

Každé lidské jednání, zejména cílevědomé, vychází především z úrovně příslušné informační výměny. Proto i řízení všech společenských jevů se bezprostředně projevuje jako informačně komunikační proces, tzn. jako tok informací, které jsou výsledkem lidského poznání a obrazem minulé, současné a nástínem budoucí skutečnosti.

Řídící činnost — proces rozhodování, ovlivňování a kontroly řízeného objektu řídícím subjektem — nemůže probíhat jinak než jako informačně komunikační. Bez informací a komunikace se nemůže uskutečnit ani jedna z funkcí řízení, například poznávací, hodnotící, prognostická, plánovací, organizační, motivační atd., ale ani příprava a výchova lidí, ba ani provoz určité organizace. Jenom prostřednictvím komunikace mohou společenské vztahy vstoupit do vědomí lidí (řídících i řízených) a stát se cíli, k nimž má směřovat lidská aktivita.

Přitom tvůrcem, nositelem, přetvořitelem i spotřebitelem sociální informace je člověk, nadaný specificky lidskou psychikou, která hluboce poznamenává povahu informací [Afanasjev 1975 : 53—54].

* * *

Pokusíme se nastínit úlohu a význam komunikace v lidském jednání a společenském řízení. Vyjdeme z apriorního předpokladu, že komunikační procesy jsou neoddělitelnými „souputníky“ lidského rodu i jiných společenství. A nejen to, řada významných vědců se za pomoci specifické teorie komunikace (matematicko-biologické a fyziologické) dokonce pokouší odhalit tajemství života. Někteří biologové se domnívají, že vznik první živé buňky byl podmíněn především vznikem adekvátní informační výměny mezi neživými komponenty v důsledku „šťastné náhody“ [Quastler 1934 : 12].

Komunikace a informace jsou velice komplikované jevy. Za příčinu vydělení člověka z přírody se obvykle považuje přechod k pracovní činnosti. I když úloha komunikace v procesu zrodu pracovní činnosti člověka je průkazná a bezesporu velice významná, zůstaneme u komplexnějšího aspektu, tj. u hominizace (polidštění) prapředků člověka. V tomto složitém a dlouhotrvajícím přerodu, jehož usměrňujícím činitelem byla práce, se postupně začalo rozvíjet myšlení, což bylo podmíněno *vznikem a zdokonalováním řeči*. Jazyk jako základní nástroj komunikace umožnil, aby se myšlení mohlo osamostatňovat od bezprostřední činnosti a lidské vědomí utvářet jako odraz „hominizáčního bytí“.

Lze se domnívat, že *jazyk a řeč vznikaly a rozvíjely se souběžně s vědomím, jako odraz pracovní činnosti, a to právě prostřednictvím komunikace, která se stávala jednou ze základních společenských potřeb*. A nejen to, komunikace současně působila jako činitel *uvědomování* a zprostředkování dalších potřeb.

Její dalekosáhlý význam v životě společnosti je dán nejenom tím, že byla jedním z rozhodujících faktorů člověka, ale i tím, že je nezbytnou podmínkou jeho další existence a socializace.

Pozastavme se krátce u jejího vývoje. Zdá se pravděpodobně, že hlavním faktorem, který v souvislosti s procesem výroby sehrál roli při vzniku a vývoji sociální komunikace, byla zcela specifická schopnost člověka napodobovat.

Získat tuto schopnost v míře, která je typická pouze pro lidský rod, bylo záležitostí značně náročnou, a tedy zdlouhavou. Již sám proces „unifikace“ gest, hlasové intonace, jednotlivých znaků a symbolů byl velice komplikovaný, což je patrné na výtvorech starých kultur různých etnických skupin. „Moment“ získání schopnosti komunikovat cestou výměny „unifikovaných“ znaků a symbolů je nutno považovat za kvalitativně revoluční krok ve vývoji sociální komunikace, a tím i lidského rodu.(1)

Poněkud jinou kategorií, která je však s procesy sociální komunikace a tím i s problémem společenského řízení úzce spjata, je společenská závislost jako specifický vzájemný poměr lidí ve společnosti (především v novodobé). Významným zprostředkujícím článkem společenské závislosti je „čistá“ informační výměna. Nejzřetelněji se projevuje v různých organizacích, institucích a vůbec ve strukturách společenského řízení. Pokud chápeme společenskou závislost v širším slova smyslu, vidíme, že se v ní nejmarkantněji „zrcadlí moc a hodnota“ jednotlivých kategorií informací. Avšak při jiném pohledu na komunikační problematiku (zejména v krizových situacích) primárně „ztělesňuje“ moc a hodnotu sama informace.

V této souvislosti je vhodné dodat, že komunikace jako činnost, jejímž hlavním posláním je zprostředkovávat a často i realizovat různorodé individuální a společenské cíle, zájmy, potřeby apod., je atributivním *předpokladem* rozvoje každé společenské buňky i sociálních celků. Úroveň komunikace přímo i zprostředkovaně *determinuje* úroveň kultury národa, jeho socializaci a humanizaci. Z tohoto hlediska jsou pro nás zachycené dějiny lidstva v určitém slova smyslu „obrazem kvality komunikačního řetězu“ skutečných dějin.

Na řízení společenské činnosti je vázáno značné množství různorodých činitelů, kteří jednak tuto činnost podmiňují, jednak jsou jí podmiňováni. Můžeme mezi ně zařadit zejména cíle a úkoly, organizační režim, dělbu práce, styl řízení a práce s informacemi, jakož i technickou úroveň příslušníků dané organizace. Patří sem i činitelé psychologické povahy, tj. motivační, zájmová a hodnotová orientace a identifikace s příslušnou institucí či organizací. Dále se budeme některými těmito otázkami zabývat.

Komunikaci je nutno chápat a analyzovat ve společenských souvislostech. V takovém kontextu je vhodné chápat výměnu zpráv a informací v organizacích jako vzájemnou *závislost komunikujících* a zkoumat ji jako *sociální vztah* (s důrazem na jeho význam v různých institucích nebo organizacích).

