



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Univerzita Karlova v Praze Ústav informační studií a knihovnictví

Modul č. 5

Komunikace informací Petra Zia Sluková

Určeno pro projekt:

Název: Studium informační vědy a znalostního managementu v evropském kontextu

Reg. číslo: CZ.1.07/2.2.00/07.0284

Operační program: Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Oblast podpor: 2.2 Vysokoškolské vzdělávání

Realizace: Vysoká škola báňská - TU Ostrava, Ekonomická fakulta, pracoviště Obchodní akademie a VOŠ Valašské Meziříčí

OBSAH

Úvodní slovo	3
1 Informace a komunikace	4
1.1 Prolínání sociálních konstruktů informace a komunikace	4
1.2 Informace jako koncept	6
1.3 Komunikace jako koncept	7
1.4 Dynamika vzájemného vztahu informace a komunikace	8
2 Informačně-komunikační modely	10
2.1 Modelování	10
2.1.1 Výhody modelů	11
2.1.2 Omezení modelů	11
2.2 Komunikační modely	12
2.2.1 Aristotel (384 př.n.l. – 322 př.n.l.)	12
2.2.2 Harold Dwight Lasswell (1948)	14
2.2.3 Claude Shannon (1948)	15
2.2.4 Wilbur Schramm (1954)	16
2.2.5 David Berlo (1960)	18
2.2.6 Theodore M. Newcomb (1953)	19
2.2.7 Koncepční model Westley a MacLeana (1957)	20
3 Shannon-Weaverova informační teorie	23
3.1 Komunikační systémy	23
3.2 Shannon-Weaverova matematická teorie komunikace	24
3.3 Hlavní přínosy Shannonovy práce	24
3.3.1 Digitální vyjádření zprávy	24
3.3.3 Entropie	25
3.4 Shannon-Weaverův model	26
3.4.1 Základní charakteristiky modelu	26
3.4.2 Silné stránky modelu	27
3.4.3 Slabé stránky modelu	27
4 Informačně-komunikační kanály	31
4.1 Komunikační kanály	31
4.2 Formální informační toky	32
4.2.1 Formální vertikální komunikace	32
4.2.2 Formální horizontální komunikace	35
4.3 Sdílení informací	35
4.4 Neformální komunikace	37
5 Informace a komunikační klima v organizaci	40
5.1 Informace a organizační prostředí	40
5.2 Informace a komunikační klima	41
5.2.1 Otevřené komunikační klima	41
5.2.2 Uzavřené komunikační klima	42
5.3 Model komunikačního klima	43
5.3.1 Informační otevřenost	45
5.4 Komunikační audit	46
5.4.1 ICA audit	46
5.4.2 OCD Dotazník na rozvoj komunikace v organizaci	48
6 Komunikační bariéry v organizaci	50
6.1 Osobnostní / individuální bariéry	51
6.1.1 Strana komunikátora	51

6.1.2 Strana příjemce	53
6.2 Vnější bariéry	53
6.3 Bariéry v komunikačních kanálech.....	53
Použitá literatura:	55

Úvodní slovo

"Hlavním cílem informační činnosti je komunikování poznatků. Každý poznatek se může stát informací pouze za předpokladu, že je komunikován, tedy projde-li libovolným komunikačním aktem či procesem (komunikační proces je vzájemné působení mezi komunikujícími partnery)."

Prof. Königová

Pojmy informace a komunikace patří k té skupině slov, která jsou v naší době „informačního věku“ využívány širokou i odbornou veřejností nejčastěji. Postupné prolínání těchto jevů a jejich významů, zacházející až do určité synonymie zrcadlí se v jazyce, se musí logicky projevit i v oblasti akademické teorie obou disciplín zabývajících se těmito pojmy, tedy informační teorie a teorie komunikace. Na obou stranách je možno vysledovat tendenci k podřízení popisu charakteristických rysů těchto pojmů požadavkům paradigmat, která definují mateřskou disciplínu.

Především v posledních letech je poukazováno na fakt, že existuje prostor pro teoretiky různých disciplín překročit omezení jednotlivých vědních konceptů, příležitost pro integrující stanovisko k tomuto fenoménu, a tedy přístup obohacující všechny zúčastněné. K tomuto kroku je ale nezbytností překročení tradičních kategoriálních rámců v každé z těchto disciplín.

Tento studijní materiál je věnován významu a především vzájemnému vztahu obou pojmů v kontextu informační vědy a teoretických komunikačních studií, ilustrování dynamiky vzájemného vztahu informace a komunikace, sdílení jejich společných konceptů a širších fenoménů.

Jako aplikační rámec je vybráno prostředí živoucí organizace, která jako fungující systém sám o sobě, je ideální prostor, kde se tak dynamické a mnohovýznamové jevy mohou projevit v celém svém potenciálu.

Jako průniková témata jsou zvolena problematika informačních toků v organizaci, oblast, která slučuje tematiku formálních a neformálních charakterů informačních a komunikačních kanálů; sdílení informací v komunikačním kontextu a jeho vliv na zpětnou vazbu v komunikaci předávání informací a také komunikační klima, které je důležitým faktorem ovlivňující tok a sdílení informací v organizaci.

1 Informace a komunikace

„The two words 'information' and 'communication' are often used interchangeably, but they signify quite different things. Information is giving out; communication is getting through.“

Sydney J. Harris

Po prostudování těchto materiálů bych měl/a být schopný/á:

- Charakterizovat jednotlivé koncepty informace a komunikace
- Definovat průnikové oblasti fenoménu informace a komunikace
- Pohovořit o dynamice vzájemného vztahu informace a komunikace
- Vyjmenovat hlavní teoretiky zabývající se touto problematikou

Klíčová slova:

informace, komunikace, informační věda, komunikační teorie, sdílení, sdělení, přenos, interakce

1.1 Prolínání sociálních konstruktů informace a komunikace

Problematika prolínání pojmů informace a komunikace se táhne historickým vývojem obou disciplín – informační teorií i teorií komunikace. Na obou stranách je možno vysledovat tendenci k podřízení popisu charakteristických rysů těchto pojmů požadavkům paradigmat, která definují mateřskou disciplínu.

Dochází k prolínání pojmů informace a komunikace, a to nejen v sémanticko-historickém vývoji obou slov, který poukazuje na jejich vzájemnou podobnost, ale někdy až k hranici synonymity ke vzájemnému zaměňování obou pojmů.

I přes to, že informace a komunikace mají své vlastní „domovské disciplíny“ a odborníci z obou oblastí, tedy komunikačních i informačních studií, mají sklon definovat oba pojmy jako dva odlišné fenomény, je zde možno vyzorovat mnoho podobných rysů.

V dnešní době dochází, někdy až k hranici synonymity, ke vzájemnému zaměňování obou pojmů. Je to ale i sémanticko-historický vývoj obou slov, který poukazuje na jejich vzájemnou podobnost. Ještě na konci 19. století byl oficiální výklad obou pojmů nerozeznatelný od jejich každodenního užití, tedy od významu, které jim přisuzovala široká veřejnost. Na počátku 20. století vědci a inženýři, přispívající do periodik převážně technického zaměření, začali ale oba pojmy užívat ve spojitosti s novými technologickými pokroky v oblasti elektroniky. **Výklad komunikace jako přenosu elektronických signálů a informace jako kvantity**, pochází právě z tohoto období. **Claude Shannon, Norbert Wiener, Robert Hayes**, a jejich další současníci považovali informaci a komunikaci jako všeobecné koncepty aplikovatelné v různých situacích. Stejným způsobem přinesli např. ekonomové **John Hirschleifer, Donald Lambertson** nebo **Fritz Machlup**, informaci do ekonomie, definující ji jako něco redukujícího neurčitost v procesu rozhodování.

Informace pro svou schopnost být zachycena v materiálních objektech jako jsou knihy, disky, dopisy, či hliněné tabulky, utváří dojem materiálnosti, tedy vnímání informace jako věci. K tomu přispěl v 20. století i dramatický rozvoj technologií pro uchování, nalezení či manipulaci dat. A protože informace je úzce spojena s lidskou společností, musí se zde zákonitě objevit i proces přenosu této substance. Tento akt je velmi blízký tomu, co mnoho vědců nazývá komunikací. Zde je tedy základ obecného předpokladu **informace rovná se věc, komunikace rovná se přenos**. Tento pohled se stal populárním převážně v komunitě vědců komunikačních disciplín, tedy **komunikace je proces pohybu, a informace je to, čím je pohybováno**. Tato definice také zapadá do technické perspektivy Claude Shannona a Warrena Weavera, bohužel svádí k určitému zjednodušení, a to především v oblasti různorodosti lidského chování.

Přesto, že informace je často spojována pouze se stavovým řádem, může to být také proces, kdy je pak **součástí aktu stát se informovaným**, „becoming informed“. S tímto náhledem pracuje Machlup, akceptující pohled na informaci jako na věc, „something is told“, ale zahrnující také vizi procesu „the telling of something“. Pokud tedy informaci ztotožníme s výrazem „the telling of something“, pak se stává komunikací.

Wilbur Schramm vyzdvihuje koncept **komunikace jako sdílení**, „communication-as-sharing“, a tímto pohledem se nechala inspirovat celá další generace vědců. Tato teorie má svou podporu i v lingvistických kořenech tohoto slova, latinský výraz communicare znamená sdílet. Brent Ruben tuto myšlenku dále rozvíjí a charakterizuje **lidskou komunikaci jako proces interakce**, „communication-as-interactiveness“:

„proces, pomocí něhož jednotlivci ve vztazích, skupiny, organizace a společnosti vytváří, přenáší a užívají informace ve vztahu k okolí a k sobě samému“

A tím se znovu dostává k elementární otázce: „Čeho všeho je komunikace interakcí?“ Symbolů, nápadů, schopností, slov, obrazů, grafů, zpráv, gest, a informací. Informace je zde užita jako zastřešující pojem, a znovu potvrzuje domněnku, že k definici pojmu komunikace je nutno charakterizovat pojem informace.

1.2 Informace jako koncept

Je pravdou, že používání pojmu informace a jeho aplikace v různých oborech lidské činnosti se především v druhé polovině minulého století rozšířilo natolik, že jen výklad tohoto pojmu zohledňující různé přístupy a hlediska by vydal na několik desítek stran. Neexistuje jedna vystihující definice, mnoho autorů se pokoušelo a stále pokouší definovat tento pojem, který se nachází v tolika oborech lidské činnosti. I přes snahu odborné veřejnosti o co nejpřesnější definici tohoto pojmu, široká veřejnost se těmito detaily nezdržuje a v uspěchané praxi „informačního věku“ jej zaměňuje s pojmy dalšími, jako je např. zpráva, sdělení, přenos či komunikace.

Emeritní profesor PhDr. Jiří CEJPEK, CSc. uvádí 4 základní významy výrazu „informace“ (CEJPEK, 2005):

- 1/ entropie, tj. míra organizace v systému
- 2/ psychofyzilogický jev a proces v lidském vědění
- 3/ signály, impulsy a obrazy, kolující v technických zařízeních
- 4/ výraz různorodosti v objektech a procesech živé, příp. neživé přírody

Koncept informace, pojetí, které každé na sebe prozrazuje svou mateřskou disciplínu. Dle:

- filozofického pojetí jako modelu „*Universale*“ (Patočka) či „*výraz různorodosti v objektech a procesech živé, příp. neživé přírody*“ (Cejpek)
- lingvistického pojetí jako „*prostřednictvím symbolického, tedy znakového výrazu či struktury ...*“, (Slouková)
- komunikačního pojetí jako „*výzvy ke spolubytí*“ (Růžička) či „*každý znakový projev, který má smysl pro komunikátora i příjemce*“ (Lamsers)

- kybernetického pojetí jako „*název pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem ...*“ (Wiener)
- matematického pojetí jako „*omezení či odstranění nejistoty*“
- ekonomického pojetí jako „*jakákoliv znalost či zpráva důležitá pro proces rozhodnutí se či akce*“ (Langefors a Samuelson)

Existují i specifické charakteristiky informace, na které upozorňuje Doc. PhDr. Rudolf Vlasák (VLASÁK, 2001):

- Nehmotnost, nezávislost na metodách jejího šíření
- Možnost simultánního využívání více osobami
- Nekonečná reprodukovatelnost
- Možnost zastarání, ale nemožnost vyčerpání jako zdroje
- Neexistence žádné známé jednotky informace, která by byla ekonomicky měřitelná
- Ekonomická hodnota spočívající pouze v jejích reálných či potencionálních účincích

1.3 Komunikace jako koncept

Vybrané definice komunikace (SCHEMENT, 1993):

- „*přenos informací, nápadů, emocí, znalostí, ...*“ (Berelson a Steiner)
- „*sociální interakce pomocí systému symbolů a zpráv*“ (Gerbner)
- „*verbální výměna myšlenek a nápadů*“ (Hoben)
- „*odstupňovaná odpověď organismu na stimul*“ (Stevens)
- „*všechny postupy, kterými jedna mysl může ovlivnit druhou*“ (Weaver)
- „*informace, která je přemístěna z jednoho místa na druhé*“ (Miller)

Hlavně v posledních letech je poukazováno na fakt, že existuje prostor pro teoretiky různých disciplín překročit omezení jednotlivých vědních konceptů, příležitost pro integrující stanovisko k tomuto fenoménu, a tedy přístup obohacující všechny zúčastněné. K tomuto kroku je ale nezbytností **překročení tradičních kategoriálních rámců** v každé z těchto disciplín.

Jak upozorňuje Zdeněk Jonák, většina dosavadních výzkumů komunikace na půdě informační vědy, se zabývala problematikou komunikace jako jednosměrným procesem výměny mezi příjemcem a vysílajícím. Je zřejmé, že takto zúžený předmět zkoumání nekladl na výzkum problematiky informace jako produktu komunikace ani na sám proces komunikace velké nároky (JONÁK, 2000). Na druhé straně, i přes to, že koncept informace je pro komunikační teoretiky klíčovým, stále je mu věnováno jako samostatnému fenoménu minimálně prostoru. I v této disciplíně by bylo podnětné podívat se na informaci podrobněji než jen na „sdělení jako produkt komunikace“.

1.4 Dynamika vzájemného vztahu informace a komunikace

Dynamiku vzájemného vztahu informace a komunikace, a především specifiky konceptu informace, můžeme vysledovat v několika oblastech:

- a) Informace má svou hodnotu - hodnota informace je částečně determinována schopností ji efektivně komunikovat
- b) Informace může být samostatně „zabalena“ a prodána za různé ceny - cena distribuce informace záleží zejména na ceně komunikačních technologií
- c) Ti, kdo ovládají informaci, ji mohou odepřít těm, kdo ji nemají - informace může být ovládána, pouze pokud je ovládána komunikace
- d) Informace může být prodána jako zboží - aby zákazník koupil informaci, její cena a potenciální hodnota mu musí být komunikována
- e) Informace může být považována i za samostatnou jednotku, a být vlastněna - informace je tak lehce komunikovatelná, že je možné ji přenést i bez ovlivnění její originální verze
- f) Informace může být spotřebována aniž by byla zničena - její komunikace vždy vyžaduje vydání energie a uskutečňuje se v materiálním prostředí

Tato specifická problematika, tedy vztah informace a komunikace, se táhne napříč sociálními vědami jako červená niť. Je zde možno vysledovat různé tendence, jako např. zaměřit se na jednu, či druhou stranu, nebo podřídit popis charakteristických rysů požadavkům paradigmat, která definují mateřskou disciplínu. Hlavně v posledních letech je ale poukazováno na fakt, že zde existuje prostor pro teoretiky různých disciplín překročit omezení jednotlivých vědních konceptů, příležitost pro integrující stanovisko k tomuto fenoménu, a tedy přístup obohacující všechny zúčastněné.

Saša Skenderija uvádí, že „pro informační vědu má správné pochopení podstaty komunikačních fenoménů zásadní význam“ (SKENDERIJA, 1997). Jak upozorňuje Zdeněk Jonák, většina dosavadních výzkumů komunikace na půdě

informační vědy, se zabývala problematikou komunikace jako jednosměrným procesem výměny mezi příjemcem a vysílajícím. Je zřejmé, že takto zúžený předmět zkoumání nekladl na výzkum problematiky informace jako produktu komunikace ani na sám proces komunikace velké nároky. Na druhé straně i pro komunikační teoretiky by bylo podnětné se podívat na informaci podrobněji než jen na „sdělení jako produkt komunikace“. K tomuto kroku je ale nezbytností, jak již bylo zmíněno, překročení tradičních kategoriálních rámců v každé z těchto disciplín.

