

Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta
Katedra českého jazyka

Firemní komunikace

Autorka diplomové práce: Simona Šumšálová

Hvozdíkova 2884, 106 00 Praha 10

7. ročník, Čj – Zsv, 1999 – 2006, prezenční studium

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ladislav Janovec

listopad 2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

Praha

5. 10. 2006

Simona Šumšálová

Děkuji PhDr. Ladislavu Janovcovi za podporu a za cenné připomínky při vedení mé diplomové práce.

Simona Šumšálová
Firemní komunikace
Praha

Anotace:

V diplomové práci analyzujeme korpus textů firemní e-mailové korespondence a charakterizujeme ho především z pragmatického hlediska. Práce postupuje od vymezení terminologického aparátu a definování obecných pojmů teorie komunikace (komunikační proces, vztahová rovina komunikace, sebe prezentace v komunikaci) k analýze jednotlivých e-mailových zpráv, u nichž přibližujeme širší komunikační kontext, komunikační záměr produktora a vyvolanou reakci u adresátů. Každý z patnácti e-mailů doplňujeme vlastním komentářem.

Kromě odborné literatury jsme vycházeli přímo z nashromážděného korpusu textů firemní e-mailové komunikace a z vlastní mnohaleté detailní znalosti komunikačního prostředí popisované firmy.

Klíčová slova:

firemní komunikace, demonstrace moci v komunikaci, komunikace nadřízeného s podřízenými, efektivní vedoucí, formální a neformální pracovní vztahy

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

I. OBECNÁ ČÁST

1. Interpersonální komunikace	10
1.1. Komunikace jako proces	12
1.1.1. Komunikátor	17
1.1.2. Komunikant	18
1.1.3. Komuniké	19
1.1.4. Kontext	19
1.1.5. Komunikační prostředí	21
1.1.6. Komunikační kanál	22
1.1.7. Komunikační jazyk	22
1.1.8. Zpětná vazba	23
1.2. Komunikační kompetence	25
1.3. Druhy komunikace	26
1.4. Funkce komunikace	28
1.5. Komunikační bariéry	30
2. Lidské vztahy a komunikování	32
2.1. Pracovní vztahy	34
2.2. Užívání a zneužívání moci v komunikaci	34
2.3. Konflikty a jejich řešení	36
2.3.1. Základní druhy konfliktů	37
2.3.2. Strategie řešení konfliktních situací	38
2.4. Poruchy komunikace	39
3. Vlastní JÁ a komunikace	45
3.1. Sebepojetí	46
3.2. Sebeuvědomění	46
3.3. Sebeodhalení	48
3.4. Sebe prezentace	49

3.5. Pojem „tvář“	50
3.6. Chyby a omyly v poznávání a posuzování lidí	52
4. Komunikační prostředí firmy	54
4.1. Firemní kultura	61
4.2. Pracovní tým	62
4.3. Efektivní vedoucí	63
4.4. Komunikace se zaměstnanci	66
5. Principy a strategie verbální komunikace z hlediska pragmatiky	68
5.1. Kooperativní strategie	69
5.2. Zdvořilostní strategie	70
5.2.1. Asertivita	72
5.3. Strategie ovlivňování	74
5.3.1. Manipulační strategie	76
5.3.2. Argumentace	77
5.3.3. Sedukce	78
5.3.4. Demonstrace	79
5.3.5. Inzultace	80

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Poznámka	81
1. Charakteristika firmy	82
2. Charakteristika pracovního prostředí a pracovních podmínek	86
3. Charakteristika pracovního kolektivu	88
4. Analýzy korpusu textů e-mailové firemní komunikace	90
E-mail č. 1	91
E-mail č. 2	96
E-mail č. 3	99
E-mail č. 4	101
E-mail č. 5	104
E-mail č. 6	107

E-mail č. 7	110
E-mail č. 8	113
E-mail č. 9	116
E-mail č. 10	118
E-mail č. 11	122
E-mail č. 12	125
E-mail č. 13	128
E-mail č. 14.....	130
E-mail č. 15	133
5. Problematická místa úspěšné firemní komunikace	137
ZÁVĚR	142
LITERATURA	143
RESUMÉ	146

ÚVOD

V současné době jsme svědky nebývalého technického a technologického rozvoje a pokroku, jež jsou jednou z příčin mnohých změn v životě lidské společnosti. Spolu s potřebami celé společnosti se proměňují i její komunikační nároky a zvyklosti, a tudíž i jazyk samotný. Dnešní silná tendence ke „konverzacionalizaci“ veškerých mluvených i psaných komunikátů zaměřuje lingvistická bádání a výzkumy především na jazykovou rovinu parole, a tím se posiluje i komunikačně-pragmatické paradigma současné jazykovědy. V centru pozornosti lingvistů dnes stojí takové jazykové útvary, jako je například jazyk počítačů, SMS, chatů a e-mailů.

My se zaměřujeme především na e-mailovou korespondenci ve firemním prostředí a zkoumáme specifické způsoby vyjadřování dominance v elektronické komunikaci nadřízeného s podřízenými.

Práci jsme rozdělili na dvě, do jisté míry samostatné části – na obecnou a praktickou.

V obecné části definujeme základní pojmy z teorie komunikace (komunikační proces a jeho konstituenty, komunikační kompetence, druhy a funkce komunikace, komunikační bariéry), dále pak přibližujeme sociální a intrapersonální dimenzi komunikace a v neposlední řadě se zabýváme specifičností komunikačního procesu ve firemním prostředí. Součástí obecné terminologické základny je rovněž přehled základních pragmatických principů a strategií verbální komunikace.

V praktické části se přes charakteristiku konkrétní firmy, ve které náš výzkum probíhal, a přes stručné přiblížení tamějšího pracovního prostředí a pracovního kolektivu dostáváme k pragmatické analýze korpusu e-mailových zpráv.

Cílem naší práce je odborně analyzovat shromážděný textový materiál a demonstrovat na něm pozitiva a negativa využití elektronického komunikačního kanálu ve firemním prostředí. Vycházíme z hypotézy, že komunikace prostřednictvím e-mailu vykazuje určité specifické vlastnosti (např. neosobnost, nepřítomnost adresáta, chybějící zpětná vazba, iluze simultánnosti, simulace neverbálních projevů grafickými prostředky apod.), které na jednu stranu mohou být nápomocny rychlému a efektivnímu dorozumění, na druhou stranu však mohou působit jako komunikační bariéry, které úspěšnou mezilidskou komunikaci znesnadňují a přispívají k deformaci interpersonálních vztahů. Předpokládáme, že elektronická komunikace, jejímž cílem je suplovat osobní styk

nadřízeného s podřízenými, signalizuje defektnost jejich vzájemného vztahu, která se odrazí i v této formě komunikace.

Odborná literatura týkající se teorie komunikace a interpersonální a firemní komunikace je velice bohatá a pestrá. Vycházeli jsme z prací J. DeVita, M. Mikuláščíka, S. Machové a M. Švehlové, S. Čmejrkové, Z. Vybírala, J. Gráce, J. Křivohlavého, H. Vykopalové, P. Watzlawicka, F. Naumanna, J. Baudrillarda, N. Hayesové a dalších.

Ke shromažďování e-mailového materiálu docházelo průběžně od dubna do září roku 2005 v jedné reálně existující renomované zahraniční společnosti. Sběr korpusu textů byl doprovázen detailními písemnými záznamy situačních kontextů, rozhovory se zaměstnanci firmy a důkladným pozorováním.

Dalším zdrojem, který jsme při své práci využívali, jsou internetové stránky a tiskové propagační materiály popisované firmy, které však kvůli zachování maximální anonymity v citacích neuvádíme.

Všechny námi analyzované e-mailové zprávy jsou autentické a ponecháváme je v původním znění i s případnými gramatickými a stylistickými chybami a včetně překlepů (vynechány jsou jen závažné vnitropodnikové záležitosti a údaje, které by mohly vést k identifikaci firmy).

I. OBECNÁ ČÁST

1. Interpersonální komunikace

Pojem komunikace pochází z latiny (communicare, communicatio) a lze jej přeložit jako **sdělení, sdílení, spojování, společná účast na určité skutečnosti**.

Termín komunikace je běžně užíván řadou vědních oborů, ale nepřímou implikuje spojení s používáním nějakého kódu. Z praktického hlediska představuje komunikace realizaci jakékoli interakce mezi lidmi. Komunikace je podstatou všech mezilidských vztahů a nedílnou součástí každé společné lidské činnosti.

Komunikaci považujeme za signifikantní proces skupinového chování. Každé chování má komunikativní charakter – v mezilidském kontextu nelze nekomunikovat¹. I jakékoli odmítnutí účasti na komunikaci (tzn. odmítání vysílání či přijímání sdělení) komentuje postoje, názory a snahy lidí, kteří jsou v kontaktu.

„Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat.“². Komunikace je základním prvkem mezilidské interakce, je to proces dorozumívání mezi lidmi. Komunikace je sdělováním, předáváním i přijímáním, významů a vyhodnocováním toho, jak na nás sdělení působí.

Pro člověka je charakteristická především symbolická komunikace pomocí specifických znaků, z nichž jsou pro nás nejvýznamnější řečové znaky (mluvené a psané). Komunikování je tedy lapidárně řečeno sdělování určitých významů, které jsou vyjádřeny symboly. Jazyk je nejdůležitějším prostředkem komunikace a řeč je strukturovaná soustava znaků, jejichž primární funkcí je sdělování.

Lidská komunikace probíhá vždy ve dvou liniích; **linie tematická**, obsahová, je zaměřena na předávání potřebných dat týkajících se věcných informací, a **linie vztahová** naopak indikuje emocionální vztahy mezi komunikujícími a jejich individuální interpretaci předávaných informací.

S interpretační rovinou komunikace úzce souvisí i fakt, že porozumění informacím je vždy subjektivní a nikdy se plně nekryje s obsahem vysílané informace.

