po celých Spojených státech objevily reklamy předvádějící automobil umístěný před velký, romantický obraz, na němž krásná dívka uhaní na silném koni a vlasy za ní vlají. Vedle obrazu byl text:

Někde na západ od Laramie žije dívka krotící divoké koně a svírající uzdu, dívka, která ví, o čem mluvím... právě pro ni byl postaven Playboy. Pro děvče, z jehož tváře sálá slunce, když končí den plný veselý, dovádění a honiček... To auto má podobnou příchut' - příchut' smíchu, písniček a světla - příchut' starých lásek - sedla a biče... Když máš pocit, že tě všechno nudí, nasedni do Playboye...

Tedy žádné údaje o koňských silách, válcích, počtu sedadel, objemu zavazadlového prostoru a spotřebě. Přesto byl význam Jordanova automobilu definován velice přesně. Ze všeho nejvíce byl *vzrušující*. Koupit si Playboye znamenalo pro kupujícího zmocnit se významů jako je smích, svoboda, dobrodružství a možná i náznak nespoutaného sexu. Prodej automobilu v krátké době rychle stoupl.

Používání konstrukce významů v reklamních kampaních se od té doby stalo běžným jevem. Hledají se vhodná hesla, která by novým a atraktivním způsobem definovala význam nejruznějších výrobků a služeb. A tak se můžeme při inzerování setkat s „přátelskými tatrankami“, projímadla pro nás „znamenají úlevu“, při pití limonády „posloucháme svůj instinkt“, při letu letadlem budeme brázdit „rozesmátou oblohou“.

Politici kandidáti v předvolebních kampaních hledají krátká hesla, která by definovala význam jejich činnosti. Můžeme se setkat se zárukami „slušnosti a jistoty“, „rovnosti a prosperity“, „válkou proti chudobě“, „novým začátkem“ a pod.

Technika přesvědčování a manipulace

Uvedené strategie ovlivňování příjemců masově sdělovaných obsahů mohou být realizovány v zásadě dvěma technikami: otevřeným přesvědčováním nebo skrytou manipulací. Přesvědčování je založeno na předpokladu, že příjemce sdělení má možnost kontrolovat a vnímat záměry komunikátora. Skrytá manipulace se vztahuje k působení, při němž recipient neví o záměrech komunikátora ovlivnit ho určitým způsobem. **Praxe mediálního působení je častěji spojena s manipulováním příjemců. Odpovídá tomu i stabilně nerovné postavení komunikátora a příjemce při jednosměrné masové komunikaci. Manipulace je tedy ve své podstatě založena na záměrném nedorozumění.**

Konkrétní reklamní kampaně, záměrné ovlivňování volebního chování nebo podpora sociálních programů za pomoci masových médií jsou však zpravidla realizována s využitím obou základních technik. Přímé informování, osvěta, prezentace výrobků, diskuse a jiné druhy otevřeného přesvědčování se prolínají s různými formami skryté manipulace.

Způsoby manipulace

Manipulativní techniky ovlivňování lidí pomocí médií byly vypracovány nejčastěji v souvislosti s uplatňováním poznávací strategie, která předpokládá, že sdělení (podnět) vyvolá psychické procesy, v jejichž důsledku dojde k žádoucí změně chování. Tyto podněty mohou být za prvé orientovány na vědomé a racionální stránky osobnosti, na schopnost člověka promýšlet a rozvažovat sdělované obsahy. Za druhé mohou být zaměřeny především na iracionální, nevědomé stránky lidské psychiky. V tomto případě se stávají součástí manipulativního působení.

Mechanismus psychické manipulace je zpravidla vysvětlován dvěma teoretickými koncepcemi, které upozorňují na různé zdroje ne zcela vědomého a kontrolovaného jednání. **Behaviorální psychologie** vidí možnost manipulace v existenci stereotypů našeho vědomí, které jsou těsně spojeny s lidskými emocemi. **Psychoanalýza** klade při výkladu psychické manipulace důraz na vliv nevědomých procesů, které člověk není schopen plně kontrolovat.

Stereotypní emocionální reakce

Představitel behaviorální psychologie L.W. Doob například chápal propagandu jako systematický pokus řídit postoje skupin jedinců používáním sugescí. Sugesci chápal jako manipulování s podněty. Při objasňování charakteru těchto podnětů se většinou operuje s pojmem **stereotyp**.

Podle W. Lippmanna, který v roce 1922 tento pojem zavedl do sociální psychologie, jsou stereotypy zjednodušené, standardizované představy o jevech a společenských událostech, které působí jako stimuly určitých citů (sympatie, antipatie). Jakmile se jejich nositel setká s něčím, co s těmito stereotypy vyvolává asociaci, spouští se emocionální reakce, která motivuje člověka k činům. Jsou to jakési zjednodušené modely skutečnosti, které vznikají zejména v běžném vědomí.