Témata k diskuzi:

- Jak byste od sebe odlišili pojmy informace a komunikace? Co mají tyto pojmy společného a čím se liší?
- Navzájem porovnejte informaci a komunikaci na základě jejich měřitelnosti a kvantifikovatelnosti.

Samostatná práce:

Napište krátký esej na téma „Proč pojem ICT /Information Communication Technology/ sdružuje právě pojmy „informace“ a „komunikace“?“

Doporučená literatura:

CEJPEK, Jiří. *Informace, komunikace a myšlení*. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Nakladatelství Karolinum, 2005. 233 s.

JONÁK, Zdeněk. Pojem „informace“ ve světě sdíleného pojetí skutečnosti. *Ikaros* [online]. 2000, roč. 4, č.2. Dostupný na World Wide Web: <http://www.ikaros.cz/>.

PATOČKA, JAN. *Filosofie a společenský problém informace*. In *Acta Bibliothecalia et informatica*. Opava : Slezská univerzita, 1996.

2 Informačně-komunikační modely

Men often hate each other because they fear each other; they fear each other because they don't know each other; they don't know each other because they can not communicate; they can not communicate because they are separated.

-- Martin Luther King Jr.

Po prostudování těchto materiálů bych měl/a být schopný/á:

- Charakterizovat modelování
- Vyjmenovat výhody a nevýhody modelů
- Pohovořit o jednotlivých komunikačních modelech /Aristoteles, Lasswell, Berlo, Shannon, Schramm, Westley and MacLean, ... /

Klíčová slova:

Informační modely, komunikační modely, modelování, zpětná vazba, kanál, zpráva, kódér, dekódér, vysílající, přijímající, pole zkušeností, Aristotel, Lasswell, Berlo, Schramm, Newcomb, Shannon, Westley, MacLean

2.1 Modelování

Co je to modelování?

Hlavním cílem informační činnosti je komunikování poznatků. Každý poznatek se může stát informací pouze za předpokladu, že je komunikován, tedy projde-li libovolným komunikačním aktem či procesem (KONIGOVÁ, 1981). Tyto komunikační akty můžeme graficky vyjádřit pomocí modelování.

Modelování je jednou z hlavních metod studia složitých jevů reálného světa, kde všechny jevy souvisí mezi sebou a je prakticky nemožné poskytnout jejich celkový a přesný popis. **Model tedy umožňuje zobrazit objektivní realitu zjednodušeně, a zachytit jen ty stránky daného jevu, které považujeme za důležité, to znamená ty, které jsou blízké účelu, který má model plnit.** Dochází tedy nutně i k určité idealizaci konkrétního jevu a jeho abstrakci, což by nemělo být zaměňováno s vytvářením kopie modelovaného

předmětu či jevu, nebo jeho logické tautologie (BERKA, 1967). Doc.RNDr. Milan Berka, CSc. případně nazývá umění modelovat a vytvářet modely vlastně uměním hledání kompromisů mezi jednoduchostí a přesností.

Model můžeme definovat jako vědomě zjednodušený popis části reality prezentovaný v grafické formě, a zachycující hlavní části nějaké struktury či procesu, a i vztahy mezi těmito jednotlivými součástmi.

2.1.1 Výhody modelů

- **STRUČNOST A PŘESNOST**

Jak už bylo zmíněno, model umožňuje vysvětlit, či spíše vyjasnit složité jevy, procesy a události.

- **OBEČNOST**

Umožňuje nám interpretovat některé teorie a vytváří prostor pro další otázky. C. D. Mortensen cituje: “čím složitější je daný předmět – tím neuspořádanější a nepolapitelnější je jeho přirozené rozhraní – a tím větší je možný přínos vytvářeného modelu”(MORTENSEN, 1972)

- **MOŽNOST DALŠÍHO ROZŠÍŘENÍ TEORIE**

Danou teorii lze pomocí modelu snadno kvantifikovat.

- **SNADNÁ OVĚŘITELNOST PŘIJATÝCH HYPOTÉZ**

Obzvláště u matematických modelů je podle povahy předpokládaných vztahů mezi veličinami možné použít různých matematicky přesných metod.

- **PROGNÓZA DO BUDOUCNA**

Předvídání možných výsledků či směrů událostí.

- **AHA EFEKT**

Na určité úrovni mají modely i heuristickou hodnotu, tedy poskytují nové náhledy vytvoření hypotetických myšlenek a vztahů. Někteří vědci dokonce této funkci přikládají největší význam - nabídnutí neotřelého originálního pohledu. Dobrý model nám může napomoci k opuštění našich starých myšlenkových vzorců.

2.1.2 Omezení modelů

- **NEBEZPEČÍ PŘÍLIŠNÉHO ZJEDNODUŠENÍ**

I přesto, že zjednodušení je neodmyslitelnou součástí abstrakce, neměli by být při tvorbě modelu opomenuty základní proměnné, periodické vztahy a hlavní kompetence daného subjektu.

▪ **PŘEDČASNÝ ZÁVĚR**

Modely limitují naše povědomí o neprozkoumaných možnostech. Zabýváme se modelem, i přesto že by bylo rozumnější věnovat čas a energii samotnému předmětu našeho zájmu. Většina našich nápadů je podmíněna určitým pomalým zráním, vytvářením podmínek pro klidný růst, který nemůže být uspíšen. Vytvářením modelu ve fázi, kdy jsou naše myšlenky stále ve stavu krystalizace, můžeme určitým způsobem zamezit vývoji a zdravému “usazení” nových myšlenek.

▪ **ZÁMĚNA MODELU SE SKUTEČNOSTÍ**

Model funguje jako náhražka reality, to v konečném výsledku znamená, že jedna forma mnohoznačnosti je nahrazena neurčitostí, kterou měl model minimalizovat. Např. vnímání Norska jako “nahore”, protože na mapě Evropy je umístěno v blízkosti Severního pólu.

2.2 Komunikační modely

Komunikačních modelů rozlišujeme desítky, každý se zaměřuje na různé komunikační situace, zohledňuje jiné části či složky komunikace, např. u Shannona to je kanál, Osgood-Schramm pracují s účastníky komunikace, Berlo upozorňuje na zprávu jako fenomén.

2.2.1 Aristotel (384 př.n.l. – 322 př.n.l.)

Počátky systematického přístupu můžeme hledat v řecké kultuře. Řekové měli demokratickou formu vlády a prakticky ve všech oblastech obchodu, veřejné správy, práva či vzdělání byl kladen velký důraz na ústní vyjádření. Občané museli být svými vlastními právníky – žalobce i obžalovaný oficiálně představovali svůj případ před porotou složenou z několika stovek lidí, kteří museli být o něčem přesvědčeni.

Z tohoto stavu vychází i Aristotelovo chápání komunikace jako **verbální aktivity, ve které se mluvčí (ten, kdo mluví) snaží přesvědčit, tedy dosáhnout vlastního cíle, posluchače, a to pomocí nějaké taktické konstrukce argumentu a přednesu projevu.**

Aristotel popsal komunikaci v termínech **řečník** (orator) či mluvčí, přednášející (speaker) **sestavuje argument, který má být představen v projevu** (speech) **posluchačům** (hearers, listeners), tedy publiku (audience). Mluvčí je zde chápán jako iniciátor celé komunikace, jeho promluva

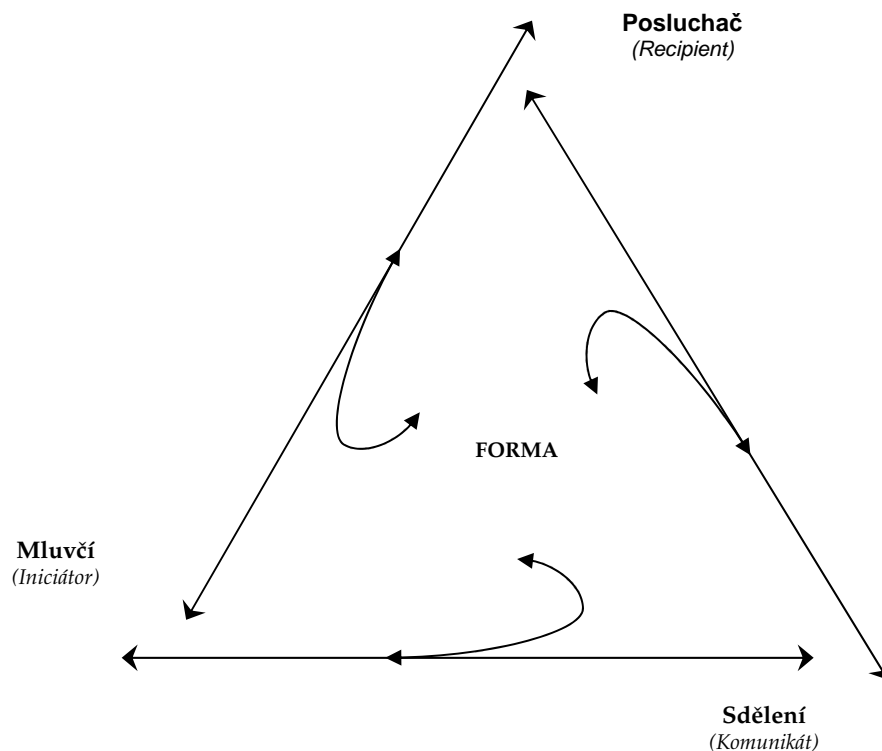
(komunikát) i posluchač (recipient) se objevují v každé další komunikační teorii, ale chápání čtvrtého elementu, tj. formy, se mění. **Forma je výsledkem vlivu vzájemné kombinace předchozích tří prvků**, ale zpětný vliv zde neplatí – **forma působí pouze jednosměrně a neovlivňuje ostatní složky**.

Aristoteles svůj komunikační model (viz. Obr.1 Aristotelův model), který je považován za první „model sociální komunikace“ a za **základ všech dalších komunikačních teorií**, popsal v díle Rétorika. I přesto, že jako první vyčlenil a pojmenoval jednotlivé části komunikačního procesu, model stále nezohledňuje další okolnosti komunikačního procesu (jako např. okolnosti, důsledky, vlivy, atd.).

Tedy cíl přednášejícího je u posluchače vyvolat pozitivní dojem o sobě samém a tak následně mít větší pochopení, souhlasit s jeho stanoviskem. Aristoteles **definoval rétoriku jako schopnost všimnout si, zaregistrovat, a to v jakékoliv situaci, dostupných prostředků přesvědčování**.

Jak Aristoteles, tak i jeho učitel Plato, považovali komunikaci za **umění či dovednost**, která musí být procvičována, ale i za oblast, kterou je nutno prostudovat. Takže i když ten nejranější zájem o komunikaci se zaměřil na veřejný projev, byl uznán fakt, že je nutné rozšířit pohled o další teorie. Např. Plato zdůrazňoval nutnost zaměření se na oblast lidského chování.

Tímto směrem se vydali další dva učenci - **Cicero** a **Quintilian**, kteří stejně jako Aristoteles a Plato, viděli **komunikaci jako praktickou i akademickou záležitost**. Cicerův pohled na komunikaci byl tak komplexní, že zahrnoval vše, co se nyní považuje za pole působnosti sociálních věd.



Obr.1 Aristotelův model

2.2.2 Harold Dwight Lasswell (1948)

Další ze známých charakteristik je slovně popisný model **amerického sociologa, politologa a komunikačního teoretika Harolda Lasswella**, kde je možno rozpoznat vliv oblasti propagandy, kterou se teoreticky zabýval. Považujeme jej za jeden z **prvních jednoduchých modelů problematiky masové komunikace** (viz. Obr.2 Lasswellův model).

On sám říkal, že komunikační proces může být nejlépe vysvětlen jednoduchou větou:

„Who says what to whom in what channel with what effect.“

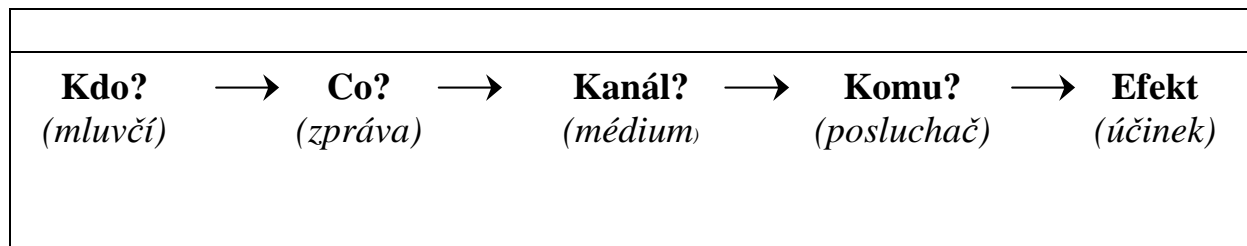
***Kdo
Říka Co
Kterým Kanálem
Komu
S jakým efektem?***

Stejně jako Aristoteles, se Lasswell zaměřuje na **ústní zprávu**, zdůrazňuje pojmy mluvčí, zpráva a publikum, i když užívá odlišnou terminologii, a vidí také komunikaci jako jednosměrnou, ve které jedinec ovlivňuje ostatní svým sdělením.

Čím se Lasswell odlišuje od Aristotela?

- Nabízí **širší definici kanálu**, a to zahrnutím i masových médií
- Všeobecněji rozšiřuje **pohled na cíl či efekt komunikačního procesu**
- Navrhuje rozmanité výsledky nebo efekty komunikace
- Funkci „přesvědčit“ doplňuje o „informovat, pobavit, rozjitřit, popudit“

Jeho práce je považována za první malý krok k oblasti výkladu přenosu a příjmu zprávy.



Obr.2 Lasswellův model

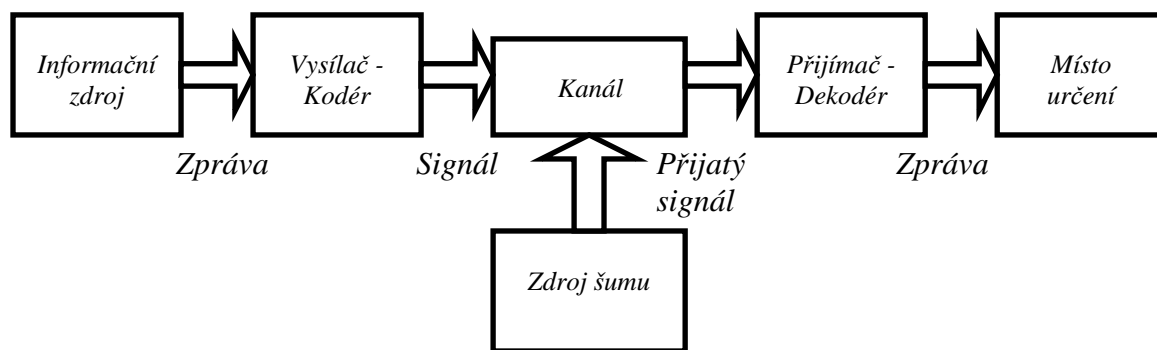
2.2.3 Claude Shannon (1948)

Asi rok po představení Laswellova pohledu publikoval Claude Shannon výsledky svého výzkumu v oblasti přenosu signálu.

V roce 1948 publikoval Claude Shannon v *Bell Systems Technical Journal* svou práci “**A Mathematical Theory of Communication**”, která se velmi rychle rozšířila do ostatních oblastí vědy, a to nejen **technických**, ale i **sociálně-humanitních disciplín**. Shannonův koncept informace, měřený vzorcem entropie, je jeden z jeho nejdůležitějších příspěvků k teorii informace. To je asi také hlavní důvod, proč byla jeho teorie nazývána “**information theory**”, zatímco Shannon preferoval pojem “**communication theory**”.

Dle Shannona jakýkoliv komunikační systém může být rozdělen do jednotlivých komponent, se kterými může být zacházeno jako s odlišnými matematickými modely. Je tedy možné zcela oddělit úpravu zdroje od úpravy kanálu.

