

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra žurnalistiky

Reflexe komunikačního procesu v populárně naučné literatuře

The reflexion of a communication process in an educational literature

Bakalářská diplomová práce

Klára Elšíková

Vedoucí práce: Mgr. Petra Chvojková

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci o rozsahu 109033 znaků vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité literární zdroje a prameny, ze kterých jsem čerpala. Pokud není uvedeno jinak, překlad cizojazyčné literatury je vlastní.

V Olomouci dne

Podpis

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské diplomové práce Mgr. Petře Chvojkové za odborné posouzení a cenné rady při vypracování této práce.

Abstrakt

Předmětem práce je analyzovat vybranou skupinu populárně naučných publikací, ve kterých budou hledány teoretické stopy transmisivního přístupu ke komunikaci. Toto téma bylo zvoleno na základě předpokladu, že komunikační teorie je provázána s komunikační praxí, a cílem práce je tento vztah identifikovat. Práce je rozdělena do dvou částí, první část vytvoří teoretický rámec, jenž představí problematiku vymezení komunikačního procesu a podobu komunikace v organizaci, načež bude zaměřeno především na specifické identifikační prvky transmisivního přístupu ke komunikaci. V druhé části práce budou tyto identifikační prvky převedeny do výzkumných otázek, pomocí nichž budou vyhledávány teoretické stopy ve zkoumaném vzorku praktických publikací. Odpovědi na tyto otázky následně utvoří závěr práce, který bude prezentovat výsledné tvrzení, zda lze, či nelze prokázat souvislost mezi teorií přenosového přístupu a jeho komunikační praxí.

Klíčová slova

Transmisivní přístup, populárně naučné publikace, praktické materiály, teorie, praxe, vedoucí pracovník, manažer, komunikace v organizaci, interpersonální komunikace

Abstract

The aim of the thesis is to analyze the chosen group of educational publications within which the theoretical characteristics of the transmissive approach to communication will be researched. The topic was chosen based on the hypothesis that a communication theory is connected with a communication practise and the main goal of this thesis is to identify their relationship then. The work is divided into two parts, where the first part creates a theoretical framework presenting the issue of a communication process definition and the form of communication within a management. Moreover, the specific identification elements of the transmissive approach to communication will be of the main focus. In the second part, these identification elements will be transformed into research questions which subsequently will be used to find out theoretical characteristics within practical publications under the investigation. The answers to these questions will create the conclusion of the thesis. The conclusion will discuss the resulting claim, if it is possible to prove a connection between the theory of the transmissive approach and its communication practise, or not.

Key words

Transmissive approach, educational publications, practical publications, theory, practise, senior executive, manager, communication within management, interpersonal communication

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE PRÁCE	9
METODIKA PRÁCE.....	10
1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ KOMUNIKAČNÍHO PROCESU	11
1.1 MULTIPARADIGMATIČNOST A MULTIDISCIPLINÁRNOST KOMUNIKACE.....	11
1.2 REFLEXIVNÍ ASPEKT KOMUNIKAČNÍ TEORIE	12
1.3 KOMUNIKACE JAKO KOHERENTNÍ OBOR.....	13
1.3.1 Sedm tradic	15
1.3.1.1 Kybernetická tradice.....	15
2 TRANSMISIVNÍ PŘÍSTUP KE KOMUNIKACI.....	17
2.1 CHARAKTERISTIKA TRANSMISIVNÍHO PŘÍSTUPU.....	17
2.2 KULTURNÍ A HISTORICKÁ ZAKOŘENĚNOST PŘENOSOVÉHO PŘÍSTUPU KE KOMUNIKACI.....	18
2.3 „MODELS OF COMMUNICATION“ VS. „MODELS FOR COMMUNICATION“	19
2.4 VÝHODY TRANSMISIVNÍHO PŘÍSTUPU.....	20
2.5 NEVÝHODY TRANSMISIVNÍHO PŘÍSTUPU	21
3 KOMUNIKACE V ORGANIZACI	22
3.1 ÚČEL KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	22
3.2 DRUHY KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	23
3.2.1 Vnitřní a vnější komunikace	23
3.2.2 Komunikační systémy.....	23
3.2.2.1 Vertikální komunikace	23
3.2.2.2 Horizontální komunikace	24
3.2.2.3 Diagonální komunikace.....	24
3.2.3 Komunikační kanály	25
3.3 APLIKACE TEORIE KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	25
3.4 PREFERENCE PŘENOSOVÉHO PŘÍSTUPU V MANAŽERSKÉM PROSTŘEDÍ.....	25
3.4.1 Původ přenosového přístupu v komunikaci v organizaci	26
3.4.2 Praxe přenosového přístupu.....	27
3.4.3 Efektivní vyjádření = Efektivní komunikace.....	28
3.5 CIRKULÁRNÍ PŘÍSTUP A KOMUNIKACE JAKO TANEC.....	29
4 ANALÝZA.....	32

4.1	KRITÉRIUM VÝBĚRU TITULŮ.....	32
4.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
4.3	ZKOUMANÝ VZOREK POPULÁRNĚ NAUČNÉ LITERATURY	33
4.4	ANALÝZA POPULÁRNĚ NAUČNÝCH PUBLIKACÍ.....	34
4.4.1	Trénink sociálních a manažerských dovedností	34
4.4.2	Komunikační dovednosti v praxi.....	37
4.4.3	Jak být úspěšnou manažerkou	39
4.4.4	Klíč k účinnému vedení lidí.....	41
4.4.5	Strategie firemní komunikace.....	45
4.4.6	Kreativní management v praxi.....	47
4.4.7	Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi.....	50
4.4.8	Efektivní komunikace pro manažery	53
5	ZÁVĚR	56
5.1	DÍLČÍ ZÁVĚRY	56
5.2	SOUHRNNÝ ZÁVĚR	58
6	SEZNAM PRAMENŮ	61
7	SEZNAM LITERATURY	62
8	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	64
10	PŘÍLOHY	65

ÚVOD

Pojem komunikace protíná všechny roviny lidského bytí, je neodmyslitelnou součástí našich každodenních životů. Již od raného věku se učíme interakci, která nám nejen umožňuje sdělování informací, našich tužeb či přání, ale také poznávání světa. V interakci s druhými se učíme sociálnímu řádu a fungování v něm, osvojujeme si základní dovednosti a znalosti. Komunikace je základní akt sdílení, který nám umožňuje vytvářet pospolitost a vzájemnost mezi-lidských vztahů.

Chápání komunikace jako reprezentace sdílených hodnot je však redukováno na pouhý proces přenosu informace. Reciprocita se vytrácí a do popředí se dostává komunikace jako strategický nástroj, prostředek efektivního ovlivňování a dosažení individuálních cílů bez ohledu na její oboustrannou a rituální povahu. Společnost si začíná být vědoma, že ovládat komunikační dovednosti může znamenat „ovládání světa“. Tento způsob chápání komunikace je spojován s transmisivním přístupem¹ ke komunikaci, jenž pojímá komunikační akt jako jednosměrnou aktivitu, ve které je na prvním místě především dosažení efektivity a rychlosti komunikace. Příčiny, jež vedou k osvojování transmisivního stylu komunikování, můžeme hledat v několika faktorech. Například James Carey (1992, s. 13–35) uvádí, že za jeho přejímání mohou kulturní a historické determinanty. Společnost podle něj již od pradávna touží po růstu moci a kontroly a myšlenka přenosu tento lidský sen umožňuje realizovat. Jako prostředek k šíření moci v prostoru na velkou vzdálenost a v poměrně krátkém čase byl podle něj vnímán například telegraf, který náboženská obec považovala za způsob, jak rozšiřovat „království boha“ (tamtéž, s. 16).

Vedle Jamese Careyho (tamtéž, s. 13–35) je znám také názor Petera Hartleyho (1999, s. 16–18), jenž tvrdí, že můžeme pozorovat provázanost mezi komunikační teorií a praxí, čímž poukazuje na možnost, že se společnost s přenosovým přístupem ztotožňuje na základě přijetí teorie transmisivního přístupu ke komunikaci. Tato bakalářská diplomová práce se tak bude ptát po důvodech osvojení transmisivního stylu komunikování, přičemž se bude snažit podpořit tezi Petera Hartleyho.

¹ Používá se též přenosový přístup, procesuální přístup (Reifová 2004, s. 149).

CÍLE PRÁCE

Předmětem práce je identifikovat teoretické stopy přenosového přístupu ke komunikaci ve vzorku populárně naučných publikací, které se zabývají osvojením komunikačních dovedností v oblasti komunikace v organizaci a jsou určené vedoucím pracovníkům. Toto téma bylo zvoleno na základě tvrzení Phillipa Clampitta² (2005, s. 3–9) a Petera Hartleyho (1999, s. 16–18), jež poukazuje na skutečnost, že právě v oblasti komunikace v organizaci můžeme pozorovat praxi přenosového přístupu ke komunikaci. Cílem práce je tak odpovědět na otázku, zda manažeři tíhnou k přejímání transmisivního přístupu ke komunikaci na základě osvojení transmisivní teorie, která může být prezentována právě v populárně naučné literatuře, či se jedná o nevědomou záležitost, která může být podle Jamese Careyho (1992, s. 13–35) dána například kulturně-historickými kořeny.

Cíl bakalářské práce – identifikovat vztah mezi komunikační teorií a praxí – inspiroval rovněž Peter Hartley (1999, s. 16–18), který zastává názor, že diskuse týkající se teoretického vymezení komunikace nemusí být pouze akademickou debatou, jež nemá vliv na praxi komunikace, nýbrž může mít konkrétní dopady na oblast jednání, kdy „přijetí určitého pojetí komunikace následně modifikuje naše chování“ (tamtéž, s. 17), a protože podle něj (tamtéž, s. 16–18) i Phillipa Clampitta (2005, s. 3–9) manažeři komunikují jakoby stříleli šíp na terč, orientují se především na efektivitu komunikace, subjekt příjemce a schopnost adekvátně kódovat, můžeme se domnívat, že zde má vliv identifikace s přenosovým přístupem.

Přes snahu poukázat na propojení mezi komunikační teorií a praxí přenosového přístupu v oblasti komunikace v organizaci se zde však také objevuje možnost, že publikace nebudou obsahovat teoretické odkazy k přenosovému přístupu a my budeme muset hledat příčiny jeho osvojení v jiných faktorech.

² Phillip G. Clampitt působí jako profesor na univerzitě ve Wisconsinu-Green Bay (University of Wisconsin-Green Bay), kde učí „Information science program“ (Clampitt 2005, s. 287). Svou práci publikoval v řadě periodik a spolupracoval například se společnostmi PepsiCo či Appleton (tamtéž, s. 287).

METODIKA PRÁCE

V první části práce³ bude vytvořen teoretický rámec, jenž představí problematiku vymezení komunikačního procesu a jeho reflexivní aspekt, konkrétní podobu komunikace v organizaci, přičemž největší pozornost bude věnována specifikům a identifikačním prvkům přenosového přístupu ke komunikaci.

V druhé⁴, analytické části budou identifikační prvky přenosového přístupu z teoretické části práce převedeny do výzkumných otázek, prostřednictvím kterých bude probíhat textová analýza v populárně naučných publikacích. Odpovědi na tyto výzkumné otázky pomohou získat data, která následně umožní dosáhnout vytyčeného cíle – identifikovat vztah mezi komunikační teorií a praxí v oblasti komunikace v organizaci.

Formulace výzkumných otázek bude inspirována především Phillipem Clampittem a jeho knihou *Communicating for managerial effectiveness*⁵ (2005, s. 3–9), jelikož ta představuje přemostění mezi komunikační teorií a teorií komunikace v organizaci. Autor se opírá o teorii komunikace jako přenosu, přičemž tuto základní komunikační teorii následně rozvíjí teorií komunikace v organizaci, která podle něj upřednostňuje právě transmisivní způsob komunikace. Phillip Clampitt (tamtéž, s. 3–9) uvádí i konkrétní praktické implikace, které může osvojení této teorie produkovat, tvorba otázek se tak bude těmito praktickými možnostmi inspirovat. Otázky se budou zaměřovat na specifické prvky přenosového přístupu, které jsou podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 3–9) a Petera Hartleyho (1999, s. 17–18) v praktických materiálech prezentovány například pojmy efektivita sdělení, pasivita příjemce, či konstantní význam sdělení.

Textová analýza bude identifikovat teoretické stopy, které jsou v praktických materiálech používány za účelem popsání komunikačního procesu odehrávajícím se mezi manažerem a zaměstnancem. Odpovědi na výzkumné otázky tak budou vyhledávány v částech publikací zaměřených na rovinu interpersonální komunikace, jak ji vymezuje Peter Hartley (1999, s. 16–27), tedy na komunikaci dyadickou a nezprostředkovanou, odehrávající se tvář v tvář. Teoretické stopy mohou být proto identifikovány pouze v částech knihy nebo také v knize celé, rozhodujícím faktorem bude její obsahové složení.

³ První část zahrnuje oddíl I. Základní vymezení komunikačního procesu, oddíl II. Transmisivní přístup a oddíl III. Komunikace v organizaci.

⁴ Druhá část zahrnuje oddíl IV. Analýza a oddíl V. Závěr.

⁵ Překlad: Komunikace pro manažerskou efektivitu/účinnost.

1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ KOMUNIKAČNÍHO PROCESU

První, druhý a třetí oddíl⁶ této práce umožní vytvořit teoretickou základnu pro druhou část práce, která se již bude zabývat textovou analýzou populárně naučných publikací. V prvním oddíle bude představena problematika vymezení komunikačního procesu, jeho reflexivní povaha a studie Roberta Craiga⁷ (1999, s. 119–161), ve které se snaží o konstruování koherentního oboru komunikace.

1.1 Multiparadigmatičnost a multidisciplinárnost komunikace

Ve snaze o vymezení komunikačního procesu se setkáváme se dvěma problematickými pojmy, kterými jsou multiparadigmatičnost⁸ a multidisciplinárnost. Ty reflektují základní skutečnost, že i když je komunikace nevyhnutelnou podstatou našeho života, není vymezena univerzálním pojetím (multiparadigmatičnost) a definicí (multidisciplinárnost), protože komplexnost komunikačního procesu neumožňuje komunikaci pojmout pouze jednou teorií a jedinou definicí (Hartley 1999, s. 16–17; Mikuláščík 2001, s. 12–13; Reifová 2004, s. 98–99).

Robert Graig (1999, s. 121–122) tvrdí, že za kořeny nekoherentnosti komunikační teorie můžeme považovat právě multiparadigmatický aspekt, jelikož se pojem komunikace nezávisle objevil v mnoha rozdílných akademických disciplínách jako matematika a inženýrství, sociologie nebo psychologie. Tyto mateřské disciplíny podle něj „čerpají z nesouměřitelných agend, a tak často zahrnují rozdílné koncepce teorie komunikace“ (Craig 1993, cit. Craig 1999, s. 122). Za dalšího původce nejednotnosti teorie komunikace Robert T. Craig (1999, s. 121–122) pokládá teoretiky komunikace, již podle něj komunikaci definují a následně používají pouze v částečných způsobech.

Za účelem zmapování multiparadigmatičnosti bylo například analyzováno sedm učebnic komunikačních teorií. V těchto sedmi publikacích bylo „identifikováno 249 rozličných „teorií“, přičemž 195 teorií bylo prezentováno pouze v jedné z těchto sedmi knih. Z toho vyplývá, že pouze 22 % teorií se objevuje ve více než jedné z těchto sedmi knih a pouze 18 teo-

⁶ I. Základní vymezení komunikačního procesu; II. Transmisivní přístup; III. Komunikace v organizaci.

⁷ Robert T. Craig působí jako profesor komunikace na univerzitě v Coloradu (University of Colorado at Boulder) (Craig 1999, s. 154).

⁸ Multi = „v složenině první část s významem mnoho“ (Vavřichová (red) 2000, s. 458); Paradigma = „Jednoduše řečeno, paradigma je způsob pohledu na svět. ... Paradigmata ... mohou být považována za „perspektivy“ (nebo „pozice““ (Punch 2008, s. 52–53, uvozovky v originále).

rií z 249 teorií (7 %) jsou zahrnuty ve více než třech knihách“ (Anderson 1996, cit. Craig 1999, s. 120, uvozovky v originále).

Multiparadigmatičnost zakládá další pojem, kterým je multidisciplinárnost. Ten odkazuje k množství definic, kterými můžeme komunikaci formulovat. Komunikace je totiž definována rozdílnými způsoby na základě odlišných teoretických přístupů (paradigmat), ze kterých vychází, přičemž tato pojetí následně zdůrazňují rozdílné perspektivy komunikace podle předmětu svého zkoumání (Reifová 2004, s. 98). Robert Craig (1999, s. 123) tuto skutečnost nazývá „teoretickou diverzitou“, kdy se na pole komunikace nahlíží několika rozlišnými způsoby, z čehož poté plynou i rozdílné definice komunikace a specifika jejího popisu (tamtéž, s. 119–154). I přes tuto nejednotnost však většina jednotlivých komunikačních teorií obsahuje pět základních prvků komunikace, kterými jsou podavatel a příjemce sdělení, komunikační kanál, sdělení a účinek, načež se jejich označení mohou lišit podle daného komunikačního přístupu (Reifová 2004, s. 98).

Na multidisciplinárnost komunikační teorie v sedmdesátých letech poukázal Frank Dance (Dance 1970, cit. Craig 1999, s. 121), který pojmenoval patnáct rozdílných pojmových složek, jež se objevily v publikovaných definicích komunikace. Definice se podle něj lišily v tolika způsobech, že došel k závěru, ve kterém poukazuje na nemožnost vytvoření jednotného přístupu ke komunikaci, protože by se nedalo zabránit teoretické rozpolcenosti a akademickým neshodám.

1.2 Reflexivní aspekt komunikační teorie

Podle Petera Hartleyho (1999, s. 16–18) se komunikační teorie vyznačuje reflexivní povahou – odráží podobu komunikace v praktickém životě a sama ji také ovlivňuje, proto nemůže být nikdy pojímána pouze jako předmět akademické debaty. James Carey (1992, s. 31) navíc akcentuje, že „neexistuje čistý fenomén komunikace, který by mohl být odhalen ve své povaze, skrze objektivní metody zkoumání bez zkaženosti kulturou.“

Petera Hartleyho (1999, s. 16–17) i Jamese Careyho (1992, s. 31–32) doplňuje také Robert Craig (1999, s. 125) a všichni tři společně upozorňují, že komunikační teorie neslouží jen k popisu komunikačního procesu, nýbrž jeho popisem převádí prezentovaný přístup do praxe, každý přístup ke komunikaci tak vytváří samotný jev, který prezentuje. Podle nich je vztah mezi komunikační teorií a komunikační praxí ve společnosti navzájem konstituován a legitimizován, jedná se o reflexivní vztah, kdy jedna složka ovlivňuje druhou a naopak. Pokud komunikaci definujeme určitým způsobem, je pravděpodobné, že toto teoretické pojetí

bude následně aplikované do praxe a naopak, komunikační teorie se zase mohou odvozovat z našeho každodenního života

Na základě reflexivního prvku teorie komunikace můžeme předpokládat provázanost mezi přijetím přenosového přístupu ke komunikaci vedoucími pracovníky a jejich následnými praktickými výstupy. Vzniká však otázka, zda je přenosový přístup vedoucími pracovníky přejímán na základě osvojení teorie transmisivního přístupu ke komunikaci, či se jedná o nevědomý akt, jak tvrdí James Carey⁹ (1992, s. 13–35) či Phillip Clampitt (2005, s. 7–9).

Podle Phillipa Clampitta (2005, s. 7–9) přijímáme vybrané druhy přístupů komunikace, o nichž se domníváme, že úspěšně vysvětlují naše chování a jednání. Identifikace s přenosovým přístupem komunikace tak může být ovlivněna charakterem práce vedoucích pracovníků, kde jde především o dosažení žádaného cíle a efektivity vykonávané práce, a tato skutečnost poté reflexivně ovlivňuje způsob komunikování. I přes nejasné příčiny, které vedou k zavádění přenosového přístupu v oblasti komunikace v organizaci, je však podle Raymonda Williamse (1966, cit. Carey 1992, s. 32) zřejmé, že reflexivnost a kulturní zakořeněnost určitého komunikačního přístupu může vést k situaci, ve které se určitý styl interakce etabluje v sociální instituci a nebude ji možné zcela redukovat, protože bude mít ve společnosti silný efekt.