O existenci stereotypů současná sociální psychologie nepochybuje. Ve společnosti vznikají a tvrdošjně se udržují například zjednodušené představy o jiných národech, etnických společenstvích, politických skupinách. Skot nebo Žid se ve stereotypu vždy jeví jako krajně šetrný a lakomý, Italové jsou pokládáni za dobré milovníky, krásné ženy jsou vnímány jako hodné a pod.

Představitelé behaviorální psychologie však jejich působení univerzalizují. Všeobecnost působení stereotypů vysvětlují principem „ekonomie lidského myšlení“. Záměrné ovlivňování je pak chápáno jen jako operování se stereotypy. Komunikátor, který chce, aby jeho sdělení bylo účinné musí umět využívat stereotypů zakotvených v masovém publiku a svůj záměr zaobalit a zformovat do sdělení, které by na ně navazovalo.

Instinktivní nevědomá reakce

Vliv psychoanalýzy na teorii masového záměrného ovlivňování se datuje přibližně od počátku třicátých let. Zatímco behaviorální psychologové redukuji lidské myšlení na jednoduchý mechanismus podnět - reakce, freudismus zdůrazňuje jako dominantní vnitřní, pudovou oblast psychiky. V původní freudovské koncepci je člověk chápán jako bytost ovládaná dvěma základními pudy: „erotem“ (pudem pohlavním) a „tanatem“ (pudem smrti, případně „ničivým“, „destrukčním“, „agresivním“ pudem. Ve Freudových představách „pohlavní“ energie hrála

dominantní roli v individuálním i společenském jednání. Ovlivňovala nejen vztahy mezi pohlavními partnery, ale též mezi přáteli, dětmi a rodiči, vztahy masy k jejím vůdcům, podrženejších k nadřízeným. Novější psychoanalýza se k takovému jednostrannému zdůrazňování „sexuální“ energie nepřidružuje. Při vysvětlování různých mezilidských a společenských konfliktů hraje významnou roli také „pud agresivity“ nebo zdůrazňují dominantní vliv „nevědomých motivů lidského jednání“ obecně a popisují řadu druhů instinktivní energie.

Pro teorii psychické manipulace je významné freudovské schéma osobnosti, skládající se ze tří složek: „id“, „ego“, „superego“. Trvalé soužití lidí postupem doby vytvořilo relativně účinné mechanismy, umožňující krotit lidské instinkty. Tyto instinkty nikdy úplně nezmizí. Lze je pouze dočasně potlačit do nevědomí. Tato nevědomá, instinktivní stránka lidské osobnosti je nazývána „id“. Pudovou energii v tomto dočasném zapomnění drží „superego“, internalizované, naučené poznání požadavků a tlaků jiných lidí, které pro sebe pokládáme za významné. Freud Superego metaforicky popsal jako „posádku zanechanou v dobytém městě“ armádou vítězných společenských sil, aby udržovala instinkty v poslušnosti. „Ego“ je složka osobnosti, která se asi nejvíce podílí na reálném chování člověka. Je na jedné straně neustále ve vleku instinktů a na druhé straně pod tlakem různých společenských očekávání, která pomocí Superega nutí pudy vybijet se (odvádět energii) společensky přijatelným nebo alespoň únosným způsobem.

Vzájemné působení „id“ a „ego“, při němž se spojují nebo střetávají instinktivní energie člověka se společenskými možnostmi jejich uplatnění, může mít podobu souladnou nebo antagonistickou. Vede ke dvěma psychickým stavům: identifikace a frustrace. **Identifikace** znamená „promítnutí“ a „propojení“ pudových a emocionálních sil na společensky přijatelný objekt. Prostřednictvím identifikace lze vysvětlit nejrůznější společensky přijaté podoby lásky, solidarity lidí ve skupině, oblíbenost televizní hlasatelky, herečky nebo zpěváka a pod. **Frustrace**, která znamená, že naučené společenské normy nedávají člověku možnost, aby volně projevil své instinkty, vede k pocitům viny, zklamání, křivdy nebo ponížení. Emoce sice odvádějí psychické napětí vyvolané frustrací, ale vyvolávají ne zcela kontrolované (superegem, vědomím) reakce.

Pocit vlastní viny je psychoanalyticky vysvětlován jako zdroj agresivity proti druhým lidem. Uvedený mechanismus je označen **projekce** a znamená, že vnitřní nebezpečí rozvratu osobnosti (konflikt „id“ a „ego“) se přenesou působením „superega“ na „dovolený“ předmět. Těchto projekčních sklonů lidské psychiky mohou odborníci na manipulaci s lidmi dobře využít. Zběsilé útoky proti „obětním beránkům“ (například Židům) byly často výsledkem dobře připraveného politického propagandistického působení.