Komunikace jako forma interpersonální výměny umožňuje, aby se lidé dostali do styku s psychikou dalších jedinců. **Komunikace je komplexní jev**, spadá do ní kódování informací do symbolů, jejich předávání mluvením, chováním, jejich vnímání a dekódování; komunikace je produkcí i recepcí určitých obsahů.. **Komunikace není sama vztahem mezi lidmi, ale je pro tento vztah podmínkou.**

¹ Watzlawick, P. a kol.: Pragmatika lidské komunikace. Konfrontace, Hradec Králové, 1999, s. 43.

² Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 16.

V odborné literatuře se uvádí bezpočet definic pojmu komunikace, ale žádná z nich si nečiní nárok na to, že je vyčerpávající, přesná, všeobecná a absolutně pravdivá. Odborná veřejnost se potýká s otázkou, zda lze vůbec komunikaci jako takovou definovat, a pokud ano, pak panují značné neshody o jejích vlastnostech, které by bylo možné považovat za obecné a základní.

J. DeVito ve své publikaci *Základy mezilidské komunikace* volí jednoduchou a prostou definici: **„Komunikace je proces nebo akt sdělování.“**¹

Podle Kunczika je komunikace **„jednáním, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů“**.²

Watzlawick, Bavelasová a Jackson prezentují komunikaci jako **„médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů“**.³

A podle Janouška je komunikace **„sdělováním významů v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí ...“**.⁴

Ve výčtu snah o co nejpresnější a nejužitečnější definování termínu komunikace bychom mohli samozřejmě pokračovat, ale nemělo by to většího významu pro konečný cíl této práce. Předcházejícím výčtem jsme se jen pokusili nastínit, jak je daná problematika stále aktuální a inspirativní a celá řada vědců má pocit, že by se k ní měla vyjádřit. Všechny definice lze de facto považovat za různorodé a pestré verbální variace téhož, zaměřující se a akcentující vždy jen jeden či několik aspektů (obsahových či formálních) na úkor těch ostatních.

Spolu s M. Mikuláštkem považujeme za nejdůležitější charakteristiky komunikace tyto:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;

¹ DeVito, J.: *Základy mezilidské komunikace*. Grada Publishing, Praha 2001, s. 395.

² Vybíral, Z.: *Úvod do psychologie komunikace*. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 20.

³ tamtéž, s. 19

⁴ Citováno podle Mikuláštk, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, Praha 2003, s. 19.



- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.¹

V neposlední řadě je významným rysem komunikace **reciprocita**, ať už reálná či pouze předpokládaná, reciprocita v podobě možnosti. Každá komunikace vyvolává reakci a ta se následně projevuje v chování.

1.1. Komunikace jako proces

Mezilidská komunikace má procesuální charakter, a proto ji nelze považovat za něco statického. Je závislá na řadě neligvistických vlivů a podmínek, což analýzu jakékoli její konkrétní realizace značně znesnadňuje. Reálná komunikace je ovlivněna jak širším kontextem komunikační situace, tak psychickými a emočními stavy účastníků komunikace.

Komunikace probíhá vždy mezi dvěma a více lidmi (nepovažujeme-li intrapersonální komunikaci za samostatnou oblast lidské komunikace). Sdělování neprobíhá jednostranně, ale jedná se o **proces oboustranný**, což ve skutečnosti znamená, že se role komunikátora a komunikanta střídají. Alternativním vyjádřením této vzájemnosti může být pojem **interakce**. Délka vstupů jednotlivých účastníků komunikace se řídí například podle míry dominance v jejich vztahu, podle mocenské pozice a podle míry sebevědomí komunikujících.

Komunikace má vždy nějaký účel, záměr, je **intencionální**. Předpokládá se, že máme nějakou motivaci pro to, abychom komunikovali. Podle Z. Vybírala však existuje i **neintencionální komunikace** - „ nezamýšlené vysílání zpráv, nebo nezávazné a 

¹ tamtéž

náhodné vypouštění slov z úst“.¹ Dále pak podle Z. Vybírala „**stav intencionality propůjčuje komunikaci nejen úmysl (strategii), ale i energii**“.²

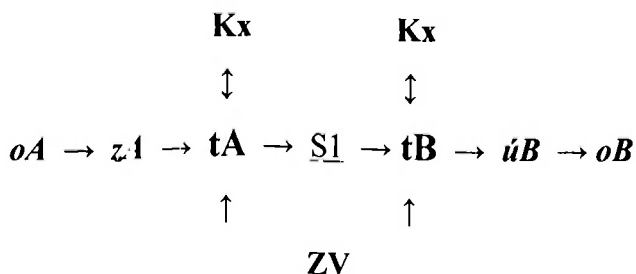
Jak již bylo řečeno³, používáme v komunikaci symboly, za nimiž je skryt pokaždé nějaký význam. Funkci symbolů mohou plnit buď psané znaky, zvuky nebo neverbální tělesné projevy či umělecká díla a podobně. Spojení mezi symboly a konkrétními objekty, které zastupují, existuje pouze v našem povědomí. A proto mohou být tytéž symboly nezdědká předmětem odlišných interpretací. „**Naše schopnost vytvářet jazykem nějaký svět, objekty, udržuje komunikaci jako plynulý, dynamický a proměnlivý systém**“.⁴

Smyslem komunikace je porozumět si a k tomu dochází, sdílejí-li všichni příslušníci určitého etnika hlavní obsahy a významy slov. Srozumitelnost komunikace je mimo jiné ovlivněna i mírou společného prožitku a zkušenosti.

„Komunikace má svoji minulost, přítomnost a budoucnost“⁵, což můžeme jednoduše shrnout: **komunikace je nepřetržitá.**

V následující části se pokusíme zachytit některá zajímavá schémata komunikačního procesu včetně jejich grafického záznamu a podrobnější analýzy jeho jednotlivých složek.

I. Plaňava hovoří o komunikačním procesu, „mluví-li dva spolu, něco se děje mezi nimi i uvnitř každého z nich“.⁶ Grafické schéma jeho pojetí komunikačního procesu vypadá následovně:



¹ Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 27.

² tamtéž

³ Viz výše.

⁴ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 31.

⁵ tamtéž, s. 32

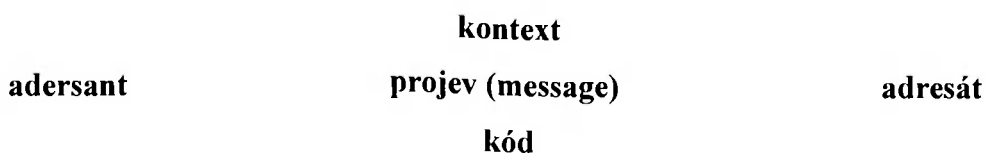
⁶ Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 32.

zA je komunikační záměr osoby A a oA jsou pak osobnostní proměnné (motivace, potřeby, hodnoty, postoje, city a myšlenky) osoby A, které mají vliv na utváření komunikačního záměru. Osobnostní proměnné vedou k určitému komunikačnímu záměru, který je ovlivněn i vztahovým kontextem a souvislostmi (Kx). Svůj záměr potřebuje osoba A transformovat (tA) do formy sdělení (S1). „Komunikační proces se děje v určitých kontextech a současně kontexty může ovlivňovat, utvářet.“¹

Sdělení (S1) dorazí k osobě B, která má také určité osobnostní charakteristiky (oB) i vhodný transformátor (tB) pro přijetí a zpracování sdělení. Sdělení osoby A vyvolá v osobě B určitý účinek, který je ve schématu zaznačen zkratkou úB.

Komunikaci můžeme považovat za úspěšnou, shoduje-li se záměr s účinkem (zA = úB). Naopak v případě neúspěšné komunikace, kdy se záměr s účinkem neshoduje, je potřeba si případná nedorozumění vyjasnit pomocí zpětné vazby (ZV).

Jakobsonův strukturní a funkční model úplného komunikačního aktu² pracuje s pěti závaznými činiteli:



„Vedle projevu (message), adresanta, jenž projev vysílá, a adresáta, jemuž je projev určen, je tu třeba dvou dalších činitelů. Aby adresát porozuměl projevu adresantovu, musí chápat „kontext“ neboli záměr projevu, ať vyjádřený jazykovými prostředky, anebo ne. ... Poslední nezbytný činitel je „kód“. Společný kód musí být.“³

Podle Jakobsona je všech těchto pět faktorů zúčastněno v každém komunikačním aktu a v konkrétních kontextech se liší jen jejich hierarchie.

Základní osa probíhá od adresanta k adresátovi, přičemž zbývající složky vytvářejí podmínky, za nichž komunikační proces probíhá.

¹ tamtéž, s. 33

² Jakobson, R.: Zásady strukturní analýzy. In: I. Daňhelka (eds.), Dvě nepublikované přednášky Romana Jakobsona: Zásady strukturní analýzy; Synchronní a diachorní studium jazyka, Slovanský ústav, Euroslavica, Praha 1992.

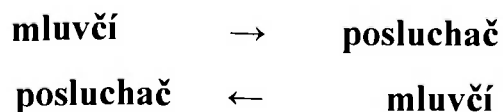
³ tamtéž

Podle DeVitova přístupu¹ dochází k vývoji modelového chápání komunikačního procesu, a to od **lineárního pojetí**, přes **pojetí interakční**, k zatím nejpropracovanějšímu **pojetí - transakčnímu**. Původně se na komunikaci pohlíželo jako na jednosměrnou, přímou cestu od mluvčího k posluchači (mluvčí mluvil a posluchač naslouchal). Mluvení a naslouchání byly považovány za děje probíhající odděleně a v různých časech.

mluvčí → posluchač

Toto lineární pojetí nemůže vůbec zachytit vzájemné přizpůsobování se komunikujících, například při výměně názorů. Může nám však posloužit při pohledu na hromadné sdělovací prostředky, které nám sice umožňují přijímat sdělení jimi vysílaná, ale už nám nedovolují přidat svá vlastní.

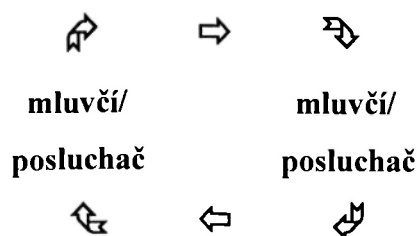
Lineární pojetí bylo brzy nahrazeno interakčním modelem, v němž se mluvčí a posluchač střídají ve svých rolích.