Na pravděpodobnou transformaci přenosového přístupu v sociální instituci poukazuje diplomová práce Lisy Whitaker z Sheffieldské Hallamské Univerzity (1998, cit. Hartley 1999, s. 18), ve které bylo na vzorku manažerů z rozdílných odvětví zjištěno, že upřednostňují přenosový nebo cirkulární přístup ke komunikaci. V rámci práce bylo provedeno také přezkoumání reprezentativního vzorku nejlépe prodávaných učebnic komunikace určených manažerům, kde prezentované pojmání komunikace vedlo k teoretickým stopám odkazujícím k transmisivnímu a cirkulárnímu přístupu.¹⁰

1.3 Komunikace jako koherentní obor

Systematický pohled na teorii komunikace nabízí Robert Craig ve studii „Communication theory as a field“¹¹ (1999, s. 119–161), ve které se snaží o vytvoření samostatného oboru komunikace jako vědní disciplíny. Jeho studie je zde použita právě díky možnosti pohléd-

⁹ Příčiny přejímání transmisivního způsobu komunikování vidí James Carey v historických a kulturních faktorech – viz Úvod a kapitola 2. 2. Kulturní a historická zakořeněnost přenosového přístupu ke komunikaci.

¹⁰ Viz kapitola 3. 5. Cirkulární přístup a komunikace jako tanec.

¹¹ Překlad: Komunikační teorie jako samostatný obor.

nout na komunikaci z jednotné perspektivy, přičemž tato perspektiva zahrnuje rozdílné přístupy ke komunikaci¹² a jejich následné praktické implikace, čímž poukazuje na existující vztah mezi teorií a praxí, který je předmětem této práce.

Robert Craig (tamtéž, s. 119) zakládá výstavbu samostatného oboru komunikace na dvou principech. První princip obsahuje vytvoření konstitutivní teorie komunikace jako metamodelu, druhý princip následně konstruuje teoretický obor komunikace jako metadiskurzivní praxi. Při výstavbě oboru je kladen důraz na dialogicko – dialektickou koherenci, která vylučuje představu ohraničené a sjednocené teorie komunikace, a podporuje obor jako otevřenou oblast. V ní jednotlivé teorie utváří teoretický metadiskurz (prostřednictvím vzájemných shod i napětí), který je primárně vázán na praktický metadiskurz ve společnosti, který také zároveň ovlivňuje.

V rámci prvního principu – tvorby teoretického metamodelu – Robert Craig (tamtéž, s. 119–124) rekonstruuje sedm tradicí komunikační teorie, mezi kterými má své místo i přenosový přístup, který je zde reprezentován pod pojmem kybernetická tradice. Vedle kybernetické tradice je v předběžném schématu komunikačního oboru načrtnuta rétorická, sémiotická, fenomenologická, sociopsychologická, sociokulturální a kritická tradice. Každá z těchto sedmi tradic je založena na odlišitelném pojetí komunikace, které odkazuje k charakteristickým způsobům v definování komunikace, což vede k vyhledávání souhlasu a nesouhlasu mezi nimi a následně k rozdílnému pojmání komunikačních problémů. Tato skutečnost podle Roberta Craiga (tamtéž, s. 119–124) poukazuje na fakt, že se jednotlivé teorie nevyvíjí ve vzájemné izolaci, nýbrž že odkazují na společný slovník a společná místa, ve kterých se doplňují či střetávají.

Vzájemné střetávání a doplňování sedmi tradic pak umožňuje podle Roberta Craiga (tamtéž, s. 152) nahlížet na komunikační praxi z rozdílných úhlů, které zahrnují také rozdílné pojmání komunikačních problémů, a tím naplňovat druhý princip vytvoření oboru komunikace, kdy se „teoretický metadiskurz spojí s praktickým metadiskurzem v reálných komunikačních problémech“ (tamtéž, s. 152).

Robert Craig uvádí (tamtéž, s. 132–154), že například pojem komunikační strategie a techniky se objevuje v několika tradicích, které jej však v rovině teoretické a následně praktické pojmají rozdílně. Kybernetická tradice se například v problému intencionality versus funkcionality střetává s tradicí rétorickou a fenomenologickou, v pojetí rozumu jako oběti

¹² Mezi těmito přístupy je prezentován i transmisivní přístup ke komunikaci.

ideologického zřeslení se zase setkává s teorií kritickou a sociálně psychologickou. Tato metadiskurzivní povaha tak může být podle Roberta Craiga (tamtéž, s. 132–154), hlavní charakteristikou, která obor komunikace definuje a vytváří jeho hlavní linku.¹³

1.3.1 Sedm tradic

Robert Craig (tamtéž, s. 135–149) rozlišuje sedm tradičních přístupů ke komunikaci, v této práci však bude věnována pozornost jen kybernetické tradici, protože ta, stejně jako transmisivní přístup, definuje komunikaci jako přenos informací.

Zbylých šest tradic a jimi pojímaný způsob komunikace bude uveden jen pro poskytnutí kontextu (tamtéž, s. 135–149):

1. Rétorická tradice: komunikace = praktické umění projevu
2. Sémiotická tradice: komunikace = intersubjektívni zprostředkování pomocí znaků
3. Fenomenologická tradice: komunikace = zkušenost jinakého; dialog
4. Sociopsychologická tradice: komunikace = výraz; interakce; vliv
5. Sociokulturní tradice: komunikace = (re)produkce sociálního pořádku/uspořádání
6. Kritická tradice: komunikace = diskursivní reflexe

1.3.1.1 Kybernetická tradice

Tradice je pojmenována podle kybernetického pojetí komunikace, které ji formuluje jako přenos informace (Karlík, Nekula, Pleskalová 2002, s. 219) a staví na přenosovém modelu komunikace. Jelikož je na tomto modelu a definici komunikace založen také transmisivní přístup ke komunikaci, můžeme kybernetickou tradici a přenosový přístup pojímat jako synonymní pojmy vyjadřující se k totožné problematice.

Podle Roberta Craiga (1999, s. 141–142) kybernetická tradice nerozlišuje mezi živými a neživými systémy, proces přenosu informací formuluje jako akt zpracování informace. Individuální, systémové informace tak zpracovávají nejen lidé,¹⁴ ale i umělé organismy, či roboti.

Za příčiny komunikačních problémů je poté považováno selhání systému během přenosu sdělení, které může plynout ze špatného spojení či komunikačního šumu (tamtéž,

¹³ Diskuze o samostatném oboru komunikace je dále rozvíjena ve studii Roberta T. Craiga „Pragmatism in the field of communication theory“.

¹⁴ Jedná se o intrapersonální komunikaci (McQuail 2009, s. 28–29).

s. 142). Ten může plynout z nedorozumění mezi jednotlivými účastníky a Robert Craig (tamtéž, s. 142) tímto apeluje na fakt, že nikdy zcela nemůžeme přizpůsobit komunikaci svým záměrům a předvídat její účinky, protože se potýkáme se zpětnou vazbou či možnou technologickou závadou. Vzniklé komunikační problémy jsou pak řešeny například lepším návrhem systému či vylepšením technologií na zpracování informací (tamtéž, s. 141).

V rámci koexistence s ostatními tradicemi se kybernetická tradice dostává do sporu například s rétorickou tradicí, protože ta nesouhlasí s kybernetickým pojetím komunikace jako mechanismu zpracování informací, nýbrž ji pojímá jako umělecký prostředek k ovlivnění lidských úsudků (tamtéž, s. 142). Se sémiotickou tradicí se zase střetává v pojetí informace, kterou redukuje na pouhou funkci (tamtéž, s. 142). Obě tradice, sémiotická i kybernetická, však totožně rozumí lidské subjektivitě, která se v jejich pojetí hroutí na systém, jenž slouží k zpracování symbolické soustavy¹⁵ (tamtéž, s. 142).

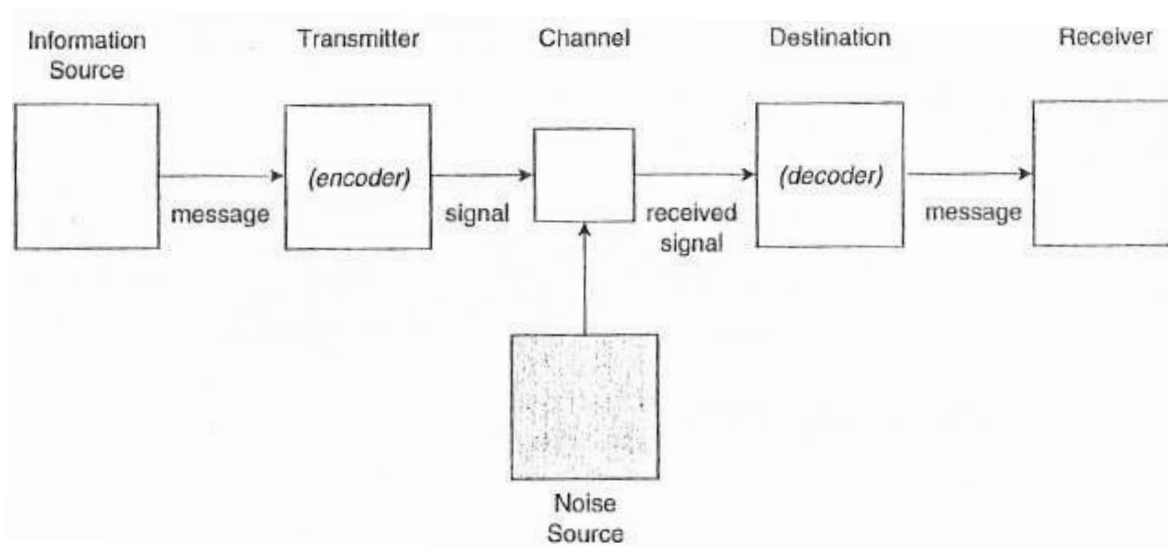
¹⁵ Například jazyka.

2 TRANSMISIVNÍ PŘÍSTUP KE KOMUNIKACI

Druhý oddíl teoretické části se již zaměří na přenosový přístup ke komunikaci, představí jeho specifickou podobu a praktické implikace z ní plynoucí, poukáže na jeho možnou kulturní a historickou zakořeněnost v našem myšlení a také na jeho výhody či nevýhody.

2.1 Charakteristika transmisivního přístupu

Podstatou přenosového pohledu na komunikaci je přenos sdělení od zdroje k příjemci, který se realizuje prostřednictvím komunikačního kanálu a má účinky na příjemce sdělení (Reifová 2004, s. 149). Podobu přenosového přístupu ke komunikaci zachycuje lineární, neboli transmisivní model (Obr. 1), který je historicky prvním schématem komunikačního aktu (tamtéž, s. 149) a je výrazně lineárním, aktivní je zde mluvčí, jenž „mluví a posluchač naslouchá, proces postupuje relativně přímou cestou. Mluvení a naslouchání jsou považovány za děje probíhající v rozdílných časech, kdy ten, kdo mluví, nenaslouchá, a ten, kdo naslouchá, nemluví“ (DeVito 2008, s. 32).

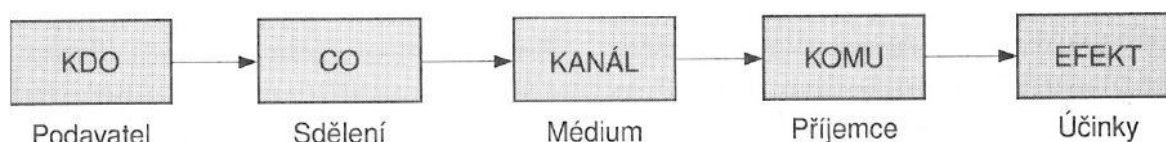


Obr. 1: Transmisivní model komunikace (Clampitt 2005, s. 7).

Teoretické východisko pro přenosové pojetí komunikace a samotný transmisivní model vychází z teorie informace postulované v roce 1949 Claudem E. Shannonem a Warrenem Weaverem (McQuail 2009, s. 74): Model byl primárně vytvořen za účelem technického zmapování procesu přenosu informací, v němž je komunikace pojímána jako série procesů. Ty počínají na straně zdroje, jenž produkuje sdělení a které je následně v podobě signálu přená-

šeno prostřednictvím komunikačního kanálu směrem k příjemci, jenž si přijatý signál převede zpět v dané sdělení (tamtéž, s. 74).

Přenosový model a jednosměrné paradigma staví také na Haroldovi Laswellovi a jeho definici z roku 1948 (Obr. 2), podle které popíšeme komunikační akt, „jestliže odpovíme na otázky: a) kdo? (říká); b) co?; c) komu?; d) jakým kanálem?; e) s jakým efektem?“ (Reifová 2004, s. 150).



Obr. 2: Transmisivní model komunikace podle Harolda Laswella (Reifová 2004, s. 150).

I když byl přenosový model určen k čistě technickému zmapování toku informací, dodnes je „všeobecně rozšířen jako univerzální schéma, které lze aplikovat na mnoho podob komunikačních procesů probíhajících mezi lidmi, se zvláštním ohledem na účinky přenosu sdělení“ (Mcquail 2009, s. 74). Z toho důvodu se může přenosový přístup objevovat také v rovině komunikace interpersonální, která je analyzována v rámci této práce, protože je zde podle Phillipa Clampitta (2005, s. 3–9) a Petera Hartleyho (1999, s. 17–18) předpokládán právě četný výskyt přenosového stylu komunikace.

2.2 Kulturní a historická zakořeněnost přenosového přístupu ke komunikaci

James Carey (1992, s. 13–35) podává zajímavý pohled na pojetí komunikace jako přenosu v historicko-kulturních souvislostech, podle něj je základní orientace na přenosové pojetí komunikace hluboce zakořeněna v našem myšlení. James Carey (tamtéž, s. 15) uvádí, že samotný charakter přenosu totiž nabízí možnost růstu kontroly a moci, kdy je nám touha po kontrole a moci dána již od starověku. Myšlenka přenosu tak v našich myslích aplikovala představu, že šíření informací v prostoru umožní tuto mocenskou touhu rozvíjet, čímž se objevuje následná snaha po zvyšování rychlosti a efektivity daného sdělení (tamtéž, s. 15).

Podle Jamese Careyho (tamtéž, s. 15) nejvýrazněji napomohl zavedení přenosového přístupu rozvoj dopravních sítí a vynález telegrafu. V devatenáctém století byl přenos informací chápán jako metafora dopravy, pojem komunikace tak zahrnoval pohyb zboží, lidí, ale také informací. Na základě toho byl přenosový přístup ke komunikaci formován především

v průmyslových společnostech a můžeme jej definovat termíny jako „vyvozování“, nebo „předávání informace jiným“ (tamtéž, s. 15).

James Carey (tamtéž, s. 16) uvádí, že vliv vnímání dopravy a komunikace jako synonymních fenoménů potvrzuje postoj náboženské obce, která viděla dopravu jako formu komunikace umožňující hlubokou možnost seberealizace. Evropské křesťanské komunitě umožnila kontakt s pohanskými spolky v Americe a tento pohyb byl pokusem rozšířit a rozvíjet křesťanské přesvědčení. „Morální význam dopravy a morální význam komunikace tak byl stejný“ (tamtéž, s. 16). Identičnost dopravy a komunikace v polovině devatenáctého století porušil vynález telegrafu, který byl však opět ihned přijat jako božský nástroj pro rychlejší, a ještě dalece sahající křesťanskou osvětu (tamtéž, s. 16). Telegraf byl v době svých počátků tedy chápán především jako prostředek pro šíření víry ve Spojených státech, za účelem získání co největší podpory na co největším území (tamtéž, s. 15–17).

„Se vzestupem vědy však také sílila sekularizace společnosti a náboženské pojetí telegrafu bylo odsunuto do pozadí, do centra pozornosti se dostala sama technologie komunikace“ (tamtéž, s. 17). James Carey (tamtéž, s. 17–18) je však toho názoru, že i přes stále vzrůstající fenomén komunikačních technologií, historické kořeny přenosového přístupu z našeho myšlení nikdy eliminovány nebyly. Od doby vynálezu telegrafu je v našem myšlení a kultuře pohled na komunikaci jako přenos, „i když v sekularizované a vědecké formě, stále dominantní“ (tamtéž, s. 18).

2.3 „Models of communication“ vs. „Models for communication“

V souvislosti s přenosovým přístupem ke komunikaci dospívá James Carey (1992, s. 13–35) také k zásadnímu rozdělení komunikace, ve kterém rozlišuje „models of“ versus „models for“ communication.¹⁶ „Models for“ jsou preskriptivní a jsou vlastní právě přenosovému pohledu na komunikaci, zatímco „models of“ nereflektují komunikaci pouze jako přenos, nýbrž v celé své šíři jako rituál komunikace, ve kterém je přikládána důležitost participaci jejich účastníků (tamtéž, s. 15–32).

„Pojetí pro něco“ si tak první komunikační schéma vytvoří a až poté jej na skutečnost aplikuje, na rozdíl od „pojetí něčeho“, které již z reality vychází (tamtéž, s. 15–32). Podle Jamese Careyho (tamtéž, s. 31) jsou kořeny transmisivního pohledu v americkém náboženském myšlení a „pojetí pro něco“ má následné implikace: „náboženské myšlení nejen popisuje

¹⁶ Překlad: „pojetí něčeho“ versus „pojetí pro něco“; „pojetí komunikace“ versus „pojetí pro komunikaci“

komunikaci; ale zároveň prezentuje přístup pro vhodné užívání jazyka, povolené formy lidského kontaktu, předepisuje cíle, kterým by měla komunikace sloužit, a motivy, které by měla prokázat. Komunikace tak učí to, co zobrazuje“ (tamtéž, s. 31).

Podle Jamese Careyho (tamtéž, s. 32) se pojetí i praktické implikace přenosového přístupu zachovaly až do dnešních dnů, i přesto, že jsou přístupy ke komunikaci více založeny na vědeckých poznacích než na náboženství, lidé stále usilují o šíření moci a kontroly. I když se podle něj americké sociální vědy pokouší o překonání transmisivního pohledu na komunikaci, z myšlenky přenosu a „pojetí pro něco“ stále vychází a komunikaci zobrazují v rámci preskriptivního obrazu komunikace, právě v pojmech moci (power) nebo úzkosti (anxiety). Tyto přístupy redukuje diverzitu komunikace na oblast, ve které lidé střídavě usilují o moc nebo se snaží uniknout úzkosti, což vede ke kladení důrazu na pozorování moderních institucí, které nám mohou předkládat jim vyhovující pojetí komunikace. Do těchto přístupů patří například „teorie informace, teorie učení a teorie vlivu a disonance, teorie rovnováhy a funkcionalismus nebo analýza užívání a uspokojení“¹⁷ (tamtéž, s. 32). Přístupy ke komunikaci jsou tedy „nejen pouhé reprezentace komunikace, ale reprezentace pro komunikaci: řídí, ať už neúčinně či ne, konkrétní procesy lidské interakce, masmediální či interpersonální“ (tamtéž, s. 32).

Převládající postoj ke komunikaci jako přenosu v americkém myšlení plyne podle Jamese Careyho (tamtéž, s. 19) ze zakořeněného individualismu, který opovrhne aktivitami, jež nejsou primárně zaměřené na nějaký praktický či pracovní cíl. Namísto přenosového přístupu tak James Carey (tamtéž, s. 18–19) zastává přístup rituálový, který má kořeny v evropském myšlení a na rozdíl od transmisivního přístupu nepopisuje komunikaci jako šíření sdělení v prostoru za účelem kontroly, nýbrž podporuje společnost v čase. Není zde podstatný proces předání informace, ale akt konstrukce a udržení uspořádaného a smysluplného kulturního světa, reprezentace sdílených hodnot a přesvědčení (tamtéž, s. 18–19).

2.4 Výhody transmisivního přístupu

I když „transmisivní přístup nereflektuje, jaká komunikace doopravdy je, umožňuje konstituování komunikace symbolicky zobrazit“ (Craig 1999, s. 127). Robert Craig (tamtéž, s. 127) upozorňuje, že „z pragmatického hlediska je užitečné rozlišovat mezi komunikací

¹⁷ Anglický originál: „information theory, learning theory, and influence theory (power) and disonance, balance theory, and functionalism or uses and gratifications analysis (anxiety)“ (Carey 1999, s. 32).

zdrojů a příjemců, mapovat tok informací skrze systém, pojmát sdělení jako nádobu významů a komunikaci jako intencionální akt vytvořený za účelem dosažení zamýšlených výsledků.“

Podle Roberta Craiga (tamtéž, s. 127) transmisivní přístup navíc zdůrazňuje přítomnost komunikačního šumu, čímž může vysvětlit nedorozumění a nenaplnění domnělého záměru.

2.5 Nevýhody transmisivního přístupu

Jelikož se přenosový přístup vyznačuje jednosměrností, opomíjením zpětné vazby a akcentem na účinek komunikace, cílem tohoto typu komunikace může být manipulace s recipientem sdělení, nad kterým chceme získat kontrolu a moc. Přenosový přístup pojímá komunikační událost především jako prostředek k dosažení zamýšlených cílů, přičemž předpokládá, že význam sdělení se na cestě od adresáta k příjemci nemění, opomíjí tedy interpretační aktivity příjemce (Carey 1992, s. 13–18; Burton, Jiráček 2001, s. 52–53; Reifová 2004, s. 151).