Autoři ve svém modelu rozlišili jednotlivé komponenty komunikačního aktu (viz. Obr. 3 Shannonův a Weaverův model): **signál (signal) od sdělení (message), informační zdroj (information source) od vysílače (transmitter), a příjemce (receiver) od místa určení (destination).**



Obr. 3 Shannonův a Weaverův model

2.2.4 Wilbur Schramm (1954)

Ve své práci Wilbur Schramm porušil zásadu linearity, když jako jeden z prvních upravil model Shannona a Weavera, a vytvořil **kruhový model**, který zdůrazňuje **cyklickou přirozenost komunikace** (viz. Obr. 4 Schrammův model). Sám Schramm cituje:

"Je zavádějící přemýšlet o komunikačním procesu jako o něčem, co někde začíná a někde končí. Je skutečně bez konce... " (SCHRAMM, 1979).

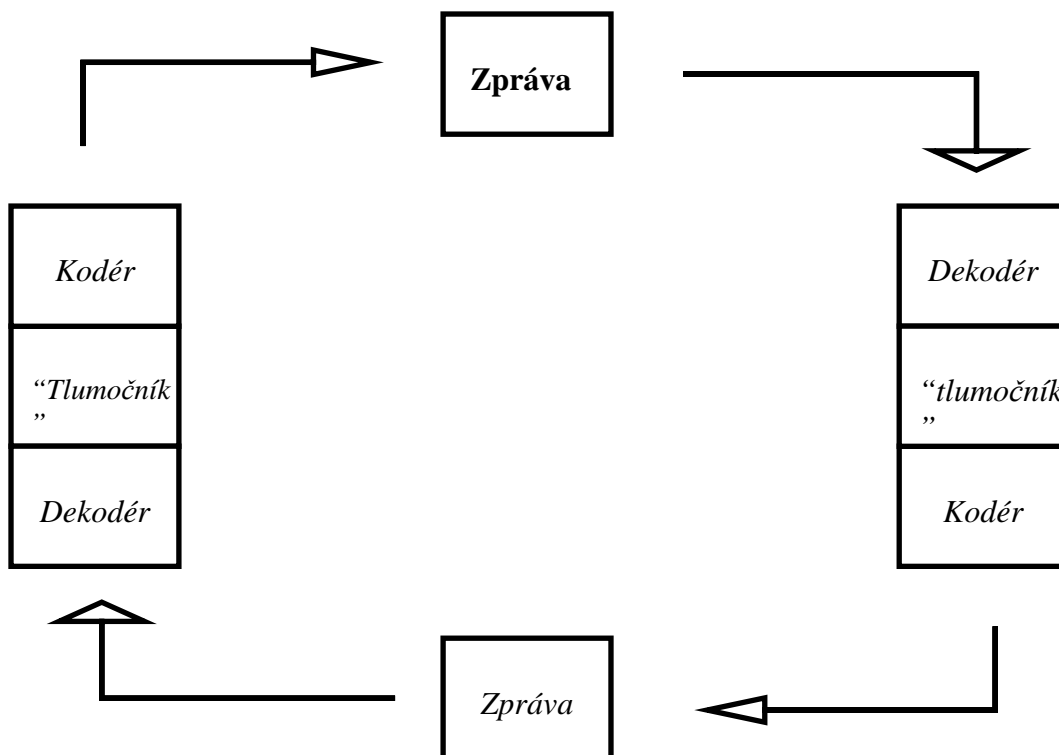
Ve svých modelech Wilbur Schramm nejen změnil Shannonův „vysílač“ and „příjemce“ na „**kodér**“ a „**dekodér**“, ale i „zdroj“ informací nebo pocit, který chce sdílet, převádí do tvaru, který může být přenesen. Naznačuje tím, že obrazy v naší hlavě nemohou být předány dále, dokud nejsou zakódovány. Jakmile je zpráva zakódována a poslána, je již **nezávislá na zdroji**. A v tomto momentu jsou relevantní otázky, jestli přijímající bude naladěn stejně jako vysílající, jestli zpráva bude vyložena bez pokřivení a nějaké deformace, jestli obrázek v hlavě přijímajícího bude mít jakousi podobnost s tím, který měl v hlavě vysílající subjekt.

Wilbur Schramm se mimo jiné zabývá **důležitostí zpětné vazby**, kterou vidí jako **účinný prostředek k řešení problému šumu**. Zkušený komunikující je pozorný ke zpětné vazbě od publika a neustále upravuje svou zprávu podle toho, co pozoruje nebo slyší od druhé strany. V modelu je vyjádřena myšlenka, že pokud přijímající poskytne zpětnou vazbu (ať již přímou, mírně přímou, nepřímou), stane se automaticky vysílajícím, a tak Schramm **eliminovat rozlišení těchto dvou rolí**. V tomto modelu není rozlišena funkce vysílajícího a přijímajícího. Zakódování, vyhodnocení i dekodování zprávy je prováděno oběma subjekty.

Přelomová je i Schramova myšlenka, že přijetí zprávy není záležitost týkající se dekodování, ale také výkladu, interpretaci (interpreting) zprávy. Přidáním prvku tlumočnicka (interpreter) do modelu je snaha o nahlédnutí na problém obsahu zprávy, je už tedy zohledněn možný odlišný význam jednotlivých sdělení.

Schram také představuje koncept **pole zkušeností** (field of experience), které předpokládá, že je neodmyslitelné k určení toho, jestli zpráva bude přijata na místě určením způsobem, jakým ji vysílající subjekt zamýšlel. Tvrdí, že **bez pole zkušeností – společného jazyka, společného zázemí, společné kultury, atd. – je správná interpretace zprávy skoro nemožná**. Schram si tedy uvědomuje fakt, že **komunikační proces funguje omezen kulturními pravidly a očekáváními**, a pro úspěšnou a uspokojující komunikaci je nutné sdílení aspoň některých socio-kulturních činitelů.

Tomuto modelu je vytýkán chybný předpoklad vzájemné rovnosti všech aktérů v komunikaci. Právě komunikační akt je totiž často nevyvážený, co se týče jednotek zdrojů, moci nebo času. Tento model i nadále nezohledňuje komunikaci kolektivní a víceúrovňovou komunikaci mezi několika zdroji.



Obr. 4 Schrammův model

2.2.5 David Berlo (1960)

Spolužák Wilbura Schramma - David Berlo - **podrobněji definoval jednotlivé části komunikačního procesu** – u “zdroje” považoval za důležité vyzdvihnout pojmy jako **komunikační dovednosti, přístup, znalost, kultura a sociální systém**, ve svém modelu (viz. Obr. 5 Berlův model) zdůraznil všech 5 smyslů u charakteristiky informačního kanálu a naznačil, že stejné faktory, které ovlivňují zdroj, ovlivňují i příjemce zprávy. Berlo tvrdil, že podmínkou k úspěšné komunikaci je do určité míry shodná úroveň dovedností a podobnost hodnot na straně vysílajícího i příjemce.

David Berlo vnímá komunikaci jako **regulovaný proces**, kde je **signifikantní vztah obou komunikačních partnerů a míra jejich komunikačních dovedností**. Čím jsou vyšší, tím efektivněji a úspěšněji samotná komunikace probíhá. Komunikační dovednosti jsou děleny na 5 druhů:

Mluvení a psaní (jsou spojeny s procesem kódování, přeměny myšlenek v symboly), naslouchání a čtení (naopak dekódování) a myšlení.

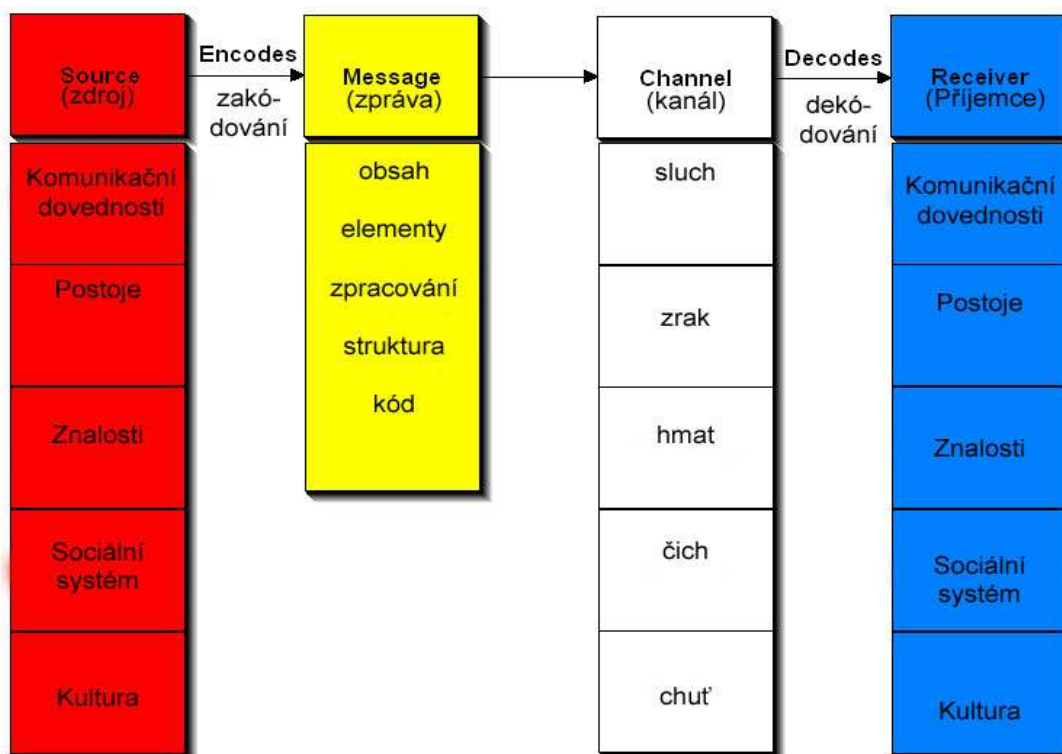
Způsobilost myslet je klíčová – ve své důležitosti správně chápat podstatu komunikační situace a vnímat kontext a souvislosti. Pokud je tato poslední kvalita oslabena, jsou automaticky oslabeny i předešlé čtyři způsobilosti.

Faktory ovlivňující průběh komunikačního procesu:

- Komunikační schopnosti účastníků
- Znalost úrovně účastníků
- Společenský systém
- Kulturní systém
- Soubor postojů všech účastníků

Model je řazen do skupiny **lineárních modelů** a interakce jednotlivých částí není vyjádřena explicitně.

David Berlo hlavně zdůrazňoval fakt, že komunikace je proces a že “meanings are in people, not in words”, jinými slovy – **interpretace zprávy závisí hlavně na významu slov či gest pro vysílajícího a přijímajícího** – více než na základních složkách zprávy. Právě trváním na této skutečnosti se posunuje pohled na komunikaci od **přenosu zprávy k interpretaci informace**.



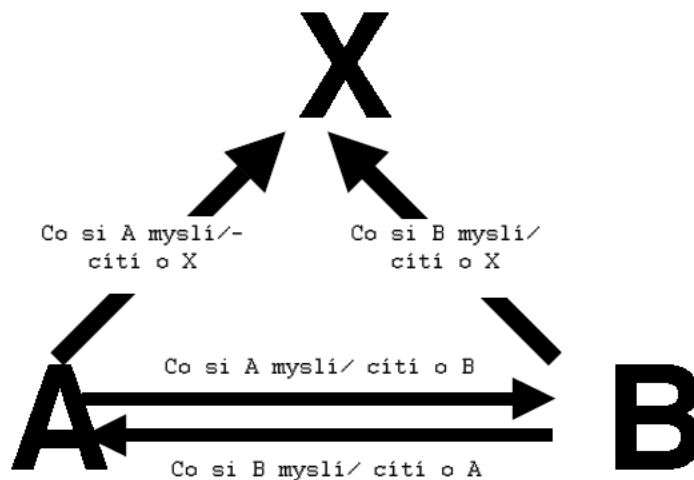
Obr. 5 Berlův model

2.2.6 Theodore M. Newcomb (1953)

V modelu interpersonální komunikace teoretika Newcomba (viz. Obr. 5 Newcombův model) je kladen **důraz na psychiku a vztah účastníků**, které jsou **ovlivněny komunikačním procesem**, v modelu se neobjevují pojmy jako zpráva, kanál, atd.. Model zkoumá dopad komunikačního procesu na psychiku jedince, **zdůrazňuje obousměrnost komunikace**, **postihuje vztah mezi účastníky a vztah k předmětu komunikace**. Na druhé straně ještě stále opomíjí faktory jako prostředí komunikačního procesu a další vlivy působící na účastníky komunikace.

A a B jsou komunikující a X je situace nebo sociální kontext, ve kterém komunikace probíhá. Oba jedinci jsou nasměrováni jednak k sobě navzájem, ale i k X. Rovnováha mezi těmito třemi subjekty je udržována neustálým přenosem informace. Komunikační proces je zde vnímán jako **působení vzájemně na sobě závislých činitelů udržujících equilibrium = rovnováhu**.

Theodore M. Newcomb vycházel z práce psychologa Heidera, který se zabýval mírou konzistence či neslučitelnosti, která může existovat mezi dvěma osobami ve vztahu k třetí osobě či předmětu. Tam, kde je rovnováha (pozitivní přístup navzájem či k předmětu), každý ten účastník je rezistentní ke změně. V situacích, kdy dochází k nerovnováze – se objevují pokusy ji nastolit. Takže nesrovnalosti mezi A a B v jejich orientaci směrem k X vlastně stimulují jejich vzájemnou komunikaci. Z toho předpokladu vycházel i Newcomb, který tvrdil, že komunikace je *“naučená odpověď” v napětí* a my jsme pravděpodobně schopni najít více komunikačních aktivit v podmínkách nejistoty a nerovnováhy než kdykoliv jindy.



Obr. 5 Newcombův model

2.2.7 Konceptní model Westley a MacLeana (1957)

Tento **kruhový model** se zakládá na modelu mezilidské komunikace podle Theodora Newcomba, stejně jako v předloze je základem celého konceptu trojice A (komunikátor), B (recipient) a X (předmět komunikace), je však **aplikován na oblast komunikace masové**, intencionální (viz. Obr. 6 model Westleyho a MacLeana). Zavádí novou roli **zprostředkovatele** (také **kontrolující subjekt**) a snaží se popsat vzájemné vztahy mezi hlavními prvky masové komunikace. Jedním z jeho kladů je **zachycení proměnlivosti zprávy v průběhu masové komunikace**, na druhou stranu není zachycen vliv vnějšího kontextu a rozpracován vliv zdroje na médium a naopak.

K Newcombovu modelu a jeho A, B (ti komunikující) a k X (jakákoliv věc či událost v okolí A, B, která je předmětem komunikace) autoři přidali C

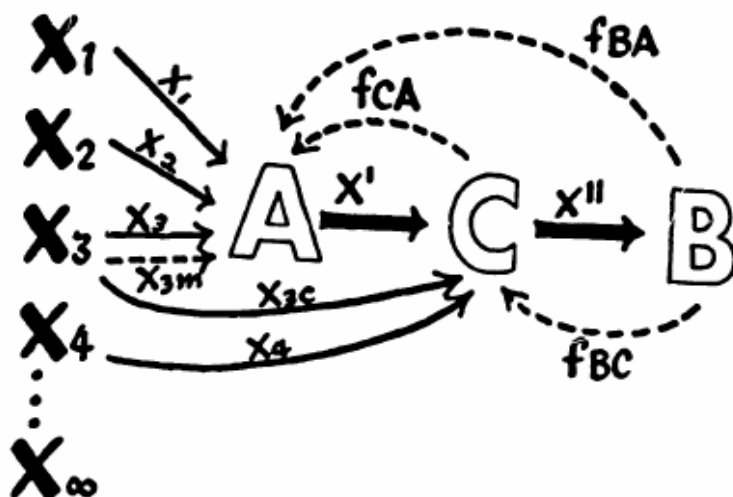
reprezentující redakční, vydavatelskou funkci – proces rozhodující **co** a **jak** komunikovat.

Každá osoba odpovídá na svou smyslovou zkušenost **výběrem jen určitých objektů, na které reaguje**, ta jsou znázorněna jako X. V modelu se vyskytuje reportér jako A, publikum či veřejnost jako B, a C zastupuje kontrolující subjekt či kanál, tedy např. vedoucí redakce. f je reprezentací zpětné vazby.