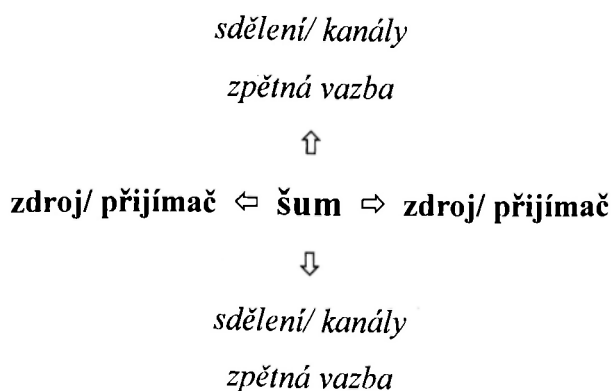
Ovšem i toto pojetí chápe mluvení a naslouchání odděleně, považuje je za akce, které nemohou být jednou osobou provozovány současně.

V současném transakčním pojetí procesu komunikace funguje každá osoba jako mluvčí i posluchač zároveň. V tomto pojetí jsou všechny složky komunikace vzájemně těsně propojené a závislé jedna na druhé. O komunikaci pak hovoříme, jestliže vysíláme nebo přijímáme sdělení a připisujeme význam signálům od jiných osob.

¹ DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 18n.



Mezilidská komunikace je vždy zkreslena nějakým **šumem**, pokaždé probíhá v nějakém **kontextu**, za určité situace a vždy má nějaký **účinek** a obsahuje možnost **zpětné vazby**. Tento propracovaný model DeVito znázorňuje asi takto:



M. Mikuláščík člení spolu s M. Brichtínem komunikační proces do čtyř fází podle toho, jak dochází ke **kódování a prezentování**:

- 1) Pomocí vnitřní řeči si komunikátor uvědomuje a precizuje myšlenku či pocit, který chce někomu sdělit; v úvahu bere i komunikační kontext a očekávání partnera.
- 2) V této fázi se zapojuje formulátor – z paměťové zásoby vybírá slova, která by nejvýstižněji zastoupila představy (syntaktická pravidla a program artikulace).
- 3) Informace je zakódována a ve vědomí vnímána jako „obraz výroku“.
- 4) Vlastní artikulovaný projev, včetně zpětnovazebního okruhu.¹

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 24.

A jako poslední si uvedeme schéma komunikačního procesu, jak s ním pracuje Z. Vybíral ve své knize Úvod do psychologie komunikace.¹

Nacházíme zde dvě komunikující osoby (K, L). Na straně produktora K nacházíme tyto prvky – **motivace ke sdělení**

- **strategický záměr** (čeho chce K sdělením dosáhnout u L)
- **smysl slovního sdělení** pro K (jak tomu, co říká, sám rozumí)
- **slovní formulace** (významy slov, které jim připisuje K)
- **akustický, paralingvistický a nonverbální „výstup“**

Na straně recipienta L uvádí Z. Vybíral následující složky:

- **akustický, paralingvistický a nonverbální „příjem“** (co vlastně L slyší)
- **jak L chápe významy slov** (co si pod nimi představuje)
- **smysl sdělení pro L** (jak rozumí tomu, co bylo řečeno)
- **představa L o tom, čeho tím chtěla osoba K asi dosáhnout** (jak příjemce rozumí záměru hovořícího)
- **vliv, účinek, efekt sdělení na naslouchajícího**

Tímto pojetím komunikačního procesu, které je v české odborné literatuře uznávané a považované za jedno z nejzdařilejších a nejuplnějších, bychom zakončili tuto část.

Dále se věnujeme podrobnějšímu popisu jednotlivých složek komunikačního procesu.

1.1.1. Komunikátor

Komunikátor bývá též označován jako **produktor, mluvčí, původce sdělení, zdroj, odesílatel, vysílající osoba** nebo rovněž jako **kodér**.

V komunikačním procesu je to ten, kdo vysílá nějakou zprávu, osoba, od které přichází nějaké sdělení či informace. Komunikátor u příjemce předpokládá totožný nebo alespoň

¹ Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 36.

podobný rejstřík poznatků a kódovací systém, který by zajistil a umožnil co nejdokonalejší porozumění obsahu vysílaného sdělení.

Na straně komunikátora dochází vždy k určitému zkreslení a deformaci informace, kterou sděluje. Na tento fakt má vliv řada mnohdy neovlivnitelných okolností, jako jsou například nepřesná informovanost samotného komunikátora, jeho způsob předávání sdělení, který může být nesystematický a nepřehledný, používání nevhodných komunikačních prostředků nebo komunikátorovy dřívější zkušenosti a aktuální nálady, úmyslné či neúmyslné dvojznačnosti a také prezentování sama sebe, vliv prostředí a postoj komunikátora ke komunikantovi a ke komuniké. Do sdělení se kromě jiného vždy v určité míře promítá právě osobnost samotného komunikátora.

1.1.2. Komunikant

Komunikant je podle přístupu a pojetí jednotlivých autorů nazýván různě, za synonymické lze například považovat pojmy jako **dekodér**, **adresát**, **příjemce**, **recipient**, **posluchač** (čtenář).

Obecně je jako komunikant označována osoba, která přijímá a dešifruje určitou informaci. Komunikant musí informaci zachytit svými smysly, dekodovat a interpretovat ji. Příjem signálů, které vysílají ostatní, může probíhat nejen sluchem nebo zrakem, ale i například čichem. Fáze vnímání i interpretace jsou však ovlivněny osobnostním potenciálem komunikanta (prožitky, zkušenosti, cíle a záměry), stejně jako tomu bylo u komunikátora.

Komunikant by měl v ideálním případě sledovat především věcný obsah sdělení, vše by měl bez přerušování vyslechnout až do konce a neměl by se ještě v průběhu přenosu informace snažit zformulovat si svoji vlastní odpověď, jelikož to značně narušuje jeho koncentraci a následně i zkresluje interpretaci.

S. Machová ještě rozlišuje mezi přímým adresátem a tzv. neadresátem, náhodným posluchačem.¹

¹ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 77.

Jakmile u komunikanta vzbudí sdělení nějakou reakci a on se chce projevit, stává se z něj komunikátor a mění si roli se svým komunikačním partnerem.

1.1.3. Komuniké

Komuniké neboli **obsah sdělení, text, komunikát, diskurz**, je vše, co o nás druhým něco sděluje.

Své myšlenky a záměry může komunikátor vyjadřovat nejen slovy – **verbálně**, ale i beze slov – **neverbálně, případně kombinovaně**.

Ve verbální komunikaci je sdělení produkováno mluvčím ve formě určitého kódu a je přenášeno prostřednictvím určitého komunikačního kanálu k příjemci.¹

Znovu se zde naskýtá poměrně široký prostor pro odlišné chápání a interpretaci téže zprávy různými lidmi. Může se jednat o neúmyslné zkreslení informace zapříčiněné osobnostními rozdíly komunikujících či kontextem a komunikačními šумы nebo může jít o záměrnou deformaci sdělení za účelem manipulace a podobně.

1.1.4. Kontext

„Kontext jsou kolektivně sdílené fiktivní pojmy, kterých se musíme umět dovolávat, aby naše výpovědi byly vpuštěny do určité verze světa jako legitimní.“²

„Kontext je celkový rámec, ve kterém se naše komunikace uskutečňuje a v němž je důležité s kým, kde, o čem, jakým způsobem (stylem, jakou technikou, či kanálem) a proč (s jakým cílem) komunikujeme.“³

¹ tamtéž

² Definice pojmu kontext českého filozofa V. Bělohradského; citováno podle Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 22.

³ tamtéž

Kontext komunikace spoluurčuje význam všech verbálních i neverbálních sdělení. Obsahuje celou řadu intervenujících proměnných, které za různých okolností a při změně souvislostí modifikují význam příslušných slov a výpovědí.

Kontext „determinuje průběh interakce v reálné situaci“¹ a doplňuje to, co bylo vyjádřeno jen nepřímo, implicitně.

Obecně můžeme kontext dělit na vnitřní a vnější; vnitřní kontext je tvořen a pozměňován našimi minulými zkušenostmi, aktuálními asociacemi a emocemi, vztahem k druhým lidem a podobně. Naši komunikaci vždy určitým způsobem zkreslují a poznamenávají naše předchozí informace o druhých a o světě. Vnější kontextem pak rozumíme soubor minulých i aktuálních podnětů.

DeVito² uvádí čtyři základní dimenze kontextu: **fyzická dimenze** zahrnuje hmotné prostředí; **kulturní rozměr** kontextu je reprezentován životním stylem, přesvědčeními a hodnotami, způsoby chování a komunikace daného etnika; **sociálně-psychologický kontext** vychází z postavení jednotlivých komunikujících a ze vztahu, který je mezi nimi, dále pak zohledňuje formálnost situace a míru emocionality; **časová dimenze** kontextu vyjadřuje pozici, pořadí určitého sdělení v nějaké posloupnosti událostí.

Vybíral³ ještě doplňuje **systemový** a **technický** aspekt kontextu.

Jak již bylo řečeno, kontext se skládá z mnoha proměnných, které jsou v odborné literatuře nazývány kontextovými modalitami či stimulačními vlivy. Klasifikace a dělení kontextových modalit je značně nejednotné a rozrůzněné. Jen pro větší názornost si uvedeme několik přístupů a příkladů, které se zdají být přehledné a srozumitelné a poslouží cíli naší práce.

S. Machová nazývá součásti komunikačního kontextu **konstituenty**⁴ a dělí je na bezprostřední (například počet účastníků, jejich neznámost/známost, nerovnost/rovnost, sociální prestiž, role, status) a široce kulturní a historické.

Podrobnější dělení nalézáme u Z. Vybírala, který mezi kontextové proměnné zahrnuje čas, prostor, význam, který komunikaci přiznává každý z jejích účastníků, emoce, vztahový rámec, v němž hraje roli očekávání, sebehodnocení účastníků, uznávané

¹ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 76.

² DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 22.

³ Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 22.

⁴ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 76.

hodnoty a případná tabu, a kontinuitu celé interpersonální komunikace – celek, jehož je komunikace součástí. Dále se pak zmiňuje o nesporném vlivu oblečení, věku, našeho mínění o druhém člověku a celkovém dojmu, který hraje v kontextové kompozici nezanedbatelnou roli.¹

Snad nejkompexnější výčet a analýzu kontextových modalit podává M. Mikuláščík. Stimulační vlivy definuje jako „to, co na nás v kontextu působí, co ovlivňuje komunikaci“² a řadí mezi ně spolu s Z. Vybíralem čas, prostor, emoční vybavení, dále pak sám přidává mezilidské vztahy a míru jejich formálnosti, míru shody v jazyku dorozumívání, ve způsobech chápání a interpretace, stereotypy a očekávání vymezená rolemi, záměry a motivace účastníků, sociální situaci, věk a pohlaví účastníků komunikace a v neposlední řadě hovoří i o pozici účastníků komunikace z hlediska moci, kvalifikace a společenské role.

1.1.5. Komunikační prostředí

Komunikační prostředí ovlivňuje komunikaci zejména z hlediska formálnosti a reprezentativnosti. Každé prostředí vyžaduje od komunikujících přizpůsobení se daným podmínkám, ať už se jedná o prostor, kde komunikace probíhá, nebo o osvětlení, o uspořádání místnosti či o přítomnost různého počtu lidí apod.³

Komunikační prostředí je významným zdrojem **komunikačních šumů**, což jsou „informace, které se nám mísí do vnímaného sdělení od někoho třetího“.⁴

Každá komunikace obsahuje šum a šumy narušují bezproblémové přijímání signálu a nějakým způsobem zkreslují sdělení, nebo dokonce zcela brání v jeho příjmu. Proto je žádoucí jejich redukce na co nejnižší míru.

Šumy mohou být jak verbálního, tak vizuálního charakteru (například sluneční brýle, rozmazané písmo, skvrna na monitoru počítače).

J. DeVito rozlišuje čtyři hlavní typy šumu¹:

¹ Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 22n.

² Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 28.

³ tamtéž

⁴ tamtéž

- **fyzické** – jsou to rušivé vlivy omezující fyzický přenos sdělení (například hluk, nadměrné nebo naopak nedostačující osvětlení apod.)
- **fyziologické** – fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače (vady sluchu, zraku, výslovnosti apod.)
- **psychologické** – předpojatost a klamné úsudky o druhém, uzavřenost, extrémní emoce
- **sémantické** – rozdílně pochopené významy

1.1.6. Komunikační kanál

Komunikační kanál je médium, kterým se přenáší sdělení, je to cesta, kterou je nějaká informace posílána a vysílána směrem k příjemci. Druh média značně ovlivňuje volbu a efektivnost jednotlivých komunikačních prostředků a technik, a proto by měl být i promyšlený výběr účinného komunikačního kanálu součástí záměru komunikátora.

Komunikace většinou neprobíhá jen jediným kanálem, ale mísí se jich hned několik (například hlasový, zrakový, čichový, hmatový)².

Za kanály lze rovněž považovat telefon, televizi, film, e-mail a podobně; tato média však účastníky komunikačního procesu ochuzují o dimenzi bezprostřednosti a osobního kontaktu.

1.1.7. Komunikační jazyk

Ani používání stejného jazyka stoprocentně nezaručí, že si lidé vždy porozumí. Významy slov jsou do značné míry individuálně uchopitelné a subjektivně interpretovatelné a při jejich dekódování záleží nejen na předchozích zkušenostech

¹ DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 27.

² tamtéž, s. 26

s užíváním daného slova a jeho významů, ale i na vzájemné „blízkosti“, znalosti a presupozicích komunikujících, stejně jako na tématu a jeho znalosti, kódu, odhalování intencí apod. Procesy kódování a dekódování jsou základem jakéhokoli komunikačního jazyka. Oba jsou závislé nejen na znalosti nějakého konkrétního jazyka, na šíři aktivní a pasivní slovní zásoby, ale i na schopnosti přizpůsobit se partnerovi, se kterým komunikujeme.

Za velmi zajímavé a podnětné považujeme Mikuláščíkovo znázornění postupu deformování informací při jejich přenosu od jedné osoby ke druhé. Tento proces bychom mohli rozčlenit do čtyř samostatných částí¹:

1. Záměr komunikátora – to, co chce sdělit
2. Skutečně sdělené komuniké
3. Sdělení tak, jak jej pochopil komunikant
4. Parafrázová podoba komuniké slovy komunikanta

Při tomto přenosu dochází ke zkreslování obsahu sdělení, jelikož význam pojmů je pro jednotlivé lidi v určité míře odlišný. S počtem zprostředkování určité informace roste i stupeň jejího zkreslení.

1.1.8. Zpětná vazba

Zpětnou vazbu můžeme považovat za „určitý způsob řízení, při němž se do nějakého systému zpětně vkládají výsledky nějakých minulých úkonů“.² Jednoduše řečeno, jedná se vlastně o reakci na přijatou zprávu, která signalizuje mluvčímu, jak působí jeho sdělení na posluchače. Podle reakcí partnera či partnerů komunikace má pak komunikátor v případě **negativní** zpětné vazby možnost buď se přizpůsobit jejich potřebám a modifikovat styl svého projevu (změnit formu nebo obsah svého sdělení), nebo může negativní zpětnou vazbu ignorovat, čímž však výrazně snižuje efektivnost svého sdělení. Je-li zpětná vazba **pozitivní**, pobízí a ujišťuje produktora v tom, že zvolil

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 26.

² Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 34.

vhodné komunikační prostředky a strategii pro úspěšnou realizaci svého komunikačního záměru.

Zpětná vazba udržuje oba (příp. všechny) účastníky komunikace v komunikační situaci a dává jim informace o tom, zda a jak jsou vysílaná sdělení přijímána a chápána. Zpětná vazba by měla následovat v co nejkratším časovém úseku od přijetí zprávy, což je nejnáze realizovatelné při osobním kontaktu, při komunikaci tváří v tvář.

K základním funkcím zpětné vazby patří funkce regulativní, sociální, poznávací, podpůrná a provokující.¹

Podle typu komunikantových reakcí můžeme rozlišit čtyři druhy zpětné vazby²:

- **chápaající a pozitivní** – adresát mluvčímu rozumí a jeho myšlenky, názory a pocity jsou mu blízké
- **chápaající a neutrální** – adresát mluvčímu rozumí, ale ještě si není jist, jestli je stejného názoru
- **chápaající a negativní** – adresát sice rozumí sdělení, ale sám zastává jiný názor
- **nechápaající** – adresát si není jist, zda rozuměl dobře a požaduje zpřesnění a bližší vysvětlení sdělení

Zpětnou vazbu můžeme z jiného hlediska dělit také na **vnitřní a vnější**. Vnitřní zpětnou vazbu dostáváme ze svých vlastních signálů tím, že si uvědomujeme, co říkáme, vidíme a cítíme, tím, že jsem schopni vést vnitřní dialog (tázání se sebe sama, pochybnosti, přemýšlení o vlastních názorech apod.). Vnější zpětnou vazbu získáváme od druhých, a to v již výše zmíněné pozitivní nebo negativní podobě.

O zdařilé komunikaci se podle Plaňavy dá hovořit, vyměňují-li si její účastníci průběžně zpětné vazby. **„Správně i pěkně probíhající dialog je neustávající výměnou zpětných vazeb.“³**

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 27.

² Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 35.

³ tamtéž

1.2. Komunikační kompetence¹

„Kompetencí ... rozumíme schopnost účastníka komunikace v dostatečné míře zvládnout příslušné soustavy pravidel a tyto soustavy využít ...“²

Komunikační kompetence můžeme také chápat jako schopnost člověka využívat jazykové prostředky v reálném komunikačním kontextu pro konkrétní komunikační účely nebo zcela všeobecně jako **soubor základních předpokladů pro úspěšnou socializaci a integraci jedince do společnosti.**

Plaňava přejímá pojetí komunikačních kompetencí jako „schopnosti utvářet a předávat sdělení tak, aby je adresát přijal v souladu se záměrem sdělovatele“³ a odděluje kompetenci jazykovou, lingvistickou, od kompetence komunikační, komunikativní.⁴

Jazykovou kompetenci lze definovat jako ovládnutí gramatického systému, schopnost správně utvářet věty a rozumět jim. Je to neuvědomovaná znalost jazyka.⁵

Naopak komunikační kompetence je označení pro schopnost přiměřeného využití vět a výpovědí v sociální interakci⁶, pro záměrnou řečovou činnost a schopnost využívat gramatického systému při dorozumívání.

Pro úspěšnou komunikaci je nezbytná adekvátní úroveň a vyváženost obou těchto složek.

Rozlišujeme čtyři základní komunikační dovednosti, a to **mluvené vyjadřování, poslech** (aktivní a zúčastněné naslouchání), **čtení a psaní**, přičemž čtení a psaní jsou jen transformací komunikační kompetence do jiné formy jazykové aktivity.

Komunikační zdatnost je ovlivněna vyspělostí pragmatické úrovně užívání jazyka každého lidského jedince, jeho dovedností řádně aplikovat jazyk ve společnosti. Komunikační kompetence předpokládají fungující psychiku, schopnost sebereflexe a

¹ Synonymicky se používají pojmy *komunikační dovednosti, komunikační způsobilost.*

² Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 26.

³ Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 74.

⁴ V jiných pramenech nacházíme totožné dělení, pouze s jinou terminologií – místo komunikační kompetence se hovoří o tzv. *pragmatické kompetenci* či tzv. *jazykové performanci*. Jako první (v 70. letech) přichází s pojmy kompetence (chápe ji jako internalizovanou znalost jazyka) a performance (užívání jazyka, řečové chování mluvčího) N. Chomsky.

⁵ Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 73n.