3 KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Třetí a poslední oddíl teoretické části bude věnován komunikaci v organizaci, představí její podobu, účel a také způsob jejího praktikování vedoucími pracovníky. Na oblast komunikace v organizaci je zacíleno na základě teze Phillipa Clampitta (2005, s. 3–9) a Petera Hartleyho (1999, s. 17–18), protože ti tvrdí, že manažeři pojmají komunikaci jako metaforu střílení šípu na terč. Ta je zaměřena především na efektivitu, nebere v potaz ostatní účastníky komunikace či proměnlivost významu sdělení, a tím odkazuje k přenosovému přístupu ke komunikaci, který je předmětem této práce – konkrétně identifikace vztahu mezi teorií přenosového přístupu a komunikační praxí v oblasti komunikace v organizaci.

Phillip Clampitt (2005, s. 3–9) však akcentuje, že přejímání přenosového přístupu manažery nemusí být dáno konkrétním osvojením teorie transmisivního přístupu, ale reflexivní povahou komunikace.¹⁸ Ta se totiž odehrává ve specifickém prostředí firmy či podniku, jež je hierarchickým a rozsáhlým komplexem vzájemných vztahů. Zaměstnanci firmy jsou v podnikové instituci soustředěni za účelem finančního zabezpečení a hlavním cílem podniku je dosažení zisku a efektivit. Tyto aspekty se tak následně odráží ve formě, chápání i průběhu komunikačního aktu.

3.1 Účel komunikace v organizaci

V rámci organizace je za obecný brán předpoklad, že „efektivní komunikace přispívá k efektivitě manažerské práce a k lepšímu fungování organizace“ (Palmer, Weaver 2000, s. 120). Komunikace je v organizačním systému základním a určujícím procesem, který svým prostřednictvím umožňuje dosažení zisku a efektivní chod firmy, protože bez komunikace by organizace nemohla fungovat, manažeři by nemohli sdělovat své požadavky, příkazy, přání či prezentovat své názory (Bělohlávek 1996, s. 231–232; Fiedler, Horáková 2005, s. 37–38; Palmer, Weaver 2000, s. 120). Vzájemná a funkční interakce je v podniku základem úspěchu, protože umožňuje diskutovat rozdílné názory, přijímat návrhy i stížnosti, poskytovat zpětnou vazbu, motivovat a kontrolovat (tamtéž, s. 231–232; tamtéž, s. 37–38; tamtéž, s. 120).

¹⁸ Zmíněno též v kapitole 1. 2. Reflexivní aspekt komunikační teorie.

3.2 Druhy komunikace v organizaci

Komunikaci v organizaci můžeme rozlišovat dle několika kritérií, například zda probíhá vně, či přes hranice daného podniku, jestli se odehrává mezi nadřízenými, či stejně postavenými pracovníky nebo zda je při komunikaci používán formální, či neformální jazyk (Bělohlávek 1996, s. 236–239; Fiedler, Horáková 2005, s. 38–45; Palmer, Weaver 2000, s. 120–123).

3.2.1 Vnitřní a vnější komunikace

Pro fungování podniku je důležitá jak vnitřní, tak vnější komunikace (Fiedler, Horáková 2005, s. 38). „Zatímco vnitřní komunikační systémy umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představují tak rozhodující podmínku pro jeho existenci, vnější komunikační systémy umožňují realizovat propojení podniku (organizace) s jeho okolím“ (tamtéž, s. 38).

3.2.2 Komunikační systémy

S přihlédnutím k organizační struktuře podniku můžeme rozlišit několik systémů komunikace, které se „pravděpodobně vytvářely v průběhu několika let pro potřeby efektivního proudění informací v rámci organizace“ (Palmer, Weaver 2000, s. 120). U jednotlivých autorů se v rozdělení těchto systémů objevují drobné nuance, například František Bělohlávek (1996, s. 238–239) rozlišuje komunikaci vertikální (tu dělí dále na sestupnou a vzestupnou), horizontální (neboli laterální) a komunikaci diagonální. Jiří Fiedler a Jana Horáková (2005, s. 44–45), dělí komunikaci zase na sestupnou, vzestupnou, horizontální (laterální) a diagonální. Sally Palmer a Margaret Weaver (2000, s. 120–121) komunikaci základně dělí na vertikální a příčnou (laterální), přičemž vertikální dále rozdělují na komunikaci sestupnou a vzestupnou, příčnou dělí na komunikaci horizontální a diagonální.

V této práci bude přihlíženo k rozdělení podle Františka Bělohlávka (1996, s. 238–239), na komunikaci vertikální, horizontální (laterální) a diagonální.

3.2.2.1 Vertikální komunikace

Vertikální komunikace má sestupný a vzestupný směr, přičemž sestupná komunikace se odehrává z vyšších stupňů organizační hierarchie na stupně nižší, jako je například udělování příkazů či delegování pravomocí manažerem směrem k podřízeným (Bělohlávek 1996, s. 238; Fiedler, Horáková 2005, s. 45). V organizacích, kde tato forma komunikace převládá,

však může být řízení především autokratickou a jednostrannou aktivitou, která produkuje zejména příkazy (Bělohlávek 1996, s. 238). Důsledkem je poté nedostatek informací o fungování provozu i jeho problémech, protože se vedení mylně domnívá, že o chodu podniku ví nejlépe samo, a tak i nejlépe může vyřešit případné problémy (tamtéž, s. 238).

Vzestupná komunikace proudí naopak z nižších zaměstnaneckých pozic směrem k vedoucím pracovníkům a příkladem mohou být dotazy, návrhy či stížnosti směřované od pracovníků na nadřízené manažery (Palmer, Weaver 2000, s. 121). Tento typ komunikace umožňuje zpětnou vazbu, která může být zdrojem vzájemné loajality mezi podřízeným pracovníkem a jeho nadřízeným. „Pro efektivní řízení je existence vzestupné komunikace nezbytností. Je tím, co umožňuje manažerovi přesvědčit se o "osudu" svého sdělení, je tím, co jeho další rozhodování obohacuje a inspiruje“ (Fiedler, Horáková 2005, s. 45, uvozovky v originále).

3.2.2.2 Horizontální komunikace

Horizontální komunikace se odehrává mezi subjekty, jež se v organizaci vyskytují na stejné úrovni, například mezi jednotlivými útvary či odbory (Bělohlávek 1996, s. 238; Palmer, Weaver 2000, s. 121). Na rozdíl od byrokratizované vertikální komunikace tento druh komunikace podporuje a zdůrazňuje týmovou práci, která umožňuje organizační pružnost, protože členové jednotlivých týmů mají informace o činnosti ostatních kolegů, a tak mohou koordinovat svou práci a zajistit její efektivitu (tamtéž, s. 238; tamtéž, s. 121).

3.2.2.3 Diagonální komunikace

Podle Jiřího Fiedlera a Jany Horákové (2005, s. 45) je diagonální komunikace nejméně využívanou strukturou v podniku, jelikož se odehrává napříč podnikovou hierarchií. K tomuto druhu komunikace podle nich dochází zejména v krizových situacích, kdy nemá subjekt dostatek času ke komunikování sdělení směrem nahoru a poté horizontálně. Diagonální komunikace tak umožní členovi podniku ušetřit čas a snížit množství práce, čímž zajistí efektivitu práce.

František Bělohlávek (1996, s. 238) také upozorňuje na fakt, že je tato komunikace „podmíněna ještě větším liberalismem, než komunikace laterální. Tam, kde je silná kultura rolí, může laterální komunikace fungovat, ale diagonální komunikace naráží na kastovní systém – výrazný odstup mezi níže a výše postavenými členy organizace.“

3.2.3 Komunikační kanály

Komunikace v organizaci se rozděluje také podle způsobu použití komunikačního kanálu, jenž může být formální, nebo neformální (Fiedler, Horáková 2005, s. 40; Palmer, Weaver 2000, s. 122–123). Formální způsob komunikace se uplatňuje ve směru vertikálním, horizontálním a diagonálním, přičemž neformální akt vyjadřování nelze přesně zachytit žádným typem výše zmíněné organizační struktury (tamtéž, s. 40; tamtéž, s. 122–123).

Jiří Fiedler a Jana Horáková (2005, s. 40) uvádí, že s neoficiálním způsobem vyjadřování v organizaci se můžeme setkat například v obědové pauze mezi zaměstnanci jednoho oddělení, na firemním večírku či mezi osazenstvem jedné kanceláře. Tento druh komunikace vytváří celkové pracovní klima, které může podporovat či naopak znesnadňovat pracovní aktivitu, může zde docházet k produkci sounáležitosti, identifikaci v názorech či osobních zájmech, nebo naopak k projevení osobních nesympatií. Mimo to upozorňují, že neformální setkávání a komunikování může vést k šíření nepodložených informací či pomluv. „Neoficiální kanály jsou skutečností, se kterou se musí manažer smířit a umět ji využívat. Znamená to sladit funkci těchto kanálů s potřebami podniku, rozumět tomu, co sdělují a znát také zdroje těchto informací“ (tamtéž, s. 40).

3.3 Aplikace teorie komunikace v organizaci

Textová analýza bude identifikovat teoretické stopy přenosového přístupu, které jsou v praktických materiálech používány za účelem popsání komunikačního procesu odehrávajícím se mezi manažerem a zaměstnancem. Na základě toho bude věnována pozornost komunikaci vnitřní a vertikální, přičemž bude komunikační akt pozorován v rovině interpersonální komunikace, jak ji vymezuje Peter Hartley (1999, s. 16–27), tedy na komunikaci dyadickou a nezprostředkovanou, odehrávající se tvář v tvář, která bude v tomto prostředí zahrnovat především formální interakci.

3.4 Preference přenosového přístupu v manažerském prostředí

Phillip Clampitt (2005, s. 3) uvádí, že „manažeři jsou sice obeznámeni s faktem, že jejich úspěch závisí na komunikačních dovednostech, na druhou stranu si však nejsou jistí, jaké aspekty konstituují efektivní komunikaci.“ Manažeři podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 4) typicky komunikují třemi způsoby, pojmají komunikaci jako metaforu vystřelení šípu na terč, cirkulární metaforu nebo komunikaci jako připodobnění k tanci. Práce se bude zaměřovat

pouze na specifika přenosového přístupu ke komunikaci, přičemž zbylé dva budou nastíněny za účelem vytvoření kontextu.

3.4.1 Původ přenosového přístupu v komunikaci v organizaci

Phillip Clampitt (tamtéž, s. 6–7) uvádí čtyři faktory, které vedou k osvojení a zavedení transmisivního přístupu konkrétně v prostředí organizace. Nedomnívá se, že by šlo o vědomý záměr vedoucích pracovníků, podnět vidí spíše v individuálních předpokladech a v nevědomých vzorcích, které si na základě zkušenosti či konvence manažeri osvojují.

1. Kořeny přenosového přístupu ve firemním prostředí nemají podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 6–7) kořeny v náboženském myšlení, nýbrž v Aristotelově Rétorice, která pojednává o mluveném slovu a zdůrazňuje roli mluvčího. Publikum je viděno jako pasivní, zatímco mluvčí konstruuje vhodné sdělení a tím implikuje jednostranný pohled na komunikaci. Mocný aspekt přenosového pojetí komunikace je podle něj dále posílen základním teoretickým východiskem postulovaným Claudem E. Shannonem a Warrenem Weaverem (tamtéž, s. 7): „Claude Shannon, inženýr v Bell Telephone Company, vyvinul jeden z nejklassičtějších a nejvíce vlivných modelů. Tento model měl pomoci inženýrům v co nejvíce efektivním přenosu elektrických impulzů z jednoho místa do druhého. Pozdější modely mají již více sociálně-psychologických důrazů, přesto byly vyvinuty na Shannonových a Weaverových základních premisách“ (tamtéž, s. 7).
2. Podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 6) jsou na školeních či kurzech pro manažery vedoucí pracovníci „trénováni v používání přesných formulací, které mají předvídat konkrétní výsledky.“ Tento způsob osvojování komunikačních dovedností je poté podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 6) přirovnáván k samotné pracovní náplni, jako je například vypracování návrhu. Efektivita práce je totiž zajišťována vypracováním návrhu podle přijatých pravidel a norem, což poskytuje zabezpečení, že bude produkována předpokládaná činnost (tamtéž, s. 6). Přenesení této logiky do manažerské komunikace je poté „stejně přírodní jako problematické“ (tamtéž, s. 6), manažeri vidí komunikaci jako jiný druh vypracování návrhu, kdy „adekvátní zvolení jazyka, stejně jako výběr vhodného materiálu, vede k efektivitě“ (tamtéž, s. 6). Lidské bytosti však nejsou pasivními objekty a nereagují vždy způsobem, jaký je očekáván (tamtéž, s. 6).
3. Třetí faktor, který Phillip Clampitt (tamtéž, s. 7) uvádí, se týká osobních predispozic daného mluvčího, pro něhož může být komunikace, zahrnující dynamické kontexty

nebo rozdílné úrovně, problematická. Mluvčí může podle něj inklinovat k zjednodušujícímu pohledu na svět a jednostranná událost mu umožňuje vyhýbat se složitostem a nejasnostem lidského chování, přičemž mu tento přístup poskytuje zdání účinnosti a totální kontroly.

4. Posledním možným důvodem osvojení si přenosového přístupu může být požadavek na excelování v komunikačních dovednostech, kdy vedoucí pracovníci zastávají „*jasné myšlení a vyjádření, načež povzbuzují organizované mluvení, které může zajistit manažerův úspěch, a tím prospěch celé organizaci*“ (tamtéž, s. 9, kurzíva v originále). Tato implikace může vzájemné rozumění simultánně rozvíjet i limitovat, protože se manažeři snaží „eliminovat nečinné konverzování o osobních problémech“ (tamtéž, s. 9). Protože je plýtvání času zamezeno, výsledkem může být větší produktivita, nebo také rozpad vzájemných vztahů na pracovišti (tamtéž, s. 9).

3.4.2 Praxe přenosového přístupu

Podobu realizace transmisivního přístupu v komunikaci vedoucích pracovníků reflektuje Phillip Clampitt (tamtéž, s. 4) v následujícím příkladu, ve kterém se na osobní schůzce setkává vedoucí pracovník Albert Nový se svým osobním asistentem. Oba jsou součástí velké firmy, přičemž Albert Nový je vedoucí propagačního oddělení, které se zabývá prezentováním firmy na veřejnosti.¹⁹ Před necelým měsícem bylo propagační oddělení podrobena výzkumu, jenž se týkal míry spokojenosti vzájemné komunikace mezi panem Novým a jeho týmem. Vedoucí oddělení se z počátku vyptává pouze na technické aspekty výzkumu, přičemž po každé asistentově odpovědi automaticky prezentuje opačný návrh. Jeho nevrlost začne ještě více stoupat ve fázi, kdy se dozvídá výsledky výzkumu. Ty říkají, že jeho tým není spokojený se způsobem komunikace svého vedoucího a ten začíná oponovat ještě více útočným tónem, načež celé setkání skončí jeho monologickým a argumentačním výpadem: „Proč bych měl *svůj* čas věnovat tomu, abych zajistil, že lidé rozumí? Posílám e-maily, protože poté vím, že jsem svou zprávu komunikoval a nemusím se tak již o ni starat. Dostali moji zprávu. Tato setkání, která navrhuje, možná lidem vyhovují, ale já je vidím pouze jako plýtvání svého času a času firmy“ (tamtéž, s. 4, kurzíva v originále).

¹⁹ Phillip Clampitt prezentuje osobu Mr. Taylora, který řídí oddělení informačních technologií v dané firmě, pro tuto práci byla zvolena osoba Alberta Nováka, jenž vede propagační oddělení.

I když mají argumenty Alberta Nového výrazné nedostatky, poukazují také na „největší výzvu, s kterou se manažerská komunikace potýká, a to, aby byla komunikace efektivní“ (tamtéž, s. 3).

3.4.3 Efektivní vyjádření = Efektivní komunikace

Na základě praktického příkladu lze poukázat na několik identifikačních prvků osvojení přenosového přístupu u vedoucích pracovníků. Základní víra spočívá v předpokladu, že hlavním cílem komunikace je její efektivita a rychlost, přičemž „efektivní komunikace se rovná efektivnímu vyjádření“ (Clampitt 2005, s. 8). Manažeři, kteří vyznávají transmisivní přístup ke komunikaci, tak chápou efektivitu jako dovednost přesně a jasně vložit myšlenky do svých slov, důvěryhodně mluvit o konzultovaných tématech a dosáhnout prostřednictvím interakce žádaných výsledků (tamtéž, s. 5). „Manažeři se tak pro dosažení efektivitu snaží mluvit stručně, jasně a důvěryhodně za účelem dosažení výsledků“ (tamtéž, s. 5). Toto pojetí poté odkazuje k základním předpokladům:

- „Schopnost přesně a jasně vložit myšlenky do svých slov = Co je jasné a přesné jedné osobě, je jasné i přesné osobě druhé“ (tamtéž, s. 5).
- „Kompetence mluvit s důvěryhodností a autoritou = Důvěryhodnost je vlastnost, která je již mluvčímu vlastní, nikoliv jev přisouzený druhou stranou“ (tamtéž, s. 5).
- „Způsobnost dosáhnout interakcí žádaných výsledků = Komunikace je primárně jednostranná aktivita“ (tamtéž, s. 5).

Tyto předpoklady mají následné implikace pro chápání komunikačního procesu:

Komunikátor je zde viděn jako subjekt, jenž vede a ovlivňuje komunikační situaci bez ohledu na přítomnost příjemce a další kontext, „komunikace je pojmána jako jednostranná aktivita založená primárně na dovednostech vysílatele“ (tamtéž, s. 5).²⁰

Příjemce je pasivním subjektem, který „adekvátně reaguje, pokud jsou slova „na své značce“. Tedy, zpětná vazba není pouze nepravděpodobná, je vlastně nepotřebná“ (tamtéž, s. 5, uvozovky v originále).

Sdělení pak podle přenosového přístupu obsahují významy, jež se během komunikace nemění. Manažeři mají tendenci věřit iluzi, že „význam sdělení sídlí pouze ve slovech samotných a všichni příjemci tak sdělení rozumí identickým způsobem“ (tamtéž, s. 6).

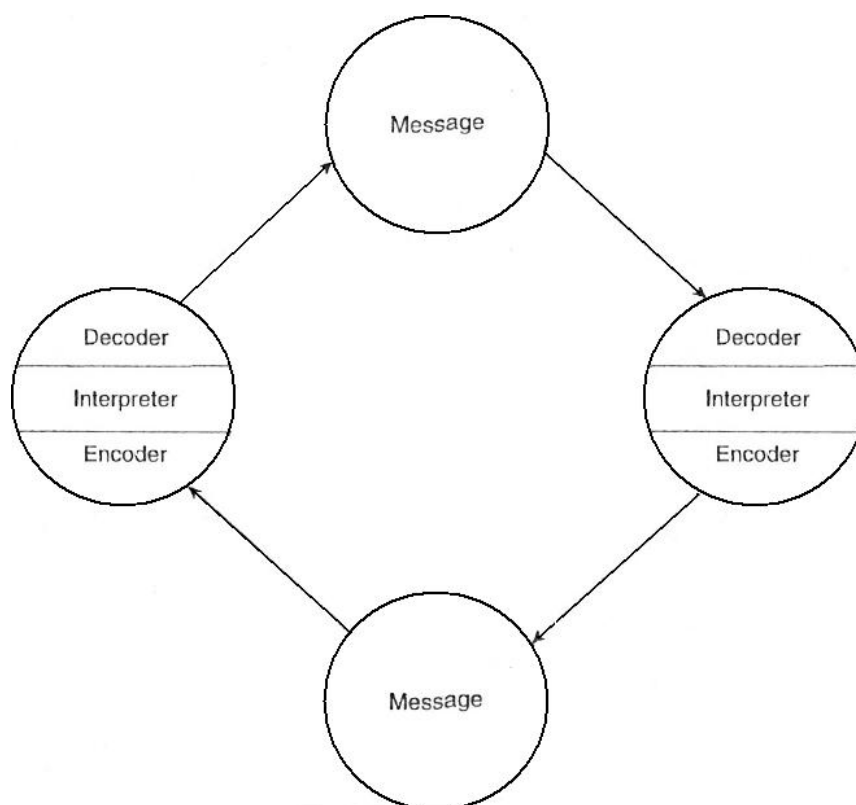
²⁰ Zmíněno též v kapitole 2.1. Charakteristika transmisivního přístupu.

U přenosového přístupu dochází k opomíjení faktu, že je význam konstruován v živé interakci, která zahrnuje použitá slova, kontext výpovědi a samotné účastníky komunikačního aktu (tamtéž, s. 8; Hartley 1999, s. 24–26). Vedoucí pracovníci se následně mylně domnívají, že chyba je vždy na straně příjemce, není otázkou vzájemného vztahu v komunikaci, nýbrž jen nedokonalostí příjemcových schopností (Clampitt 2005, s. 6–8). Manažeři využívající šipkový přístup ke komunikaci jsou neteční k faktu, že „efektivní komunikace se rovná sdílenému či angažovanému závazku mezi vysílatelem a příjemcem“ (tamtéž, s. 6). Komunikace zde není viděna jako proces, ale jako událost, ve které je na prvním místě rychlé dosažení zamýšlených výsledků (tamtéž, s. 6–8).