Wesley a MacLean naznačují, že rovnováha Newcombova modelu je narušena blízkostí A a C. Prvek C funguje jednak jako kanál a také mediátor přenosu X od A k B, tedy X je od B více vzdáleno než v předchozím modelu, a je tak naznačena **závislost prvku B (publika, široké veřejnosti) na A a C**.

V modelu je znázorněna myšlenka, že **komunikace je započata přijímáním zprávy spíše než jejím posíláním**. Příkl.: komunikace není započata v momentu, kdy osoba začne mluvit, ale již ve chvíli, kdy selektivně reaguje na své momentální okolí. To zdůrazňuje i fakt, že mnoho signálů důležitých pro komunikační proces nemusely být poslány úmyslně.

Další věc, kterou autoři naznačují, je šíře změn, kterou zpráva projde při jejím předávání z jednoho subjektu na druhý.



Obr. 6 model Westleyho a MacLeana

Témata k diskuzi:

- Co vidíte jako slabou stránku modelu Davida Berla?
- V modelu Westley a MacLeana chybí znázornění dalších zdrojů a vlivů působících na B a vyvažujících vliv A a C. Které to jsou?

Samostatná práce:

Graficky v modelu znázorněte komunikační akt: Výuka znalostního managementu na střední škole.

Doporučená literatura:

KELBL, Jiří. *Přínosy modelů sociální/lidské komunikace pro informační studia*. Praha 2002. 97 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, ÚISK.

McQUAIL, Denis. Překlad JIRÁK, Jan, KABÁT Marcel. *Úvod do teorie masové komunikace*. Portál, 1999. 448 s.

3 Shannon-Weaverova informační teorie

„If you don't give people information, they'll make up something to fill the void.“

Carla O'Dell

Po prostudování těchto materiálů bych měl/a být schopný/á:

- Popsat výhody a omezení modelů všeobecně
- Popsat Shannon-Weaverův model s jeho základními charakteristikami
- Schématicky (graficky) znázornit Shannon-Weaverův model
- Rozebrat silné a slabé stránky modelu
- Pohovořit o hlavním přínosu Shannonovy práce z pohledu komunikace

Klíčová slova:

komunikační systémy, lineární model, Shannon, Weaver, deFleur, signál, sdělení, zdroj, vysílač, příjemce, zpráva, bit, kanál, šum, entropie, zpětná vazba, šum, médium

3.1 Komunikační systémy

Systemový přístup umožňuje chápat **systém jako soubor vzájemně se ovlivňujících a účelně koordinovaných prvků vstupujících zároveň do vztahů se svým okolím** (KONIGOVÁ. 1981). Popsat komunikační systém tedy znamená podrobně vykreslit jeho strukturu a účelové fungování v jeho různých vnitřních i vnějších složkách. Jde tedy o stadium vzájemné závislosti a součinnosti mezi jednotlivými částmi a prostředím, do něhož jsou tyto části zapojeny.

Komunikační systémy v technických disciplínách se ve většině případů zabývají oblastí přenosu informace, naopak v sociálních systémech jde o zmapování účinku komunikačního procesu na lidské chování. Popis znaků, které podmiňují průběh a výsledek komunikace, v informační vědě podrobněji rozpracovala Prof. Marie Konigová.

3.2 Shannon-Weaverova matematická teorie komunikace

V roce 1948 publikoval Claude Shannon v *Bell Systems Technical Journal* svou práci “A Mathematical Theory of Communication”, která se velmi rychle rozšířila do ostatních oblastí vědy, a to nejen technických, ale i sociálně-humanitních disciplín. Shannonův koncept informace, měřený vzorcem entropie, je jeden z jeho nejdůležitějších příspěvků k teorii informace. To je asi také hlavní důvod, proč byla jeho teorie nazývána “**information theory**”, zatímco Shannon preferoval pojem “communication theory”.

3.3 Hlavní přínosy Shannonovy práce

3.3.1 Digitální vyjádření zprávy

Obsah zprávy není relevantní jejímu přenosu, nezáleží tedy na tom, co zpráva představuje. Může to být text, zvuk, obraz, nebo video, vše může být převedeno do binárního kódu, 0 nebo 1. “**Bit**” byl navržen jako termín pro jednotku informace, měřitelné množství, pomocí kterého je možno hodnotit kapacitu přenosu všech komunikačních technologií.

To byla zásadní myšlenka nejen pro technické obory, ale i pro odborníky z humanitních disciplín. Inženýři byli doposud zvyklí přemýšlet o přenosu informace jako o elektromagnetických křivkách, a pracovali odděleně na jednotlivých oblastech, např. telefonní, obrazový, datový přenos. Shannonova vize “bitu” všechny tyto oblasti sjednotila. Pro humanitní disciplíny, především teoretiky komunikace, reprezentuje Shannon-Weaverův koncept důležité **rozšíření představy komunikace nejen jako aktu verbálního či psaného, ale zastřešujícího všechny lidské aktivity**. Autoři popisují komunikační proces tímto způsobem (Shannon-Weaver Model, 2003):

“Pojem komunikace zde bude použit ve velmi širokém smyslu, aby obsahoval všechny způsoby, kterými jedna mysl může ovlivnit druhou. To samozřejmě zahrnuje nejen psanou či mluvenou řeč, ale také hudbu, obrazové umění, divadlo, balet, v podstatě veškeré lidské chování.”

3.3.2 Kapacita kanálu & Teorie šumu

Kapacita kanálu (channel capacity) je **maximální množství informace, které je možno přenést za určitou časovou jednotku**. Shannon představil termín *šum* (*noise*), jako **označení pro jakékoliv zkreslení (deformaci)**,

kteřé narušuje vysílání signálu od zdroje k místu určení. Tento vztah je popsán jednoduchou rovnicí: kapacita kanálu = informace + šum.

Každý komunikační kanál má své kapacitní omezení, měřené v binárním kódu, tento jev je známý jako **Shannonův limit**. Je matematicky nemožné nad

hranicí tohoto limitu uskutečnit bezchybnou komunikaci, tedy komunikaci bez ztráty některých dat. Pod hranicí tohoto limitu je možné přenášet informaci i s nulovou chybou. Shannon matematicky dokázal, že jsou **způsoby zakódování informace, které dovolí dosáhnout limitu bez odchylky, bez ohledu na množství šumu či síly signálu.**

Další termín je **korekce kanálu** (correction channel), což je prostředek pro překonání těžkostí zapříčiněných šumem. Korekce kanálu je vykonávána pozorovatelem, který porovná počáteční signál s tím, který byl obdržen. Pokud se liší, jsou vyslány dodatečné signály, aby chybu opravily.

3.3.3 Entropie

Inspirováni termodynamikou a energetickými změnami směřujícími k pravděpodobnějšímu stavu – chaosu, zavedli autoři obecný pojem entropie, jako **míru neuspořádanosti**. Entropie je definována jako **střední hodnota míry informace potřebné k odstranění neurčitosti, která je dána konečným počtem vzájemně se vylučujících jevů.**

Claude Shannon v matematické teorii komunikace vymezil **informaci jako statistickou pravděpodobnost určitého signálu či znaku, který je na vstupu určitého systému. Čím je menší pravděpodobnost daného znaku, tím větší má takzvanou informační hodnotu.** Tím, že system signál zpracoval, dostal se na nižší úroveň nejistoty (entropie), tedy do stavu s vyšší mírou uspořádanosti. System s malou mírou entropie se nachází v nerovnovážném stavu a tudíž ve stavu s daleko větší informací. **Entropie je tedy v tomto kontextu chápána jako míra neurčitosti před přijetím zprávy, jež se po příjmu odstraňuje a vyjadřuje tak míru informace.**

3.3.4 Formální architektura komunikačních systémů

Jakýkoliv komunikační systém může být rozdělen do jednotlivých komponent, se kterými může být zacházeno jako s odlišnými matematickými modely. Je tedy možné zcela oddělit úpravu zdroje od úpravy kanálu.

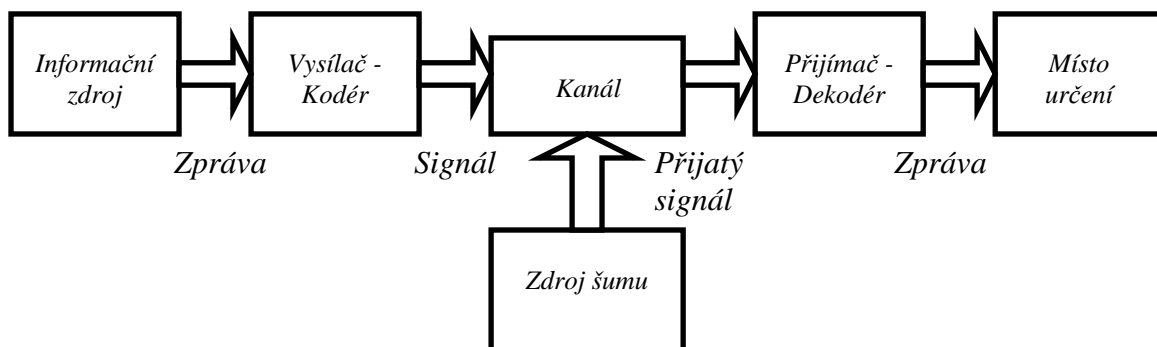
Autoři rozlišili jednotlivé komponenty komunikačního aktu: *signál (signal)* od *sdělení (message)*, *informační zdroj (information source)* od *vysílače (transmitter)*, a *příjemce (receiver)* od *místa určení (destination)*.

3.4 Shannon-Weaverův model

I přesto, že se Shannon věnoval v Bell Telephone Laboratory matematickému a kryptografickému výzkumu, a jeho dílo je vysoce technického rázu, vliv jeho práce byl obrovský. Technické problémy se liší svým charakterem od lidských, vidíme však vliv *matematického modelu* v práci a vytvářených modelech mnoha vědců sociálních disciplín (viz. Obr. 3 a 7 Shannonův a Weaverův model).

3.4.1 Základní charakteristiky modelu:

- Lineární model (existuje zde posloupnost komunikačních aktivit, komunikace je znázorněna jako jednosměrná)
- Přenosový model (klade více důraz na prostor než na čas)
- Obecný model (aplikovatelný na různé druhy komunikace, nezohledňující sémantickou stránku komunikačního procesu)
- “Informační model” komunikace (důraz je kladen na přenos a příjem informace, původní záměr vedoucí ke vzniku modelu byl rozlišení šumů od signálů nesoucích informace)



Obr. 7 Shannonův a Weaverův model

Informační zdroj vytváří sdělení (zprávu) či provádí její výběr z množiny možných sdělení (zpráv). Vysílač (kodér) převádí sdělení (zprávu) v signál, který je přes komunikační kanál přeposlán k dekodéru (příjemci). Funkce dekodéru je opačná než kodéru, tj. dekódovat, obnovit sdělení (zprávu) ze signálu. Potom přijaté sdělení (zpráva) dosáhne místa určení.

3.4.2 Silné stránky modelu

- ✓ jednoduchost
- ✓ obecná platnost
- ✓ kvantifikovatelnost
- ✓ nejčastěji užívaný jednoduchý komunikační model v teorii komunikace
- ✓ model, který rozdělením komunikačního procesu na individuální jednotky, dal podnět ke vzniku komunikačních modelů, jež poskytly již důkladné rozpracování tohoto procesu
- ✓ intelektuální inspirace pro komunikační teoretiky, vedoucí k dalším teoriím a výzkumům - v té době nutné oživení této vědecké komunity

3.4.3 Slabé stránky modelu

- ✓ **nezohledňuje obsah a význam zprávy**

Model zobrazuje matematickou teorii týkající se přenosu signálu, a není jeho záměrem soustředit se na sémantický význam zprávy nebo její efekt na posluchače. Jak Claude Shannon sám uvádí (1948):

“The fundamental problem of communication is that of reproducing at one point either exactly or approximately a message selected at another point. Frequently the messages have meaning, that is they refer to or are correlated according to some system with certain physical or conceptual entities. These semantic aspects of communication are irrelevant to the engineering problem.”

Pojmu “informace”, který se vyskytuje v Shannonově teoretické práci, je užito ve velmi specifickém kontextu, a nemělo by tedy být zaměňováno s běžným chápáním tohoto pojmu. Samotný Shannon při schůzce s předními odborníky různých disciplín na toto téma zmínil:

“I think perhaps the word ‘information’ is causing more trouble . . . than it is worth, except that it is difficult to find another word that is anywhere near right. It should be kept solidly in mind that [information] is only a measure of the difficulty in transmitting the sequences produced by some information source.”

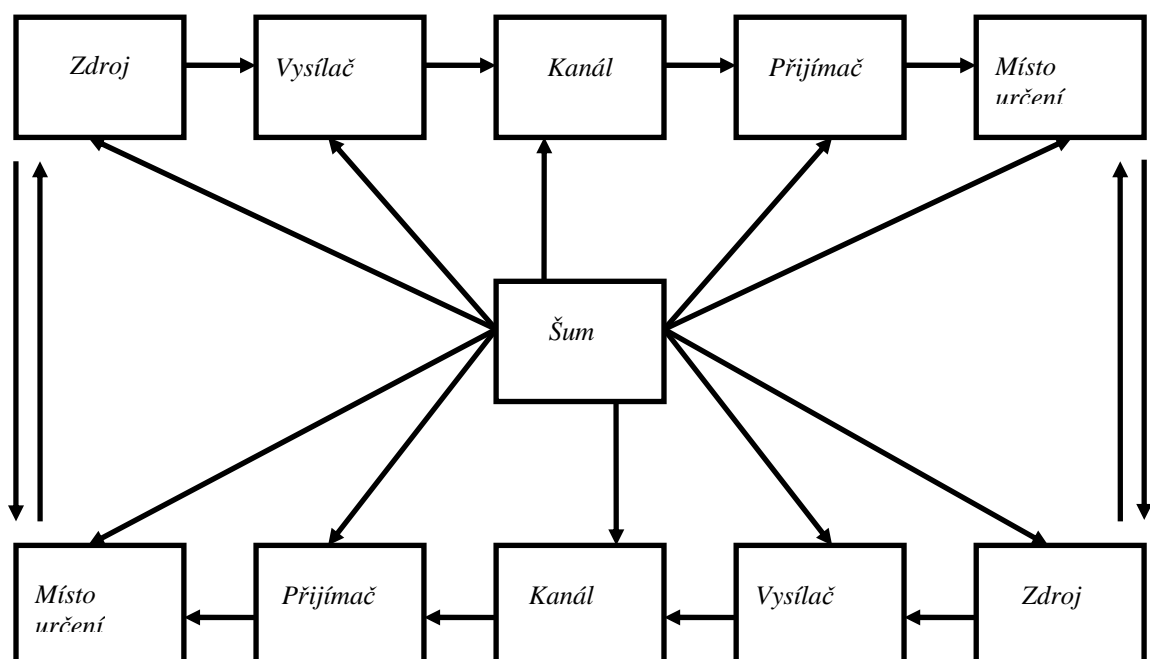
Skutečnost, že “informace” v kontextu Shannonovy matematické teorie nemá nic společného se smyslem zprávy, vede i k tomu, že není možno zohlednit význam (důležitost) zprávy. Neexistuje mechanismus, který by hierarchicky odlišil důležité sdělení od méně důležitého. “Informací” je označeno cokoli, co může být zakódováno a přeneseno kanálem, který spojuje informační zdroj s příjemcem. Warren Weaver (1949):

“... the strange way in which, in this theory, the word -information- is used... It is surprising but true that, from the present viewpoint, two messages, one heavily loaded with meaning and the other pure nonsense, can be equivalent as regards information...”

✓ *linearita a nedostatek zpětné vazby*

Komunikace je znázorněna jen jako jednosměrná, informačnímu zdroji tedy chybí velmi důležitá zpětná vazba, která je nutná k upravení výkonu, způsobu komunikace dle potřeb a reakcí příjemce zprávy. Informační zdroj je zde postaven do role aktivního subjektu řízení a na příjemce je nahlíženo jen jako na pasivní cíl absorbující informace.