Pro další diskusi zavedeme kategorii *komunikační vztah*.

Předběžně a na nejvyšší úrovni obecnosti je možné jej definovat jako *atributivní prvek množiny společenských vztahů*, s nimiž je ve vzájemné závislosti. Komunikační vztah zprostředkovává a uspořádává všechny působící společenské vztahy a sám je jimi *utvářen a uspořádáván*.

Zahrnuje formu i obsah mezilidské komunikace. Tím pochopitelně není vyloučena sdělovací korespondence mezi člověkem a strojem, například samočinným počítačem. Stroj jako součást sekundární (umělé) přírody není konec-

(1) Jako určitá analogie tohoto vývoje nám může posloužit proces osvojování si sdělovacích a dorozumivacích návyků u dítěte (kde rozhodující úlohu hraje právě napodobování).

Je svým způsobem zkratkou procesu zrodu, vývoje a zdokonalování forem a metod sociální komunikace celé lidské společnosti.

konců ničím jiným než opět výtvořem člověka. Proto i takový zprostředkovaný vztah lze považovat za komunikaci.

Na nižší rozlišovací úrovni obecnosti budeme používat pojem *komunikační vazba*, jímž rozumíme *způsob* komunikačního styku. Jde především o zvýraznění formy komunikačního procesu, o určité nasměrování pohybu informací.

Sestavu vazeb, která postihuje komunikační kooperaci a koordinaci zejména v rámci státních a hospodářských institucí a jiných organizací, budeme nazývat *komunikační strukturou*. Tímto pojmem budeme dále rozumět vzájemnou síť komunikačních vazeb, jejich vlastnosti a principy spojení jejich prvků. Vycházíme-li z potřeb řízení společenských procesů, můžeme vydělit tyto prvky komunikační struktury:

- a) získavatelé a tvůrci prvotních informací;
- b) komunikační centra a uzly (ústředny, spisovny, skupiny informačních pracovníků);
- c) soubory toku zpráv a informací;
- d) přenosové sítě, včetně kódovacích a dekodovacích zařízení;
- e) příjemci a uživatelé požadovaných informací.

Každý z uvedených prvků je sám bohatě vnitřně strukturován. Komunikační struktura (jednotlivé prvky) má obrazy „systemizací“ strukturotvorných prvků umožňující plynulou vzájemnou kooperaci a koordinaci při realizaci komunikačních procesů. Přitom však tyto prvky mají mít „garantovanou“ určitou míru samostatnosti, která však nesmí být v rozporu s cílovým zaměřením dané struktury.

Základním „stavebním“, a tedy obsahovým materiálem komunikačních procesů jsou informace a zprávy, dále informace o informacích (metainformace) a zprávy o zprávách (metazprávy), které se projevují v nejrůznějších významech. Důkladná analýza komunikačních procesů nutně předpokládá znalost alespoň některých podstatných stránek informací a zpráv. Pozastavíme se zde pouze u dvou. V dané souvislosti má pro nás prvořadý význam kvalitativní stránka informace, daná zejména jejím smyslem, významem, hodnotou, užitečností, prospěšností atd.

V této souvislosti vystupuje do popředí sémantická a pragmatická stránka informace. Obě jsou zatím velmi málo rozpracovány, což platí především o pragmatických aspektech, které jsou ve skutečnosti nejobsažnější, neboť přihlížejí nejen ke znakům, smyslu a významu, nýbrž i k uživatelům informace. Již dříve zmiňované komunikační procesy by tedy měly být důsledně analyzovány především v duchu sémantických, pragmatických a syntaktických (zabývajících se pouze znakovými jevy signálů) požadavků.

Vedle uvedených kritérií hodnocení zprávy a informace v rámci jednotlivých systémů a cyklů společenského řízení existuje celá řada jiných, zejména sociálních a psychologických hledisek. Jedná se o rozsáhlý komplex složitých zájmových, prestižních, emociálních a jiných vztahů, které mohou ovlivňovat obsah, zaměření a význam informací. Mohou je *zvýrazňovat*, *zkreslovat*, *filtrovat*, *zatajovat*, *neadekvátně usměrňovat*, jejich tok *zpomalovat* či *zrychlovat* atd. Sociálně politické a psychologické aspekty komunikace jsou rozhodujícími determinanty pro harmonické fungování každého systému společenského řízení.

Informace, které tvoří obsahovou náplň komunikace jednotlivých systémů řízení státně politické, hospodářské a jiné činnosti, mohou být klasifikovány podle těchto hledisek:

Informace verbální (slovní) a numerické (číselné) jsou běžnou náplní komunikačních procesů řízení organizací. Slovní informace zde sice převládají, avšak číselné, zejména statistické údaje se stávají neodmyslitelnou součástí řízení.

Informace fixní (trvalé) představují zvláštní stálou kategorii, která reprezentuje určitý relativně pevný program řídicí činnosti a zahrnuje algoritmické postupy v rozhodování řídicího subjektu. Takovými fixními informacemi jsou například poznatky získané školením, vlastní nebo přejatou zkušeností z trvalých pravidel stanovených nadřízenými orgány na základě obecného metodického postupu při přípravě různých rozhodnutí, aplikací zásad a norem obsažených v jednotlivých výrobních, státně administrativních a jiných předpisech, směrnících, pokynech, nařízeních atp.

Informace variabilní (proměnné) jsou z hlediska využitelnosti přechodné. Vztahují se zpravidla buď k určitému cyklu řízení, nebo pouze k jeho dílčí etapě. Mohou to být například statistické či jiné údaje týkající se konkrétního případu, dílčí příkazy nebo pokyny většinou operativní povahy, informace o stavu plnění úkolů a jiných skutečnostech.

Každý řídicí stupeň by měl usilovat o harmonický poměr mezi fixními a variabilními informacemi, neboť porušení jejich rovnováhy má zpravidla za následek různé nedostatky ve fungování systému řízení. Tak například nedostatek fixních informací nutně vede k různým improvizacím, a tedy k celkově nízké úrovni řízení. Dostatek fixních informací při nízké hladině toku variabilních informací může často vést k *povrchnosti* v řízení. Přemíra fixních a variabilních informací většinou *tlumí* iniciativu a tvůrčí přístup k problémům řízení.