3.5 Cirkulární přístup a komunikace jako tanec

Podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 9–18) se ve sféře komunikace v organizaci na druhém místě vedle transmisivního přístupu objevuje přístup cirkulární, přičemž on by oba nahradil pojetím komunikace jako metafory tance. Na rozdíl od transmisivního přístupu, který za efektivní komunikaci považuje efektivní vyjádření, cirkulární přístup podle něj vidí účinnou komunikaci v dosáhnutí porozumění. Nepodporuje přenosový koncept, kde se manažeři „soustředí na konstruování nejlepší zprávy, naopak se soustředí na významy, které sdělení přikládá posluchač“ (tamtéž, s. 13). Kritika se však týká „předpokladu, že porozumění řídí souhlas, a to může být zavádějící, pojímat porozumění jako jediný cíl komunikace“ (Hartley 1999, s. 18; Clampitt 2005, s. 9–13).

V cirkulárním přístupu již nejde o jednosměrný akt, nýbrž o vytváření vztahů a dobrého pracovního klimatu (Clampitt 2005, s. 9), přičemž kruhový přístup zdůrazňuje „zpětnou vazbu nad odpověď, vztah nad obsah, konotace nad denotace a rozumění nad souhlas“ (Clampitt 2005, s. 9; Hartley 1999, s. 18). Cirkulární pojetí komunikace má základy u Charlese Egertona Osgooda a Wilbura Schramma, kteří v roce 1954 představili model, jenž překonává lineární pohled na komunikaci (Reifová 2004, s. 153). V transakčním neboli kruhovém poli (Obr. 3) je podle Josepha DeVity (2008, s. 32) účastník komunikace již zároveň mluvčí i posluchač, v totožném okamžiku subjekt komunikuje dané sdělení a zároveň přijímá informace z reakcí příjemce. V tomto pojetí jsou navíc prvky komunikace vzájemně provázané, pokud dojde ke změně u jednoho z prvků, změna bude následovat i u prvků ostatních (DeVito 2008, s. 32).



Obr. 3: Cirkulární model komunikace (Clampitt 2005, s. 12).

Na místo přístupu cirkulárního a přenosového však Phillip Clampitt (2005, s. 14–20) navrhuje pojímat komunikaci jako metaforu tance. Podle něj tanec, stejně jako komunikace, zahrnuje určité vzory, pohyb a kreativitu, rozdílné styly a vždy bude součástí lidské komunity. Nikdy také nemůže být „rekapitulován ve stejné podobě, průběh tance je nezvratný a neopakovatelný. A jako nejjednodušší dialog, i nejprostší tanec zahrnuje intriky a manévry“ (tamtéž, s. 14).

Metafora tance poukazuje na fakt, že „efektivita komunikace nemůže být limitována pouze „výsledkem“ nebo „rozuměním“ (tamtéž, s. 14, uvozovky v originále), stejně jako v tanci i v komunikaci neexistuje jedno měřítko pro efektivitu komunikace. Tak jako „taneční pár je z části hodnocen na základě dovednosti koordinovat své vzájemné pohyby, měla by být i účinnost manažerské komunikace hodnocena tímto způsobem“ (tamtéž, s. 15). Phillip Clampitt (tamtéž, s. 14) totiž upozorňuje, že lidé nekomunikují pouze za účelem rozumění nebo přesného vyjádření, ale také za účelem informování, motivace, přesvědčení nebo vyjasnění – stejně tak i tanec neslouží jedné věci, prostřednictvím tance je možné projevit své emoce, předvádět se, pobuřovat nebo také svádět.

Podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 20) přístup ke komunikaci jako k tanci „odhaluje komplexnost komunikačního procesu, kterou transmisivní i cirkulární přístup zastírá.“ Mana-

žeři, kteří komunikují formou tance, si podle Phillipa Clampitta (tamtéž, s. 14–20) uvědomují přítomnost nepsaných pravidel a vrozených vzorců chování, což jim pomáhá situaci v organizaci lépe analyzovat. Rozumění nepovažují za jediný cíl a výsledek komunikace, svůj komunikační styl transformují podle kontextu a participantů komunikace (tamtéž, s. 14–20). Na rozdíl od cirkulárního přístupu pak nejsou výhradně zaměřeni na pozitivní firemní vztahy a od transmisivních manažerů se liší menším zájmem o dosažení výsledků (tamtéž, s. 20).

4 ANALÝZA

Poté, co byl v první části práce vytvořen teoretický rámec, v následující, druhé části, bude již zaměřeno na propojení teoretického rámce s praktickými materiály. Analytický oddíl převede identifikační prvky přenosového přístupu do výzkumných otázek, prostřednictvím kterých bude probíhat textová analýza v populárně naučných publikacích. Odpovědi na tyto výzkumné otázky pomohou získat data, která následně umožní dosáhnout vytyčeného cíle, identifikovat vztah mezi komunikační teorií a praxí v oblasti komunikace v organizaci.

4.1 Kritérium výběru titulů

Výběr populárně naučných titulů byl podroben dvěma kritériím, prvním z nich bylo české autorství, druhým vydání publikace v rozmezí let 2000–2012. Hledisko autora české národnosti bylo zvoleno za účelem reflektování „domácí situace“, časové měřítko zase kvůli záměru zprostředkovat širokou reflexi, která může vést k transparentnosti prováděné textové analýzy.

Na základě zmíněných podmínek byl zvolen vzorek osmi knih, přičemž šest z nich vydalo nakladatelství Grada Publishing, dvě publikace Management press. I když byla vynaložena snaha vyvarovat se homogenii nakladatelství, z důvodu nejbohatší nabídky manažerských titulů od nakladatelství Grada Publishing se jí nedalo zamezit. Početná nabídka titulů pro vedoucí pracovníky na českém trhu umožňuje vedoucímu pracovníkovi rozsáhlý výběr, ve kterém se snoubí české i zahraniční tituly, které si mohou vzájemně konkurovat. Při volbě titulů bylo tak částečným způsobem přihlédnuto k doporučení Mgr. Bc. Pavla Vyvíjála, který vlastní firmu Profesionální vzdělávání, jež se zabývá školením firem v České republice i na Slovensku v oblasti manažerských a komunikačních dovedností.

4.2 Výzkumné otázky

Pro textovou analýzu je stanovena série otázek, které vychází z první, teoretické části této práce, přičemž inspirovány jsou především Phillipem Clampitem a jeho knihou *Communicating for managerial effectiveness* (2005, s. 3–9), jelikož ta představuje přemostění mezi komunikační teorií a teorií komunikací v organizaci a následně rozvádí, jaké jsou implikace přenosového přístupu v praxi. Tyto otázky budou nápomocné při vyhledávání metafor či

teoretických stop, které jsou v praktických materiálech používány za účelem popsání komunikačního procesu, který reflektuje transmisivní přístup.²¹

Otázky:

- 1) Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?
- 2) Klade se velký důraz na dovednosti vysílatele sdělení?
- 3) Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?
- 4) Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?
- 5) Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?
- 6) Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?
- 7) Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?
- 8) Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

4.3 Zkoumaný vzorek populárně naučné literatury

Textová analýza bude identifikovat teoretické stopy, které jsou v praktických materiálech používány za účelem popsání komunikačního procesu odehrávajícím se mezi manažerem a zaměstnancem. Odpovědi na výzkumné otázky tak budou vyhledávány v částech publikací zaměřených na rovinu interpersonální komunikace, jak ji vymezuje Peter Hartley (1999, s. 16–27), tedy na komunikaci dyadickou a nezprostředkovanou, odehrávající se tvář v tvář. Teoretické stopy mohou být proto identifikovány pouze v částech knihy nebo také v knize celé, rozhodujícím faktorem bude její obsahové složení.

V potaz je zde brána také základní skutečnost, že autoři zkoumaného vzorku publikací nejsou teoretici v oboru komunikace, stejně jako příjemci těchto tzv. učebnic komunikace. Autoři těchto publikací mají absolvované například vysoké školy v oboru psychologie či sociologie a v současné době pracují především jako konzultanti v oboru komunikace v organizaci

²¹ Otázka pojímající aspekt šumu zařazena nebyla (Kde vidí vedoucí pracovníci příčinu komunikačního šumu?), protože odpovědi na ostatní otázky, především na otázky č. 5 a č. 6 tuto problematiku kontextově pojímají, a tím by došlo k opakování totožných dat. Odpovědi například reflektují, že komunikační problém – vzniklý komunikačního šumu – není pouze chybou na straně příjemce (Clampitt 2005, s. 6–8), nýbrž společnou záležitostí komunikátora i adresáta sdělení.

přímo v podnicích či se věnují přednáškovým aktivitám na vysokých školách. Autoři se tak pohybují především v oblasti praxe komunikace, ze které také vycházejí, s teorií komunikace pracují spíše nahodile, za účelem vysvětlení konkrétních jevů.

Seznam publikací:

1. *Trénink sociálních a manažerských dovedností* [1]^{22, 23}
2. *Komunikační dovednosti v praxi* [2]²⁴
3. *Jak být úspěšnou manažerkou* [3]²⁵
4. *Klíč k účinnému vedení lidí* [4]²⁶
5. *Strategie firemní komunikace* [5]²⁷
6. *Kreativní management v praxi* [6]²⁸
7. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi* [7]²⁹
8. *Efektivní komunikace pro manažery* [8]³⁰

4.4 Analýza populárně naučných publikací

V této kapitole bude probíhat již samotná textová analýza populárně naučných publikací prostřednictvím osmi výzkumných otázek. Knihy budou analyzovány jednotlivě, přičemž bude vytvořen individuální závěr pro každou publikaci. Praktické materiály jsou blíže představeny v Příloze č. 1–8, kde jsou prezentovány obsahy analyzovaných knih.

4.4.1 Trénink sociálních a manažerských dovedností³¹

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Příjemci zpráv nejsou pojmáni jako pasivní subjekty, publikace upozorňuje, že „součástí komunikačního procesu je vždy jak osoba vysílající signály, tak komunikační partner, který tyto signály přijímá“ (Jarošová a kol. 2001, s. 71). Aktivitu příjemce potvrzuje také poukázání na skutečnost, že případné komunikační problémy se „nevyskytují na straně toho, kdo

²² Číslo v hranaté závorce představuje identifikační číslo publikace, pod kterým bude v textu dále prezentována.

²³ Autor: Eva Jarošová a kol., rok vydání: 2001, nakladatelství: Management Press.

²⁴ Autor: Milan Mikuláščík, rok vydání: 2003, nakladatelství: Grada Publishing.

²⁵ Autor: Milan Mikuláščík, rok vydání: 2006, nakladatelství: Grada Publishing.

²⁶ Autor: Michaela Tureckiová, rok vydání: 2007, nakladatelství: Grada Publishing.

²⁷ Autor: Iveta Horáková, Dita Stejskalová, Hana Škapová, rok vydání: 2008, nakladatelství: Management Press.

²⁸ Autor: Ivana Hospodářová, rok vydání: 2008, nakladatelství: Grada Publishing.

²⁹ Autor: Jan Vymětal, rok vydání: 2008, nakladatelství: Grada Publishing.

³⁰ Autor: Božena Jiřincová, rok vydání: 2010, nakladatelství: Grada Publishing.

³¹ Autor: Eva Jarošová a kol., rok vydání: 2001, nakladatelství: Management Press.

sděluje informaci, ale i u naslouchajícího“ (tamtéž, s. 71), přičemž kniha upozorňuje, že i když má vedoucí pracovník větší moc či prostor k ovlivnění druhé osoby, neměl by „mluvit na“ pracovníky, nýbrž „s nimi“ (tamtéž, s.125).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

Na dovednosti komunikátora se důraz klade, nicméně je upozorňováno, že tyto rigidní, k okolí nevšimavé dovednosti nejsou dostatečné, vedoucí pracovník by neměl počítat s tím, že komunikace je „jednostranná aktivita založená primárně na dovednostech vysílatele“ (Clampitt 2005, s. 5). Publikace uvádí, že i když může vedoucí pracovník modelovat určité komunikační situace na základě osvojených vzorců, navržený model komunikace musí vždy přizpůsobit konkrétní situaci a ostatním účastníkům komunikačního aktu (tamtéž, s. 123). „Mnoho obvykle záleží na tom, jak jsou manažeři schopni si takové situace „rozklíčovat“...“ (tamtéž, s. 123, uvozovky v originále).

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Podle knihy je sociální komunikace „jedním ze základních prostředků výměny informací, ovlivňování a přesvědčování druhých lidí v oblastech života a práce“ (tamtéž, s. 71). Na komunikaci jako přenos sdělení, které postupuje přímou cestou a aktivní je zde především mluvčí (DeVito 2008, s. 32), se ale materiál nezaměřuje, pojímá ji především jako interakci mezi dvěma stranami, přičemž je „základem úspěšného dorozumění se i nutným prostředkem uskutečňování dalších specifitějších manažerských dovedností, jako je např. přijímání pracovníků, jejich hodnocení nebo delegování úkolů“ (Jarošová a kol. 2001, s. 71).

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

O aspektu rychlosti komunikace se kniha nezmiňuje, na efektivitu komunikace, která je pro manažery hlavním cílem komunikace (Clampitt 2005, s. 8), je kladen důraz v souvislosti s dovedností klást správné otázky a s uměním věcně argumentovat. Zejména je upozorňováno, že „ne vždy se dokážeme tázat efektivně či správně, tj. tak, aniž bychom partnera v rozhovoru urazili, zaskočili, uvedli do rozpaků apod.“ (Jarošová a kol. 2001, s. 72), načež jsou zde uvedeny způsoby dotazování, které lze považovat za „nesprávné a neefektivní“ (tamtéž, s. 72). Vedle účinnosti dotazování se poukazuje na efektivitu argumentace, kdy „argumentování patří mezi dovednosti, které lze zařadit do standardní výbavy dovedností

efektivního manažera“ (tamtéž, s. 73), protože efektivní argumentace umožní druhou stranu přesvědčit, ovlivnit či usměrnit (tamtéž, s. 73).

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

Ano, klade, publikace však neprezentuje názor, že „co je jasné a přesné jedné osobě, je jasné i přesné osobě druhé“ (Clampitt 2005, s. 5), vedoucí pracovník by měl vnímat rozdílné perspektivy příjemců. „Pro mluvčího je nejdůležitější, aby zamýšlené sdělení dokázal správně zakódovat a předat...“ (Jarošová a kol. 2001, s. 72), s čímž však souvisí volba vhodných argumentů, kterými své názory vedoucí pracovník podloží a ty budou následně „pro toho, koho se snaží informovat, popř. ovlivnit, dostatečně srozumitelné a přesvědčivé“ (tamtéž, s. 72).

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

• Závěr:

V publikaci byla nalezena pouze jediná teoretická stopa odkazující k transmisivnímu přístupu ke komunikaci, která představuje apel na efektivitu komunikace (otázka č. 4). Kniha radí, jak se efektivně tázat a argumentovat, aby byla zajištěna úspěšnost komunikace. Zbytek knihy však tento přístup nepodporuje (otázka č. 1, 2, 3, 5), je zde kladen důraz na aktivitu příjemce, na přizpůsobení komunikace druhé straně i momentální situaci – nejsou tak vyzdvihovány individuální dovednosti vysílatele a jeho schopnost adekvátního a přesného jazykového vyjádření, přičemž komunikační akt je pro tuto publikaci vzájemnou interakcí, nikoliv pouze přenosem informací. Na tři otázky (č. 6, 7, a 8) nebyla v knize nalezena odpověď. V případě nalezení odpovědí by mohlo dojít k ovlivnění současného výsledku, kdy kniha jako celek transmisivní teorii nereflektuje – jako celek by ji odrážela v případě, ve kterém by byl

počet odpovědí na otázky prezentující přenosový přístup větší, než počet odpovědí, jež tento přístup nereflektují.

4.4.2 Komunikační dovednosti v praxi³²

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Komunikace je pojmána jako oboustranný proces, sdělování informací neprobíhá jedním směrem a „role komunikátorů a komunikantů se střídají“ (Mikuláščík 2003, s. 24). Komunikátor by měl sdělení kódovat na základě znalosti komunikační perspektivy partnera (tamtéž, s. 26), což ruší předpoklad praktikování přenosového přístupu, podle kterého mají manažeri tendence věřit iluzi, že „všichni příjemci sdělení rozumí identickým způsobem“ (Clampitt 2005, s. 6).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

Odpověď se vztahuje k odpovědi č. 1, která akcentuje, že komunikátor by měl sdělení přizpůsobit především partnerově komunikační kompetenci (Mikuláščík 2003, s. 26). Nestačí tak pouhé manažerovo srozumitelné vyjádření, které nepočítá s příjemcovou aktivitou (Clampitt 2005, s. 5)

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

I když populárně naučný materiál odkazuje k přenosovému přístupu představením komunikace z kybernetického hlediska, pro kterou „je komunikace předáváním informací mezi komunikátorem a komunikantem. Důležité je v tomto pojetí kódování a dekódování zpráv, komunikační kanály, časové parametry a podobně“ (Mikuláščík 2003, s. 18), klade důraz na fakt, že v komunikaci jde o mnohem více, o sebe prezentaci a sebe potvrzování (tamtéž, s. 18). Tím je teoretická stopa diskvalifikována a kniha podporuje formulování komunikace z psychologického hlediska, pro kterou „není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci informace“ (tamtéž, s. 19). Komunikace je tak pro tuto publikaci nejen přenosem informací, ale také přenosem významů (tamtéž, s. 19), kdy si lidé „chtějí sdělit nejen informace, ale i své vztahy, postoje, pocity, nálady“ (tamtéž, s. 23).

³² Autor: Milan Mikuláščík, rok vydání: 2003, nakladatelství: Grada Publishing.

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

Publikace pouze uvádí, že „komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování“ (tamtéž, s. 19), nspecifikuje, jak této efektivity dosahovat. O rychlosti komunikace se materiál nezmiňuje.

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

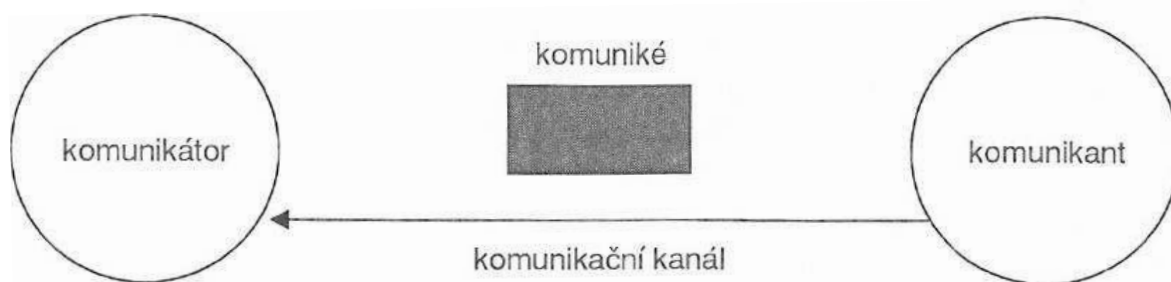
„Kódování závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednám“ (tamtéž, s. 26). Tím publikace nepodporuje přenosové hledisko, protože upozorňuje jak na důležitost adekvátně kódovat, tak na schopnost přizpůsobit sdělení komunikačnímu partnerovi, který například – jako laik – nebude rozumět lékařským termínům (tamtéž, s. 26). Odpověď proto nereflektuje přenosové stanovisko, podle kterého „co je jasné a přesné jedné osobě, je jasné i přesné osobě druhé“ (Clampitt 2005, s. 5).

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

Své stanovisko kniha reprezentuje následujícími dvěma větami: „I když mluvíme stejným jazykem, neznamená to, že si musíme vždy rozumět“ (Mikuláščík 2003, s. 25) a „dost často slovo svůj přesný význam dostává až ve vztahu s dalšími symboly a celým kontextem“ (tamtéž, s. 31), při přenosu sdělení se tedy může význam slov transformovat, nesídlí pouze ve slovech (Clampitt 2005, s. 5).

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

Ano, prezentováno je zde schéma komunikačního procesu, jež probíhá mezi dvěmi osobami (Obr. 4). Směr komunikace je vyznačený však pouze od komunikanta ke komunikátorovi (nikoliv také od komunikátora ke komunikantovi), můžeme se však na základě odpovědí předchozích otázek domnívat, že tato skutečnost symbolizuje přítomnost zpětné vazby.



Obr. 4: Schéma komunikačního procesu v publikaci [2] (Mikuláščík 2003, s. 24).