Abychom zvládli frustraci, nemusíme své negativní emoce a vnitřní konflikty projektovat na druhé lidi. Jiným řešením je identifikace nevědomých sil s jinými společensky uznanými nebo tolerovanými objekty. Identifikace pak může mít podobu sublimační nebo regresní. **Sublimace** znamená, že pudovou energii člověk realizuje ve vztahu s objekty společensky a kulturně uznávanějšími. Takto bývá například vysvětlována umělecká činnost jako uspokojení pudových potřeb na vyšší kulturní úrovni nebo přenesení emocionální energie z neuspokojivého manželství do vztahu k práci. Je statisticky potvrzeno, že velké procento „workholiků“ má neutěšený soukromý život. **Regrese** je řešení vnitřních konfliktů osobnosti návratem k ranějším vývojovým formám chování, které jsou tolerovány. Znamenají nejčastěji návrat do

dětství. Například k dětsky mazlivému chování a něže nebo naopak k destrukci a egocentrismu, který se může projevit v tom, že frustrovaný pracovník zničí zařízení své kanceláře.

Regresní mechanismus byl opakovaně využit odborníky na manipulaci při řešení pracovních sporů mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Například R. McMurphy vidí příčiny napětí mezi zaměstnavatelem a podřízenými takto: „Tendence dělníků odborově se sdružovat nemá hospodářské příčiny. Ve skutečnosti jim jde jen o zlepšení emocionálního pracovního ovzduší. Stávkami povolují uzdu nejasným agresivním impulsům. Hlubinný zdroj leckterých sociálních konfliktů spočívá v tom, že správa podniku opominula být přívětivým, ochraňujícím otcem; proto se staly odbory něžnou matkou, která z toho protivy táty dovede něco vymámit.“ (cit.dle C.I Hovland et al., 1958: 158).

Aplikační návody

Řídící pracovníci v ziskových i neziskových organizacích se dostávají stále častěji do situace, kdy ovlivňují své okolí prostřednictvím mediálních sdělení. I když jejich příprava je zpravidla svěřována profesionálům, zkušenosti z působení jednotlivých typů sdělení mohou být praktickou pomůckou při formulaci vlastních komunikačních záměrů a zadání pro odborníky. Po všimneme si následujících typů mediálních sdělení: sdělování novinek, mediální reklamy a veřejné informační kampaně.

Novinky

Jsou velmi rozsáhlou oblastí mediálního působení. Mechanismus tvorby a nabídky novinek závisí na zájmech publika. Přesto do formy novinek se ráda převléká ideologická propaganda, záměrná dezinformace, propagace určitého zboží nebo služby a pod.

Jak jsou novinky účinné?

Většina odborníků se shoduje v názoru, že účinnost novinek je velmi slabá. Zvláštním oslabujícím faktorem je konkurence mezi informačními zdroji a honba za stále novějšími informacemi.

Jaké druhy efektů vyvolávají?

Krátkodobě zaměřují pozornost publiku a obeznamují s novými fakty. V dlouhodobější perspektivě se podílejí na formování mediální „tváře“ světa. Tím vytvářejí rámec pro interpretace událostí a jevů. Ve smyslu kontextu mají tedy i normativní vliv a vedou k transformování a formování hodnotových orientací a názorů lidí. Sami o sobě však nové informace nevedou ke změnám postojů a chování.

Jaký je mechanismus jejich působení?

Základním mechanismem uplatnění a zájmu o novinky je růst vlivu informovaných lidí ve společnosti a osobní prospěch, který přináší užitečná a zajímavá nová informace. Mnoho lidí touží být experty přes novinky. Sociální výhodou, kterou novinky přinášejí, je růst sociální prestiže a větší jistota jednání informovaných lidí. Podmínkou úspěšnosti uplatnění novinek u příjemců je jejich adekvátnost očekáváním příjemců a jejich komunikační kompetenci, tedy návaznost nové zprávy na předchozí znalosti a vědění publika. Dalším intervenujícím faktorem

je podpora přijetí novinek v interpersonální komunikační síti příjemců. Je-li o novinku mezi okolními lidmi zájem, stupňuje se také zájem příjemce, neboť tím získává možnost začlenit se do veřejné diskuse.

Základním doporučením pro tvůrce a zadavatele nových sdělení je praktická užitečnost pro příjemce. Při prezentaci novinek stále dominují tisková média na televizi.