⁶ tamtéž

zaměřenost na vlastní komunikování. „Komunikativním dovednostem se dá naučit do té míry, do jaké člověk chce a ví jak.“¹

Plaňava komunikační kompetence dělí na profesní a všeobecně uplatnitelné, dále mezi ně řadí také „umění spolu mlčet“ a „umění“ klást smysluplné dotazy v souladu s kontextem.

„Důležitým předpokladem komunikační způsobilosti je zajímat se o vlastní komunikování a chtít umět komunikovat o tom, jak spolu komunikujeme.“²

1.3. Druhy komunikace

Na komunikaci můžeme pohlížet z různých hledisek, můžeme ji hodnotit podle různých kritérií (např. podle počtu účastníků, možnosti zpětné vazby apod.).

Jednotlivé typy komunikace nejsou při reálných lidských kontaktech používány izolovaně, ale většinou dochází k jejich spojování a kumulaci, což se řídí ku příkladu stupněm vnímavosti jednotlivých uživatelů, jejich úmysly a respektem k situaci apod.

Obecně se vydělují čtyři základní druhy komunikace³, u nichž nacházíme rozdíly v míře vzájemných vazeb mezi komunikátorem a adresátem, ve vlastnostech kanálu a sdělení a v přítomnosti zpětné vazby.

- **Intrapersonální komunikace** – označuje přenos informací v rámci jednoho jedince, je to komunikace uvnitř individua; vede k hlubšímu sebepoznání a má i psychohygienickou funkci.
- **Interpersonální komunikace** – je komunikace mezi dvěma (dyadická komunikace) či více lidmi, při níž všichni zúčastnění vystupují jako individua; umožňuje navazovat sociální vztahy mezi komunikujícími a nabízí možnost zpětné vazby.

¹ Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 82.

² tamtéž, s. 77

³ DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 17.

- **Skupinová komunikace** – může být označována i za formu komunikace interpersonální, protože se liší pouze počtem účastníků komunikačního aktu a jejich slabšími vzájemnými vazbami; některé prameny hovoří ještě o tzv. meziskupinové a institucionalizované komunikaci, ty jsou však již na hranici s posledním základním druhem – s komunikací celospolečenskou.
- **Celospolečenská, societální komunikace** – je komunikací, při které je sdělení předáváno tzv. veřejnosti, anonymním čtenářům, posluchačům, divákům; její náplní je informovat, přesvědčovat a bavit. Za specifický typ societální komunikace je považována komunikace masová, která zejména v současné společnosti hraje nezanedbatelnou roli.

Za základní považujeme také rozdělení komunikace na **verbální** (slovní, jazykové projevy, signály mluvené nebo psané povahy, u nichž dominuje obsahová stránka) a **neverbální** (vyjadřují především emocionální a motivační aspekty komunikační situace).

Z jiných hledisek můžeme komunikaci dělit na **přímou** (bezprostřední) a **nepřímou** (zprostředkovanou), na **jednostrannou** a **oboustrannou**, na **formální** a **neformální**.

Můžeme komunikovat tzv. „na blízko“, tváří v tvář, nebo „na dálku“, **adresně** či **neadresně** (při neadresní komunikaci není komunikátorovi příjemce osobně znám).

Mikuláščík¹ dále rozlišuje komunikaci **záměrnou** a **nezáměrnou**, **vědomou** a **nevědomou**, **kognitivní** a **afektivní**, **pozitivní** a **negativní**, **asertivní** a **agresivní**, **vertikální** a **horizontální**, **manipulativní**, **pasivní**, **komunikaci činem**, **metakomunikaci** a tzv. **agování**, při němž příjemce reaguje nepřiměřeně a neadekvátně na přijímaný podnět.

Za specifické typy komunikace považujeme **informační propagandu**, **informační asymetrii**, **infotainment**², **infomercial**³, **edutainment**⁴ apod.

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 32n.

² Spojení anglických slov information a entertainment (zábava); důraz je kladen na zábavu a rozptýlení.

³ Persvazivní 30minutová až hodinová reklama.

⁴ Vzdělávání prostřednictvím zábavy; spojení anglických slov education (výchova, vzdělání) a entertainmet (zábava).

1.4. Funkce komunikace

V kapitole 1.1. Komunikační proces jsme se zabývali procesuální strukturou dyadické (mezi dvěma osobami) komunikace a nyní bychom se chtěli věnovat vymezení funkcí komunikace v lidské společnosti.

Vycházíme zejména z Mikuláštkova¹ dělení, jež v závěru porovnáme s Jakobsonovou klasifikací přiřazující každé složce komunikačního aktu² samostatnou funkci.

Účelem **informativní a poznávací funkce** je především přenos určitých informací a sdělení mezi lidmi. Poznávací funkce hraje roli zejména u komunikanta, který se v průběhu komunikačního procesu seznamuje se zkušenostmi komunikátora ve zkrácené podobě.

Za jakýsi poddruh informativní funkce můžeme považovat **funkci instruktivní**, při níž se komunikace zaměřuje zejména na vysvětlování určitých fakt či postupů.

Funkci přesvědčovací plní komunikace při nenásilném nucení jiného člověka k tomu, aby změnil vlastní názor či postoj, a to právě podle přání komunikátora. Komunikace pak může probíhat buď v racionální rovině a k přesvědčování budou užívány logické argumenty, nebo se bude odehrávat na úrovni emocí, kde se však naskýtá velký prostor pro otevřenou či skrytou manipulaci, sedukci apod.

K přesvědčovací funkci patří i **funkce posilovací a motivující**.

Vzdělávací a výchovná funkce komunikace je název pro náplň komunikace probíhající ve výchovně vzdělávacích institucích. Zahrnuje především funkci informativní, poznávací a instruktivní, ale zároveň nevyklučuje ani míšení s ostatními druhy funkcí.

Funkce socializační a společensky integrující je významná zejména v oblasti vytváření mezilidských kontaktů a vztahů. Posiluje v lidech pocity sounáležitosti a „zdravé“ závislosti. Každá společenská skupina totiž komunikuje mírně odlišným způsobem; rozdíly ve způsobech komunikování jednotlivých společenských vrstev a skupin jsou zapříčiněny například nestejnými majetkovými poměry, různým stupněm dosaženého vzdělání, ale také pohlavím, věkem a prestiží společenského postavení.

Funkce osobní identity vyvstává v komunikaci na úrovni jednotlivce, osobnosti. Naše sebepojetí, sebevědomí a naše ambice jsou v komunikaci s ostatními buď potvrzovány, nebo naopak modifikovány a vyvracovány. Komunikací s jinými lidmi a její reflexí

¹ Mikuláštk, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 21n.

² Viz Jakobsonovo schéma komunikačního procesu.

získáváme cenné poznatky sami o sobě, což nám pomáhá vyjasnit si mnoho vlastních postojů a názorů.

Svěřovací funkce hraje roli zejména při intimní komunikaci, kdy každý člověk potřebuje sdílet s někým blízkým svá trápení a radosti. Komunikace tohoto charakteru zbavuje vnitřního napětí a je skrytým vyjádřením očekávání podpory a pomoci.

Zábavná a úniková funkce komunikace spolu určitým způsobem souvisejí – obě mají odreagovat účastníky komunikace od každodenních starostí a vyplnit jejich čas nezávazným komunikováním, které by navodilo pocity pohody a spokojenosti

Jakobson¹ na straně produktora hovoří o tzv. **expresivní, emotivní funkci** komunikace, která slouží k sebevyjádření mluvčího, především jeho emocí.

Konativní, apelová, direktivní funkce vede k manipulaci s recipientem a k jeho ovlivňování (persvázi).

Funkci kontextu pojmenovává Jakobson termínem **referenční, sdělovací nebo také kontextová** a jejím cílem je odkazovat k mimojazykové, časoprostorové dimenzi výpovědi.

Dále se hovoří o **funkci poetické**, o **funkci kontaktné neboli fatické**, která slouží k navazování a udržování kontaktu mezi komunikujícími, a jako poslední je zmíněna **funkce metajazyková, metakódová**, která orientuje účastníky komunikace na vlastní formu řeči.

Srovnáme-li oba přístupy ke klasifikaci funkcí komunikace, můžeme konstatovat, že například Mikuláščíkova přesvědčovací, posilující a motivující funkce se integrují v Jakobsonově pojmu apelová/konativní funkce, funkci informativní a poznávací zase odpovídá Jakobsonova funkce sdělovací a podobně.

V obsahové rovině se tedy autoři příliš neliší, rozdíly nacházíme především ve formálním pojmenování a v širší chápání jednotlivých oblastí příslušných funkcí komunikace.

¹ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 78n.

1.5. Komunikační bariéry

Téměř při každém komunikování musíme překonávat určité těžkosti a překážky, které znesnadňují naše plynulé a bezproblémové dorozumění s ostatními lidmi. Pokud dokážeme problém detekovat a identifikovat, máme pak větší šanci, že se nám ho podaří odstranit, a my budeme moci v komunikaci pokračovat efektivním a úspěšným způsobem.

I sféra komunikačních bariér je v odborné literatuře pojímána nejednotně; některé studie akcentují spíše tzv. **interní bariéry**¹, které vycházejí z osobnostních schopností a dovedností komunikujících, jiné zase pohlížejí na komunikační bariéry z objektivního hlediska, a pak hovoří o tzv. **externích bariérách**.²

K interním bariérám řadíme například **xenofobii, nesympatie, povýšenectví, stereotypizaci, nesoustředěnost, nepřípravenost na komunikaci, fyzické nepohodlí, skákání do řeči** a podobně. Je-li některý z komunikačních partnerů stresován **obavami z neúspěchu a ze selhání**, paralyzuje ho to a může se to projevovat navenek například nedostatečným ovládním hlasu či sníženou kontrolou stylu sdělení.

Významnou vnitřní bariérou jsou i osobní problémy a **přítomnost silných emocí**, která vede ke snížené sebekontrolě, k nedodržování pravidel slušného chování a k nerespektování, k neúctě ke komunikačním partnerům.