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Kniha explicitně na otázku neodpovídá, zmiňuje pouze, že „díky komunikaci uspokojujeme celou řadu potřeb. Komunikace nám může poskytnout potěšení. Díky komunikaci můžeme dosáhnout úspěchu, a to nemusíme být ani baviči, moderátoři, či spisovatelé“ (Mikuláščík 2003, s. 15).

• Závěr

Publikace nepodporuje teorii přenosového přístupu ke komunikaci, jedinou teoretickou stopu můžeme pozorovat v odpovědi na otázku č. 4, kde je zmíněno, že komunikace je nezbytná k efektivnímu vyjadřování. V ostatních šesti odpovědích (otázka č. 1, 2, 3, 5, 6, 7) je apelováno na aktivitu příjemce, na pojmání komunikace jako oboustranného procesu, ve kterém je sdělení třeba přizpůsobit partnerově perspektivě. Zdůrazňována je také skutečnost, že se význam slov během cesty od komunikátora k příjemci transformuje, příjemce do něj vkládá svou individualitu. Explicitně se nepodařilo odpovědět na otázku č. 8, která pouze zmiňuje, že prostřednictvím komunikace můžeme uspokojovat řadu potřeb.

4.4.3 Jak být úspěšnou manažerkou³³

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Kniha se o aktivitě příjemce zmiňuje v souvislosti se zpětnou vazbou: „Zpětná vazba umožňuje získat informaci o tom, jak nás a naši činnost vnímá jiná osoba a umožňuje provádět korekce na našem chování. Tak jako komunikace obecně i zpětná vazba by měla být dvoustrannou aktivitou“ (Mikuláščík 2006, s. 175). Odpověď tedy nepodporuje představu přenosové praxe, ve které je příjemce pasivním subjektem, který „adekvátně reaguje, pokud jsou slova

³³ Autor: Milan Mikuláščík, rok vydání: 2006, nakladatelství: Grada Publishing.

„na své značce“. Tedy, zpětná vazba není pouze nepravděpodobná, je vlastně nepotřebná“ (Clampitt 2005, s. 5, uvozovky v originále).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Není, publikace uvádí řadu způsobů, jimiž komunikaci definuje. „V manažerské práci jsou komunikační dovednosti jedním z nejdůležitějších pracovních nástrojů. Manažerka informuje, organizuje, přikazuje, přesvědčuje, motivuje, rozhoduje, monitoruje, kritizuje, řeší konflikty. Všechny tyto činnosti se realizují prostřednictvím komunikace“ (Mikuláščík 2006, s. 152).

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

O rychlosti se kniha nezmiňuje, teoretická stopa k transmisivnímu přístupu se však objevuje v důrazu na efektivitu komunikace, který upozorňuje na úskalí ženského stylu komunikace. „Ženy na pozici manažerek by si měly být vědomy, že tradiční ženské komunikační chování, které se učily od nejužšího dětství, není tím správným postupem, mohou si zničit kredibilitu a efektivitu“ (tamtéž, s. 152). Manažerkám je tak k dosažení efektivní komunikace doporučeno „používat asertivní rétoriku, udržovat oční kontakt, soustředěně poslouchat a okamžitě reagovat“ (tamtéž, s. 152).

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

Neklade, publikace uvádí, že komunikační problém se může objevit i přes realizaci srozumitelného, přesného a jasného vyjádření, na které je v přenosovém přístupu podle Phillipa Clampitta (2005, s. 5) kladen důraz za účelem dosažení úspěšnosti komunikace. „Nepředpokládejme, že osoba, se kterou mluvíme, nám musí vždy automaticky porozumět. Mnozí lidé se vás nezeptají, když nerozumí proto, že mají strach, aby nevypadali hloupě, neinformovaně“ (Mikuláščík 2006, s. 172).

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Odpověď na tuto otázku můžeme nalézt v následující citaci (tamtéž, s. 152): „V manažerské práci jsou komunikační dovednosti jedním z nejdůležitějších pracovních nástrojů. Manažerka informuje, organizuje, přikazuje, přesvědčuje, motivuje, rozhoduje, monitoruje, kritizuje, řeší konflikty. Všechny tyto činnosti se realizují prostřednictvím komunikace.“³⁴ Jelikož je komunikace v této publikaci definována jako nástroj a nástroj je obecně vnímán jako prostředek k uskutečnění určitého záměru – cíle – můžeme tvrdit, že odpověď na tuto otázku je kladná a komunikace tak slouží k dosažení zamýšleného výsledku, čímž se objevuje teoretická stopa transmisivního přístupu.

• Závěr

V praktickém materiálu nalézáme dva odkazy na přenosový přístup. První spočívá v apelu na efektivitu komunikace (otázka č. 4), kdy je upozorňováno, že komunikační způsob žen nemusí být efektivní. Druhý odkaz, i když spíše implicitní, můžeme nalézt v poslední otázce (č. 8), která zmiňuje, že komunikace je nástrojem k prosazení jasného komunikačního záměru. Zbylá část knihy (otázka č. 1, 3, 5) přenosovou teorii nepodporuje, je zde apelováno na dvousměrnost komunikačního aktu a zpětnou vazbu, publikace také nepodporuje představu, že adekvátní jazykové vyjádření vede k efektivitě komunikace. Na otázky č. 2, 6 a 7 nebyla nalezena odpověď. Můžeme tak tvrdit, že kniha jako celek přenosovou teorii nereflektuje, protože k teorii transmisivního přístupu odkazují dvě otázky, tři otázky jej však nereflektují.

4.4.4 Klíč k účinnému vedení lidí³⁵

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Komunikace není v této publikaci pojímána jako jednosměrné sdělování informací. „Skutečná komunikace (nikoli jen předávání informací „shora dolů“) je vždy dvoustranným procesem a za její principy lze z hlediska leadershipu³⁶ považovat **otevřenost, respekt**

³⁴ Citace použita též v otázce č. 3.

³⁵ Autor: Michaela Tureckiová, rok vydání: 2007, nakladatelství: Grada Publishing.

³⁶ Překlad: vedení/vůdcovství.

k partnerovi (a ovšem i k vlastní osobě), eventuálně i **empatii** (vcítění se do pocitů, názorů a postojů druhé strany)“ (Tureckiová 2007, s. 33, tučné písmo v originále). Tato publikace zdůrazňuje, že komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem nesmí být v žádném případě pojímána pouze jako příkazování či vydávání norem a předpisů, vedoucí pracovník „se musí naučit naslouchat svým spolupracovníkům, vysvětlovat, přesvědčovat, řešit vzniklé problémy a předcházet interpersonálním konfliktům...“ (tamtéž, s. 32).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

Ano, je zde kladen důraz na „schopnost lídra účinně a smysluplně komunikovat se spolupracovníky...“ (tamtéž, s. 87), přičemž za zvládnutou lídrovskou komunikaci je pak označována taková interakce manažera se spolupracovníky, „která nese znaky otevřenosti a oboustrannosti, empatie a respektu k osobnosti partnerů v komunikaci, shody „slov a činů“, stálosti vyjadřování k různým skutečnostem, významnosti (důležitosti) sdělovaných skutečností a četnosti, resp. průběžnosti komunikace lídra se spolupracovníky“ (tamtéž, s. 87, uvozovky v originále). Odpověď tedy nepoukazuje na přenosový přístup, podle kterého je zásadní především příjemce, který má ve svých rukou celý průběh a výsledek komunikačního aktu (Clampitt 2005, s. 5–8).

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Praktický materiál zdůrazňuje, že „komunikace je víc než jen sdělování či předávání informací. Kromě věcné (obsahové) stránky má skutečná komunikace také stránku vztahovou, odkazující na vztah mezi účastníky komunikace a na význam, který přiřkládají předávaným informacím“ (Tureckiová 2007, s. 64). Komunikace tedy není jen přenos sdělení, nýbrž také „**součástí a prostředníkem našich vztahů** s ostatními lidmi, „s životem kolem nás“ (a v případě vnitřní komunikace také v nás samých)“ (tamtéž, s. 64, tučné písmo a uvozovky v originále).

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

Zatímco se aspekt rychlosti v publikaci nevyskytuje, efektivitě je věnována významná pozornost, čímž se objevuje teoretická stopa k přenosovému přístupu. Manažerská komunikace se podle knihy zaměřuje na dosažení efektivity, protože každé sdělení je poměřováno účinkem, jaký bude mít na následné jednání příjemce (tamtéž, s. 65). „I zde totiž platí zásada „*co-koli děláš, dělej s myšlenkou na cíl, jehož chceš dosáhnout*“. Každou komunikační výměnu,

kterou iniciujete, každé sdělení, které chcete efektivně předat, tedy začínejte s myšlenkou na příjemce – Co má na základě sdělení informace udělat? Jaké jeho jednání (aktivitu) chcete vyvolat?“ (tamtéž, s. 65, uvozovky i kurzíva v originále).

Pozornost je věnována také překonávání komunikačních bariér, které mohou zapříčinit neúspěšnost komunikace: „Podobně jako u pracovního výkonu můžeme i zde použít rovnici: **výkon (výsledek efektivní komunikace) = potenciál (rozvíjené komunikační schopnosti a dovednosti) – bariéry**. Ono totiž dosáhnout v komunikaci žádoucích efektů je také pořádný výkon!“ (tamtéž, s. 79, tučné písmo v originále).

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

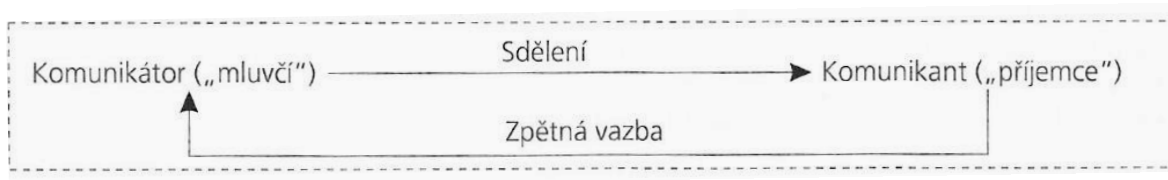
Kniha zmiňuje, že efektivní komunikace není „pouze schopnost „dobře mluvit“ a nespočívá ani v detailním, avšak mechanickém osvojení si komunikačních prostředků a technik efektivní komunikace“ (tamtéž, s. 88, uvozovky v originále), akcent přikládá schopnosti „nejprve poznat a naučit se používat „jazyk“ vašeho komunikačního partnera“ (tamtéž, s. 83, uvozovky v originále). Nicméně i přesto je zde poukázáno, že k ovlivnění pracovníků si musí umět vedoucí pracovník „připravit sdělení tak, aby bylo jasné, srozumitelné, jednoznačné a aby mu lidé chtěli naslouchat (považovali ho za významné anebo zajímavé)“ (tamtéž, s. 33). Z toho vyplývá, že je důležité své sdělení co nejlépe připravit k přenosu, ale ne jen na základě individuálních verbálních dovedností, jak předkládá teorie přenosového přístupu ke komunikaci (Clampitt 2005, s. 5).

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

Schéma (Obr. 5) obsahuje zobrazení přenosu sdělení od komunikátora k příjemci, vizuální podpora je však doplněna o zpětnou vazbu (Tureckiová 2007, s. 64).



Obr. 5: Schéma komunikačního procesu v publikaci [4] (Tureckiová 2007, s. 64).

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Ano, tato otázka je již částečně zodpovězena odpovědí na otázku č. 3, podle které se komunikace manažerů zaměřuje na dosažení žádoucího účinku, čímž pozorujeme teoretický odkaz k přenosovému přístupu, podle kterého jde v komunikaci především o dosažení zamýšlených výsledků (Carey 1999, s. 13–18; Burton, Jiráček 2001, s. 52–53; Reifová 2004, s. 151). Publikace dále zmiňuje, že „jakkoli tedy mohou být žádoucí efekty jednotlivých komunikačních výměn rozličné, je obecným komunikačním cílem **dosáhnout porozumění** mezi zúčastněnými stranami komunikace. ... „Měřítkem úspěchu“ je pak další společná akce a rozvinutý vztah důvěry mezi komunikujícími“ (Tureckiová 2007, s. 70, tučné písmo i kurzíva v originále).

• Závěr

Teoretický odkaz k transmisivnímu přístupu můžeme pozorovat v důrazu na efektivitu komunikace (otázka č. 4) a v orientaci na prosazení jasného komunikačního záměru (otázka č. 8), kterým je podle publikace porozumění mezi účastníky komunikace. Kromě těchto dvou teoretických stop však kniha k přenosovému přístupu neodkazuje (otázka č. 1, 2, 3, 5, 7), podporuje komunikaci jako oboustranný proces, ve kterém nejde pouze o individuální dovednosti vysílatele sdělení, nýbrž o vzájemný respekt, empatii a naslouchání. Vzájemnost komunikačního aktu je zdůrazněna také vizuální podporou, která prezentuje model komunikace s přítomností zpětné vazby. Odpověď nebyla nalezena na otázku č. 6, která se doptává na konstantnost významu.

4.4.5 Strategie firemní komunikace³⁷

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Adresáti nejsou v komunikačním procesu viděni jako pasivní příjemci, publikace uvádí, že je velmi důležité, jak příjemce vnímá dané sdělení a samotné snahy vedení podniku (Horáková, Stejskalová, Škapová 2008, s. 125). „Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu: musí jít o obousměrný proces, takže musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace“ (tamtéž, s. 125).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Knihla komunikaci popisuje pouze jako „obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb...“ (tamtéž, s. 126, kurzíva v originále). I když praktický materiál popisuje komunikaci z transmisivního hlediska jako proces přenosu sdělení (Carey 1999, s. 13–18; Burton, Jiráček 2001, s. 52–53; Reifová 2004, s. 151), toto pojetí je vyloučeno kvůli přítomnosti oboustranného pojetí komunikace.

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

Ano, v knize je kladen důraz na efektivitu jako hlavní cíl komunikace (Clampitt 2005, s. 5), protože je zde zmiňováno, že pokud bude komunikace mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci efektivní, zaměstnanci budou poté motivováni k pracovnímu výkonu, čímž budou příznivě působit na zákazníky firmy a to umožní firmě prosperovat (Horáková, Stejskalová, Škapová 2008, s. 124). „Úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisejí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc než jen nutné profesionální dovednosti. Chceme od nich, aby do ní dali i srdce, aby zapojili své emoce. Toho ovšem nedosáhneme pomocí příkazů nebo nařízeních“ (tamtéž, s. 124). Materiál dále upozorňuje, že „odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý manažer“ (tamtéž, s. 145). Aspektu rychlosti důraz přikládán není.

³⁷ Autor: Iveta Horáková, Dita Stejskalová, Hana Škapová, rok vydání: 2008, nakladatelství: Management Press.

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

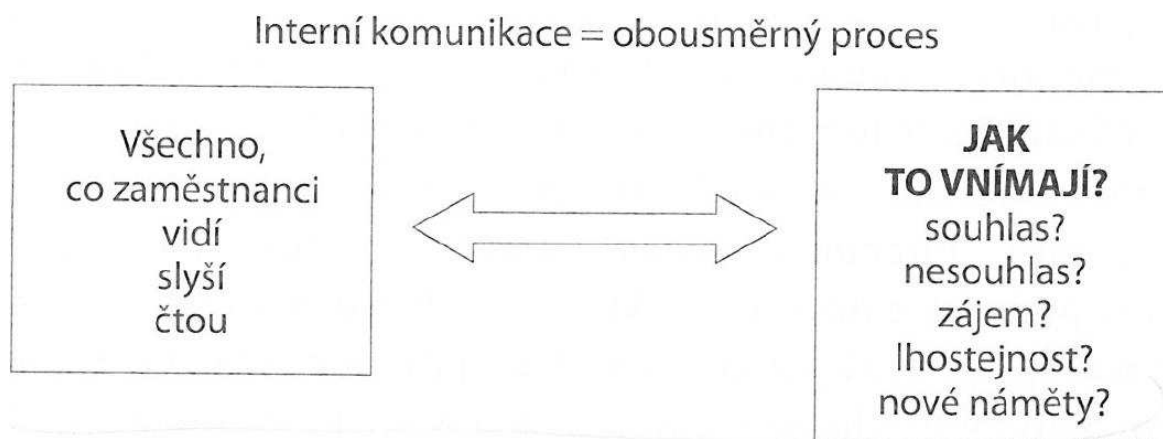
V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

Prezentováno je schéma, které se přenosovému modelu nepodobá, navíc zdůrazňuje obousměrnou povahu komunikačního procesu (Obr. 6).



Obr. 6: Schéma komunikačního procesu v publikaci [5] (Horáková, Stejskalová, Škapová 2008, s. 126).

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Ano, kniha upozorňuje, že komunikace slouží především k dosažení zamýšleného výsledku, kterým je úspěšný chod podniku: „*Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace*“ (tamtéž, s. 126, kurzíva v originále).

• **Závěr**

Teoretickou stopu transmisivního přístupu můžeme opět pozorovat ve zdůrazňování aspektu efektivity komunikace (otázka č. 4), protože podle knihy jen efektivní komunikace umožní zaměstnance motivovat k pracovnímu výkonu, čímž budou spokojeni také zákazníci,

a tím bude zajištěn efektivní a ziskový chod celého podniku. Dosažení tohoto „komunikačního řetězce“ k zajištění efektivity je také hlavním komunikačním záměrem, čímž se objevuje druhý teoretický odkaz k transmisivnímu přístupu (otázka č. 8). Poslední odkaz bychom mohli pozorovat ve formulování komunikace jako proces přenosu informací (otázka č. 3), tato teoretická stopa je však diskvalifikována, protože přenosové pojetí komunikace je obohaceno akcentem na její oboustrannost. Vedle této otázky tak transmisivní teorii nepodporuje apel na zpětnou vazbu (otázka č. 1) či prezentování obousměrného modelu komunikace (otázka č. 7). Na tři otázky nebyla nalezena odpověď (2, 5, 6), můžeme tak tvrdit, že kniha jako celek transmisivní přístup nepodporuje, teoretické stopy byly nalezeny v odpovědích na dvě otázky, tři odpovědi tento přístup nepodporují.

4.4.6 Kreativní management v praxi³⁸

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Nejsou, „firemní komunikace – jako každá komunikace – vyžaduje nejen odpovědný postoj a přístup manažerů, ale i aktivní zapojení druhé strany, tj. zaměstnanců a spolupracovníků“ (Hospodářová 2008, s. 72). Publikace upozorňuje, že komunikace je nemyslitelná bez zpětné vazby (tamtéž, s. 72), přičemž „po sdělení zadání úkolu může být zpětnou vazbou ze strany manažera například otázka: „*Jak tomu rozumíte/rozumíš?*“ Při složitějším dialogu a debatě je zpětnou vazbou shrnutí, opakování, parafráze toho, co jsme slyšeli nebo co bylo domluveno. Komunikace může být úspěšná jen tehdy, pokud toho druhého přijímáme“ (tamtéž, s. 86, kurzíva i uvozovky v originále). Odpověď tedy neodráží přenosový přístup, podle kterého příjemce „adekvátně reaguje, pokud jsou slova „na své značce“. Tedy, zpětná vazba není pouze nepravděpodobná, je vlastně nepotřebná“ (Clampitt 2005, s. 5, uvozovky v originále).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

Publikace zmiňuje, že komunikátorovy dovednosti se skládají jak z individuální jazykové kompetence, tak ze schopnosti přizpůsobit svůj projev druhé straně, čímž není podporována přenosová perspektiva (tamtéž, s. 5). Podstatné je tedy prostřednictvím své individuální jazykové zdatnosti konstruovat sdělení tak, aby byla jeho forma přizpůsobena druhé straně. „Znamená to připravit si a promyslet informace, které chci druhým lidem sdělovat, a opravdu

³⁸ Autor: Ivana Hospodářová, rok vydání: 2008, nakladatelství: Grada Publishing.

si odpovědět na to, komu informaci říkám, čeho chci dosáhnout, co přesně chci sdělit, jakými slovy, kdy a kde“ (Hospodářová 2008, s. 89).

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Komunikace není definována jako přenos informací, protože „nejde jen o to, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale i o **propojení pracovníků firmy**, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Na to se v manažerské praxi často pozapomíná“ (tamtéž, s. 68, tučné písmo v originále). Materiál upozorňuje, že „**obsah a vztah jsou dvě neoddělitelné součásti každé naší komunikace**“ (tamtéž, s. 67, tučné písmo v originále), což vede k pojmání komunikace jako „schopnost jedince navázat kontakt s druhými lidmi a dorozumět se s nimi, je to proces, v jehož průběhu dochází ke sdělování a výměně významů a vytváření vztahů“ (tamtéž, s. 67).