Mediální reklama

Objem času, který je v médiích věnován reklamě, je veliký a neustále roste. Obsah její produkce není určen zájmy publika. Je motivována potřebami a požadavky informačních zdrojů a mluvčích.

Je vždy plánovaná a cílevědomá. Ve svých záměrech je však extrémně různorodá. Významným záměrem je upoutat pozornost a orientovat příjemce na určité zboží nebo skutečnost.

Je reklama účinná?

Lze říci, že viditelně ano, ačkoliv existuje mnoho příkladů nezdaru a nezáměrných, vedlejších efektů. Důležité je vědět, že účinnost reklamy se zvyšuje v závislosti na provázanost mediální reklamy s celkovým systémem marketingových a distribučních činností producenta nabízených produktů a služeb.

Jaké druhy efektů vyvolává?

Většinou má krátkodobé účinky na spotřebitelské chování. Dlouhodobějších efektů dosahuje v případech, kdy je zaměřena na podporování image produktů, firem a pod. Mezi nejvýznamnější neplánované efekty patří socializace příjemců ke spotřebě a spotřebním hodnotám. Dalším poněkud méně viditelným dlouhodobým efektem je okolnost, že zvyšuje nároky a očekávání spotřebitelů.

Jaký je mechanismus účinku?

Základem účinku reklamních sdělení je očekávání nějakých osobních výhod a prospěchu s inzerovanými produkty a služeb. Zdrojem účinku však mohou být i takové okolnosti jako je „vztah k moci a autoritě“ (produkty používají společenské autority, nebo určitá služba zvýší společenský vliv a pod.) nebo stereotypní a nevědomé motivy.

Mezi faktory, které ovlivňují účinnost reklamy patří frekvence a dominance prezentace sdělení (např. velikost inzerátu). Mezi další spolupůsobící proměnné lze zařadit dosavadní image podniku či jiného informačního zdroje, technický kanál, kterým je reklamní sdělení distribuováno a forma sdělení. Narozdíl od novinek účinnost poněkud méně souvisí s vlastnostmi příjemců.

Významný vliv na účinnost reklamy má interpersonální komunikační síť příjemců. Přátele, známí, příbuzní ovlivňují účinnost reklamy v pozitivním i negativním slova smyslu. Reklama podléhá výrazně dvoustupňovému průběhu masové komunikace.

Veřejná informační kampaň

Informačních kampaní mezi veřejností se používá například v souvislosti se zaváděním různých sociálně politických a kulturních programů. Podobně jako reklama je většinou plánována. Narozdíl od reklamních šotů však bere výrazný ohled na zájmy a potřeby mediálního publika. Rozhodně ve větší míře než na zájmy komunikátorů. Podle charakteru cílových skupin můžeme veřejné informační kampaně rozdělit na (1) univerzální a (2) specifické. První jsou určeny všem občanům a nemají vytypovanou cílovou skupinu. Druhý typ kampaní je zaměřen na určitou skupinu populace jako je např. mládež, profesní kategorie. Některé kampaně se orientují na určitou menšinu populace jako například řidiče, kteří pijí alkohol, drogově závislé, nemocné určitou chorobou atd.

Jak je účinná?

Účinnost informačních kampaní je velmi variabilní.

Jaké druhy efektů vyvolává?

Druhy účinků mediálních kampaní jsou opět velmi variabilní. Mohou „jen“ přinášet nové informace, mohou měnit postoje i chování lidí, jejich působení může být dlouhodobé i krátkodobé.

Jaký je mechanismus účinků?

Podobně jako u reklamy i v tomto případě je zdrojem účinku osobní prospěch příjemce. Ve významně větší míře se motivem změny chování resp. postojů může stát vztah k nějaké autoritě, zvláště k názoru odborníka. Méně se v této oblasti působení médií uplatňují manipulace založené na nevědomých procesech.

Mezi hlavní podmínky související s úspěchem informační kampaně patří ohled na charakteristiky cílových skupin. Musí být budována vzhledem k potřebám a zájmům veřejnosti. Klíčovou se stává okolnost, aby příjemce mohl reagovat na sdělení ve svém každodenním životě a ve svém bezprostředním okolí. Mediální kampaň je proto opět úzce provázána s dalšími opatřeními v rámci jednoho sociálně politického programu. Nelze ji hodnotit odtrženě od těchto programových souvislostí.

Doporučení pro mediální politiku

Rozhodujícím problémem pro širší uplatnění mediálních informačních kampaní pro veřejnost je otázka nákladů. Nesoulad mezi spíše komerčními cíli médií a tím, co bývá chápáno jako oficiální propaganda. Pro řídicí pracovníky sociálních programů i mediálních organizací je klíčová důvěryhodnost sponzorů a finančních zdrojů kampaní.

Literatura