I ostatní rozdíly (**věk, pohlaví, stupeň vzdělání, společenská prestiž** apod.) mezi komunikujícími přispívají ke komplikacím v průběhu jejich verbální interakce. Vzájemná **netolerance**, nezohledňování potřeb a úrovně spoluúčastníka komunikace, **neochota se mu přizpůsobit**, v těch nejzávažnějších případech pak i sexuální obtěžování a šikana, vedou ke značným nedorozuměním nejen v rovině slovní, ale i vztahové.

Projevem skryté agrese může být například příliš dlouhý pohled do očí, poklepávání si rukou nebo také přehnaná srdečnost a nepřiměřená gestikulace. Rušivě působí i nepozorné naslouchání signalizované například poposedáváním, díváním se z okna či kreslením si na papír. Jakékoliv rozptýlení pozornosti jak na straně komunikátora, tak na straně komunikanta vede ke snížení kvality a efektivity jejich společné komunikace. Hovoříme-li o externích bariérách, pak máme na mysli zejména **rušivé časové a prostorové elementy**, které nám nějakým způsobem brání v uspokojování našich

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 133n.

² tamtéž

informačních potřeb. V tomto případě mají bariéry podobný účinek jako komunikační šumy.¹

Nejen nezvyklé prostředí, jeho komisanost a přílišná oficiálnost, ale i nesprávná vzdálenost komunikujících či vyrušování třetí osoby (stačí i pouhá její přítomnost) vede k narušení a problematizaci kontaktu.

¹ Viz Komunikační prostředí.

2. Lidské vztahy a komunikování

„Vztah je poměr mezi omezováním sebe sama a druhých, dáváním a požadováním.“¹

Komunikace lidské vztahy nejen odráží, ale také utváří. Jak lidé reagují na chování ostatních záleží nejen na situaci, ale kromě jiného i na jejich vzájemných vztazích a na druhu jejich komunikace.

Jakýkoliv vztah (osobní či pracovní, přátelský či intimní, neformální či formální, krátkodobý či dlouhodobý) je založen především na závazcích a na snaze o jeho pokračování a případné prohlubování. Vztahy se liší jen formami závazků. Dlouhodobé vztahy stojí většinou na ničím nepodmíněných závazcích, kdežto v pracovních vztazích jde hlavně o závazky podmíněné (něco za něco).

Při vzniku vztahu lze rozlišit několik navzájem se prolínajících fází, v nichž i komunikace má svá specifika. Při povrchní konverzaci hrají roli sympatie či antipatie, vytváří se první dojmy a rozhoduje se o tom, zda ve vztahu pokračovat nebo nikoli. Následuje tzv. sondování, při němž partneři blíže zjišťují a testují svá stanoviska, názory, hodnoty a zájmy. Pokud mezi nimi zavládne soulad a harmonie, jejich kontakty se zintenzivní, vzroste frekvence jejich společných setkání, při nichž se budou dotýkat stále osobnějším a intimnějším témat, budou znát své chyby a nedostatky, postačí jim konverzovat jen v náznacích. V tomto momentě lze hovořit o vztahu přátelství, ve kterém vládne silná důvěra a které se vyznačuje otevřeností, porozuměním, soucitem, sdílením a hlavně symetričností. Další fáze (přizpůsobení se a vznik vazby) jsou charakteristické pro nejintimnější vztahy. Jedná se o hluboký a vážný vztah, který se jeho účastníci rozhodli dobrovolně institucionalizovat (donesl jen manželství, nyní i registrované partnerství mezi dvěma muži nebo dvěma ženami).

I selhání a rozpad vztahu prochází většinou určitými etapami; od postupného odlišování, přes omezování a stagnaci dochází k postupné separaci a ukončení.

Vztahy a komunikace jsou navzájem velmi úzce provázané. Nejpodstatnější roli hraje zřejmě citlivost na zpětnou vazbu partnera, důležité je rovněž komunikovat o vztahu samotném, o problémových situacích, o vzájemných očekáváních, konflikty je třeba řešit tak, aby oběti a přínosy obou stran byly vyvážené. Každý účastník vztahu zaujímá určitou roli, s níž jsou spojena nějaká očekávání a nároky, a on se s nimi musí vyrovnat.

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 79.

Kvalitu vztahu můžeme hodnotit nejen podle moci a vlivu partnerů na sebe navzájem, ale i podle míry poskytované podpory a sdílení, podle osobní spokojenosti, kterou vztah zúčastněným poskytuje.

Cílem chování je ovlivňovat jiné lidi, neboť prostředí a komunikace je jedním z nástrojů, jak na druhé působit. Za každých okolností však musíme akceptovat určitá morální pravidla a měli bychom se snažit v co největší míře potlačit jednostrannost a sobeckost ve prospěch úsilí o kompromis a porozumění.

Pozitivní (ale i negativní) vztahy vznikají mnohdy na nevědomé úrovni a jsou doprovázeny příjemnými pocity harmonie, porozuměním, empatií a respektem (příp. pocity disharmonie a despektem). Osobnostní, fyzická, duševní a emocionální podobnost posiluje vznik pozitivního vztahu. Schopnost navazovat uspokojivé vztahy není dána inteligencí, ale hlavně zájmem o lidi a vnímavostí k potřebám druhých. K vytvoření kladných vztahů přispívá například slovní podpora¹, zrcadlení emocí, postojů a póz, oční kontakt a sladění tempa řeči.

Do komunikace člověk vstupuje vždy z pozice konkrétního sociálního vztahu, která se nachází na ose sociální rovnost – nerovnost; asymetrie je výrazem určité hierarchie mezi lidmi, naopak rovnocenný vztah vzniká mezi jedinci s přibližně stejným sociálním statutem. Symetrické vztahy jsou zpravidla neformální, vznikají spontánně a dobrovolně a vyznačují se častými přímými kontakty a solidaritou mezi partnery.

Asymetrické vztahy jsou demonstrací nadřazenosti jednoho z komunikujících, jsou vyjádřením stupně společenského distance a formálnosti vztahu. Distanc může být signalizován jak verbálně, tak neverbálně (např. oblečením, způsobem chůze) a je citelnější spíše pro lidi v podřazené pozici. Formálností vztahu jsou určovány nejen obsahy, ale i jazykové formy sdělení.

Nyní se zaměříme na jeden specifický druh formálních vztahů, a to na vztahy na pracovišti.

¹ Viz fatická funkce komunikace.

2.1. Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou stanoveny formální strukturou pracoviště a práce, ale spolupodílí se na jejich formování i řada neformálních projevů a kontaktů. Jedinečnost a individuálnost formálních vztahů je dána především jejich neformálním základem.¹

Pracovní vztahy mají specifickou kvalitu, liší se od ostatních vztahů tím, že vycházejí ze stanovené práce. Kolegové se na pracovišti setkávají každý den se stejnými lidmi, všichni mají předem přesně stanovené pozice a role a s nimi spojené úkoly, očekávání a míru zodpovědnosti, vlivu a moci. Při práci na sobě lidé nejvíce oceňují právě pracovní výkonnost, spolehlivost a dovednosti. V přátelských vztazích hrají roli zcela jiné priority.

M. Mikuláščík rozlišuje čtyři druhy vztahů v souvislosti s pracovištěm², jejichž kritériem vydělení je poměr mezi pracovními (rozhovory o práci, pracovní rady, doporučení, pomoc) a osobními (nezávazné povídání, vtipkování, svěřování se) aktivitami probíhajícími mezi spolupracovníky:

- přátelé mimo práci
- přátelé v práci
- přátelský pracovní vztah
- pracovní vztah

V následující části sledujeme možnosti užívání, využívání a zneužívání pravé podstaty formálních asymetrických vztahů – moci a vlivu. Zaměříme se především na oblast firemního prostředí a na osoby vedoucích pracovníků v organizacích všeho druhu.

2.2. Užívání a zneužívání moci v komunikaci

Moc je možnost něco dělat a něco ovládat, která se projevuje ve vzájemných vztazích. Spolu s majetkem je nezbytnou součástí jakéhokoli řízení.

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 82.

² tamtéž

Kromě různých typů moci (viz dále) rozlišuje **moc** a **vliv**¹. Vliv je chápán jako schopnost ovládat a ovlivňovat vnímání druhých v dlouhodobém horizontu (tzv. měkká metoda řízení). Moc je pak schopnost měnit aktuální situace a možnost vyvolat okamžité změny (tzv. autoritativní způsob vedení).

Efektivní vedoucí uplatňují spíše vliv a přesvědčování než moc. Za nejúčinnější jsou považovány ty vztahy, v nichž má moc podobu zdravé vzájemné závislosti.

Vedoucí jakéhokoli kolektivu musí umět s mocí zacházet tak, aby dosáhl stanovených cílů s co nejmenšími ztrátami. Úspěch jeho vedení a strategie užívání moci záleží hlavně na jeho věrohodnosti a důvěryhodnosti, na jeho spolehlivosti, postojích a motivaci. Je žádoucí, aby způsob jeho chování byl konzistentní, vyvážený a morální.

Moc má řadu projevů a specifických vyjádření. Už sama řeč a příslušný způsob vyjadřování je demonstrací jisté převahy. I neverbální signály úzce souvisí se schopností přesvědčovat a ovlivňovat druhé, například konzervativní oblečení je stereotypně spojováno s významným postavením, souhlasné přikyvování při rozhovoru je znakem pozornosti a úcty vůči partnerovi, dále pak hraje roli udržování očního kontaktu a přiměřené vzdálenosti.

Donucovací moc spojená s **odměňovací** a **sankční** umožňuje jejímu držiteli poskytovat odměny a tresty. Rozhodující moc má ve vztahu ten, kdo má menší zájem na odměnách a trestech kontrolovaných druhou stranou. Udělováním a odjímáním odměn a trestů si například ve sféře firmy může management udržovat svoji moc a kontrolu.

Expertní moc dává autoritu prostřednictvím nadstandardních znalostí a odbornosti.

Tzv. **informační** moc vychází z informačního privilegia a převahy jedné osoby nad druhou a je nejmarkantnější u dynamických a logicky strukturovaných projevů, v nichž se autor vyhýbá obvyklým klišé a frázím.

Legitimní moc je objektivně určena pozicí osoby v organizaci, oficiálností zastávané role (například rodiče, učitelé, soudci, policisté, zaměstnavatelé, lékaři).