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

Aspektu rychlosti se kniha nevěnuje, efektivní komunikaci naopak výrazně akcentuje, komunikace je podle ní efektivní pouze pokud jsou aktivní všichni její členové. „Je na vás, abyste příkladem, důsledností a neustálým vysvětlováním, dotazováním a nasloucháním vedli lidi k efektivnější a odpovědnější formě komunikace a vzájemných vztahů“ (tamtéž, s. 72). Dále je popsáno, co efektivní komunikaci vedoucího pracovníka konstituuje: „Efektivně komunikovat znamená pro manažera umět srozumitelně sdělovat informace, vést dialog se svými lidmi, argumentovat a uplatnit svůj názor, umět naslouchat, ptát se, být schopen respektovat názory druhých, umět vyjednávat, umět nesouhlasit, povzbudit, stimulovat, podněcovat“ (tamtéž, s. 94). Komunikace je zde také přirovnána k nástroji: „Chceme-li komunikaci jako svůj hlavní nástroj efektivně používat, je užitečné vědět, s čím pracujeme, definovat si, co pod jednotlivými termíny rozumíme“ (tamtéž, s. 66).

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

Neklade, protože se zde objevuje následující tvrzení, které nepodporuje předpoklad přenosového přístupu (Clampitt 2005, s. 5): „Mnoho manažerů stále neunese otevřený dialog, mnozí se domnívají, že když umějí mluvit, umějí také komunikovat. Chybí schopnost naslouchat, respektovat a porozumět druhým – i zde platí požadavek na zralou osobnost manažera“ (Hospodářová 2008, s. 73). Podle publikace se někteří vedoucí pracovníci stále domnívají, že

jednou sdělená informace postačí a poté se diví: „*Přece to mají ve směrnici a na intranetu, tak at' si to přečtou! Já mám jiné starosti a nevím, kde mi hlava stojí*“ (tamtéž, s. 71, kurzíva v originále).

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

Odpověď na tuto otázku souvisí s odpovědí č. 1, která klade důraz na doptávání se příjemce,³⁹ jak dané sdělení pochopil. Publikace tak předpokládá, že se význam sdělení během přenosu modifikuje, je tedy konstruován v živé interakci, nikoliv zakódován v samotném sdělení (Clampitt 2005, s. 6–8; Hartley 1999, s. 24–26).

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

V knize nebyl nalezen ilustrující případ.

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Ano, publikace shrnuje základní komunikační záměry a úkoly komunikace v organizaci, mezi něž patří například informační propojení jednotlivých členů podniku, utváření postojů, harmonizace potřeb či vzájemné uznání a spolupráce (Hospodářová 2008, s. 69).

• Závěr

Odkaz k přenosovému přístupu můžeme identifikovat v odpovědi na otázku č. 8, kdy publikace uvádí základní komunikační záměry a úkoly komunikace v organizaci. Vedle prosazení jasného komunikačního záměru zde pozorujeme druhou teoretickou stopu v podobě důrazu na efektivitu komunikace (otázka č. 4). Kniha jako celek však nepodporuje transmisivní přístup ke komunikaci (otázka č. 1, 2, 3, 5, 6), komunikace je zde formulována nejen jako přenos, ale také jako prostředek k vytváření mezilidských vztahů, čímž je akcentován aspekt dvousměrnosti komunikačního procesu a schopnost přizpůsobit své verbální vyjádření partnerově perspektivě. Ilustrující případ nebyl nalezen k otázce č. 7.

³⁹ Viz. otázka č. 1 - „Jak tomu rozumíte/rozumíš?“

4.4.7 Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi⁴⁰

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Nejsou, publikace nabádá k pozornému naslouchání a empatii, kdy má komunikátor nechat druhou stranu hovořit a netvrdit vždy opak toho, co tvrdí druzí (Vymětal 2008, s. 34–38).⁴¹ Vnímání druhé strany je zde kladeno v souvislosti s dosažením efektivní komunikace, která se „zaměřuje především na příjemce sdělení a závisí na tom, co je odesílateli o příjemci známo. Proto je důležité, aby se odesílatel sdělení empaticky vcítil do role příjemce a předvídal, jak asi bude příjemce sdělení dekódovat“ (tamtéž, s. 31). Příjemci tak nejsou chápáni jako pasivní prvky, jež rozumí sdělení identickým způsobem (Clampitt 2005, s. 5), odesílatel musí prostřednictvím zpětné vazby ověřovat, „zda sdělení bylo dekódováno tak, jak bylo zakódováno“ (Vymětal 2008, s. 31).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

Komunikační dovednosti jsou zde zmiňovány v obecném pojetí, nejsou výhradně přisuzovány jen vysílateli sdělení (Clampitt 2005, s. 5) a je za ně považován „souhrn úrovně mluveného projevu, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání a poznání komunikačních partnerů“ (Vymětal 2008, s. 25).

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Tato publikace nabízí patnáct možných způsobů definování komunikace, přičemž tyto variace uvozuje pojetím komunikace jako „prostředkem výměny informací mezi lidmi. Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost“ (tamtéž, s. 22, kurzíva v originále). Následné způsoby formulování komunikace ji pojímají například jako „proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces“ (tamtéž, s. 22) nebo jako „proces dorozumívání, společenský styk...“ (tamtéž, s. 22). Nelze tak jednoznačně vymezit, jaký způsob definování komunikace publikace preferuje.

⁴⁰ Autor: Jan Vymětal, rok vydání: 2008, nakladatelství: Grada Publishing.

⁴¹ Jak jsme mohli pozorovat v kapitole 3. 4. 2. Praxe přenosového přístupu, ve které je prezentován názorný příklad transmisivní komunikace vedoucího pracovníka Alberta Nového se svým asistentem.

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

Na rychlost kladen důraz není, ale na efektivitu ano, což vede k identifikování teoretického odkazu k transmisivnímu přístupu, který usiluje především o dosažení efektivitu komunikace (Clampitt 2005, s. 5–8). „Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace a jakýkoliv komunikační prostředek, má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat **základní požadavky**, kterými jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost“ (Vymětal 2008, s. 27, tučné písmo v originále). Dále se v publikaci objevují základní doporučení pro efektivní komunikaci, kterou může tvořit například správně zvolený způsob jednání s lidmi, osobní sympatie, či schopnost partnera v komunikaci přesvědčit a změnit jeho stanovisko (tamtéž, s. 27).

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

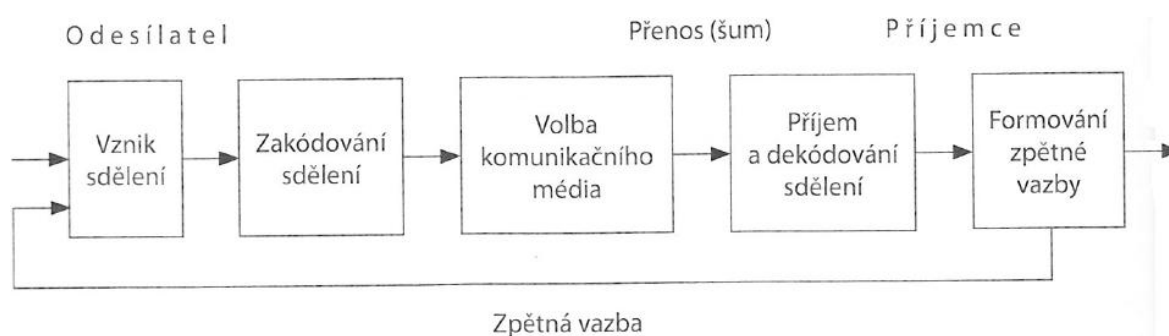
Ano, kniha zdůrazňuje, „že komunikační proces je zcela úspěšný pouze tehdy, pokud příjemce získá dekodováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování“ (tamtéž, s. 30). Úspěšnost tak zajistí „správné, stručné a zřetelné“ (tamtéž, s. 31) sdělení, které by však mělo být zároveň vystaveno na adekvátně zvolených jazykových prostředcích, jež budou příjemci srozumitelné (tamtéž, s. 31). Úspěšná komunikace tak nestojí pouze na srozumitelné konstrukci daného sdělení (Clampitt 2005, s. 5), ale i na jeho přizpůsobení perspektivě druhé strany (Vymětal 2008, s. 31), čímž nemůžeme identifikovat teoretický odkaz k přenosovému přístupu ke komunikaci.

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

Nepředpokládá, kniha upozorňuje, že partner nemusí slyšet totožnou informaci, kterou komunikátor vysílá, protože zde hraje roli interpretace a selektivní vnímání (tamtéž, s. 29). „Pokud příjemce obdrží sdělení, musí ho dekodovat, což je technický termín pro proces a způsob myšlení příjemce, který obsahuje interpretaci. Příjemce interpretuje sdělení na základě svých předchozích zkušeností (obecných i s konkrétním odesílatelem) a na základě určitých pravidel“ (tamtéž, s. 34), význam tak není konstantní a není podporováno ani transmisivní stanovisko, podle kterého příjemci rozumí sdělení identickým způsobem (Clampitt 2005, s. 5).

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

Prezentované schéma (Obr. 7) zobrazuje „obecný model přenosu sdělení“ (Vymětal 2008, s. 30), ve kterém proudí sdělení v podobě signálu od odesílatele k příjemci. Toto sdělení prochází komunikačním kanálem, kde se mohou vyskytnout případné komunikační šумы, schéma je však na rozdíl od základního lineárního pojetí doplněno o zpětnou vazbu (tamtéž, s. 30).



Obr. 7: Schéma komunikačního procesu v publikaci [7] (Vymětal 2008, s. 30).

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Ano, praktický materiál uvádí, že „komunikační jednání je vždy zaměřeno na **dosažení předpokládaného cíle...**“ (tamtéž, s. 24, tučné písmo v originále), jako například výměnu informací, ovlivňování lidí či vytváření vzájemného vztahu (tamtéž, s. 24), čímž dochází k identifikování odkazu transmisivní teorie, která pojímá komunikaci jako prostředek k dosažení zamýšleného výsledku (Carey 1999, s. 13–18; Burton, Jiráček 2001, s. 52–53; Reifová 2004, s. 151).

• Závěr

Publikace odkazuje k transmisivnímu přístupu prezentováním tvrzení, že každé komunikační jednání v organizaci je realizované za účelem dosažení předpokládaného cíle (otázka č. 8). Teoretický odkaz můžeme nalézt také v apelu na efektivitu komunikace (otázka č. 4). Kniha jako komplex transmisivní přístup ke komunikaci nepodporuje (otázka č. 1, 2, 5, 6, 7), přičemž nebylo možné jasně odpovědět na otázku č. 3, jelikož materiál nepreferuje určitý způsob definování komunikace.

4.4.8 Efektivní komunikace pro manažery⁴²

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Publikace podporuje dvousměrný charakter komunikace, protože si uvědomuje, že funkční komunikace s podřízeným či zákazníkem dovede vedoucího pracovníka k zamýšleným účinkům (Jiřincová 2010, s. 37). „Chcete-li posluchače o něčem přesvědčit a k něčemu ho přimět, musíte ho nejprve získat k aktivní účasti na dialogu. Mluvčí musí přimět posluchače, aby nejen poslouchal, ale aby to sám chtěl“ (tamtéž, s. 37). Materiál na dvousměrnost apeluje také následujícím způsobem: „Mluvčí obvykle uvažuje takto: co řeknu, jak to řeknu, jaká slova nejlépe zvolím – **JÁ** mu to řeknu. **JÁ** něco hodlám udělat. Komunikace se z tohoto hlediska jeví jako jednosměrný proces.⁴³ Zapomínáme, že příjemcem našeho sdělení je někdo jiný s vlastními zájmy, s vlastními cíli, s vlastním zaujetím“ (tamtéž, s. 37, tučné a velké písmo v originále).

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

Na dovednosti vysílatele se důraz klade, nicméně se bere v potaz i perspektiva příjemce, nikoliv pouze transmisivní předpoklad, podle kterého postačí individuální manažerova zdatnost k zajištění úspěšné komunikace (Clampitt 2005, s. 5). „Manažer je nucen komunikovat s širokým spektrem lidí – s jinými manažery, zástupci odborů, dělníky, dodavateli, zákazníky, bankéři aj. To klade nároky na jeho jazykovou zdatnost při používání jazykového kódu tak, aby se co nejvíce přiblížil jazyku komunikačního partnera“ (Jiřincová 2010, s. 25)

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Není, hned vedle sdělování informací, které „znamená proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo vytváření znalostí“ (tamtéž, s. 19), je kladen zřetel na sdílení informací, které je prezentováno jako „společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu, třeba jen pouhou přítomností. Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu emocí sdělení vzbuzuje. Sdílení však nemusí nutně znamenat přijetí!“ (tamtéž, s. 19). Pojetí komunikace jako sdělování a sdílení je uvozeno latinským výrazem „communi-care“, které podle publikace oba tyto pojmy zahrnuje (tamtéž, s. 19).

⁴² Autor: Božena Jiřincová, rok vydání: 2010, nakladatelství: Grada Publishing.

⁴³ Jak jsme mohli pozorovat v kapitole 3. 4. 2. Praxe přenosového přístupu, ve které je prezentován názorný příklad transmisivní komunikace vedoucího pracovníka Alberta Nového se svým asistentem.

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

Ano, za cíl komunikace, stejně jako přenosový přístup, považuje publikace dosažení úspěšné komunikace (Clampitt 2005, s. 4–8), přičemž poukazuje, že každá „komunikace má svůj **účel**, děláme ji z nějakého *důvodu*. K důležitým cílům komunikace patří vytvoření **vzájemně dobrého vztahu** mezi komunikujícími – to je **klíčový faktor úspěšné komunikace**“ (tamtéž, s. 21, tučné písmo a kurzíva v originále).

Rychlost je akcentována pouze v souvislosti s jazykovou kompetencí komunikátora, kdy „kompetence komunikátora znamená, že je schopen předat zprávu přijatelně rychle, správně a vhodně zakódovanou“ (tamtéž, s. 35), čímž je odkazováno k transmisivnímu přístupu, podle kterého je hlavním cílem komunikace její efektivita a rychlost (Clampitt 2005, s. 8)

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí (na otázku č. 4), kdy je pro komunikaci vedoucího pracovníka jazyková kompetence nezbytná, skládá se totiž z dovednosti předat „zprávu přijatelně rychle, správně a vhodně zakódovanou“⁴⁴ (Jiřincová 2010, s. 35), nicméně zde hraje roli také schopnost „zvládnout příslušné soustavy pravidel, interpretovat dané sdělení a adekvátně reagovat“ (tamtéž, s. 35), což vede k závěru, že zde není kladen specifický důraz pouze na schopnost adekvátního jazykového vyjádření, která je imanentní přenosovému přístupu (Clampitt 2005, s. 5).

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

Kniha upozorňuje, že vedoucí pracovník by měl podobu sdělení během přenosu kontrolovat a nespoléhat, že zpráva bude přijata v totožné podobě, v jaké byla vyslána (Jiřincová 2010, s. 23). „Významy slov se bohužel u různých lidí nekryjí. **Konotace** jsou zcela subjektivní, konkrétní mluvčí či posluchač připisuje určitému slovu osobní význam a pod určitým slovem si představuje něco do určité míry odlišného od představy druhého člověka. Protože je význam slov hodně ovlivněn individuálními životními zkušenostmi, jsou slovníky partnerů v rozhovoru více či méně odlišné“ (Jiřincová 2010, s. 23, tučné písmo v originále). Je také dodáno, že mnozí lidé jsou přesvědčeni o pravdivosti transmisivního předpokladu o konstantním významu (Clampitt 2005, s. 8), který je však podle publikace mylný: „*Člověk, s nímž*

⁴⁴ Citace použita též v otázce č. 4.

hovořím, chápe to, co já říkám, přesně tak, jak já to myslím“ (tamtéž, s. 23, kurzíva v originále).

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

Modely komunikace jsou v této publikaci prezentovány pouze slovním popisem namísto obrazových schémat. Prezentován je tak lineární model, interakční teorie a transakční pojetí (Jiřincová 2010, s. 20). Lineární model je kritizován za opomenutí zpětné vazby, kdy se uvádí, že je tento model aplikován v oblasti masmediální komunikace či v autoritativním vedení organizace (tamtéž, s. 20). Interakční teorie je kritizována za oddělenou aktivitu přijímání a vysílání sdělení a tuto teorii můžeme přiřadit například „firemní komunikaci prostřednictvím intranetu“ (tamtéž, s. 20). Za nejvhodnější je považováno transakční pojetí komunikace, které „ukazuje na skutečnou náročnost komunikačního procesu“ (tamtéž, s. 20), protože každá osoba funguje současně jako mluvčí a posluchač a prvky komunikace jsou ve vzájemně provázané (tamtéž, s. 20).

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Ano, odpověď odkazuje k přenosovému přístupu, který klade důraz na dosažení předpokládaných výsledků komunikace (Carey 1999, s. 13–18; Burton, Jiráček 2001, s. 52–53; Reifová 2004, s. 151). Materiál totiž uvádí, že „každý manažer by si měl být vědom **funkcí** komunikace a **cíle**, kterého se má komunikováním dosáhnout, a to ještě dřív, než otevře ústa. Je zbytečné vrazit do kanceláře a hromovým hlasem oslovit podřízené, pokud je šéfovým záměrem pouhé předání informace. Obsah a forma sdělení by měly být v souladu“ (tamtéž, s. 20, tučné písmo v originále).

• Závěr

Publikace reflektuje teorii přenosového přístupu ve třech případech, jelikož klade důraz na pojmy jako efektivita komunikace (otázka č. 4), dosažení komunikačního záměru (otázka č. 8) a zmiňuje se také o rychlosti komunikace (otázka č. 4), kdy je schopnost rychle komunikovat součástí komunikátorovy kompetence. Z komplexního pohledu ovšem publikace transmisivní teorii neodráží, není prezentována v otázkách č. 1, 2, 3, 5, 6 a 7.

5 ZÁVĚR

5.1 Dílčí závěry

V předchozím oddíle byla každá kniha analyzována individuálně, v této kapitole bude rozebráno všech osm publikací společně, a to v rámci jednotlivých otázek.

1. Jsou adresáti zpráv vedoucích pracovníků viděni jako pasivní příjemci?

Osm z osmi analyzovaných knih klade důraz na aktivitu příjemce [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8].

2. Klade se velký důraz na individuální dovednosti vysílatele sdělení?

Ve dvou materiálech odpověď na tuto otázku nalezena nebyla [3] a [5], jedna kniha [7] prezentuje komunikační dovednosti v obecném pojetí. Pět zbylých knih [1], [2], [4], [6], [8] důraz na zdatnost vysílatele klade, apelují ovšem, že k úspěšné komunikaci nepostačí pouze srozumitelné vyjádření, nýbrž že vedoucí pracovník musí svůj projev přizpůsobit partnerově perspektivě, čímž je tato teoretická stopa k transmisivnímu přístupu výrazně redukována.

3. Je komunikace definována především jako přenos sdělení z bodu A do bodu B?

Pouze v jedné publikaci [5] můžeme nalézt teoretický odkaz k přenosovému přístupu, ten je však diskvalifikován, protože i když je komunikace definována jako proces přenosu sdělení, zdůrazňována je jeho dvousměrnost. Jednoznačně nelze způsob definování komunikace vymezit v jedné knize [7], zbylých šest analyzovaných vzorků [1], [2], [3], [4], [6], [8] transmisivní pojetí komunikace nepreferují, uváděny jsou vždy další pojetí, např. komunikace jako sdílení, vytváření vztahu apod.

4. Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

Aspekt rychlosti zmiňuje pouze jedna analyzovaná kniha [8], toto komunikační hledisko však není významně vyzdvihováno. Teoretický odkaz na přenosový přístup je identifikován v apelu na efektivitu komunikace, kterou výrazně akcentuje sedm z osmi analyzovaných knih [1], [3], [4], [5], [6], [7], [8], přičemž dosahování efektivit zde může záviset jak na schopnosti argumentovat a dotazovat se, tak na zapojení všech účastníků komunikace. Jedna kniha [2] efektivitu zmiňuje pouze v krátké poznámce.

5. Klade se důraz na schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov?

Dva materiály [3], [6] schopnost manažera přesně, stručně a jasně vložit myšlenky do svých slov neakcentují, upozorňují, že i přes snahu o srozumitelné vyjádření může dojít ke komunikačnímu problému či poukazují na skutečnost, že pouze manažerova verbální zdatnost se umění komunikace nerovná. Pět vzorků [1], [2], [4], [7], [8] na slovní kompetenci vedoucích pracovníků důraz klade, nicméně je tento akcent vždy doplněn apelem na přizpůsobení daného jazykového vyjádření perspektivě příjemce, tím pádem nemohou být odpovědi těchto materiálů pojímány jako zřejmý teoretický odkaz. Jeden z analyzovaných vzorků [5] na tuto otázku neodpovídá.

6. Předpokládá se, že význam slov se na cestě od komunikátora k příjemci nemění?

Ve čtyřech analyzovaných knihách nebyla na tuto otázku nalezena odpověď [1], [3], [4], [5], čtyři zbylé knihy [2], [6], [7], [8] transmisivní přístup nereflektují, protože pojímají význam přenášeného sdělení jako proměnlivou jednotku.