O zpětnou vazbu byl model rozšířen v roce 1970 teoretikem **DeFleurem** (viz. Obr. 8 model DeFleura), který přidal další součásti a představil pojem “význam”. Ten je zdrojem transformován na “informaci”, poslán vysílačem skrz kanál a znovu příjemcem změněn na “význam”, který je doručen k místu určení. Zpětná vazba zvyšuje možnost dosáhnout izoformizmu, tj. shody mezi “významy”. Právě pojetí zpětné vazby je důležitý prvek v kontrole kvality informačních služeb.



✓ **nejsou zohledňovány vztahy a záměry účastníků komunikace**

Sama podstata komunikace, její původní význam ve smyslu “sdílení“ naznačuje, že účastníci komunikačního procesu nejsou nikdy izolovaní jedinci. Také jejich úmysly a záměry elementárně ovlivňují charakter jejich vzájemné výměny.

Koncepty této teorie jsou v podstatě matematické a záměrem byla jejich aplikace na technické problémy v jasně definovaných podmínkách. Proto se na první pohled zdá, že informační teorie v sociální komunikaci ignoruje lidský faktor.

✓ **přílišná statičnost modelu**

Model vyhovuje spíše znázornění komunikace v prostoru než v čase, nebere zřetel na změnu okolních podmínek, vztahů a rolí účastníků, či účelu daného procesu.

✓ **není zohledněna povaha užívaného média (kanálu)**

Lidé mají různé postoje k jednotlivým druhům médií, ta se od sebe liší svými technologickými vlastnostmi a tedy i mírou vhodnosti k různým druhům účelu komunikace. Volba média může ovlivnit jak formu, tak obsah zprávy, některá umožňují přímou zpětnou vazbu více než jiná... Médium není v procesu komunikace neutrálním prvkem.

✓ **Další souvislosti nejsou brány v úvahu**

Význam, smysl zprávy není v komunikačním aktu nikdy plně izolován od svého okolí, je vždy pod vlivem sociálních, politických, kulturních, historických, organizačních nebo situačních jevů.

Témata k diskuzi:

- Jak bych osobně graficky znázornil/a komunikační proces? Byl by ve vyjádření nějaký rozdíl mezi např. schématem interpersonální či masové komunikace?
- Jak v modelu efektivně a přehledně naznačit existenci faktorů času, vlivu prostředí, bariér či dalších proměnných, které ovlivňují podobu a průběh naší komunikace?

Samostatná práce:

Vyberte z osobního či pracovního života obou vědců (Claude E. Shannon a Warren Weaver) události/fakta/názory, které Vás osobně zaujali. Prosím, použijte jiný pramen než Wikipedii, jiný zdroj než český a připravte si raději zajímavostí více, ať se v hodině společně nenudíme.

Doporučená literatura:

McQUAIL, Denis. Překlad JIRÁK, Jan, KABÁT Marcel. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha : Portál, 1999. 448 s.

MORTENSEN, C. David. *Communication: The Study of Human Communication*. New York : McGraw-Hill Book Co., 1972. Chapter 2, Communication Models.

4 Informačně-komunikační kanály

"The less people know, the more they yell."

— Seth Godin

Po prostudování těchto materiálů bych měl/a být schopný/á:

- Rozlišit formální a neformální komunikaci a její výhody či nevýhody
- Charakterizovat horizontální a vertikální kanály v organizaci
- Vyjmenovat faktory aktivní při procesu přenosu zprávy v organizaci
- Popsat rysy informace přenášené neformálními informačními kanály

Klíčová slova:

organizace, kanál, informační toky, vertikální komunikace, horizontální komunikace, formální komunikace, neformální komunikace, sdílení informací, ECCO analýza

4.1 Komunikační kanály

Komunikace mezi komunikujícími partnery probíhá přes komunikační kanály. Kunczik jich rozděluje šest (KUNCZIK, 1995):

- **auditivní neboli vokální kanál** (mluvená řeč, tj. verbální a paralingvální komunikace);
- **vizuální kanál** (výraz tváře, výměna pohledů, gesta a pohyby těla, celkový vzhled, interpersonální distance a/nebo využívání prostoru pro komunikování odstupem či blízkostí);
- **hmatový neboli taktilní kanál** (například dotýkání se, strkání);
- **čichový neboli olfaktorický kanál** (vnímání vůně těla);
- **teplotní neboli termální kanál** (pocitující tělesné teplo jiné osoby);
- **chuťový neboli gustatorní kanál** (vnímání chuti).

Na komunikační strukturu v organizaci se můžeme dívat jako na **system kanálů**, kterými zprávy plynou, nebo vzorce interakcí mezi vysílačem a příjemcem, tedy **sítě**, vzorec interakcí mezi lidmi, kteří organizaci tvoří. Informační tok v organizaci je zajišťován pomocí systému informačních kanálů a sítí (GOLDHABER, 1990). Je třeba vzít v úvahu, že mluvíme v základu o těchto dvou konceptech – informační tok formálního a neformálního charakteru, přičemž druh informace je jedním z významných faktorů, který determinuje, jaké druhy informačních kanálů budou v průběhu komunikace užity. Porozumění úlohy sítí a kanálů je nutné k získání objektivního a reálného pohledu na tok informací v organizaci.

4.2 Formální informační toky

Formální komunikace je komunikace **oficiální, plánovaná, která má své specifické cíle a je předávaná** prostřednictvím komunikačních cest, které vyplývají z organizační struktury podniku.

U formální komunikace rozlišujeme **horizontální a vertikální informační kanály**. Horizontální komunikace je **sdílení informací mezi jednotlivými funkčními jednotkami na stejné hierarchické úrovni organizace**. Koresponduje často s kanály a prvky systému neformální komunikace, která obchází právě formální organizační struktury a hierarchie. Velmi často více oddělení či funkčních jednotek řeší stejný problém, a právě horizontální komunikace, pokud plyne volně, může zajistit sdílení nových zkušeností, řešení a informací napříč organizací (Kanter, 1988).

4.2.1 Formální vertikální komunikace

Vertikální komunikace je **obousměrná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými**, a vztahuje se k lehkosti, s jakou mohou jedinci komunikovat nahoru a dolů v organizační hierarchii. Protože nové nápady a ti, kdo se je snaží uvést v život, potřebují silnou podporu ze strany vedení, očekává se, že prostředí, které má kladný vztah k vertikální komunikaci, má i vhodné podmínky ke generování, ale hlavně prezentaci nových nápadů a dále jejich uskutečnění v praxi.

Nejdříve se zaměřím na **formální** komunikaci a hlavní charakteristiky **vertikálních** informačních kanálů:

a) jde o jednosměrnou (bez zpětné vazby) či obousměrnou komunikaci

V situacích, kdy jsou delegovány pracovní povinnosti a úkoly, či pracovníci jsou seznamováni s vizemi organizace a jejími cíly, má informační tok tendenci být jednosměrný. Zpětnou vazbu vnímáme dále s celistvostí, hierarchií a otevřeností jako základní koncept systémové teorie, a rozlišujeme

na negativní a pozitivní, kdy za negativní považujeme tu, která označuje odchylky od předpokládaných podmínek a systém se přizpůsobuje opravou odchylky (udržovací procesy závisí na negativní zpětné vazbě), a pozitivní, která podtrhuje odchylky raději než signalizuje potřebu opravy. Pozitivní zpětná vazba je využívána pro vytváření nových podmínek v systému raději než udržování starých, a je tak základem pro proces změny a adaptace.

b) informační kanály fungují jako paměť organizace

Jak, proč a co tvoří obsah zprávy přenášené v informačním kanálu organizace má vysokou vypovídající hodnotu ohledně organizace samotné, a i když hlavní funkcí je zvýrazňován přenos informací, které jsou nutné pro koordinaci, porozumění či vykonání pracovních úkolů, jako další funkce je zmiňována příležitost k použití moci, kdy informační kanály jsou užity jako prostředky k ovlivňování či manipulaci či jako prostředek k tlumočení filozofie, vizí a celkově kultury organizace

c) informační kanály mají několik proměnných, které významně zasahují do procesu přenosu zprávy

Aktivní faktory při procesu přenosu zprávy

Při procesu přenosu zprávy v organizaci jsou aktivní faktory **sdužování kanálů, včasnost, modifikace a abstrakce.**¹

Faktory relevantní oblasti **sdužování kanálů**:

- pravděpodobnost, že člen organizace akceptuje informaci přenášenou jakýmkoliv kanálem, je ovlivněna vnímanou kvalitou zdroje informace
- pravděpodobnost, že informace bude informačním kanálem přenesena ke členu organizace, je ovlivněna cenou komunikačních technologií
- pravděpodobnost, že se člen organizace bude podílet na přenosu informace, je závislá na jeho vnímání množství svých pracovních povinností
- možnost, že zpráva bude směřována ke členu organizace, je ovlivněna jeho vnímáním relevance zprávy k jeho vlastní osobě

Faktory relevantní oblasti **včasnosti**:

- vysílající odkládá vyslání zprávy do té doby, dokud nezačne vnímat, že přijímající je připraven zprávě věnovat pozornost

¹ V anglické terminologii používány termíny Channeling, Timing, Editing a Abstracting

- vysílající odkládá vyslání zprávy pokud je zaneprázdněn jinými úkoly vyšší subjektivní priority

Faktory relevantní oblasti **modifikace**:

- rozsah modifikace zprávy je ovlivněn pocitem vysílajícího, do jaké míry modifikace zprávy povede k získání cíle
- stupeň modifikace zprávy je ovlivněn schopností výběru formátu zprávy
- tendence modifikovat zprávu je v přímém vztahu s vnímanou nejasností dat, na základě kterých je informace postavena

Faktory relevantní oblasti **abstrakce**:

- míra abstrahování informace je ovlivněna cenou ukládání a zasílání informace
- míra abstrahování informace je ovlivněna množstvím pracovních úkolů vnímaných příjemcem

d) informační kanály jsou ovlivněny různými pohledy/perspektivami těch, kteří zprávu přijímají

Informační potřeby jednotlivých uživatelů se liší a tento fakt má vliv na stav a průběh komunikace v organizaci.

Formální komunikace vertikálních informačních kanálů rozlišuje dva směry toku - směr dolů a směr nahoru:

1/ **Formální vertikální komunikace směrem dolů**, jako komunikace zahrnující přenos informací z vyšších pozic hierarchie organizace na pozice nižší.

V historickém kontextu nejvíce informací formální komunikace proudilo směrem dolů. I přes pozornost, která je tomuto druhu informačního toku věnována hlavně ze strany vedoucích pracovníků, je tato dimenze formální komunikace neefektivní v mnoha organizacích. V této souvislosti často dochází k paradoxu vztahujícímu se k přesnosti informací, kdy na straně jedné informace směřované dolů často vytváří stav v organizaci, kdy informací je příliš velké množství, a na straně druhé pracovníci organizace opakovaně tvrdí, že nedostávají důležité informace vztahující se k tématům, která jsou pro ně důležitá.

2/ **Formální vertikální komunikace směrem nahoru**, jako komunikace přenášející informace z nižších úrovní organizace na vyšší.

Nejdůležitější faktor ovlivňující přesnost informace plynoucí směrem nahoru je důvěra.

Toto tvrzení je podloženo pracemi teoretiků Reada, Maiera a Hoffmana, kteří pracovali i s tématem motivace povýšení ve struktuře organizace, což negativně ovlivňovalo právě přesnost komunikace směrem nahoru (MAIER, HOFFMAN, READ, 2006).

Ve vztahu k formální komunikaci bylo uskutečněno několik výsledků výzkumů vztahujících se k této oblasti (GOLDHABER, 1990), např.

- a) Nejvíce pracovníků v organizaci raději přijímá informaci, než ji podává ostatním.
- b) V komunikaci směrem nahoru mají vedoucí pracovníci tendenci být více vnímaví k pozitivním informacím od svých podřízených, negativní zprávy mají tendenci potlačit.
- c) Podřízení mají silnou tendenci říkat svým nadřízeným to, co si myslí, že chtějí slyšet nebo co chtějí, aby jejich nadřízení slyšeli.

4.2.2 Formální horizontální komunikace

Formální horizontální komunikace vztahující se k **toku zpráv probíhající skrz jednotlivá funkční oddělení určité úrovně organizace.**

Horizontální informační tok představuje flexibilitu ve struktuře organizace, usnadňuje řešení problémů, koordinaci úkolů a sdílení informací mezi jednotlivými odděleními či pracovními týmy.

4.3 Sdílení informací

Existuje několik faktorů, které ovlivňují úspěšné sdílení informací:

- a) Vztah mezi vysílajícím informací a jejím příjemcem
- b) Formu a zdroj informace
- c) Předpoklady „poznávat“ na straně příjemce
- d) Schopnosti vysílajícího sdílet
- e) Kontext širšího prostředí

Vysoká míra sdílení informací je spojována s dobrým pracovním výkonem, na základě rozsáhlých teoretických výzkumů víme:

a/ že vědci a inženýři s **dobrými pracovními výsledky** mají tendenci mít **vyšší frekvenci v kontaktech za účelem sdílení informací** se svými kolegy v organizaci

b/ **struktura organizace má vysoký vliv na komunikaci**, a právě formální strukturu komunikačních kanálů označili za hlavní rozhodující činitel v plynulém toku technických informací mezi vědci v laboratořích

c/ je to právě **druh informace, který určuje, jestli bude použit formální či neformální komunikační kanál**. Jedinci mají tendenci pro určité druhy informací využívat jen neformální komunikační kanály, protože tyto kanály považují za „přirozené“ pro danou situaci.

Klima organizace, které podporuje sdílení informací skrz neformální informační kanály je přezdíváno jako „silný standard sdílení informací“. Naopak klima, které více zpřístupňuje a finančně zvýhodňuje formální informační kanály, se nazývá „slabý standard sdílení informací“.

Proces sdílení informací můžeme vnímat jako **poskytování, dodávání informací** (anglický výraz užívaný v tomto kontextu „donating“), tedy **komunikování osobního intelektuálního kapitálu ostatním**, a **sbírání, shromažďování informací** (anglický výraz užívaný v tomto kontextu „collecting“), tedy **obrácení se na kolegy v otázce sdílení jejich intelektuálního kapitálu**.

Logicky vyplývá, že součástí uspokojujícího sdílení informací jsou tyto komunikační oblasti:

- a) Komunikace **pracovních** informací
- b) Komunikace **osobních** informací
- c) Komunikace informací **operačního rázu**
- d) Komunikace **strategických** informací
- e) Komunikace informací všeobecně **směrem nahoru**

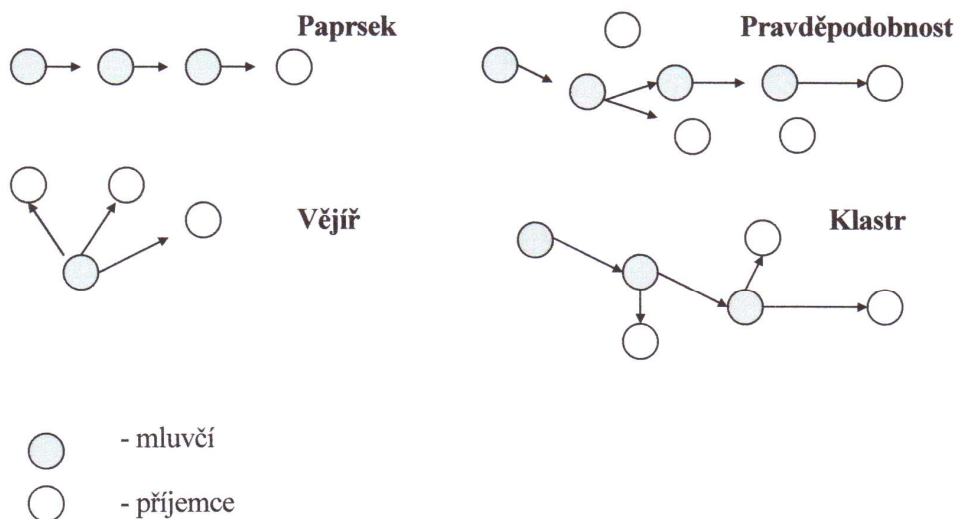
V této oblasti dochází k nárustu nové specifické terminologie, kdy např. Weggeman (2000) rozlišuje mezi pojmy „zdroj znalosti“ (knowledge source) a „příjemce znalosti“ (knowledge receiver), Oldenkamp (2001) zavádí i termínu „nosič znalosti“ (knowledge carrier) a „ten poptávající/požadující znalost,, (knowledge requestor).