Zdrojem vlivu je i důvěryhodnost, schopnost kontrolovat vlastní city, umění přiznat své chyby i přiměřeně iniciativní chování.

Nemalou úlohu hraje také **moc získaná nasloucháním** a tzv. **referenční moc** (když se někdo identifikuje s nějakou osobou a chce se jí podobat, a proto je ochoten se jí podřizovat), které vedou k posílení pozice komunikátora.

¹ tamtéž, s.95

Vlastní moc můžeme získávat i posilováním sebevědomí ostatních, podělením se s nimi o autoritu a konstruktivní kritikou.¹

2.3. Konflikty a jejich řešení

Slovo „**konflikt**“ pochází z latiny (conflictus) a jeho význam je srážka, náraz, úder, vzájemné zasahování (souboj). „Jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela, nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“² Synonymně užíváme slova jako **spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, rozkol, nesoulad, nesrovnalost, nesouhlas, svár, hádka**. Za významově blízká považujeme výrazy **antagonismus, rivalita, konkurence a kolize**.

Při konfliktu dochází buď k úplnému, nebo alespoň částečnému vyloučení uspokojení touhy jedné ze zainteresovaných stran a k rezignaci na spolupráci a úsilí o kompromis.

Neshody a sváry máme tendenci vnímat jednoznačně negativně, většinou je považujeme za projev disharmonie v mezilidských vztazích a chápeme je jako překážku. Konflikty však mohou mít i pozitivní efekt na kvalitu a prohlubování vztahů.

Ke sporům dochází především v situacích vzájemné závislosti, kdy chování jedné osoby má dopad na osobu druhou. Obě strany si uvědomují neslučitelnost svých cílů a převládá neochota kooperovat.

Konflikty vznikají narušením shody a porozumění, ale **bez nich není možný žádný vývoj**. Nesrovnalosti a hádky jsou běžnou součástí jakékoliv sociální interakce. Všechny lidské kontakty a dialogy jsou de facto latentním potenciálním konfliktem, který spojuje jistá dávká agrese jako výrazu frustrace.

¹ Podle M: Mikuláščíka – Komunikační dovednosti v praxi a J. DeVita – Základy mezilidské komunikace.

² Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Portál, Praha 2002, s. 17.

2.3.1. Základní druhy konfliktů

Mezi konfliktotvorné prostředky řadíme ve zvukové rovině především neadekvátní zesilování hlasu, v rovině lexikální nepřiměřené užívání deminutiv a vulgarismů, zneužívání tykání a vykání apod. Z pragmatického hlediska působí rušivě porušování maxim, vyhrožování, příkazování, zakazování, výčitky a bezohledná kritika, ale i kupříkladu mlčení a smích. Konflikty plodí i sociální, kulturní, generační a individuální rozdíly a v nemalé míře také obsahová a tématická stránka komunikace.

Odborná literatura¹ vychází ze základního dělení konfliktů podle:

A/ počtu osob, kterých se spor týká

B/ psychologických charakteristik střetávajících se tendencí

ad A/ Podle počtu zúčastněných osob rozeznáváme:

- konflikty **intrapersonální**, intrapsychické, osobnostní – uvnitř jedné osoby
- konflikty **interpersonální** (extrapsychické, vztahové, interakční²) – mezi dvěma osobami
- konflikty **skupinové** – uvnitř jedné skupiny
- konflikty **meziskupinové** – mezi dvěma a více skupinami

S. Machová rozlišuje konflikty vnitřní (skryté) a vnější (zjevné), vědomé a nevědomé, „podle nichž jedinci směřují ke konfliktům díky svým osobnostním různostem“.³

ad B/ Podle dominance jedné z psychologických charakteristik (v reálných situacích se ale jedná převážně o smíšené typy konfliktů):

- **konflikty představ** – tzv. kognitivní konflikty souvisí s našimi očekáváními, předsudky a fantazií. „Existence odlišností v představách lidí o stejných

¹ tamtéž, s. 20n.

² Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 103.

³ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 107n.

věcech je jevem zcela normálním.“¹ Při řešení sporu tohoto typu jde hlavně o jistou dávku tolerance a míru funkčnosti komunikace na obou stranách.

- **konflikty názorů** – názor je spojením určité představy s hodnotícím soudem a vychází z individuálně odlišných zkušeností a z důsledků předchozích vzájemných setkání a konfrontací.
- **konflikty postojů** – postoje jsou názory zbarvené osobním citovým vztahem
- **konflikty zájmů** – jsou podle Křivohlavého nejzávažnější a nejsložitější skupinou mezilidských konfliktů; mohou nastat tři odlišné situace, které mají různé důsledky a způsoby řešení:
 - *každý chce zcela něco jiného*
 - *zájmy se částečně překrývají*
 - *oba chtějí totéž*

2.3.2 Strategie řešení konfliktních situací

Při řešení sporů hraje významnou roli nejen naše motivace a hodnotová struktura konfliktní situace, ale i sociální prostředí, komunikace, strategie a taktika a osobnostní charakteristiky soupeřících (včetně věku, pohlaví apod.).

Zaměříme se nyní blíže na druhy strategií, které běžně při vzájemných nesrovnalostech uplatňujeme.

Strategií rozumíme „**pečlivě vypracovaný plán, postup, program pro dosažení určitého cíle**“².

Za základní považujeme strategie **statické** a **dynamické**. Statická je už na začátku střetnutí pevně stanovena a v průběhu celé konfliktní situace se nemění, kdežto dynamická strategie se v průběhu střetu mění a vyvíjí.

Statické strategie lze dále členit na **podmíněné** a **nepodmíněné** (toto dělení vychází ze stupně jejich závislosti na tom, co se dělo v předcházející fázi konfliktu).

¹ Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Portál, Praha 2002, s. 25.

² tamtéž, s. 142

M. Mikuláščík¹ rozlišuje strategie **pasivní a nepřímé**, které nevedou k přímé diskusi o problému, **individuálně zaměřené**, jež jsou výslovným potvrzením střetu a v komunikaci se očekává ústupek partnera, a tzv. **integrační strategie**, které jsou sice také potvrzením konfliktu, ale partneři se respektují jako rovnocenní a rovnoprávní.

J. DeVito pracuje s bipolární, konstruktivní a destruktivní dimenzí strategií řešení konfliktu a vymezuje osm dvojic odlišných přístupů.

Výsledek konfliktu, který bývá nejběžnější je **vítěz-poražený**, ačkoli z lidského a společenského hlediska je mnohem žádoucnější model **vítěz-vítěz**, v němž nedochází k výraznému narušení důstojnosti ani jednoho ze zainteresovaných.

Vyhýbání se může mít fyzickou nebo psychologickou podobu ústupu z konfliktní situace; pozitivním „protiřešením“ je zde tzv. **čestný boj** a převzetí aktivní role v konfliktu.

Alternativou destruktivního **násilí** je otevřený, empatický a pozitivní **rozhovor**.

Tzv. **pytlování**, tzn. zvyk skladovat stížnosti, stojí proti věcnosti a konstruktivní **koncentraci na přítomnost**; **posilování** versus **oslabování image** je strategie, při níž buď jednáme s druhou osobou jako nekompetentní a nedůvěryhodnou, nebo naopak nenarušíme její sebepojetí a pomáháme jí udržet pozitivní obraz vlastního já; **útok** ve formě odmítnutí nebo ran pod pás stojí proti **akceptaci** druhého, která je rozhodujícím faktorem pro přežití vztahu; **verbální agresivita** vyvolávající psychický stres je také útokem na sebepojetí druhého, jejím cílem je poškodit jeho pohled na sebe sama stojí proti **konstruktivní polemčnosti**, která se vyznačuje schopností diferencovaně reagovat na specifické situace, v jistém pohledu znamená schopnost metakomunikace.

2.4. Poruchy komunikace

Nesoulad v komunikaci vzniká při rozporu záměru s účinkem, obsahu s kontextem a při absenci zpětné vazby.

Komunikačním poruchám se nelze vyhnout, protože jsou podmíněny nejen situačně, ale i kulturně.

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 204.

Zdrojem poruch může být buď osobnostní vybavenost jedince (případně psychopatologické poruchy), nebo přímo průběh mezilidské interakce.

Mezi **poruchy související s duševní poruchou** patří tzv. patologická komunikace, neurastická komunikace (hysterická, nutková, fóbická, úzkostně neurotická), neuropsychotická narcistní komunikace (depresivní, hypochondrická, paranoidní, hyperthymní, schizoidní) a narcistní komunikace.¹

K nedostatkům komunikace souvisejícím s **poruchami myšlení** řadíme komunikaci zpomalenou, roztržitou, překotnou, zabíhavou, ulpívavou, autistickou, zmatenou, magickou a tzv. „okno“, při němž člověk bez zjevné příčiny ztratí pojem o tom, co chtěl vlastně říci.²

Výrazné problémy přináší i **komunikace v abnormálních podmínkách** jako jsou například koncentrační tábory, živelné pohromy a dopravní katastrofy. Extrémní podmínky vyvolávají stres, který sice může mít krátkodobě povzbuzující účinek, ale z dlouhodobého hlediska je vyčerpávající a v důsledku vede k totálně apatické, chaotické a strnulé komunikaci. **Stresory** mohou mít fyzickou (např. hlad), psychickou (různé druhy komplexů), mentální (např. pocit časové tísně) nebo sociální (např. hrozba sankcí) podobu a jsou původcem emočního a psychického vypětí, lability a úzkosti.

Za **interakční poruchy** jsou považovány tzv. nevytvoření (např. na shodný komunikační styl), pomluvy a stereotypy³, diskriminace, (sexuální) harassment, mobbing, bossing, rasismus a xenofobie⁴, ale i kupříkladu nevhodně vyjádřená kritika, tzv. nezdravá komunikace, hrozby a tresty.

Kritika všeobecně snižuje sebevědomí kritizovaného, vyvolává v něm obranný postoj a snižuje jeho ochotu k přátelství a spolupráci. O efektech kritiky rozhoduje především způsob, čas a místo jejího sdělení a kultivovanost a ohleduplnost formy. Prioritou by mělo být zachování důstojnosti kritizovaných. Je-li některý z těchto faktorů zvolen nevhodně, může být i pouhá kritika příčinou agresivního chování.