7. Jsou pro ilustraci komunikace prezentována schémata přenosových modelů komunikace?

Ve třech publikacích se schémata přenosových modelů nevyskytují [1], [3], [6], ve třech publikacích [2], ⁴⁵ [4], [7] jsou zobrazena schémata s odkazem na přenosový model, jelikož jsou však obohacena o zpětnou vazbu, nemůžeme pozorovat evidentní odkaz k transmisivnímu přístupu. Jedna publikace [5] prezentuje schéma, které na přenosovém schématu nestaví, akcentuje především obousměrnost komunikačního procesu. Poslední publikace [8] neprezentuje schéma komunikačních modelů, tyto komunikační modely přibližuje pouze na základě slovního popisu, ve kterém je přenosový model představen spolu s interakčním a transakčním pojetím komunikace, přičemž publikace podporuje transakční pojetí komunikace.

⁴⁵ Publikace Komunikační dovednosti v praxi [2] zobrazuje tok informací pouze od komunikanta ke komunikátorovi, na základě odpovědí na ostatní výzkumné otázky se však můžeme domnívat, že jde o zobrazení zpětné vazby.

8. Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

Pět publikací [4], [5], [6], [7], [8] reflektuje přenosový přístup, protože se explicitně zmiňují o skutečnosti, že komunikace v organizaci vždy usiluje o dosažení určitého zamýšleného komunikačního záměru (Carey 1999, s. 13–18; Burton, Jiráček 2001, s. 52–53; Reifová 2004, s. 151), ať je jím spokojený zákazník či vytvoření dobrého vztahu. Jeden materiál tuto premisu potvrzuje implicitně [3], když komunikaci pojímá jako nástroj. U jedné publikace není možné tento předpoklad přesně potvrdit [2], další kniha se k této otázce nevyjadřuje [1].

5.2 Souhrnný závěr

Cílem práce bylo odpovědět na otázku, zda můžeme v oblasti komunikace v organizaci identifikovat vztah mezi teorií přenosového přístupu a jeho praxí. Vytyčeného cíle bylo dosaženo prostřednictvím výzkumných otázek, které napomáhaly vyhledávání teoretických stop přenosového přístupu ve vzorku osmi populárně naučných publikací. Na základě textové analýzy však práce dochází k závěru, že není možné potvrdit jasnou souvislost mezi přejímáním transmisivní teorie a její komunikační praxí vedoucích pracovníků.

Analýza jednotlivých publikací neprokázala ani v jednom z osmi vybraných vzorků kompletní reflektování přenosového přístupu, knihy odkazovaly k teorii vždy pouze částečně. Společná analýza osmi publikací v rámci jednotlivých otázek⁴⁶ identifikovala zřejmý odkaz k transmisivnímu přístupu pouze u dvou z osmi odpovědí, a to v otázce č. 4⁴⁷ a č. 8⁴⁸. Efektivitu komunikace totiž v otázce č. 4 akcentuje sedm z osmi analyzovaných knih [1], [3], [4], [5], [6], [7], [8], přičemž jedna kniha [2] ji zmiňuje pouze v krátké poznámce.⁴⁹ Vedle efektivitu se otázka č. 4 ptá po apelu na rychlost komunikace, jejíž teoretická stopa byla nalezena, ovšem pouze v jedné publikaci [8]. V otázce č. 8 se zase pět publikací z osmi [4], [5], [6], [7], [8] zmiňuje, že komunikace v organizaci vždy usiluje o dosažení zamýšleného komunikačního záměru.

V odpovědích na ostatních šest otázek nebyly identifikovány teoretické stopy přenosového přístupu, a i když můžeme v určitých případech pozorovat prvotní odkaz na procesuální přístup, následně je vždy diskvalifikován důrazem na aktivitu příjemce. Již v první otázce osm

⁴⁶ Viz. kapitola 5. 1. Dílčí závěry

⁴⁷ Je vyzdvihována rychlost a efektivita komunikace?

⁴⁸ Je cílem komunikace především prosazení jasného komunikačního záměru?

⁴⁹ Je třeba ovšem podotknout, že i když knihy apelovaly na efektivitu komunikace, její dosahování není podle publikací zajištěno jen efektivním komunikátorovým vyjádřením, ale také například zapojením všech účastníků komunikačního aktu, čímž dochází ke vzdalování od transmisivního přístupu ke komunikaci.

z osmi analyzovaných knih pasivního příjemce zamítá, v následující otázce už pozorujeme skutečnost, že i když je v pěti knihách [1], [2], [4], [6], [8] kladen akcent na individuální dovednosti vysílatele, je podotýkáno, že nikdy nepostačí pouze příjemcovo adekvátní vyjádření, nýbrž že musí počítat s jeho přizpůsobením partnerově perspektivě.

Důraz na komunikaci jako akt sdílení a proces vytváření vztahu je kladen v otázce třetí, která pojetí komunikace jako přenosu našla pouze v jedné publikaci [5], nicméně i v té je upozorňováno na oboustrannost komunikační aktivity. K teoretickému základu přenosového přístupu je odkazováno i apelem na přesné, stručné a jasné formulování vedoucích pracovníků, které je však v pěti knihách [1], [2], [4], [7], [8] ihned redukováno, protože materiály upozorňují, že příjemci nemusí sdělení rozumět identickým způsobem, a proto je nutné podobu sdělení modifikovat dle každého adresáta.

Aktivitu příjemce potvrzuje také problematika modifikace významu na cestě od komunikátora k subjektu – čtyři publikace [2], [6], [7], [8] se zmiňují, že význam sdělení není stabilní. Schéma přenosového modelu bylo nalezeno ve třech publikacích [2], [4], [7], kde bylo však doplněno o zpětnou vazbu, jedna kniha [5] dokonce přímo prezentuje schéma zaměřující se na oboustrannou povahu komunikačního procesu a další publikace [8] přibližuje komunikační přístupy slovním popisem, přičemž stejně jako předchozí publikace zavrhuje jednostrannost přenosového schématu.

Při textové analýze docházelo také ke skutečnosti, že v knihách nebyla na stanovenou otázku nalezena odpověď. Nejvíce absencí se vyskytlo u snahy poukázat na aspekt rychlosti (otázka č. 4), jenž byl zmíněn pouze v jedné [8] z osmi publikací. U dalších otázek se nejčastěji nepodařilo nalézt odpověď v jedné či dvou publikacích, v případě otázky číslo šest byla odpověď identifikována pouze v polovině knih [1], [3], [4], [5], v otázce číslo sedm se odpověď na tuto otázku nepodařilo vyhledat ve třech materiálech [1], [3], [6]. I přes nemožnost nalézt na některé otázky odpověď je však textová analýza osmi vzorků populárně naučných publikací považována za reprezentativní, poukazuje totiž na problematiku identifikování vztahu mezi komunikační teorií a praxí.

I když Peter Hartley (1999, s. 16–18) tvrdí, že můžeme pozorovat provázanost mezi komunikační teorií a samotnou realizací komunikace, tato práce neprokázala jasnou souvislost mezi transmisivním přístupem a jeho praxí v oblasti komunikace v organizaci. Příčiny přejímání transmisivního způsobu komunikace v oblasti komunikace v organizaci proto můžeme hledat v jiných činitelích, například podle Jamese Careyho (1992, s. 13–35) v kulturních a historických faktorech, které v nás zakořenily myšlenku přenosu jako možnosti růstu kontro-

ly a moci, či případně v individuálních předpokladech a nevědomých vzorcích, které si podle Phillipa Clampitta (2005, s. 6–7) vedoucí pracovníci osvojují na základě zkušenosti a reflexivní povahy komunikace v organizaci.

6 SEZNAM PRAMENŮ

- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- JAROŠOVÁ, Eva a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-048-1.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1217-2.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

7 SEZNAM LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BURTON, Graeme a Jan JIRÁK. *Úvod do studia médií*. 1. vyd. Brno: BARRISTER & PRINCIPAL, 2001. ISBN 80-85947-67-6.
- CAREY, James W. *Communication as Culture: Essays on Media and Society*. 1. vyd. London: Routledge, 1992. ISBN 0-415-90725-x.
- CLAMPITT, Phillip. G. *Communicating for managerial effectiveness*. 3. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 0-7619-3099-x.
- CRAIG, Robert T. Communication theory as a field. *Communication theory*. 1999, roč. 9, č. 2, s. 119-161. ISSN 1050-3293.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.
- HARTLEY, Peter.: *Interpersonal communication*. 2. vyd. London: Routledge, 1999. ISBN 0-415-18107-0.
- KARLÍK, Petr, Marek NEKULA a Jana PLESKALOVÁ. *Encyklopedický slovník češtiny*. 1. vyd. Praha: Lidové noviny, 2002. ISBN 987-80-7106-484-8.
- MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 4. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-338-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. ISBN 80-7318-047-2.
- PALMER, Sally a Margaret WEAVER. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3.
- PUNCH, Keith F. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-468-7.
- REIFOVÁ, Irena a kol. *Slovník mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-926-7.
- VAVŘICHOVÁ, Erika (red.). *Slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2000. ISBN 80-7181-376-1.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Transmisivní model komunikace	17
Obr. 2: Transmisivní model komunikace podle Harolda Laswella	18
Obr. 3: Cirkulární model komunikace.....	30
Obr. 4: Schéma komunikačního procesu v publikaci [2]	39
Obr. 5: Schéma komunikačního procesu v publikaci [4]	44
Obr. 6: Schéma komunikačního procesu v publikaci [5]	46
Obr. 7: Schéma komunikačního procesu v publikaci [7]	52

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Obsah publikace *Trénink sociálních a manažerských dovedností* [1]

Příloha č. 2: Obsah publikace *Komunikační dovednosti v praxi* [2]

Příloha č. 3: Obsah publikace *Jak být úspěšnou manažerkou* [3]

Příloha č. 4: Obsah publikace *Klíč k účinnému vedení lidí* [4]

Příloha č. 5: Obsah publikace *Strategie firemní komunikace* [5]

Příloha č. 6: Obsah publikace *Kreativní management v praxi* [6]

Příloha č. 7: Obsah publikace *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi* [7]

Příloha č. 8: Obsah publikace *Efektivní komunikace pro manažery* [8]

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Obsah publikace *Trénink sociálních a manažerských dovedností* [1]

<i>Předmluva</i>	7
<i>Úvod</i>	9
<i>Rejstřík technik</i>	15
Část první – Učení, sebepoznávání a poznávání druhých	19
<i>Úvod</i>	21
1.1 Styly učení a jejich rozvoj	31
1.2 První dojmy	37
1.3 Jak vnímám sám/sama sebe a ostatní	40
1.4 Interpersonální percepce a intuice	44
1.5 Dovedete se vejit do druhých lidí?	48
1.6 Úhel pohledu	52
1.7 Erby	60
1.8 Předsudky	66
Část druhá – Komunikační dovednosti	69
<i>Úvod</i>	71
2.1 Neverbální komunikace (odcítání prožitků)	78
2.2 Předávání příběhu	82
2.3 Aktivní naslouchání	86
2.4 Rozvíjení dialogu podle předepsaného scénáře	89
2.5 Argumentační cvičení	97
2.6 Cvičení verbální pohotovosti	100
2.7 Panelová diskuse (nácvik zpětné vazby)	103
2.8 Skupinové prezentace	105
2.9 Individuální prezentace	109
2.10 Pasivní, agresivní a asertivní reakce	114
2.11 Asertivní etudy	117
Část třetí – Vedení lidí	121
<i>Úvod</i>	123
3.1 Rozbor řídicích situací	128
3.2 Průběžné hodnocení pracovníka	134
3.3 Personální činnosti řídicího pracovníka	139
3.4 Problémová situace „Delegování úkolů“	150

3.5	Delegování	154
3.6	Modelové řešení konfliktů na pracovišti	161
Část čtvrtá – Vedení pracovních skupin a týmů		171
	<i>Úvod</i>	173
4.1	Slepé báby	184
4.2	Skupinová kresba	186
4.3	Případová studie „Modrá Harmonie“	188
4.4	Příprava na poradu (případová studie)	192
4.5	Vedení pracovní porady	196
4.6	Rytíři kulatého stolu	200
4.7	Organizace na výrobu slov	206
4.8	Morfologická analýza	212
4.9	„KOMPARS“ - Osbornův seznam otázek	215
	<i>Závěr</i>	219
	<i>Literatura</i>	221

Obsah

Předmluva	11
1. kapitola	
Vymezení základních pojmů	13
Historické a perspektivní v komunikaci	17
Definice pojmu komunikace	18
Charakteristika komunikace	20
Funkce komunikace	21
Komunikace je proces	22
Komunikace je dvousměrná aktivita	29
Intencionalita komunikace	29
Komunikace je symbolická, ale v představách lidí je názorná	30
Komunikace je srozumitelná	31
Komunikace je nepřetržitá	32
Druhy komunikace	32
Vybrané komunikační teorie	39
Transakční analýza	39
Pragmatická systémová Watzlawickova komunikační teorie	44
Rogersova teorie komunikace	44
Teorie TCI – tematicky centralizovaný interakční systém	46
2. kapitola	
Osobnost člověka a jeho já v komunikaci	47
3. kapitola	
Sociální vnímání	55
Selektivnost vjemů	61
Poznávací schémata	61
Přisuzování příčin	62
Postoje a přesvědčení	63
Přitažlivost a odpudivost	66
Řízení dojmu	69
Důvěryhodnost	70
Stereotypy	70
Chyby a nedostatky ve vnímání	72
Haló-efekt a efekt posledního dojmu	73
Projekce	73
Sebeuspokojivý prorocký	74
Mezikulturní nevnímavost	74

Efekt svatozáře	75
Centrismus	75
Chyba kontrastu	75
Desirabilita	75
Kategorizace	75
Favoritismus	75
Efekt sympatie, respektive antipatie	76
Sériový efekt	76
Efekt mírnosti	76
Předčasná generalizace a dialela	76
4. kapitola	
Interpersonální vztahy	77
Evaluace a devaluace	84
Analýza a hodnocení vztahů	85
Vytváření a zlepšování vztahů, pacing	87
Metody vytváření vztahu	87
Asertivita, agresivita, pasivita, manipulace a užití moci	89
Asertivita	90
Užívání a zneužívání síly a moci	95
5. kapitola	
Poslouchání a naslouchání	97
Způsoby poslouchání	101
Aktivní poslouchání	101
Reflektivní a empatické naslouchání	103
Poslouchání pro pobavení	106
Poslouchání pro informace	106
Kritické poslouchání	107
Porozumění a interpretační chyby	108
6. kapitola	
Verbální a neverbální komunikování	111
Verbální komunikace	113
Jazykové prostředí	115
Jazykový styl	118
Paralingvistické aspekty verbálního projevu	119
Hlasitost verbálního projevu	120
Výška tónu řeči	120
Rychlost verbálního projevu	120
Objem řeči	121
Plynulost řeči, pomlky, frázování	121
Barva hlasu a emoční náboj	121
Kvalita řeči	122
Slovní vata	122

Chyby v řeči	122
<u>Neverbální komunikace</u>	123
Mimika	125
Gestika	127
Posturika	127
Kinezika	128
Pohledy	128
Proxemika	129
Teritorium	130
Haptika	130
Chronemika	131
Neurovegetativní reakce	131
Rekvizitové prostředky a celkový image	132
Prostředí	132
Sdělování činy	132
Bariéry komunikace	133
Interní bariéry	133
Externí bariéry	134
7. kapitola	
Rozhovor a vyjednávání	135
Příprava na interview	137
Vlastní průběh interview	140
Dialog jako specifická forma rozhovoru	142
Vyjednávání	143
8. kapitola	
Sebezprezentace a komunikování před publikem	147
Příprava prezentace	150
Rozhodnutí o účelu prezentace	150
Promyšlení tématu prezentace	150
Sbírání podkladů	151
Vlastní zkušenost a pozorování	151
Rozhovory	152
Knihy, časopisy a noviny	152
Internet	152
Jak vyhledávat podpůrné materiály	153
Posouzení psychologické stránky prezentace	153
Nácvik prezentace	154
Vlastní provedení projevu	156
Organizování projevu	157
Přednes bez přípravy	159
Přednes z psaného textu	160
Přednes z paměti	160

Improvizovaný přednes	160
Neverbální a paralingvistické složky přednesu	161
Audiovizuální pomůcky	164
Informační projev	165
Přesvědčovací projev (persuase)	167
Věrohodnost a důvěryhodnost	169
Racionální přesvědčování	170
Emocionální přesvědčování	171
Paradoxní způsoby ovlivňování	172
9. kapitola	
Skupinová komunikace a týmová práce	175
Vývoj skupiny	177
Formování skupiny	177
Krystalizace skupiny	178
Vytváření skupinových norem	178
Aktivní práce skupiny	178
Faktory ovlivňující skupinový vývoj	179
Struktura skupiny	180
Úloha rolí ve skupinové komunikaci	182
Skupinová koheze a skupinové myšlení	184
Spory ve skupinách a spory mezi skupinami	187
Pracovní týmy	189
Druhy týmů	191
Týmové role	192
Jak vytvářet efektivní tým	196
10. kapitola	
Problémová komunikace	199
Kritika	202
Konflikty	202
Diskriminace, harassment a mobbing	205
Sexuální harassment	207
Rasismus a xenofobie	208
Nezdravá komunikace	208
11. kapitola	
Komunikační prostředí firmy	213
Komunikační kanály v podniku	218
Komunikace s veřejností	219
12. kapitola	
Jednání manažera	221
Řízení a styly jednání	225
Informování	227

Přikazování	228
Přesvědčování	228
Motivování	231
Kontrolování a monitorování	233
Kritizování a přijímání kritiky	233
Organizování a koordinování	236
Rozhodování	236
13. kapitola	
Diskuse a pracovní porady	239
Skupinové diskuse	241
Pracovní porady	244
Jak prezentovat návrhy ke změnám, aby byly přijaty	249
Roční valná hromada	250
14. kapitola	
Přijímací pohovory	253
Příprava manažera na přijímací pohovor	258
Vlastní pohovor	259
Aktivity manažera po pohovoru	262
Jak se ucházet o zaměstnání a jak se připravovat jako uchazeč	265
15. kapitola	
Hodnotící pohovory	269
16. kapitola	
Masmediální komunikace	279
Druhy médií	283
Noviny a časopisy	283
Rozhlas	284
Televize	284
Knihy	285
Film	285
Marketingová komunikace, reklama a public relations	286
Elektronická a telematická média	286
Jak jednat s médii	288
Novinářská etika	289
17. kapitola	
Mezikulturní komunikace	291
Co je to kultura	294
Co tvoří kulturu, jaké jsou její součásti	295
Neverbální projevy v různých kulturách	297
Verbální komunikace	298
Chování a stylizované projevy v interakci	299
Jak se chovat v jiné kultuře	301

Jednání s hosty ze zahraničí	304
Řízení lidí v nadnárodních organizacích	305
Vliv národní kultury na firmy	314
Transformace poznatků a řízení v mezinárodních podmínkách	317
Personální strategie a kultura národa	318
Informace o mezikulturních podmínkách a jak je získat	321
18. kapitola	
Obchodní vyjednávání	323
Chování obchodního zástupce	328
Příprava na jednání	331
Vlastní obchodní jednání	331
Jak klást otázky a jak na otázky odpovídat, zvládnutí námitek	333
Jak klást otázky	333
Jak odpovídat na otázky	333
Zvládnutí námitek	333
Kdy mluvit o ceně	334
Maloobchodní prodej	335
19. kapitola	
Sociální výcvik	339
Použitá literatura	347
Rejstřík věcný	355

Úvod	9
Kapitola 1	
Kariéra ženy a její rodina	15
Kapitola 2	
Postavení žen v řídicích funkcích	24
Kapitola 3	
Diskriminace, mobbing, harassment	34
Mobbing	39
Harassment	40
Kapitola 4	
Rozdíly mezi muži a ženami	44
Kapitola 5	
Duševní hygiena	54
Sebepoznání	55
Relaxační techniky	59
Koncentrace pozornosti	68
Rozvoj paměti	70
Rozvoj představivosti a fantazie	74

Autoregulace myšlení	75
Autoregulace emocí	78
Životospráva	80
Kapitola 6	
Self-management	87
Racionální čtení	87
Mentální mapy	88
Time-management	90
Kapitola 7	
Stres	104
Kapitola 8	
Řešení konfliktů	116
Základní zásady fair play při řešení konfliktních situací	120
Kapitola 9	
Tvořivost, řešení tvůrčích problémů a praxe	135
Kapitola 10	
Komunikace a mezilidské vztahy	152
Sociální vnímání	153
Vztahy	157
Vytváření kontaktů	164
Poslouchání	165
Odlišnosti v komunikaci mužů a žen	173
Zpětná vazba	175
Rozhovor, přesvědčování, vyjednávání	182
Prezentace	184
Kritika	185