Kromě uvedeného třídění se můžeme setkat s dělením informací na souborné a výběrové, obvyčejné, důvěrné a utajované, ústní a písemné, pravidelné a nepravidelné, formální a neformální atd. Mohou být rozlišovány i podle jednotlivých druhů výroby, provozu, administrativy atd.

Úloha člověka v komunikačních procesech

Každý člověk zaujímá v sociálním prostoru určité zcela konkrétní postavení, které do značné míry vymezuje i rámec jeho komunikačního repertoáru. Takový specifický sociální prostor představují instituce či organizace. Úloha a místo jedince v organizační struktuře výroby bývají většinou alespoň v hrubých rysech stanoveny souborem povinností, pravomocí a odpovědností, které jsou normovány a právně či statutárně zakotveny.

Obrysově je definován i způsob, rozsah a obsah jeho formálního komunikačního působení. Jeho nadřízené orgány, spolupracovníci, eventuálně podřízení od něho očekávají určité „standardní“ komunikační postupy či chování.

Často si neuvědomujeme, že každého člověka lze zevrubněji „vytypovat“ podle jeho komunikačních projevů. Ve formách a metodách komunikačního chování se totiž *obrazí* „zvnitřněná“ *osobní kultura* každého jednotlivce. Podle způsobu, jakým člověk reaguje na informace, jak je sám sděluje a zpracovává, lze usuzovat na významné charakteristické rysy jeho osobnosti. Omyly nebo menší odchylky od „standardních norem“, jichž se jednotlivec dopouští v komunikačních procesech, prozrazují jeho fyziologický a psychický *práh* komunikace.

V průběhu pracovní (i mimopracovní) činnosti působí na člověka značné množství různorodých komunikačních podnětů. Vybírá si z nich především takové, které momentálně nejvíce potřebuje. Pouhá potřeba není však jediným reagenčním faktorem výběru informací. Jeho mechanismus se většinou řídí okamžitým pracovním nebo jiným zájmem, náladou, celkovým citovým rozpo-

ložením a mnoha dalšími objektivními i subjektivními vlivy, v menší nebo větší míře zprostředkovanosti pak také cíli jedince.

V procesu výběru a akcentace určitého druhu zpráv a informací hraje u každého jedince rozhodující úlohu jeho *subjektivní* zaměřenost. Člověk hodnotí jak komunikační zdroje, tak i samotné zprávy a informace na základě kritérií, která obsahují jeho předcházející i současné znalosti a zkušenosti fixované v jeho vědomí.

Význam jednotlivých informací a zpráv, ať již ze sféry pracovní, stranické či soukromé, je pro jedince záležitostí ve značné míře *individuální*. Informace velice cenné a potřebné pro jednoho mohou být naprosto bezvýznamné, ba nepřijatelné pro druhého. Dokonce i lidé spolupracující na společném úkolu nezávidka přisuzují značně rozdílný význam informacím vztahujícím se k plnění tohoto úkolu.

Obecně můžeme říci, že proces volby a hodnocení informací je usměrňován jakousi *subjektivní preferenční stupnicí*. Taková „komplexní stupnice se ve skutečnosti realizuje ve dvou podobách — manifestní a latentní.

Manifestní (explicitní) preferenční stupnice je taková, která se uplatňuje *otevřeně* v komunikačních kontaktech a kterou je možné alespoň částečně identifikovat.

Latentní (implicitní) preferenční stupnice je v podstatě *skrytá* a většinou má charakter pouhého přání, tužby.

Proces výběru zpráv a informací je zvláště složitým, seznamuje-li se člověk s úplně novými informacemi. V takovém případě rychlost a hlavně správnost vnímání, pochopení, hodnocení, kategorizace informací atd. do značné míry závisí na předchozích zkušenostech dotýčné osoby. Například vysoce erudovaný pracovník využívá informace daleko efektivněji než člověk méně zkušený. Zběhlý pracovník potřebuje ke správnému rozhodování daleko méně informací než člověk, který v daném oboru nemá náležité zkušenosti. Nadměrná komunikace, spojená se zvýšenými nároky na zpracování informací, vyvolává u jedince senzorické poruchy a negativní reakce. Na člověka však působí zdravotně (psychicky) *nepříznivě* nejen komunikační *přetížení*, ale také *nedostatek informací*.

Dalším okruhem činitelů, které mohou do značné míry ovlivňovat komunikační činnost jednotlivce, jsou jednak činitelé celospolečenského dosahu, jednak činitelé působící pouze v rámci prvotních (malých) skupin. Oba typy jsou ve vztahu permanentní konfrontace s materiálními podmínkami, přičemž komunikace tu vystupuje jako forma zprostředkování odrazu objektivního světa.

K první skupině těchto činitelů především patří *ideologie, morálka a systém hodnot* převládající v celospolečenském měřítku. Do druhé skupiny můžeme zahrnout komplex *skupinových postojů, hodnotových orientací a norem*, které dohromady vytvářejí určitou hladinu skupinového vědomí.

Hranice, v nichž se může měnit komunikační role jednotlivého člena například pracovního kolektivu, sice do značné míry závisí na „parametrech“ vědomí kolektivu, avšak tím se zdaleka nevyčerpávají. Může zde působit i celá řada dalších faktorů, spjatých především s psychogenními, psychosociálními a jinými vlastnostmi každého jedince. Především tu hraje roli skladba a dynamika v individuálních cílech, potřebách, zájmech, hodnotách a názorech jedince samého.

Některé otázky vzájemného vztahu motivace a komunikace

Většina autorů rozumí pojmem motivace především uvědomělé i neuvědomělé pohnutky podmiňující a vyvolávající aktivitu člověka zaměřenou na uspokojení

nějaké aktualizované hmotné či duchovní potřeby. Přitom se obvykle zvláště akcentuje úloha emocionální a volní stránky individua, jakož i moment relace jeho subjekt-objektového vztahu. Za motiv je pak obvykle považován podnět, iniciátor, stimul lidského chování a jednání. Zpravidla se soudí, že na rozhodovací kritéria a na konkrétní volbu té které reakce nemusí působit pouze jeden motiv, nýbrž jejich množina, jakýsi vektorový diagram.