Výzkum týkající se faktorů ovlivňujících toto téma identifikoval i množství různých proměnných z příbuzných oblastí. Z „těžkých“ témat to jsou informačně-komunikační technologie a nástroje (Hlupic a kol. 2002), z

„lehkých“ motivace (Hinds and Pfeffer, 2003), kultura organizace (Hlupic a kol. 2002) a komunikační klima (Van den Hoff and de Ridder, 2003).

4.4 Neformální komunikace

Neformální komunikace zahrnuje **interakce, které nejsou zahrnuty do oficiálních informačních kanálů** a v grafickém vyjádření bývá asociována s tvarem hroznu. Vliv informací plynoucích neformálními informačními kanály má nejen signifikantní dopad na **očekávání a systém hodnot členů** organizace, ale také na **celkový výkon organizace**. Výzkumy komunikačních teoretiků potvrzují, že informace v neoficiálních komunikačních kanálech jsou náhradou nefungující formální komunikace, a vznikají za předpokladu, že informace přenášené oficiálními komunikačními kanály je buď **nedostačující či dvojznačná**. Informace v neoficiálních komunikačních kanálech jsou považovány za nevyhnutelnou složku komunikace v organizaci. Objevují se i pokusy ze strany vedení organizace tyto informační kanály kontrolovat či ovládat. Příklad druhů neformálních komunikačních sítí, viz. Obr. 9 Neformální komunikační sítě ve tvaru hroznu (Winkler, 1998).



Obr. 9 Neformální komunikační sítě ve tvaru hroznu

Informace přenášená v neoficiálních komunikačních kanálech má tyto rysy:

- a) Přenášená informace je častěji přesná než nepřesná
- b) Všeobecně má znak nekompletnosti
- c) Je rychlá
- d) Neformální komunikace jako zdroj určité informace během času mizí
- e) S touto informací se zachází volněji a svobodněji než v oficiálních informačních kanálech
- f) Často je informace v těchto kanálech považována za novinku
- g) S informací, kterou se rozhodnou přenést v tomto druhu informačních kanálů, lidé zachází selektivně a diskriminačně

K popisu toku informací v komunikačních kanálech organizace můžeme být použít např. analytický nástroj **ECCO analýza** (Episodic communication channels in organizations),

Jak již bylo na počátku zmíněno, na komunikaci v organizaci se můžeme dívat i jako na **vzorec interakcí mezi vysílačem a příjemcem v rámci sítě vztahů jejích členů, kdy síť vztahů můžeme využít ke sběru informací z různých úrovní hierarchie organizace, k šíření informací uvnitř organizace, k výměně informací a znalostí**. Jak vysílající tak i přijímající mohou mít různou charakteristiku rolí, např. :

- a) Star (**hvězda**) – mající vždy vysokou míru interakce s ostatními členy, frekventovaně vysílající i přijímající zprávu
- b) Liaison (**udržující spojení**) – spojující vazbou dva nebo více členů, kteří by jinak s ostatními nebyli propojeni žádným informačním kanálem
- c) Bridge (**most**) – spojen vícečetnou vazbou s mnoha členy systému
- d) Gatekeeper (**strážný, někdy také zátka**) – regulující tok informace proudící od jednoho člena systému ke druhému
- e) Isolate (**izolovaný**) – nemající žádnou vazbu s dalším členem systému, s tendencí se informačnímu toku vyhýbat

Témata k diskuzi:

- Jaké jsou výhody a nevýhody informačního toku bez zpětné vazby? Ilustrujte možné scénáře negativních následků nevýhodných jak pro organizaci, tak pro jednotlivce.

Samostatná práce:

Zmapujte vnější neformální komunikaci Vaší městské knihovny (tedy směrem zevnitř ven, od knihovny k jejím uživatelům).

Doporučená literatura:

GOLDHABER, G.; BARNETT, G. *Handbook of organizational communication*. Norwood, N.J. : Ablex Pub. Corp., 1990.

BOUWMAN, H. *Information and communication technology in organizations : adoption, implementation, use and effects*. London ; Thousand Oaks, Calif. : SAGE, 2005.

5 Informace a komunikační klima v organizaci

" <http://www.grantland.net/communication.htm> "

Po prostudování těchto materiálů bych měl/a být schopný/á:

- Definovat pojem „komunikační klima“ v organizaci
- Charakterizovat znaky otevřeného a zavřeného komunikačního klima
- Teoreticky popsat a graficky znázornit model komunikačního klima podle Robertsona
- Pohovořit o sdílení informací
- Vysvětlit pojem „komunikační audit“ a vyjmenovat jednotlivé druhy kom auditů

Klíčová slova:

informace, organizace, komunikační klima, sdílení informací, Robertson, modely, informační toky, otevřenost, přiměřenost, komunikační audit, ICA audit, OCD audit

5.1 Informace a organizační prostředí

V posledních letech se častěji než jindy pojem *informace* objevuje ve výzkumu i teoretické práci odborníků na komunikaci v organizaci. Informace se objevuje sdružená v tzv. zprávách (messages) a v tomto mechanistickém pojetí se pohybuje v organizaci z jednoho bodu do druhého. Má několik podob, liší se v kvalitě, může být součástí zprávy, která je nejasná či dvojznačná, ovlivňuje míru nejistoty, které lidé v organizaci čelí, může být modifikována jednotlivými pracovníky, nemusí se dostat na místo svého určení včas nebo je přijata v takovém množství, že nemůže být užita efektivně.

Ve sdružené asociaci se objevují termíny jako **sítě**, **neurčitost**, **zpráva**, **dávka**, a hlavně v letech 1985-1995 počínající technologie. I přes to, že různé informační a komunikační technologie hrají důležitou roli ve formování a ovlivňování pojmu „informační tok“, podstata informace sama o sobě zůstává stále konstantní, nehledě na podoby kanálů, prvků a vazeb systému.

Každou organizaci můžeme vnímat jako **komunikační síť**, jejíž hlavní součástí jsou **informace** (zpráva – obsah - význam) a její **toky** (kanály - vazby). V tomto komunikačně-informačním pojetí je zdůrazněno 6 hlavních aspektů: **zdroj, zpráva, kanály, příjemce, účinek a zpětná vazba** (Corley, 1975). **Komunikace v organizaci tedy odpovídá proudu zpráv v síti na sobě závislých lidských vztahů, a způsobu, jakým je informace (zpráva) šířena uvnitř formální struktury organizace.**

5.2 Informace a komunikační klima

Při užití termínu „komunikační klima“ si nejdříve musíme být vědomi, že v kontextu organizačního prostředí je často zaměňován s termínem „organizační kultura“. Povahu tohoto pojmu velmi jasně vystihl Martin Bower, zakladatel firmy McKinsey & Co., a to svou známou větou: „*tak jak my to tady děláme*“. V sebejisté stručnosti tedy hovoří o jednotlivých složkách tohoto konceptu, a to **organizačních normách, hodnotách, rituálech, mýtech, jazykových či jiných zvláštnostech v prostředí organizace, které ji nějakým způsobem specificky charakterizují a tím odlišují od ostatních.** Klima tedy chápeme pouze jako jeden aspekt organizační kultury – a to vzorce přesvědčení a očekávání sdílených členy organizace - tedy jak spokojení jsou zaměstnanci s určitými aktivitami organizace.

V poslední době je komunikační klima odlišováno od širšího kontextu **organizačního klima**, a to tím, že se zabývá čistě komunikačními fenomény, jako jsou například mínění či názory ohledně vnímání zaměstnanců vedením organizace či přesnost informace rozšiřované v organizaci, atd. Komunikační klima může být definováno jako vnitřní prostředí výměny informací mezi členy organizace, a to pomocí formálních a neformálních sítí. Z velké části se skládá z toho, „jak“ členové organizace komunikují oproti tomu, „co“ komunikují.

5.2.1 Otevřené komunikační klima

Komunikační klima je často charakterizováno pomocí **ukazatele kvality a plynulého toku informací**. Všeobecně řečeno každý komunikační proces se počíná s poskytnutím dobré informace. **Komunikační klima je otevřené, pokud informace plyne volně, uzavřené pokud je v nějaké fázi její tok blokován.** V otevřeném komunikačním klimatu se zaměstnanci směrem ke svému nadřízeným cítí svobodně vyjadřovat své názory a nespokojenost, ale i návrhy nových řešení či zlepšení. Mezi sebou volně hovoří o důležitých taktických rozhodnutích, ale i jejich osobních či pracovních zájmech. Informace v organizaci prochází bez zkřivení a deformace vzestupným, sestupným i horizontálním směrem.

Výzkum ukázal, že **otevřené komunikační klima má tyto základní charakteristiky:**

- 1) je **podporující**
- 2) **bohaté na účast a aktivitu jeho členů**
- 3) **založené na důvěře**

Podporující prostředí

V tzv. „podporujícím“ prostředí předávají zaměstnanci svým nadřízeným informaci bez váhání, s důvěrou, že ji nadřízený ochotně přijme, ať už má pro něj jakékoliv zabarvení (příznivé či nepříznivé). Pokud se členové organizace cítí zranitelní či nepodporovaní, emoce jako strach, stud či pýcha je odrazují od sdílení informací.

V podporujícím prostředí členové komunikují ochotněji z více důvodů:

- 1, oznamující mechanismus je nezbavuje respektu a důstojnost
- 2, nemají důvod se bát odvetných kroků za sdílení nepopulárních informací
- 3, jsou odměněni za svou přímou a otevřenou
- 4, jsou oceňováni jako důležité zdroje informací kritické k naplnění úspěchu organizace

Prostředí bohaté na účast/aktivitu/zapojení se

V tomto prostředí zaměstnanci cítí, že jsou vyslyšeni a že jejich slovo má svou váhu. Klíčem k povzbuzení zaměstnanců na účasti a zapojení se do komunikace, aktivit a činností organizace je podniknutí kroků, jednání ze strany vedení. Ti, pro které je zpráva určena, se musí zachovat podle povahy informace, kterou obdrží. Klíčoví představitelé, ředitelé či vedoucí pracovníci by měli naslouchat stížnostem, steskům, nebo návrhům členů organizace, a odpovědět slovem i skutkem.

Prostředí založené na důvěře

Všechny strany informační výměny předávají informaci v podobě, v jaké ji obdrželi. Členové organizace musí věřit svým informačním zdrojům. Lidé rychle zapudí ty informační zdroje, které se ukázaly nespolehlivými či nepravdivými.

5.2.2 Uzavřené komunikační klima

Takovéto klima je charakteristické **vysokou frekvencí výskytu komunikačních bariér**. Jako komunikační bariéru budeme považovat

jakoukoliv překážku v procesu komunikace, způsobenou jevy narušujícími její úspěšný průběh. Informační bariéra je zařazena jako specifická komunikační bariéra.

Často dochází k jevu, kdy jedinci „vystaví“ určitý druh komunikační bariéry z důvodů ochrany před útokem, a tak dosáhnou zachování si určitého pocitu psychologického bezpečí. Například člen vedení, který špatně snáší kritiku, nesdílí ty druhy informací, které by ho kritice ze strany kolegů či podřízených zaměstnanců vystavily. Pokud se takoví lidé nějakým způsobem dostanou do vedoucích pozic, většinou je jejich styl vedení charakteristický nařizováním příkazů bez jakékoliv možnosti diskuse (tedy zpětné vazby dle Shannona-Weavera), tendencí k rutině, a práce v dokonale kontrolovaných situacích.

V otevřeném komunikačním klimatu tito lidé používají obrané bariéry a mechanismy, aby si zajistili předvídatelnější, a tedy pro ně bezpečnější vnější prostředí. Na schůzích zůstávají zticha, nemluví, protože projevení se, otevření je dělá zranitelnými. Mohli by být požádáni vyjádřit se podrobně k nějakému tématu či zaujmout stanovisko, a nemají v ruce připravená fakta. Mohli by být tlačeni k obhajobě nepopulárního rozhodnutí. V rušné debatě s ostatními by mohli vypadat jako nekompetentní při možné chybě v užití terminologie či aplikování logických schopností. Nebo mají také strach, že budou přistiženi při chybě či je někdo zneváží za hloupou otázku či nesmyslný komentář. Bohužel tyto psychologické bariéry mají za následek narušení plynulého toku informací a znalostí a následně jejich přirozeného sdílení.

Buchholz (2001) zjistil, že pokud se v průběhu komunikační výměny vyskytnou defenzivní bariéry a informační tok je tak omezen, vzniká uzavřené komunikační klima, které je dále příčinou ztráty zisku, všeobecnou nespokojeností a poškozením pověsti organizace. Naopak otevřené komunikační klima zlepšuje lidské vztahy, a zaměstnanci se cítí volněji ve vyjadřování svých komentářů, stížností a názorů ohledně pravidel a předpisů organizace.

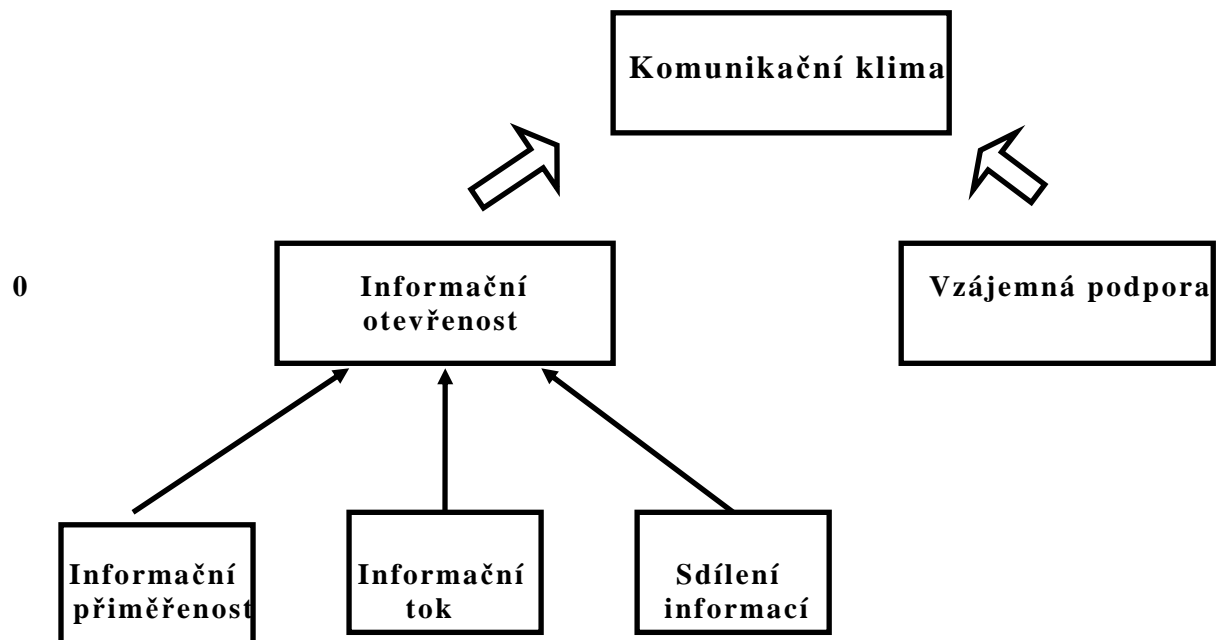
5.3 Model komunikačního klima

Ed Robertson je autorem základního modelu komunikačního klima (viz. Obr. 10 model Komunikačního klima Eda Robertsona). Tento model vytváří **komunikační klima, které je vysoce otevřené v oblasti informačního toku a vysoce podporující vzájemnou lidskou interakci, tedy je to systém s vysokým počtem vzájemných vazeb.**

Tyto dvě základní dimenze efektivní komunikace jsou založeny na dvou nejběžnějších, ale zřetelně odlišných způsobech, jakými se lidé dívají na komunikaci. Z pohledu „**Informační otevřenosti**“ je komunikace vnímána jako mechanický proces, který zasílá či přeposílá informaci z bodu A do bodu B. Slovní vyjádření často užívaná v tomto konceptu jsou „předat zprávu“ či „sdělit informaci“.