Kapitola 11	
Asertivní chování	193
Kapitola 12	
Motivace spolupracovníků	201
Kapitola 13	
Rozhodování	213
Kapitola 14	
Řízení lidí	219
Kapitola 15	
Řízení změn	230
Závěr	242
Použitá literatura	244
Doporučená literatura	247
Věcný rejstřík	250

OBSAH

ÚVOD	7
O ČEM JE TATO KNIHA A JAK S NÍ PRACOVAT	8
1. LEADERSHIP – ÚČINNÝ NÁSTROJ TVOŘIVÉ SPOLUPRÁCE	13
1.1 Situační rozměr vedení	13
1.1.1 Management, nebo leadership?	17
1.1.2 Transformační leadership a transformace leadershipu	22
1.2 Osobní vůdcovství	22
1.2.1 Osobní charakteristiky lídra	25
1.2.2 Schopnosti lídra a jejich rozvíjení	26
2. VZTAH LEADERSHIPU A MOTIVACE	37
2.1 Motivace – proces a struktura	37
2.2 Zásady a prostředky účinného motivování	43
2.2.1 Inspirativní vedení	44
2.2.2 Jak zvládat náročné úkoly a dosahovat vynikajících výsledků	48
2.2.3 Klíčové faktory úspěchu	53
2.2.4 Struktura organizace	58
2.3 Změna stylu vedení – od managementu k leadershipu	60
3. KOMUNIKACE V PROCESU LEADERSHIPU	63
3.1 Zpětná vazba a porozumění	66
3.2 Formy efektivní komunikace	71
3.3 Aktivní naslouchání	74
3.4 Typy komunikace a komunikační prostředky	76
3.5 Bariéry efektivní komunikace	80
3.6 Lídrovská komunikace	85
3.6.1 Dovednosti efektivní lídrovské komunikace	88
4. PŘÍLOHY A KARTIČKY PRVNÍ POMOCI	99
Příloha 1 – Styly vedení	99
Příloha 2 – Kritické faktory úspěchu	101
Příloha 3 – Analýza SWOT	102
Příloha 4 – Analýza STEP	103
Příloha 5 – Příklady technik kreativního myšlení a rozhodování	104
Příloha 6 – Time management (TM)	108
Příloha 7 – Delegování	109
Příloha 8 – Nácvik jednoduchých technik relaxace (fyzického a psychického uvolnění)	111
Nácvik úplného jogínského dýchání	111
Protistresová relaxace	111

Blesková relaxace	112
Uvolnění očí (oční gymnastika).....	112
Jacobsonova diferencovaná (díleči) relaxace očí	113
Příloha 9 – Motivační profil (jméno pracovníka).....	114
Příloha 10 – Řízení změny, jeho podpora a komunikace	115
Příloha 11 – Obvyklé typy manipulativního chování.....	116
Příloha 12 – Asertivní práva	116
Kartička první pomoci 1 – Leadership	117
Kartička první pomoci 2 – Leadership.....	118
„Inventář“ osobního leadershipu	118
„Klíč“ k rozvoji potenciálu spolupracovníků.....	118
Kartička první pomoci 3 – Bariéry rozvoje	119
Bariéry rozvoje a jejich odstraňování	119

PŘEHLED POUŽITÉ A DALŠÍ DOPORUČENÉ LITERATURY	121
--	------------

Obsah

<i>Předmluva</i> (Jan Mühlfeit)	9
Úvodní slovo ke druhému vydání	11
Část I Integrovaná komunikace	15
1.1 Změny v životním způsobu a chování spotřebitele	17
1.2 Synergie integrované komunikace	29
1.3 Marketingová evoluce	33
Část II Komunikace a značky	43
2.1 Produktová (individuální) značka	49
2.2 Firemní značka a firemní identita	57
2.3 Vztah firemní a produktové značky	63
Část III Firmy a společenská odpovědnost	71
3.1 Odpovědný přístup: volba nebo nutnost?	74
3.2 Od firemní filantropie k CSR	78
3.3 Podniková filosofie a hodnoty a jejich uplatňování v praxi	82
3.4 Odpovídající komunikace a měření efektivity	90
Část IV Komunikace se zájmovými a cílovými skupinami	95
4.1 Kdo tvoří zájmové skupiny podniku?	97
4.2 Zákazníci	102
4.3 Zaměstnanci	124
4.4 Média	146
4.5 Občanské iniciativy, zájmová sdružení a nátlakové skupiny	168
4.6 Názoroví vůdci	182
4.7 Veřejné instituce	188
4.8 Finanční kruhy	200
4.9 Principy komunikace se zájmovými skupinami	209

Část V	Vybrané případové studie	213
5.1	Dove: kampaň za skutečnou krásu	215
5.2	Plzeňský Prazdroj: odpovědný přístup a otevřená komunikace v praxi	219
5.3	Zoo Praha: postavili jsme novou zoo	227
<i>Výhled na závěr: výzvy pro podnikové komunikační strategie (Tomáš Jindříšek)</i>		235
Slovníček pojmů		239
Užitečné internetové adresy		250

OBSAH

PŘEDMLUVA	9
MANAGEMENT – POVAHA PRÁCE A ROLE MANAŽERA	11
Co potřebujeme vědět na startu	11
Kdo je manažer/manažerka, co dělá	12
Co manažer/manažerka dělá, aby dosáhl/a požadovaných výsledků	13
Jste leader/lidr?	14
Úrovně řízení	14
Požadavky na manažera v moderním podnikání	15
Shrňme si to	17
Literatura	17
ZAČÍT OD SEBE – CESTA K MODERNÍMU MANAGEMENTU	19
Začít od sebe – ven ze zajetí	19
Tři klíčové otázky	20
Objevujeme svůj poklad	22
Jak na to šel Robinson	23
Magie cílů	24
Aby cíl byl magnetem	25
Pět klíčů	26
Úkol pro vás	26
Zdroje energie – my jsme zdroj	27
Vaše emoce jsou vaše	29
Žádejte o pomoc	30
Mnemotechnická pomůcka pro moderního manažera	30
Shrňme si to	31
Literatura	31
KREATIVITA – KREATIVNÍ MANAŽER	33
Proč rozvíjet kreativitu	33
Probouzíme tvořivost	35
Tvořivost je...	36
Jste kreativní?	37
Jak poznám tvořivého člověka – 10 rysů tvořivé osobnosti	38
Charakteristika tvůrčí osobnosti	38
Kritéria kreativity	40
Jak to funguje, že to funguje	41
Jak se stát z majitele uživatelem	42
Soubor technik A–Z (Život jednotlivce i organizace je učení)	44
Cvičení na relaxaci, odpočinek, uvolnění a harmonizaci	45
Nápady pro podporu tvořivosti a využití intuice	46
Kreativní firma – co podpoří kreativitu v organizacích	53

Shrňme si to	55
Literatura	55
ZMĚNA – MANAŽEŘI V PROUDU ZMĚN	57
Co se s námi děje pod tlakem změn, jak nás změny ovlivňují	57
Co se s námi děje, když se v našem okolí něco změní	58
Hurá, změna! – základní východiska pro práci se změnou v organizacích	61
Proč se lidé brání změnám	61
Rozluštění kódu změny – jak získat podporu lidí	62
Role podnikové kultury	63
Shrňme si to – desatero změny	64
Literatura	64
KOMUNIKACE – MAGICKÝ NÁSTROJ MANAŽERA	65
Komunikační systémy v organizaci	65
Základní termíny	65
Cíle a zásady komunikace v organizaci	67
Podmínky fungování a prostředky komunikace ve firmě	69
Úskalí a mēlčiny firemní komunikace	70
Vývojové fáze a role osobnosti	73
Zákonnosti v předávání informací	74
Zvláštnosti českého prostředí – my a svět	75
Lidé a vztahy	77
Vztahy budujeme každý den – pocit vlastní hodnoty	77
Potřeby člověka	78
Porozumět komunikačním transakcím	78
Respektem a postojem předcházíme konfliktům	81
Komunikační mlha	82
Jak prosvětlovat mlhu	84
Užitečné nápady pro vaši komunikaci – k zamyšlení a inspiraci	87
Jak na to – několik manažerských know-how pro každodenní komunikaci	
se spolupracovníky	88
Předat informace – co, jak a proč	89
Zadat úkoly	91
Jak jsem uspěl – hodnocení výsledků	92
Zpětná vazba jako nástroj změn	92
Shrňme si to	94
Literatura	95
MOTIVACE	97
Jaké zaměstnance potřebujeme	97
Vybíráme 50:50	98
Abychom si rozuměli – základní termíny	99
Další koncepce motivace – co je užitečné vědět	102
Jak motivovat	106
Osvědčené zásady motivace – jak v druhých vzbudit to nejlepší	108

Jak hodnotit pracovní výkon	112
Shrňme si to	113
Literatura	115
KONFLIKTY V ORGANIZACI – STUPNĚ A MECHANISMUS	
ORGANIZAČNÍCH KONFLIKTŮ	117
Není konflikt jako konflikt	117
Důležité signály pro diagnózu konfliktu v organizaci	118
Zhoršování vzájemné komunikace	119
Zhoršují se vztahy	119
Upevňování nefunkčních vzorců chování	120
Narůstá škodlivé chování	120
Kde skupinové konflikty v organizacích vznikají	120
Příčiny konfliktů ve skupině a týmu	121
Pravda o konfliktu – konstruktivní potenciál konfliktu	122
Řešení konfliktu ve skupině	123
Systémový pohled na konflikty	124
Manažer/manažerka je také jenom člověk	125
Prevence a zvládání konfliktů	126
Úloha vedoucího týmu při řešení rozporů	127
Shrňme si to	127
Literatura	128
ZÁVĚR	129

Obsah

O autorovi	10
Úvod	11
1. Význam komunikace v současné společnosti	15
2. Obecný úvod do problematiky komunikace	17
2.1 Základní pojmy	22
2.2 Zásady efektivní komunikace	26
2.3 Komunikační model	30
2.3.1 Vznik sdělení	30
2.3.2 Zakódování sdělení	31
2.3.3 Volba komunikačního média	33
2.3.4 Komunikační šum	33
2.3.5 Dekódování sdělení	34
2.3.6 Poskytování zpětné vazby	35
2.3.7 Faktory ovlivňující proces komunikace	35
2.4 Komunikační bariéry	37
2.5 Rozdíly v komunikaci ženy a muže	39
2.5.1 Neverbální komunikace	40
2.5.2 Verbální komunikace	40
3. Poslouchání a naslouchání	45
3.1 Aktivní naslouchání	48
4. Neverbální komunikace	53
4.1 Řeč těla	56
4.1.1 Kinezika	57
4.1.2 Gestika	58
4.1.3 Mimika	61
4.1.4 Vizika	64
4.1.5 Haptika	66
4.1.6 Proxemika	68
4.1.7 Posturologie	70
4.2 Signály komunikace osobnosti	72
4.2.1 První dojem	73
4.2.2 Neurovegetativní reakce	75
4.2.3 Vnímání barev	76

4.2.4	Vnímání vůní a pachů	85
4.2.5	Styl oblékání	87
4.2.6	Doplňky oblečení	91
4.2.7	Společenské chování	93
4.2.8	Emoční inteligence	95
4.2.9	Chronemika.....	98
4.2.10	Grafologie	99
4.2.11	Komunikační prostředí	99
4.3	Rozdílnost kultur	102
4.3.1	Gestika	102
4.3.2	Mimika	103
4.3.3	Vizika	103
4.3.4	Haptika	103
4.3.5	Proxemika	104
4.3.6	Význam barev	105
4.3.7	Chronemika	105
4.3.8	Komunikační prostředí	106
4.4	Závěrečná doporučení	106
5.	Verbální komunikace	113
5.1	Paralingvistická komunikace	115
5.2	Dotazování	118
5.3	Rozhovory	122
5.3.1	Dialog	125
5.3.2	Pohovor	126
	Pohovor v rámci výběrového řízení – přijímací pohovor	126
	Hodnotící pohovor	131
5.3.3	Vyjednávání	133
5.3.4	Vylákávání informací	138
5.3.5	Telefonní rozhovor.....	140
5.4	Pozitivní komunikace	143
5.4.1	Asertivita a kreativita	144
5.4.2	Komunikační pohotovost	147
5.4.3	Networking	148
5.5	Negativní a problémová komunikace	152
5.5.1	Kritika	153
5.5.2	Konflikty	156
5.5.3	Agresivita	159
5.5.4	Manipulace	160
5.5.5	Fémy a pomlavy.....	164
5.5.6	Lhaní	167

5.5.7	Zkreslení přenosem a dezinformace	168
5.5.8	Ostatní formy negativní komunikace	171
5.5.9	Mimoběžná komunikace	175
5.5.10	Neadekvátní komunikace	180
5.6	Komunikace v týmu	184
5.7	Komunikace na veřejnosti	186
5.7.1	Příprava	187
	Obsah a struktura	187
	Doba	189
	Pomůcky	190
	Vystoupení	191
	Diskuze	193
5.7.2	Přednesení prezentace	193
	Příprava	194
	Téma	194
	Vystoupení	195
	Diskuze	197
5.7.3	Přesvědčování	198
5.8	Komunikační zvyklosti a chování v různých zemích	201
6.	Písemná komunikace	205
6.1	Korespondence	209
6.1.1	Oslovení a tituly	209
6.1.2	Úřední dopis	213
6.1.3	Osobní a společenský dopis	215
6.1.4	Soukromý dopis	219
6.1.5	Životopis a motivační dopis	219
6.1.6	E-mail	224
6.1.7	SMS a MMS zprávy	227
6.2	Vizitky	231
6.3	Odborná publikace	234
6.3.1	Textové zpracování a struktura	237
6.3.2	Grafická úprava	242
	Rukopis	242
	Tabulky, obrázky, symboly	244
6.3.3	Korektura a korekturní znaménka	246
6.4	Výzkumné a technické zprávy	248
6.5	Vědecko-kvalifikační práce	250
6.6	Poster	252
6.7	Recenzní posudek	253
6.8	Oponentní posudek	255

7. Komunikace organizace – public relations	257
7.1 Komunikace v organizaci	263
7.1.1 Organizační a administrativní zajištění	267
7.1.2 Porady	271
7.1.3 Komunikace vedoucího	276
7.1.4 Komunikace podřízeného	283
7.2 Krizová komunikace	285
7.2.1 Plán krizové komunikace	286
7.2.2 Komunikace v průběhu krize	291
7.2.3 Komunikační zásady dlouhodobějších důsledků krize	292
7.3 Komunikace s externí veřejností	293
7.3.1 PR jako společenský nástroj vztahů s veřejností	294
7.3.2 PR jako nástroj podpory odbytu	297
7.3.3 PR jako vztahy s médii	302
Souhrn informačních zdrojů	307
Seznam použitých zkratk	319
Rejstřík	321

OBSAH

ÚVOD	9
SOCIÁLNÍ STYK	11
CHYBY V SOCIÁLNÍ PERCEPCI	13
Chyby v sociální percepci	14
OBECNÁ CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE	19
Tři základní modely ve vývoji pohledů na komunikaci	20
<i>Paralingvistické znaky v komunikaci</i>	21
VERBÁLNÍ KOMUNIKACE A JAZYKOVÝ KÓD	23
Komunikační prostředky	23
<i>Jazyk poezie a logiky</i>	24
<i>Stupně obtížnosti řeči</i>	24
<i>Sociální role</i>	25
NA STARTOVNÍ ČÁŘE KOMUNIKACE	26
Vnější a vnitřní kontext	26
Mentální mapy a reprezentace	27
OSOBNOSTNÍ PROMĚNNÉ V PROCESU KOMUNIKACE	29
Temperament a komunikace	29
<i>Extraverze a introverze</i>	29
Charakter a komunikace	30
<i>Hodnoty a postoje</i>	31
Sebepojetí a komunikace	32
Potřeby a komunikace	33
<i>Pyramida lidských potřeb</i>	33
Komunikační styly	34
KOMUNIKAČNÍ PROCES	35
Kompetence v komunikačním procesu	35
<i>Co se děje dříve, než promluvíme</i>	35
<i>Sdělení je vysíláno na cestu</i>	37
<i>Jak to vypadá na straně příjemce</i>	37
FEEDBACK – zpětná vazba v procesu komunikace	39
SDĚLENÍ A JEHO OBSAH	41
Naslouchání čtyřma ušima	42
<i>Věcné ucho</i>	43
<i>Vztahové ucho</i>	43

<i>Sebeprojektivní ucho</i>	44
<i>Výzvové ucho</i>	44
Komunikační zlovyky	45
AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ	47
Fáze aktivního naslouchání	49
<i>Povzbuzování</i>	49
<i>Parafrázování</i>	49
<i>Objasňování, klarifikace</i>	50
<i>Zrcadlení pocitu, empatie</i>	51
<i>Shrnutí, sumarizace</i>	51
<i>Uznání a potvrzování</i>	52
BUDOVNÍ VZTAHU – RAPORT	54
Techniky vytváření raportu	55
<i>Přizpůsobování – „pacing“</i>	55
Naladění se a vedení	56
Testování vztahu	57
<i>Shoda</i>	57
STAVY EGA V KOMUNIKACI	58
Potřeba pohlazení	58
Stavy Ega	60
<i>Ego Dítě</i>	60
<i>Ego Rodič</i>	62
<i>Ego Dospělý</i>	63
ANALÝZA TRANSAKČÍ	65
Typy transakcí	65
<i>Doplňkové transakce</i>	65
<i>Zkřížené transakce</i>	66
<i>Druhotné dvojité transakce</i>	66
<i>Druhotné trojúhelníkové transakce</i>	66
AGRESIVITA V KOMUNIKACI	69
Otevřené agresivní chování	69
Nepřímá agrese	70
Manipulace	71
Machiavelismus	71
ASERTIVITA	73
Asertivní chování	73
<i>Asertivní trénink</i>	75

ASERTIVNÍ PRÁVA	77
Deset základních asertivních práv	77
Asertivní povinnosti (závazky)	81
ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI	83
Typy asertivních dovedností	83
<i>Reakce zpětnou vazbou</i>	83
<i>Asertivní perzistence</i>	84
<i>Technika otevřených dveří</i>	85
<i>Negativní dotazování</i>	85
<i>Negativní aserce</i>	86
<i>Umění požádat o laskavost</i>	86
<i>Vyjádření a přijetí komplimentu (asertivní pochvala)</i>	86
<i>Vyjádření kritiky</i>	88
Dvanáct pravidel kritiky	90
JAK NA CHYTÁKY V ROZHOVORU	91
Druhy chytáků v komunikaci	91
<i>Manipulující chyták</i>	91
<i>Provokativně polemický chyták</i>	91
<i>Šcestně logický chyták</i>	92
Základní myšlenka	92
<i>Správný a nesprávný postup při vyjádření základní myšlenky</i>	93
MLUVÍME BEZE SLOV	95
Neverbální komunikace	95
Druhy neverbální komunikace	96
<i>Gestika</i>	96
<i>Mimika</i>	98
<i>Zraková komunikace</i>	98
<i>Proxemika</i>	98
<i>Haptika</i>	99
<i>Posturologie</i>	99
Anatomie setkání	100
<i>Management působivosti</i>	101
<i>Výklad neverbálních projevů našeho těla</i>	103
KOMUNIKACE Z POHLEDU NEUROLINGVISTICKÉHO PROGRAMOVÁNÍ	105
Jazykové vzorce	106
<i>Zevšeobecnění</i>	107
<i>Vypuštění</i>	108
<i>Překroucení</i>	109

Preferenční způsoby myšlení	110
<i>Vizuální typ</i>	110
<i>Auditivní typ</i>	111
<i>Kinestetický typ</i>	112
Malý slovníček výrazů a frází	113
ZÁKLADY PREZENTAČNÍCH DOVEDNOSTÍ	115
Prezentační a rétorické dovednosti	115
Nové techniky sdělování	117
Praktické rady pro vaše vystoupení na veřejnosti	118
<i>Neverbální komunikace a celkový dojem</i>	119
<i>Pevný postoj</i>	120
<i>Ruce jako ilustrátory projevu</i>	121
<i>Vizuální kontakt</i>	121
<i>Účelová chůze</i>	122
<i>Hlasová technika</i>	122
<i>Poznámky ano či ne</i>	123
Příprava projevu	124
<i>Co byste měli při přípravě svého vystoupení zvážit</i>	124
<i>Obsahová příprava projevu</i>	125
<i>Profil vašeho publika</i>	126
Konkrétní aspekty sestavování projevu	128
<i>Emocionální důkaz</i>	128
<i>Logický důkaz</i>	129
<i>Tvrzení</i>	129
<i>Srozumitelnost a přesvědčivost projevu</i>	129
<i>Využití analogií</i>	130
<i>Sestavení osnovy projevu</i>	130
<i>Nepodceňujte úvod</i>	130
<i>Jak zvýšit důvěryhodnost a účinnost sdělení</i>	131
<i>Otázky jako součást prezentace</i>	131
<i>Vizuální pomůcky a ukázky</i>	132
<i>Zakončení prezentace</i>	133
ZÁVĚREM	135
POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA	136