Pokusíme se odhalit některé tendence projevů motivace v komunikačních procesech. Komunikace je bezprostředně *spjatá* s procesy motivace. Lze o ní tvrdit, že do značné míry přímo „*vytváří*“, *upřesňuje a zprostředkovává* mechanismus motivace (toto působení je obousměrné), zejména tzv. *motivů vycházejících z potřeb „vyššího stupně“*. Komunikace se zpravidla uskutečňuje jedině v takových tematických okruzích a směrech, jimiž je motivována. Kromě toho již komunikací samou mohou lidé *realizovat* poměrně značnou část svých (individuálně dosti rozdílných) motivů, nebo, jinak řečeno, potřeb.

Z hlediska komunikační motivace je možné pokládat za nejdůležitější psychogenní potřeby (oproti viscerogenním), tedy potřeby vytvořené jedincem v procesu jeho vlastního vývoje, a tudíž druhotné. Takové potřeby vznikají a dotvářejí se v důsledném začlenění člověka do množiny sociálních vztahů vyplývajících z jeho postavení v sociálním prostředí a z jeho komunikačních vazeb.

Jiným důležitým kvalitativně odlišným činitelem komunikační motivace jsou postoje. Zatímco většina potřeb má bezprostřední vliv na regulaci komunikačního chování, postoje je možné pokládat za víceméně racionální záležitost a projevy vlivů spíše potencionálního charakteru. Tato racionalita má však velmi silné emociální pozadí a potenci (indukovanou poměrně vysokou „hladinou energie“) projevovat se v chování a jednání individua. Postoje tedy patří k těm elementům struktury osobnosti, které jsou v neustálé pohotovosti k nějaké aktivitě.

Postoje se mohou projevovat v komunikačních procesech kladně, záporně či lhostejně a obvykle se zařazují mezi tzv. vnitřní determinanty motivace. Vyjadřují určitou schopnost, respektive „naladěnost“ osobnosti reagovat na podobnou komunikační situaci analogicky, a to určitou, zpravidla delší dobu, popřípadě i trvale. Postoje, obdobně jako potřeby, nevznikají ani nezanikají najednou, nýbrž jsou výsledkem dlouhodobého a složitého sociálního procesu, v němž mimo jiné hrají důležitou úlohu sociální hodnoty a normy uznávané příslušnými sociálními skupinami a danou společností.

Pokud jde o problematiku postojů, jejich tvorby a možnosti změny, jejich mnohostranného působení v různých sférách sociálních procesů, existuje řada dosti rozdílných názorů. Z hlediska našeho záměru je nutné vzít v úvahu obecně uznávaný fakt, že postoje může jednotlivce přebírat jako hotové, a to z různých zdrojů. Takové přejímání se však vždy řídí subjektivním hodnotovým systémem, to znamená, že někdy může docházet i k přisvojování postojů značně problematických.

Pokusíme se o syntetický pohled na základní prvky komunikační motivace. Jestliže celou dosud uvažovanou problematiku zjednodušíme, pak si potřeby, postoje, hodnotovou orientaci člověka můžeme představit jako *hierarchicky uspořádanou* soustavu jeho *motivačních iniciátorů*. Na jejím základě dochází k „přehodnocování“ a usměrňování nových podnětů, které se zpravidla také modifikují a na kvalitativně nové úrovni ustalují již jako fungující iniciátory.

Motivační iniciátory mají v rámci našich úvah dva základní významy. Za prvé — prostřednictvím iniciátorů se „dokresluje“ daná tematika komunikač-

ního zaměření jednotlivce. S tím také úzce souvisí vlastní volba odpovídajících komunikačních vazeb. Za druhé — iniciátory determinují, i když rozdílnou měrou, plynulost a hlavně efektivnost komunikačních procesů samých.

Působení některých činitelů na tvorbu a fungování komunikační struktury malých pracovních (prvotních) skupin

Než přikročíme k vlastnímu rozboru výše zmíněných vlivů, pokusíme se o vymezení kategorie *prvotní skupina*. Dosud jsme uvažovali o postavení a úloze jedince v rámci prvotních skupin pouze z hlediska jeho účasti na tvorbě a fungování komunikačního toku. Z hlediska řízení sociálně ekonomických procesů v rámci jednotlivých organizací mají velký význam právě prvotní (malé pracovní) skupiny.

Vyjdeme z obecné sociálně psychologické charakteristiky prvotní skupiny, k čemuž použijeme vymezení, které uvádí J. Janoušek: „Malými společenskými skupinami rozumíme takové sociální struktury, v nichž jejich členové působí bezprostředně na sebe navzájem a jsou v bezprostředním vzájemném styku. Tato bezprostřednost znamená, že psychika jednotlivých členů je velmi podstatně skupinou ovlivňována a sama zase fungování skupiny velmi výrazně ovlivňuje. Zároveň jsou však pro malou skupinu charakteristické takové rysy, které sice mají rovněž psychologický aspekt, avšak jsou neredukovatelné na psychické činnosti a vlastnosti jednotlivých členů. Jsou-li tyto rysy z větší části určovány mimoskupinovým vlivem nebo zásahem, mají převážně formální ráz. Zformulovaly-li se naopak převážně spontánním vývojem skupiny, mají ráz neformální“ [Janoušek 1968 : 112].

Pro dokreslení uvedeme ještě několik definičních znaků těchto skupin. Především je to:

- častý bezprostřední styk mezi členy skupin, v němž se uplatňují typické formy a způsoby komunikace;
- společně prováděná různorodá činnost, při níž dochází k mnohostrannému vzájemnému ovlivňování příslušníků skupin;
- projevování individuálních potřeb a zájmů při plnění skupinových úkolů;
- strukturně funkční uspořádání skupiny ve směru vertikálním a horizontálním, se vztahy nadřízenosti, podřízenosti a součinnosti;
- uplatňování určitých postojů, hodnot a norem, na jejichž základě se může konstituovat i specifické skupinové vědomí.