Z druhého pohledu „*vzájemné podpory*“, je komunikace vnímána jako lidský proces, kde je více pozornosti věnováno jak lidé komunikují než co komunikují. Tato teorie vychází z psychologických a sociologických disciplín, které se zaměřují na komunikaci jako na čin, skutek či formu zacházení, který ovlivňuje jak se lidé spolu navzájem cítí.

Některé z interpersonálních dovedností řídicího pracovníka, které pozitivně ovlivňují komunikační klima v organizaci jsou: aktivní naslouchání, empatické naslouchání, kontrola přesnosti, ujasňování si přijaté zprávy, poskytnutí a vyžadování konstruktivní zpětné vazby, atd.



Obr. 10 model Komunikačního klima Eda Robertsona

5.3.1 Informační otevřenost

Informační otevřenost, někdy nazývána komunikační otevřenost, je **stupeň ochoty členů organizace posílat a přijímat zprávy**. Existují 3 složky informační-komunikační otevřenosti, a to:

1/ **Informační přiměřenost** = stupeň rozporu/neshody mezi informací, kterou si členové organizace přáli obdržet a kterou ve skutečnosti obdrželi. Jedinci potřebují obdržet adekvátní množství informací k jejich relevantním tématům, pokud je od nich očekáván dobrý výkon.

Zimmermann, Sypber a Haas (1996) ve svém výzkumu navrhovali hypotézu vyvracející informačně-komunikační mýtus ohledně množství poskytovaných informací. Podle výsledků jejich práce nezáleží na tom, jaké množství informací lidé obdrží, stejně dále oznamují, že chtějí více. Mýtus v tomto případě staví na domněnce, že poskytnutím více informací, tato potřeba „hladu po informacích“ zmizí či se alespoň zmenší. Další výzkum na tomto poli (Hargie, Tourish, Wilson, 2002) tuto hypotézu vyvrátil, a obohatil o faktor teorie redukce neurčitelnosti. Stavělo se na základech teoretiků Siase a Wyerse (2001) a jejich poznatku, že pokud existuje stav zvýšené nejistoty, zvětšují se i informační potřeby zúčastněných osob.

Pojem informační přiměřenosti byl zkoumán i v souvislosti s odpovědností, oddaností a zavázáním se (commitment) pracovníka v organizaci. Je dokázána existence přímého vztahu mezi těmito dvěma proměnnými (Montgomery, 1991).

2/ **Informační tok.**

Je třeba odstranit překážky otevřenému informačnímu toku, a to vertikálního i horizontálního směru, aby mohlo v prostředí organizace dojít k volné výměně názorů, myšlenek a nápadů. Ideální stav je, když informace proudí plynně seshora organizace směrem dolů (nadřízený – podřízený), zezdola směrem nahoru ... a plyne i horizontálně mezi pracovními skupinami a týmy. Všeobecně je preferovaný zdroj informací pro většinu zaměstnanců jejich přímý nadřízený (Curley, 2000).

3/ **Sdílení informací.**

Komunikační klima organizace je kritický faktor v určování, jestli a jak bude znalost předána (Albrecht and Hall, 1991). Makro komunikační klima je tak otevřené a podporující, jak otevřené a podporující jsou jednotlivá komunikační mikro klimata v organizaci.

Klíčové charakteristiky komunikačního klimatu jsou **horizontální informační tok, otevřenost, vertikální informační tok a spolehlivost informací**.

K tématu **otevřenosti komunikace** se vyjadřují zastánci dvou odlišných názorů. Úplná otevřenost může být na škodu prospěchu organizace - tento názor je založen na obavě, že je lepší nesdílet určité strategické informace z důvodů ztráty konkurenční pozice (Elsenberg and Witten, 1987). Nebo protichůdný argument o nutnosti otevřenější komunikace a především sdílení

myšlenek a názorů, a to z důvodů generování nových nápadů a řešení (Kanter, 1988).

Spolehlivost informace je stupeň, v jakém jedinci obdrží informaci včas a správně či přesně. Pokud vnímáme informaci jako přesnou a správnou, potom ji více věříme a také ji použijeme produktivnějším způsobem. Na rozdíl od informace, kterou vnímáme jako nepřesnou, kde vykazujeme vyšší míru lhostejnosti, ať už informace je ve skutečnosti nesprávná či správná.

Larsen a Folgero (1993) rozlišují **podporující a defenzivní komunikační klima**, kdy podporující klima je charakterizováno otevřenou informační výměnou, dosažitelností spolupracovníků, kooperujícími a potvrzujícími interakčními vazbami a všeobecnou kulturou sdílení znalostí. Ali a kolektiv (2002) dospěl k názoru, že právě takové komunikační klima je základem pro vytvoření, distribuci a pokračující existenci znalosti organizace, která je sdílena. Je prokázáno (Hooff a Ridder, 2004), že konstruktivní komunikační klima pozitivně ovlivňuje rozsah do jakého členové organizace jak poskytují, tak shromažďují znalosti. **Komunikační klima bylo shledáno rozhodující proměnou v procesu sdílení znalostí.**

5.4 Komunikační audit

Informace jako jeden ze základních prvků komunikace se neobjevuje jen ve vztahu s termínem komunikační klima, ale i v oblasti komunikačního auditu. **Komunikační audit je charakterizován jako objektivní zpráva o stavu interní komunikace v organizace** (Frank and Brownell, 1989) a poskytuje vedoucím pracovníkům nezávislý obrázek toho, co se skutečně děje, na rozdíl od toho, co si vedení myslí či mu bylo řečeno. Vedoucí pracovníci potřebují vědět s kým komunikují, jakými kanály a s jakým efektem, jaký obsah by měli komunikovat, o jakých tématech se v organizaci hovoří, z jakých zdrojů většina pracovníků dostává své informace a jakými kanály se k ní dostávají (komunikace tváří v tvář či zprostředkovaně), a dopad toho všeho na pracovní vztahy. Měla by existovat i určitá zodpovědnost za tok informací v dané organizaci. Na praktické úrovni to znamená, že pokud se nezbytně nutná informace nedostává ke svému příjemci, tak musejí být identifikovány bloky v komunikačních kanálech.

5.4.1 ICA audit

ICA audit (**International Communication Association**) je nástroj jehož implementací je možno popsat **hlavní témata, zdroje a kanály komunikace, vzít v potaz kvalitu a funkčnost informací, a určit negativní a pozitivní zkušenosti členů komunikujícího systému.**

Goldhaber a Rogers (1979) identifikovali **klíčové cíle komunikačního auditu**:

- Určit množství informací (přílišná přetíženost či naopak nedostatek informací), které jsou spojovány s hlavními tématy, zdroji a kanály komunikace
- Ohodnotit kvalitu informací komunikovaných od zdroje či naopak k příjemci informací
- Ohodnotit kvalitu komunikačních vztahů, především míru interpersonální důvěry, podporující pospolitost a všeobecnou spokojenost s prací
- Identifikovat neformální komunikační sítě a porovnat je s plánovanými či formálními toky
- Určit osoby, které fungují jako potenciální brzdící body informačních toků (bottlenecks) či jejich strážníci (gatekeepers), a to porovnáním skutečných komunikačních rolí klíčových zaměstnanců s jejich oficiálními rolemi
- Identifikovat kategorie a uvést příklady běžně se vyskytujících pozitivních a negativních komunikačních zkušeností a událostí
- Popsat individuální, skupinové a organizační vzorce skutečného komunikačního chování pokud jde o informační zdroje, kanály, témata, délku či kvalitu interakce
- Poskytnout všeobecná doporučení, která vyžadují změnu či zlepšení v přístupu, chování, či dovednostech zúčastněných komunikujících

Tento diagnostický nástroj oficiálně nazývaný **ICA Audit Survey**, se skládá ze 122 otázek, jež se dají rozdělit do 8 hlavních sekcí:

- Množství obdržených informací versus množství požadovaných informací k vybraným tématům
- Množství skutečně poslaných informací versus množství informací, které si přejeme posílat k určitým tématům
- Množství informací, které poskytujeme jako reakci či zpětnou vazbu na nám zasloupanou informaci (follow-up) versus množství, které si přejeme

dávat či z opačného směru pohledu – množství informací, které dostáváme jako reakci či zpětnou vazbu na námi zaslouanou informaci versus množství, které bychom si přáli obdržet

- Množství informací přijaté z různých zdrojů versus množství, které si přejeme přijímat z těchto zdrojů
- Množství informací přijaté různými kanály versus množství, které si přejeme těmito kanály přijímat
- Včasnost informace od klíčových zdrojů
- Kvalita vztahů v organizaci
- Spokojenost s organizačními výstupy

5.4.2 OCD Dotazník na rozvoj komunikace v organizaci

Další z nástrojů, který je možno užít při analýze úlohy a fungování informace v komunikaci organizace je **dotazník na rozvoj komunikace v organizaci** (OCD, Organisational Communication Development audit questionnaire). Záměr finských teoretiků pod vedením Osmo Wiio byl „*zjistit jak dobře v organizaci komunikační systém pomáhá uskutečnit její cíle ve vytoužených výsledcích*“.

Tento dotazník postavený na předešlém průzkumu LTT otestovaném v 23 finských organizacích (účastnilo se přes 6000 zaměstnanců) obsahuje 76 položek sdružených v 12 oblastech:

- Všeobecná komunikační spokojenost
- Množství informací obdržených od různých zdrojů – nyní
- Množství informací obdržených od různých zdrojů – ideální stav
- Množství informací obdržených k určitým pracovním tématům - nyní
- Množství informací obdržených k určitým pracovním tématům – ideální stav
- Oblasti komunikace, které potřebují zlepšení
- Pracovní spokojenost
- Dostupnost informačního systému
- Rozdělení času během pracovního dne
- Všeobecné komunikační chování respondentů
- Specifické otázky týkající se organizace
- Vzorce vyhledávání informací

Témata k diskuzi:

- Kdybych chtěl/a provést dotazníkové šetření na roli/funkci/fungování/efektivitu/atd. informace v komunikaci organizace, jak by zněly jednotlivé otázky zadávané respondentům?
- Jaké problémy při tvorbě, zadávání, vyhodnocování či implementaci výsledků komunikačního auditu bych očekával/a?

Samostatná práce:

Vypracujte formulář komunikačního auditu vaší třídy/katedry/oddělení na téma: Identifikace neformální komunikační sítě a porovnání s formálními toky, který má za úkol zjistit, jestli informace jsou komunikovány spíše formálně nebo neformálně? Jakých kanálů se využívá? Pro jaký druh informací? Jsou formální a neformální sítě vzájemně zastupitelné?

Doporučená literatura:

GOLDHABER, R.; ROGERS, D. *Auditing organizational communication system* : The ICA communication audit. Dubuque : Kendall/Hunt, 1979.

HOGARD, E.; ELLIS, R. Evaluation and Communication : Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Evaluation Review*. Roč. 30, č. 2. 2006. s. 171 – 187.

6 Komunikační bariéry v organizaci

“God don't make no mistakes. That's how He got to be God.”

Archie Bunker

Po prostudování těchto materiálů bych měl/a být schopný/á:

- Rozlišit a pohovořit o osobnostních komunikačních bariérách na straně komunikátora i příjemce
- Uvědomit si, jaké vnější i neverbální bariéry si sami vytváříme
- Vidět a umět definovat bariéry v komunikačních kanálech, ilustrovat na příkladech

Klíčová slova:

Komunikační bariéra, informační bariéra, neverbální komunikace, paralingvistika, verbální projev, jazykový styl, slovní zásoba, naslouchání, vnější bariéry, komunikační kanály

Jako komunikační bariéra je považována jakákoliv překážka v procesu komunikace, způsobená jevy narušujícími její úspěšný průběh. **Informační bariéra** je zařazena jako specifická komunikační bariéra. K typologii **komunikačních bariér je použit** názorný Shannon-Weaverův model, často citovaný jak v teorii komunikačních tak informačních studií, kdy k jednotlivým komponentům komunikačního aktu jsou přiřazeny specifické druhy bariér :

- a) signál (signal)
- b) sdělení (message)
- c) informační zdroj (information source)
- d) vysílač (transmitter)
- e) příjemce (receiver)

6.1 Osobnostní / individuální bariéry

6.1.1. Strana komunikátora

Bariéry verbální komunikace

1/ **Jazykový styl** – jazykový styl se neliší pouze individuálně, od osoby k osobě, ale i jeden a tentýž člověk používá více odlišných stylů v závislosti na jazykovém prostředí. např. ženy používají více jazyka expresivního, popisného, pocitového, méně hovoří slangem, snadněji obohacují své logické myšlení emocionálními komponentami.

Dialekt – jazyk užívaný určitou komunitou, která je do určité míry izolována. Dialekt se vyznačuje jedinečnou strukturou gramatiky, specifickými způsoby výslovnosti. Dialekt snižuje důvěryhodnost – studie provedená v anglickém teritoriu Kanady – obsah rozhovoru v obou případech identický – Anglikančané byli považováni za důvěryhodnější a kvalifikovanější než Frankokančané.

Slang/žargon/ profesní hantýrka/mluva určité generace – u p. Křivohlavého – mají výraznou psychologickou funkci – vymezení se členů od členů jiné skupiny, zesilování pocitu sounáležitosti a to i za cenu komunikačních bariér. Často je právě tato komunikační bariéra funkcí užívaného slangu. Diskutovaný slang počítačových a internetových uživatelů (kliknout, odcentruj, na áčku, mejlnout)

2/ **Slovní zásoba** – šíře slovní zásoby musí být přizpůsobena úrovni posluchače. S tím souvisí nízká úroveň empatického vnímání.

3/ **Nesrozumitelné vyjadřování myšlenek, názorů a sdělení.** U odborníků technických oborů – nedostatek komunikačních dovedností.

4/ **Nepříměřenost množství informací a jejich zkreslování.** Rozvleklost – Keep it simple!

5/ **Jazyková a odborná nepřipravenost**

6/ **Nepříměřenost v paralingvistických aspektech verbálního projevu.** Paralingvistika se zabývá dotvářením denotačního významu jazyka konotativními prvky, tím, co řečník zesiluje nebo zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj.

Prvky paralingvistického projevu:

- *Hlasitost verbálního projevu* (intenzita)
- *Výška tónu řeči* – každý z nás má odlišnou výšku hlasu, jeho zabarvení. Je prokázáno, že přesvědčivěji a důvěryhodněji působí hlas hlubší než vyšší.
- *Rychlost verbálního projevu* - velmi rychlá řeč se obtížně vnímá a snadno vede k únavě, protože vnímající se musí soustředit s větším úsilím, aby vše postřehl a to následně vede k rychlejší oscilaci pozornosti. Každý své individuální tempo.
- *Objem řeči*. Produkce množství slov je individuálně odlišná. Statisticky bylo prokázáno, že ženy produkují mnohem více slov než muži, řádově více než dvojnásobek. Důležitý je poměr verbální aktivity účastníků. Často dochází k **intruzi** (skákání do řeči) mezi účastníky. Pokud intruze mezi dvěma lidmi trvá delší dobu, označuje se jako **dueto**.
- *Plynulost řeči, pomlky* – monotónní plynulost je charakteristická např. pro schizofrenii. Ale i duševně zdravý člověk může mít extrémně zvýšenou míru plynulosti řeči, která nepůsobí příliš dobře, špatně se poslouchá.
- *Slovní vata* – slova často nevědomky užívaná jako stereotypní výplň mezi slovy, větami. Často jsou to různá citoslovce, adjektiva („vole, tedy, abych pravdu řekl, prostě“)
- *Chyby v řeči typu* – *artikulace, nesprávná výslovnost, huhlání, zadrhávání, koktání, polykání koncovek, ...*

7/ Interní bariéry komunikujícího

Nejčastější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu, která působí svazujícím dojmem. Schopnost respektovat nižší úroveň komunikace partnera. Respektovat vyšší komunikační úroveň partnera sice lze, ale těžko se lze přizpůsobovat jeho úrovni verbálního projevu. Máme problém vyjádřit, že něčemu nerozumíme. Emoční stav – např. zlost v hádkách s partnerem. Bariéry postojů v podobě xenofobie, stereotypizace – zařazení partnera do kategorie, pomocí níž mu přiřazujeme všechny další vlastnosti, která určitá kategorie obsahuje, neúcty, odporu či nesympatie vůči partnerovi.