Uvedené definiční znaky malých skupin se utvářejí postupně, v průběhu stmelování a fungování. Po určité době se stabilizují a mohou působit po relativně delší období.

Pozastavme se alespoň krátce u některých činitelů, které úzce souvisí s obsahovou náplní, rozsahem a směrem působení komunikačního toku a promítají se i do jeho intenzity a koncentrace.

Na prvním místě jsou to *cíle a úkoly*, jejich povaha, důležitost a časová naléhavost. Jedná se o cíle a úkoly řízení jak koncepčního, tak operativního charakteru, přičemž mohou převažovat jedny či druhé. Například na výběr podnikových cílů a úkolů mívají členové převážně většiny malých pracovních skupin nepatrný vliv, neboť je ukládají nadpodnikové řídicí orgány.

Výhodné je, stávají-li se tyto cíle v modifikované podobě záležitostí právě prvotních skupin, neboť skupinové cíle a úkoly se dotýkají informační výměny včetně motivačních aspektů daleko bezprostředněji a intenzivněji než cíle všeobecného významu. Proto malá skupina skýtá větší záruky, že akceptované

úkoly bude informačně lépe zabezpečovat, než větší kolektiv. To zvyšuje komunikační potřebu každého člena, což přispívá ve větší míře k identifikaci se svěřenými cíli a úkoly. Charakter cílů a úkolů tedy ve značné míře předurčuje dynamiku vnitroskupinové komunikace malých pracovních kolektivů.

Nezbytným předpokladem harmonizace vnitroskupinové komunikace je *organizační režim*, který se mnohdy v rámci malých kolektivů nedoceňuje. Na každém pracovišti přece musí existovat určitý pořádek, v němž jsou zakotveny pracovní vztahy, pravomoc a povinnosti spojené se všemi funkcemi, způsoby koordinace a kooperace. Bez těchto a dalších zásad organizačního pořádku není dost dobře možné správně nasměrovat a přeskupovat informační vazby, zajistit adekvátní informační podklady pro včasná a správná rozhodování atd.

Dalekosáhlý význam tu má *styl práce* se zprávami a informacemi. Na základě vzájemné spolupráce mezi členy skupiny je možné ho mnohostranně zdokonalovat. Z řady výzkumů i z empirické praxe lze usuzovat, že při přípravě složitých rozhodnutí mohou častěji docházet ke správným řešením právě malé kolektivy.

Styl práce s informacemi do značné míry ovlivňuje i celková skupinová atmosféra, na niž působí mnoho činitelů. Povšimneme si pouze role a typu vedoucího skupiny, který může tuto atmosféru silně ovlivňovat. Při *autoritativním* řízení členů skupiny může často docházet ke konfliktům nebo naopak ke lhostejnosti, která doprovází osobní závislost každého člena na vedoucím. Naproti tomu *demokratický* způsob řízení vytváří příznivější atmosféru i podmínky harmonické spolupráce v rámci skupiny. Práci s informacemi v žádném případě neprospívá tzv. *nezasahující* [pasivní] způsob řízení.

Kvalita informační výměny nemalou měrou závisí například v rámci sekretariátů nebo štábních útvarů resortu na schopnosti členů skupiny využívat *výpočtovou, přenosovou, reprodukční* a jinou organizační a komunikační techniku. Uvedená technika může být významným nástrojem zefektivnění práce s informacemi, zároveň však může vést i k napjaté atmosféře, nedorozuměním, rozbrojům, odcizování. Vzájemné přizpůsobování lidí a techniky je jedním ze základních problémů zejména v kolektivech, které pracují převážně s informacemi.

Nastíněná problematika je sice předmětem specializované vědní disciplíny — ergonomiky (inženýrské psychologie) — my jí však věnujeme alespoň částečnou pozornost, neboť významně přímo i zprostředkovaně ovlivňuje vnitroskupinovou i vněskupinovou komunikaci.

Nemalý vliv na obsah, rozsah, směry a intenzitu působení komunikačního toku mají i tzv. *dostředivé* či *odstředivé síly* jednotlivých členů skupiny, jejichž výslednicí bývá míra její psychosociální soudržnosti. Úroveň této soudržnosti do značné míry limituje pevnost komunikačních vazeb a koncentrací zpráv a informací uvnitř skupiny. Navíc si musíme uvědomovat, že jednotliví členové skupiny mohou mít někdy i odstředivé tendence pouze v zájmu rozsáhlejší informační výměny.

Z hlediska tvorby a fungování komunikačního toku není zanedbatelná ani *velikost* [počet členů] skupiny. Význam tohoto faktoru je na první pohled evidentní, neboť velikost té které skupiny ovlivňuje všechny dříve uváděné činitele působící na výměnu zpráv a informací. Větší skupiny se komunikačně obtížněji stmelují, dochází v nich ke tříštění komunikačních zájmů a norem, ke vzájemnému utlumování aktivity, k obtížnostem při přípravách společných rozhodnutí apod. Nelze však tvrdit, že větší početnost skupiny musí mít vždy a jednoznačně negativní vliv na komunikační tok. Působí v kontextu ostatních předpokladů a podmínek.

Z dalších vlivů uvedme ještě vlivy *personalistického charakteru*, jako například hospodářsko-výrobní a stranické *postavení* pracovníků, míru jeho rozpor-
nosti, úlohu *hodnocení lidí*, mechanismus tvorby skupinového vědomí, rozsah
komunikační volnosti, úroveň kultury, skupinovou spolupráci a jiné. Dále zde
působí faktory tzv. *ekologické* povahy (vztah prvotní skupiny k prostředí,
v němž pracuje), například systém řízení a s ním spjatý tok odborných infor-
mací, celkový styl řízení odborné a stranickopolitické činnosti a jemu odpoví-
dající komunikační struktura atd.

Vnitřní činitelé, o nichž byla zmínka dříve, působí nejen na sebe navzájem,
ale i na „parametry“ informačního toku. V průběhu ovlivňování zpravidla
dochází ke změně nebo alespoň k posunu informačních zdrojů, informačního
obsahu i rozsahu a může se modifikovat intenzita i koncentrace toku informací.
Zvláště důležité je, že se mění také přiřazované hodnoty příslušných informací
a zpráv. V závislosti na tom, jak členové skupiny postihují různé změny a jak
jsou touto skutečností motivováni v procesu další participace na fungování
příslušné komunikační struktury, dochází v určité míře k zpětnému vlivu na
dynamiku uvažovaných vnitroskupinových faktorů.

Některé problémy fungování institucionálních (resortních) komunikačních struktur

Považujeme za vhodné zdůraznit, že racionální uspořádání a harmonické fun-
gování analyzovaných mikrostruktur rozhodující měrou determinuje i finální
efektivitu komunikačního toku (například v rámci určitého hospodářského
odvětví či jiného resortu). Tato tendence se může zvláště odrážet v kvalitě
odborné i politické práce, a to hlavně v úrovni jejího řízení.

Východiskem pro fungování institucionálních komunikačních struktur je
organizační struktura. Pojem *organizační struktura* je vysvětlován různými
autory dosti odlišně. Jeho interpretace se většinou pohybují na poměrně vy-
soké úrovni abstrakce.

*V nejobecnějším pojetí bychom mohli organizační strukturu chápat jako
souhrn podstatných a relativně stálých vztahů mezi prvky a skupinou jako
celkem zkoumaným z hlediska funkčního uspořádání a statutárně cílového
chování v určitém prostoru a časovém období.*

Charakteristickým rysem organizační struktury je její značná *rozprostřenost*
v sociálním poli a geografickém prostoru. Kromě toho se tato struktura *pro-
liná a mísí* s jinými organizačními strukturami. To se pak markantně odráží
v rozmanitosti a složitosti mechanismu cílového usměrňování a fungování
komunikační struktury.

Organizační struktura každého sociálního celku má dvě stránky, lépe řečeno
části, a to *formální a neformální*. V sociologické literatuře jsou obvykle nazý-
vány *formální a neformální organizační struktura*. Mnozí sociologové, například
J. Szczepański, rozeznávají u společenských organizací institucionálního typu
formální a neformální organizaci. Budeme vycházet z toho, že *fakticky existu-
jící organizace* zahrnuje oba strukturní aspekty, avšak *formální organizační
struktura zpravidla převažuje*. Přitom však pro cílový efekt skutečně fungující
organizace je především *rozhodující působení celé neformální organizační
struktury a fakticky realizované části struktury formální*.

Formální organizační struktura se konstituuje a funguje na bázi organizač-
ních řádů, plánů, statutů, směrnic a usnesení atd. V těchto dokumentech je
zachycen předlohový model, zásady a normativy činnosti organizace.

Neformální organizační struktura vzniká jednak v důsledku „nedokonalosti“
formálního modelu organizace proto, aby jej dotvářela, ale hlavně z „ryze“

lidských potřeb motivovaných emocemi, sympatiemi, antipatiemi, přátelstvím atd.

K zabezpečení vnitřní a vnější součinnosti a koordinace při plnění daných úkolů a uspokojování vnitřních požadavků si organizace vytváří *organizační vazby*. Jejich hlavním smyslem je především zajistit kompaktnost pracovních kolektivů, náležitý stupeň organizovanosti a pracovního úsilí. Výsledný efekt v tomto směru ve skutečnosti závisí na tom, zda převažují hodnoty týkající se počtu, druhu a síly organizačních vazeb či počtu, druhu a síly vnitřních rozporů. Srovnej [Zieleniewski 1967 : 92].

V řadách teoretiků řízení a sociologů neexistuje jednotný názor na vymezení organizačních vazeb. Někteří vycházejí z různých manažerských teorií, jiní z kybernetiky a metod operačního výzkumu. Máme za to, že v sociálních skupinách, například hospodářského charakteru, nejvýrazněji vynikají *organizační, služební, stranické a administrativní vazby*. V tomto kontextu je nutné mít na zřeteli, že právě kvalitativní a kvantitativní „parametry“ příslušné komunikace limitují úroveň fungování zmíněných vazeb i cílově funkčního působení dané organizace.

K uvažované organizační struktuře, která zde vystupuje jako „páteř“ strukturálně funkčního uspořádání, můžeme ještě přiřadit poměrně početnou skupinu dalších struktur. K nejvýznamnějším z hlediska komunikační problematiky a vlivů na systém, styl a metody řízení odborné a politické činnosti podle našeho názoru patří zejména *struktura pravomoci, funkcí, kooperační, vzdělanostní, kvalifikační a prestižní struktura*.

Komunikační struktura každé institucionální organizace má vždy svůj zcela konkrétní (specifický) charakter. Pokusíme se ji pomocí abstrakce vydělit, abychom mohli sledovat některé její typické projevy.

Při analytickém pohledu na poslání komunikační struktury ve vztahu k dříve uvažovaným strukturám se ukazuje, že její úloha je především anticipačně formovací, tzn. produkuje potřebné informace k uspořádání dalších struktur. Nemá-li náležitou úroveň (zejména pokud jde o tok informací), nemůže dojít ani ke vzniku, rozvoji a stabilizaci všech zmíněných struktur.

Při zastavení nebo již při pouhém zbrzdění toku zpráv a informací nutně dochází k jakémusi ochrnutí finálního působení dané struktury. A nejen to, komunikační tok — ať se již vztahuje ke kterékoli dílčí struktuře — se současně projevuje jako integrující činitel všech skupinových struktur. Z toho lze usuzovat, jak dotvrzují praktické zkušenosti z řízení výrobní i jiné činnosti, že nezabezpečená potřeba zpráv a informací nebo jejich deformace ve vztahu k jedné skupinové struktuře se může dosti nepříznivě odrážet v řadě dalších struktur.