Bariéry neverbální komunikace

- Rychlost pohybů – pomalé/rychlé/. Neobvyklé pohyby - trhavé/obsedantní.
- Zírání na lidi x vyhýbání se očnímu kontaktu
- Proxemické bariéry typu vzdálenost komunikujících. Každý má svůj osobní prostor.
- Překřížené paže, nohy + fyzické bariéry typu stůl, láhev na vodu mezi komunikujícími
- Gesta. Zlostná. Mezi-kulturní rozdíly.
- „Doodling“ – čmárkání na papír. Přerovnávání materiálů.

6.1.2 Strana příjemce

Bariéry naslouchání

Jedna z nejdůležitějších dovedností v procesu naslouchání je být připraven naslouchat. Pokud posloucháme a přemýšlíme, co bychom druhému řekli, nebo dokonce si svou odpověď již připravujeme, tak nenasloucháme.

- Obtíže fyzického rázu (nedoslýchavost, únava, sedící pozice)
- zkreslené vnímání, kdy si příjemce vybírá ze sdělení jen určité aspekty a na jejich základě hodnotí záměr i obsah komunikace
- rozdílná životní zkušenost/jiný názor/absence určité životní zkušenosti
- nezájem o obsah
- hodnocení komunikátora (nedůvěra, averze, předsudky k jeho kultuře)
- problémy s jazykem, slangem, odbornou úrovní
- domýšlení závěrů, být myšlenkami „před mluvčím“
- psychologické bariéry: Stresový psychický stav. Strach působí jako silný motivátor učení, ale pokud je příliš velký, stává se bariérou. Netrpělivost. Poslouchání pod tlakem (pracovním, finančním, „musíte se účastnit“ ...). Stydlivost. Nechuť/rezistence se učit (důvody: „tohle vše znám“, „tohle už jsem slyšel 1000x“, „jsem příliš stará, to už na mě není“)
- Mysl je zaměstnána něčím jiným – starosti, povinnosti, daydreaming“, „detouring“ (to, co osoba říká, nás navede na něco, co je již mimo téma)

6.2 Vnější bariéry

- Nezvyklé prostředí
- Vyrušování někým/něčím třetím (nemusí ani skákat do řeči, stačí jeho přítomnost a pocit, že poslouchá)
- Hluk/teplota/osvětlení
- Omezení prostorem (málo prostoru na ukládání věcí, málo prostoru na pohyb)
- Omezení časem

6.3 Bariéry v komunikačních kanálech

Funkce kanálů je co nejpřesnější předání sdělení. Samotný výběr kanálu pomáhá příjemci rozumět váze důležitosti zprávy. Brát ohled na schopnosti a znalosti příjemce zprávy.

- omezený rozsah technických prostředků, jejich poruchovost
- překroucení sdělení v průběhu toku komunikačním kanálem

- filtrování sdělení a jejich účelové modifikování
- přeceňování významu konkrétních komunikačních prostředků (písemná komunikace)

Pokud se v průběhu komunikační výměny vyskytnou defenzivní bariéry a informační tok je tak omezen, vzniká uzavřené komunikační klima, které je dále příčinou ztráty zisku, všeobecnou nespokojeností a poškozením pověsti organizace.

Témata k diskusi:

- S jakými typy komunikačních bariér se setkávám nejčastěji? V jakých oblastech? Které mi nejvíce vadí a proč?
- Jaké typy komunikačních bariér vědomě vytvářím a jakou mají v mém životě funkci?

Samostatná práce:

Vypište možné bariéry v naslouchání, které mohou narušovat průběh interpersonální komunikace.

Doporučená literatura:

Handbook of communication competence / edited by Gert Rickheit, Hans Strohner. - Berlin : Mouton de Gruyter, 2008. 538 s. (Handbooks of applied linguistics ; 1)

LECHTA, Viktor. *Diagnostika narušené komunikační schopnosti* / Viktor Lechta a kol. ; [ze slovenského originálu ... přeložila Jana Křížová]. - Vyd. 1. - Praha : Portál, 2003. - 359 s.

Použitá literatura:

ALI, M.; PASCOE, C.; WARNE, L. Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Educational Technology & Society*, Roč. 5, č. 2, 2002. s. 60 – 68.

BAUGH, S. C. *Organizational climate and communication climate in schools* : dissertation thesis. Brigham Young University. 1978. 300 s.

BERKA, Karel. *Teorie modelů a modelování / Výběr sest. a red. Karel Berka a Ladislav Tondl ; Z angl. a jiných originálů přel. kol. - 1. vyd. - Praha : Svoboda, 1967. 302s.*

BOUWMAN, H. *Information and communication technology in organizations : adoption, implementation, use and effects*. London ; Thousand Oaks, Calif. : SAGE, 2005.

BROWN, S. A. *Knowledge, communication and progressive use of information technology* : dissertation thesis. University of Minnesota. 1997. 215 s.

BUCHHOLZ, W. Open Communication Climate. *Journal of Communication Management*. Roč. 21, č. 1, 2007. s. 54 – 78.

CEJPEK, Jiří. *Informace, komunikace a myšlení*. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Nakladatelství Karolinum, 2005. 233 s.

CHARVÁTOVÁ, Dagmar. *Vliv formy a kvality komunikace na efektivnost komunikace* [on-line]. [cit. 2009-08-26]. Dostupné na internetu: www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152687&PHPSESSID=3e >.

Ikaros, redakce. Reportáž z neviditelné univerzity. *Ikaros* [online]. 2006, roč. 10, č. 5 [cit. 2010-07-09]. Dostupné na internetu: <http://www.ikaros.cz/node/3359>>. ISSN 1212-5075.

CONAWAY, R. N. The Communication Audit as a Class project. *Bulletin of the Association for Business Communication*. Roč. 57, č. 2 Červen 1994. s. 39 – 43.

CORLEY, H. *The superintendent's responsibility to provide information to internal audience in a school district*. Paper presented at the annual convention of the American Association of School Administrators. Dalas, Texas, February 21 – 24, 1975.

CURLEY, A. Creating a world-class communication function at SC Johnson. *Internal Communication*. Roč. 54, 2000. s. 11 – 15.

DANIELS, T.; SPIKER, B. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque, Iowa : W.C. Brown, 1987.

ELVING, W.; BENNEBROEK, G. *Information, Communication, and Uncertainty During Organizational Change : The role of Commitment and Trust*. Conference Papers. Annual meeting. International Communication Association. 2005. New York. 23s.

FULTON, D. *High school students' locus of control orientation and their perceptions of the communication climate* : dissertation thesis. South Carolina State University. 2004. 88 s.

GOLDHABER, G.; BARNETT, G. *Handbook of organizational communication*. Norwood, N.J. : Ablex Pub. Corp., 1990.

GOLDHABER, R.; ROGERS, D. *Auditing organizational communication system* : The ICA communication audit. Dubuque : Kendall/Hunt, 1979.

HARGIE, Owen; TOURISH, Dennis; WILSON, Noel. Communication Audits and the Effects of Increased Automation : A follow up study. *Journal of Business Communication*. Roč. 39, č. 4. Říjen 2002. s. 414 – 436.

Handbook of communication competence / edited by Gert Rickheit, Hans Strohner. - Berlin : Mouton de Gruyter, 2008. 538 s. (Handbooks of applied linguistics ; 1)

HARRIS, T. *Applied organizational communication : perspectives, principles, and pragmatics*. Hillsdale, N.J. : L. Erlbaum Associates, 1993.

HEATH, Robert. *Human Communication Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, 2000. Lea's Communication Series. 464 s. ISBN 0805830081.

HEATH, Robert. *Human Communication Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, 2000. Lea's Communication Series. 464 s. ISBN 0805830081.

HINDS, P. ; PFEFFER, J. Why organizations don't know what they know : cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In Ackerman, M. ; Piqek, V. ; Wulf, V. *Beyond Knowledge Management : Sharing expertise*. MIT Press, Cambridge, MA.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HLUPIC, V. ; POULOUDI, A.; RZEVSKI, G. Towards an integrated approach to knowledge management. *Knowledge and Process Management*. Roč. 9, č. 2. 2002. s. 90 – 102.

HOGARD, E.; ELLIS, R. Evaluation and Communication : Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Evaluation Review*. Roč. 30, č. 2. 2006. s. 171 – 187.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. 176 s. ISBN 80-251-1250-0.

JONÁK, Zdeněk. Pojem „informace“ ve světě sdíleného pojetí skutečnosti. *Ikaros* [online]. 2000, roč. 4, č.2. Dostupný na World Wide Web: <http://www.ikaros.cz/>.

KANTER, R. M. When a thousand flowers bloom : Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. Staw & L. Cummings (editors). Roč. 10. S. 169 – 211. Greenwich, CT : JAI Press.

KELBL, Jiří. *Přínosy modelů sociální/lidské komunikace pro informační studia*. Praha 2002. 97 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, ÚISK.

Komunikace v organizaci [online]. [cit. 2009-09-25]. Dostupné na internetu: <http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/franema1/data/Prednaska%2013.ppt>.

KONIGOVÁ, Marie. *Informační systémy* / Marie Königová, Jarmila Machoňová. - 1. vyd. - Praha : SPN, 1981. - 155 s.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Přeložil Václav Dolanský.

1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KRAUT, Robert E.; FISH, Robert S.; ROOT, Robert W. et al. Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. *Informal Communication* [online]. 2002, vol. 20, no. 2 [cit. 2009-10-02]. Dostupné na internetu:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.59.9721&rep=rep1&type=pdf>.

KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace* / Michael Kunczik ; [z anglických a německých originálů přeložili Štěpánka Kudrnáčová a Milan Šmíd]. - Vyd. 1.. - Praha : Karolinum, 1995. - 307 s.

LAMSER, Václav. *Komunikace a společnost*. Praha : Academia, 1969. 298s.

LARSEN, S.; FOLGERO, I. Supportive and defensive communication. *International Journal of Contemporary Hospital Management*. Roč. 5, č. 3, 1993. s. 22 – 25.

LECHTA, Viktor. *Diagnostika narušené komunikační schopnosti* / Viktor Lechta a kol. ; [ze slovenského originálu ... přeložila Jana Křížová]. - Vyd. 1. - Praha : Portál, 2003. - 359 s.

MAIER, N. R. F, HOFFMAN, L. R., READ, W. H. Superior-subordinate communication : The relative effectiveness of managers who held their subordinates' positions. *Personnel Psychology*, Vol. 16, Issue 1, 2006. p. 1-11.

McQUAIL, Denis. Překlad JIRÁK, Jan, KABÁT Marcel. *Úvod do teorie masové komunikace*. Portál, 1999. 448 s.

MODROVÁ, Simona. *Informace plynoucí v neformálních komunikačních kanálech organizace*. Praha 2010. 92 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, ÚISK.

MONTGOMERY, K. *Communication climate and organizational commitment in local congregations*. The effects of information adequacy, communication relationships, and small group involvement on organizational commitment : dissertation thesis. Bowling Green State University. 1991. 191 s.

MORTENSEN, David. *Communication : The Study of Human Communication*. New York : McGraw-Hill Book Co., 1972. 475 s.

NARULA, Uma. *Communication models*. Atlantic, 2006. 136 s. ISBN 8126906766.

OLDENKAMP, J. H. *Successful Knowledge Transfer*. Lemma BV. Utrecht. 2001.

PATOČKA, JAN. *Filosofie a společenský problém informace*. In Acta Bibliothecalia et informatica. Opava : Slezská univerzita, 1996.

PATOČKA, JAN. *Filosofie a společenský problém informace*. In Acta Bibliothecalia et informatica. Opava : Slezská univerzita, 1996.

PAVITT, CH. *The philosophy of science and communication theory*. Huntington, N.Y. : Nova Science Publishers, 2001.

ROBERTSON, Ed. How to use a communication climate model : A case for leaders to improve the communication climate in organizations. *SCM*. Roč. 7, č. 2. Leden/březen 2003.

ROBERTSON, Ed. Placing leaders at the heart of organizational communication : A model to improve the internal communication climate. *SCM*. Roč. 9, č. 5. Srpen/září 2005.

RŮŽIČKA, Michal. *Informace a dobro*. Praha : Ježek, 1993. 82s.

SCHEMENT, J.; RUBEN, B.D. *Information and Behavior : Volume 4. Between Communication and Information*. New Brunswick, NJ: Transaction, 1993. 537 s.

SCHRAMM, Wilbur. *The coming Age of Information*. Chinese University Press, 1979.

Shannon-Weaver Model : Introductory models & basic concepts [online]. c2003 [cit. 2006-09-09]. The Communication, Cultural and Media Studies Infobase. Dostupný z WWW: <
<http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/index.html>>.

SHANNON, Claude. *A Mathematical Theory of Communication* [online]. [cit. 2006-09-09]. Dostupný z WWW: <<http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>>.

SIAS, P.; WYERS, T. Employee uncertainty and information-seeking in newly formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly*. Č. 14, 2001. s. 549-573.

SKENDERIJA, S. Teorie stárnou - informace přežívají. *Ikaros*, 1997, roč. 1, č. 8. Dostupný z URL: <http://www.ikaros.cz/Clanek.asp?ID=200201116>.

SLOUKOVÁ, D. Souhrnná charakteristika informace a sémiotická role subjektu. *E-LOGOS* [online]. Electronic Journal for Philosophy. 2003. ISSN 1121-0442.

SLOUKOVÁ, D. Znalost z pohledu sémiotiky a hermeneutiky, a orientace znalostního managementu. *E-LOGOS* [online]. Electronic Journal for Philosophy. 2004. ISSN 1121-0442.

STODOLA, Jiří. Hodnota informace : příspěvek k etice, ontologii a estetice. *Inflow* [online]. 2008, vol. 1, no. 6 [cit. 2010-03-10]. Dostupné na internetu: <<http://www.inflow.cz/hodnota-informace-0>>. ISSN 1802-9736.

STRŽIŽOVÁ, Vlasta. *Organizace, informace, management*. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2005. 168 s. ISBN 80-245-0924-5.

ŠVARCOVÁ, Iva; KÖNIGOVÁ, Marie; SMETÁČEK, Vladimír. *Informační systém VTEI a uživatel*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1983. 271 s.

THAYER, L. *Communication and communication systems : in organization, management, and interpersonal relations*. Lanham, MD : University Press of America, 1986.

TROMBETTA, J.; ROGERS, D. Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment : The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation. *Management Communication Quarterly*. Roč. 1, č. 4, 1988. s. 494 – 515.

VACULKA, Tomáš. *Formální organizační struktury* [on-line]. 20.05.2002 [cit. 2010-07-12]. Dostupné na internetu: <<http://www.maturita.cz/referaty/referat.asp?id=4557>>.

VÁGNER, Ivan; KLESTIL, Jiří; KRAVÁČEK, Ivo. *Vybrané kapitoly z teorie řízení a teorie organizace*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 1991. 106 s. ISBN 80-210-0216-6.

Van den HOOFF, B. ; de RIDDER, Jan A. Knowledge sharing in context : the influence of organizational commitment, communication climate, and CMC

use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. Roč. 8, č. 6. 2004. s. 117.

Van den HOOFF, B. ; de RIDDER, J. *The context of knowledge sharing*. Paper presented at the annual Konference of the ICA, Organisational Communication Division, San Diego, CA, May 2003.

VLASÁK, R. *Informační politika: základní východiska a současnost ve vyspělých demokraciích*. In: *Informační studia a knihovnictví v elektronických textech I*. 1. vyd. Praha: ÚISK FF UK 2001, s. 1-194.

WEGGEMAN, M. *Knowledge Management Practice*. Skriptum Management, Schledam. 2000.

WINKLER, Jiří. *Komunikace v organizacích*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 107 s. ISBN 80-210-1892-5.

ZIMMERMAN, S.; SYPHER, B., HAAS, J. A communication metamyth in the workplace : The assumption that more is better. *Journal of Business Communication*. Č. 33, 1996. s. 185 – 204.

Grafické vyjádření komunikačních modelů (Aristoteles, Lasswell, Berlo, Newcomb, Westley a MacLean) bylo převzato z ppt prezentací studentů 1. ročníku ÚISKu přednášky Sociální komunikace.