Dojde-li například k omezení přítoku adekvátních informací pro strukturu profesionálních pozic a rolí řídicího aparátu, pak se tato skutečnost může nepříznivě promítnout především v komunikačních vazbách, dále ve struktuře kooperace a prestiže a v celkovém systému řízení. O podobných jevech máme zatím pouze některé úryvkovité a spíše intuitivní představy než ucelené objektivní poznatky. Přesnější vymezení tendencí, zákonitostí a míry podobných vlivů, jejich „zřetězení“ v dílčích strukturách si ještě vyžádá nemálo badatelského úsilí.

V dané souvislosti je vhodné ještě zdůraznit, že komunikační struktura je specifickým stmelujícím činitelem v rámci všech dílčích skupinových struktur, činitelem, který spolu s motivací aktivizuje a modifikuje činnost všech organizačních a strukturních vazeb. Komunikační struktura je vlastně také mono-

polním nositelem, zprostředkovatelem a distributorem „stavebních a životodárných látek“ pro všechny zde uvažované i další dílčí struktury.

Na druhé straně je komunikační struktura formována a modifikována všemi ostatními skupinovými strukturami, mezi nimiž „výsočné“ postavení zaujímá struktura pravomoci. Na ni je také možno pohlížet jako na specifický kontrolní mechanismus tvorby a výměny zpráv a informací, projevující se v nejrozličnějších formách nejen na různých stupních hierarchie organizace, ale i v rámci téhož stupně. Obecně se dá říci, že soubor možných kontrolních zásahů ze strany struktury pravomoci (zejména do formální části komunikační struktury), vzrůstá se stupněm pravomoci. Skutečnost je však daleko složitější.

Při jiném pohledu na vzájemný vztah struktury pravomoci a komunikace se ukazuje, že „nadvláda“ struktury pravomoci nad strukturou komunikace je pouze potenciální a nemůže se vždy plně projevit. Je tomu tak zejména ze dvou důvodů.

Předně proto, že již samo fungování struktury pravomoci je přímo i zprostředkovaně závislé na kvalitě a kvantitě adekvátního toku informací. Každý stupeň hierarchie struktury pravomoci (i jeho součást) permanentně vystupuje v roli „čekatele“ informací — sice z pozice nárokování, nicméně odkázanost na „dobrou vůli“ komunikační struktury je tu prokazatelná. Tuto tendenci ovlivňuje i skutečnost, že některé prvky struktury pravomoci jsou současně významnými prvky komunikační struktury. Bez adekvátní informační výměny každá struktura pravomoci po určité době nutně degeneruje.

Další překážkou zmíněné „nadvlády“ mohou být ohniska jakési svébytné neformální moci, která se často vytvářejí na některých místech komunikační struktury. Taková ohniska mohou vznikat z nejrozličnějších důvodů. Avšak rozhodujícím faktorem pro jejich fungování je právě náležitý přísun informací. Nejčastěji proto vznikají v těch bodech sítě komunikační struktury, v nichž dochází ke značné koncentraci komunikačních vazeb formálního i neformálního rázu. Někteří jejich členové pak obvykle mívají zvláštní, zpravidla neformální komunikační vazby na exponovaná místa, což jim umožňuje získávat velice cenné informace, které jim dávají určitou moc i autoritu.

Vztahy struktury pravomoci je třeba nazírat i v další významné souvislosti. V průnikové oblasti množin organizačních vazeb (včetně jejich neformálních aspektů, s nimiž řídící orgány počítají) se vytváří *formální struktura řízení* veškeré činnosti. Doplněna schválenými formami a metodami řízení tvoří *formální systém řízení*.

Je zřejmé, že tento systém představuje pouze jakousi „plánovanou“ možnost, která ve své reálné podobě vyúsťuje v poněkud odlišnou skutečnost — ve *faktický systém řízení*. *Odlišnost mezi formálním a faktickým systémem řízení* je dána značně složitou sítí neformálních vztahů, což *faktickému systému řízení* vtiskuje *humanitně plastičtější charakter*. Pramení i z různých „subjektivních výkyvů“ ve formální struktuře řízení.

Již dříve jsme naznačili, že všechny organizační vazby jsou pouze zvláštními případy vazeb komunikačních. *Z toho lze vyvodit, že jak formální struktura řízení, tak i uvedené systémy řízení vznikají v průnikové oblasti množin zmíněných komunikačních vazeb*. Zbývá ještě dodat, že tato průniková oblast je v dynamice systému řízení značně proměnná a její konkrétní podoba je závislá na skutečných záměrech například určitých stupňů odborného či politického řízení.

Má-li jakýkoli společenský systém řízení efektivně fungovat, potřebuje plynulý přísun a jistou „zásobu“ informací nejrůznější formy a obsahu. Ten mu zajišťuje právě komunikační struktura, jejímž hlavním posláním je „těžít“ a zpracovávat informace a zásobovat jimi daný systém řízení. Komunikační struktura tak vystupuje v roli „dodavatele vzácných surovin, různých polotovarů a i některých součástí“ pro potřeby finálního zpracování (v konečném rozhodnutí) v rámci daného systému řízení.

Sama komunikační struktura má svoji *formální a neformální stránku*. Poměr mezi těmito dvěma stránkami je významným *strukturotvorným činitelem*, který se zvláště zřetelně projevuje v období vzniku a formování této struktury. Působí i v souvislosti s každým zdokonalováním či přestavbou její části či celku. Může výrazně ovlivňovat *formu i obsah* nově vznikajících nebo přetvářených komunikačních vazeb, pozic a rolí, uzlů a center, komunikačně profesionálních cílů, principů a norem, a tudíž i finální zaměření celé komunikační struktury.

Za projev formy *faktické komunikační struktury* (například zastupitelských orgánů) *můžeme pokládat její tvarotvornou podobu*. Především se tu jedná o převažující *vertikální a horizontální seskupení jejích komunikačních vazeb*. Základní a pro cílové chování určující tvar je vyjádřen *vertikálním* uspořádáním. Tato část komunikační struktury úzce „kooperuje“ především se služebně organizační strukturou a strukturou pravomoci. *Horizontální* uspořádání koresponduje zejména se strukturou profesionálních rolí a *kooperační strukturou*.

U obou těchto částí institucionální komunikační struktury, zvláště pak v její horizontální linii, existuje poměrně značné množství rozmanitých „mikroform“. Rovněž tak i pohled na komplexní komunikační strukturu, zejména po stránce formální, skýtá velmi pestrý obrazec komunikačních vazeb, tvořících různé formy v rámci mezo- i mikrostruktury.

Celkově na „*vertikále*“ komunikační struktury zpravidla *převažuje formální*, zatímco na „*horizontále*“ *neformální tok zpráv a informací*. *Komunikační vazby u formálního toku jsou relativně fixní, zatímco vazby u neformálního toku poměrně často projevují tendenci k variabilitě*.

Analogicky můžeme charakterizovat i komunikační tok. Z hlediska způsobu (formy) koncentrace vstupujících a vlastními silami vyprodukovaných zpráv a informací lze v prvotních i druhotných sociálních skupinách hovořit o třech jeho typech:

- a) Ke *koncentrickému* toku dochází tehdy, jestliže ve skupině existuje zvlášť výrazné komunikační „*centrum*“, které může tvořit jediná osoba (zpravidla vedoucí funkcionář nebo jím pověřený pracovník), popřípadě zplnomocněná skupinka osob, která si z titulu své často pouze delegované pravomoci vyhradila dispoziční právo soustřeďovat „na sebe“ a monopolizovat pro své vlastní potřeby veškeré došlé nebo v rámci skupiny zpracované zprávy a informace.
- b) *Polykoncentrický* komunikační tok je charakterizován existencí několika komunikačních „center“ typu koncentrického, která však mohou mít různé silné vazby vzájemné podřízenosti, jakož i kooperační a jiné závislosti.
- c) *Dekoncentrický* typ komunikačního toku vzniká v sociální skupině (organizaci), kde neexistuje zmíněné centrum a všechny vstupní i vlastní informace a zprávy jsou přímo distribuovány příslušným pracovníkům či složkám organizace podle jejich funkčního zařazení.

Ve skutečném životě se však můžeme u pracovních kolektivů, zejména u prvotních skupin, nejčastěji setkávat se smíšenými typy komunikačního toku či se zřetelnou převahou některého z uvedených modelových typů. To ale patrně platí pouze v linii formálních komunikačních vazeb. Ve sféře působení neformálního komunikačního toku bude rejstřík různých forem jeho koncentrace a dekoncentrace zřejmě daleko pestřejší než uvedené tři modelové typy.

Literatura

- Afanasjev, V. G.: *Socialnaja informacija i upravlenije obščestvom*. Moskva, Izd. polit. literatury 1975.
Janoušek, J.: *Sociální komunikace*. Praha, Svoboda 1968.
Quastler, H.: *The emergence of biological organization*. New Haven and London, Yale University Press 1964.
Zieleniewski, J.: *Teorie organizace a řízení*. Praha, Svoboda 1967.

Резюме

Кузин Н.: Социальная коммуникация и ее роль в человеческом поведении и общественном управлении

Статья основывается на соединении некоторых точек зрения нескольких научных дисциплин, прежде всего кибернетической и социально-психологической теории коммуникации на базисе категориального аппарата социологии. Одновременно в статье частично отражаются аспекты теории организации и управления общественными процессами. Коммуникация в данном случае воспринимается как атрибутивная потребность человеческого поведения и общественного управления, как одна из принципиальных общественных потребностей, служащая в качестве посредника для других общественных потребностей.

Объясняется тесная связь социальной коммуникации с общественной зависимостью, неизбежностью развития каждой социальной формации, качества коммуникации как детерминанты уровня культуры нации. Вводится категория коммуникационного отношения, понимаемого как атрибутивный аспект множества общественных отношений, между которыми и им существует органическая зависимость. Кратко определяется коммуникационная структура и основные виды информации.

При анализе роли человека в коммуникационных процессах приводятся разные влияния на выбор информации; главным образом их оценка находится под направляющим влиянием субъективной шкалы определения ценностей. В связи с анализом отдельных моментов отношения коммуникации и мотивировки за исходный момент принимается непосредственная связь этих обоих процессов, видов потребностей и точек зрения.

Приводится действие некоторых факторов на образование и функционирование коммуникационной структуры первичных групп. К их числу следует отнести прежде всего цели и задачи, организационный режим, стиль работы с информацией, тяготение и размер группы.

В заключение рассматриваются некоторые проблемы действия ведомственных коммуникационных структур, в частности отношение формальной и неформальной сторон организационной структуры, ее отношение к коммуникационной структуре, образование действительной системы управления и подразделение потока информации на отдельные типы.

Summary

Kuzin J.: Social Communication and Its Role in Human Behaviour and Social Management

Respecting sociological conceptual frame the paper deals with the interconnection of some viewpoints of several scientific disciplines, in particular of the communication theory developed in cybernetics and social psychology. To some degree it reflects some views common in the theory of organization and management of social processes, too. Communication is conceived as an attributive need of human

behaviour and social management, as one of the fundamental social needs which mediates other social needs.

Particular attention is paid to a close interconnection between social communication dependency and the development of every social unit. Emphasis is put on the quality of communication as a function of a determinant of national culture standard. The category of communication relation is defined as an attributive aspect of a set of social relations; an organic interdependency exists between social relation and the aspect. Briefly are also described the communication structure and basic types of information.

In the part analysing the role of man in the communication processes various factors influencing the choice of information — the factor of subjective scale preference in particular — are duly specified. As regards specific moments of interrelation between communication and motivation the paper documents immediate linkage of these two processes, the respective needs and attitudes.

Discussing factors that produce effect upon the formation and functioning of the primary groups communication structure the following items are analysed: tasks and goals, regime of organization, style of information handling, appeal and size of group.

In conclusion problems of the functioning of institutional (departmental) communication structures, of formal and informal aspects of organizational structure, its relation to the communication structure, the origin of an actual system of management and specification of particular types of the information flow are dealt with.