Narušení vztahů pramení nejen z předsudků, egoismu a nezdravé psychiky, ale i z nudy, jednotvárnosti a pracovního přetížení.

¹ Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 104n.

² tamtéž, s. 106n.

³ Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 124n.

⁴ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 205n.

Rasismus a xenofobie je označením nepřátelských a urážlivých výstupů (třeba jen verbální formou) vůči určité etnické skupině. Patří sem i podněcování ostatních k tomuto druhu jednání.

Diskriminace je omezování a znevýhodňování různých skupin lidí, jejich bezdůvodné podceňování a zneužívání. U každého je míra akceptace a tolerance vůči odlišným jedincům jiná (to je dáno kulturou, výchovou, osobními postoji), ale v každém případě je nezbytné zachovat alespoň základní lidská práva a povinnosti všech.

Mobbing lze definovat jako psychický teror ze strany spolupracovníků a **bossing** je tentýž typ chování, ale prováděný nadřízeným vůči podřízeným, jehož následkem jsou deprese, úzkosti, neurózy, stres. Je příčinou snížené kvality odvedené práce a dysfunkce mezilidských vztahů jak na pracovišti, tak v rodině. Mezi nejčastější způsoby projevu mobbingu a bossingu patří ignorace, pomluvy, posměch, osočování, štvání, vyhrožování apod.

(Sexuální) harassment je nevhodné a nepřijatelné verbální a fyzické obtěžování formou dvojsmyslných řečí a návrhů, významných pohledů, psychického nátlaku a fyzických doteků.

Tzv. **nezdravá komunikace** se projevuje extrémním formalismem (nebo naopak nadměrnou spontánností), nedostatečnou flexibilitou, sníženou vnímavostí a citlivostí vůči ostatním lidem a jejich potřebám. Jejím pramenem může být nevhodná výchova (přejímání nežádoucích způsobů a modelů komunikace např. od rodičů), stres nebo zátěž. Tento typ komunikace vyvolává pocity tísně a rozpor mezi sdělováním a chápáním na obou stranách.

„Hrozbou rozumíme prohlášení záměru jednoho účastníka konfliktního střetu o tom, že druhému bude nebo může být způsobeno něco pro něho nepříjemného.“¹

Hrozba je jednoznačným a adresným negativním signálem případných následných sankcí, zastrašuje a získává si tak autoritu. Sama však ještě trestem není, má pouze výstražnou funkci. Na stupeň účinku hrozby má vliv především míra symetričnosti (příp. asymetričnosti) vztahu, existence oboustranné či jen jednostranné možnosti vyhrožování, a její věrohodnost a uvěřitelnost. „Význam hrozby je výrazně dotvářen situačním kontextem – tím, jak je hrozba partnerem v dané situaci chápána (jak on si ji vykládá).“²

¹ Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Portál, Praha 2002, s. 176.

² tamtéž, s. 180

Trest je důsledkem nesplnění podmínky avizované hrozbou.

„Je-li moci využito takovým způsobem, že to jednoznačně vyjadřuje ochotu k řešení konfliktu s respektem k oboustrannému zisku, pak je možné říci, že moc má kladný vliv na úroveň spolupráce. Je-li však moci využito takovým způsobem, že je zřejmé, že silnějšímu jde jen o maximalizaci jeho vlastního zisku na úkor jeho partnera, pak je možné říci, že to vede k utužení odporu a eskalaci soupeření.“¹

Spolu se Z. Vybíralem dále rozlišujeme interakční komunikační defekty², které jsou určitou formou znevažování a ponižování komunikačních partnerů:

- **komunikační manévr** – „kličkování“ v podobě dvojsmyslů, nedokončených vět, záměrně nezodpovězených otázek, náznaků, rčení, metafor, nesmyslného zobecňování apod.;
- **diskvalifikování** – je vyhocenějším stupněm znevažování; dochází při něm ke shazování partnera v přítomnosti dalších osob prostřednictvím ironie, dvojsmyslných narážek, vyzrazování a žalování; diskvalifikující se „předvádí“ na úkor diskvalifikovaného (snaží se vypadat vtipnější, chytřejší, úspěšnější a pohotovější) a snaží se ho zmást – diskvalifikovaný neví, zda jde o vtip nebo je vše míněno vážně, tudíž si není jist, jak zareagovat, aby si zachoval tvář;
- **sugerování** – „Předávání názorů, postojů, citů, anebo vyzývání k činu takovým způsobem, že „předávající“ se prosazuje buďto „vahou autority“, nebo citově naléhavým, tzv. „sugestibilním“ způsobem, který může mít povahu demagogického slovního manipulování.“³; sugerující osoba nám většinou vnutí i to, co si o sobě máme myslet a jak se máme chovat;
- **přesvědčovací strategie** – jedná se o postupy užívané hlavně v reklamě, politice a žurnalistice;
- **mystifikace** – mystifikátor se své oběti snaží přesvědčit, že realita není pravdivá a že jediné on je tím, kdo skutečnou pravdu zná a může nám ji sdělit; mystifikace jsou vždy manipulacemi a nezřídka mají podobu provokací;
- **paradoxní komunikace a dvojná vazba** – „Dvojná vazba“ označuje takový komunikační produkt, který je vyslán souběžně na dvou úrovních, nejčastěji na verbální a neverbální (mimoslovní), přičemž v obou úrovních komunikace je

¹ tamtéž, s. 184

² Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997, s. 89n.

³ tamtéž

sdělováno něco, co je spolu v paradoxním vztahu, nebo co se dokonce, logicky vzato vylučuje.“¹ Dvojí vazba vyžaduje tři skutečnosti – existenci komplementárního vztahu mezi komunikujícími (např. matka - potomek), souběžně vyslaná sdělení, z nichž jedno neguje to druhé, a situaci, v níž se matení adresáta nedá vyjasnit.;

- **ekvifinalita** – představuje stav, kdy výchozí podmínky nehrají téměř žádnou roli, protože výsledek je v konečném důsledku vždy stejný (např. při odměňování zásluh není zohledněna míra vynaloženého úsilí a kvalita práce jednotlivých pracovníků, ale všichni jsou ohodnoceni stejně – ti, kdo se snaží, i ti, u nichž tomu tak není; nebo když dopady trestu jsou pro vinné i nevinné totožné); ekvifinalita demotivuje a vzbuzuje pocity marnosti.;
- **implikace** – jsou (mnohdy nesprávné) závěry vyvozené z nepodložených předpokladů, vypadají logicky, ale nelze je dokázat; jde o tvrzení podložená pouhými předsudky a stereotypy, jež s chutí zneužívají politici, demagogové a populisté, aby dodali působivosti svým zprávám; Bývají implikace xenofobní, rasistické, sociální, náboženské (následování náboženských dogmat), sexistické (nepodložené soudy o příslušnících druhého pohlaví), publicistické a reklamní. Implikace vyjadřují skrytý význam a jejich opakem jsou tzv. explikace – prvoplánové, jasné a otevřené vyjadřování.;
- **příkazová komunikace** – je direktivní forma monologu prosycená příkazy a rozkazy, o nichž nelze diskutovat; jejím opakem je otevřený rozhovor a výzva k odpovědi a diskusi;
- **tzv. „zašpiněná data“** – jsou ideologicky deformované zprávy, desinformace, cenzurované zprávy apod.;
- **atribuční chyby** – neadekvátní posouzení chování druhého a přičítání negativních dopadů tohoto chování hlavně osobnostním rysům jednající osoby a přičítání minimálního vlivu okolnostem a situaci; většina atribucí je unáhlená a zkratkovitá.

Poměrně rozsáhle jsem se nyní věnovali problematice konfliktů v mezilidských vztazích, strategiím jejich řešení a poruchám v komunikaci. Cílem podrobnějšího popisu

¹ tamtéž, s. 91

a výkladu jednotlivých druhů komunikačních defektů je následná snazší terminologická orientace a faktická detekce a identifikace příslušných jevů v Praktické části při pragmatické analýze korpusu textů firemní komunikace.

Persvazivními, manipulativními a asertivními komunikačními strategiemi verbálního projevu se blíže zabýváme v následujících kapitolách.

3. Vlastní JÁ a komunikace

Komunikace odhaluje osobnost každého z nás a signalizuje okolí míru dosaženého sebeovládání a sebekontroly. **V úspěšné komunikaci produktorova informace odráží jeho intence a příjemcova interpretace je blízká produktorovu záměru.** Komunikace probíhá úspěšně jen tehdy, pochopí-li příjemce situaci stejně, resp. velmi podobně jako podavatel. Avšak každá osoba má vlastní komunikační styl, který od ostatních vyžaduje, pokud dotyčný usiluje o efektivní komunikaci, přizpůsobení se jiné osobě, pružnost jak v dorozumívání, tak v myšlení. Rozvíjením přizpůsobivosti komunikačních stylů kladně ovlivňujeme počet a kvalitu vyměňovaných informací a akomodace stylů přispívá ke zdokonalování komunikačního procesu.

V průběhu komunikace dochází nejen k přenosu nějakého faktického sdělení, ale i ke vzájemnému pochopení, ovlivňování, vytváření důvěry a k přenosu informací o tom, jak se na naše chování dívají druzí. V komunikaci se „člověk učí chápat jiné jako partnery a pomáhá jim také pochopit sebe“¹.

Druhé lidi poznáváme zprostředkovaně, přes jejich chování, a vnímáme je jako celek, jako součást určitého prostředí. Obraz osobností ostatních se vždy různí, je více nebo méně komplexní. „Celkově však **převládá zjednodušující tendence**. Platí rovněž to, že sice posuzovanou osobu vnímáme jako celek v určitém prostředí, ale vidíme na ní to, co vidět chceme, co očekáváme, že uvidíme, a co jsem se naučili vidět.“²

Jiné lidi posuzujeme podle vlastního vztahového rámce, což je termín z tzv. implicitní teorie osobnosti, která pracuje s hypotézou, že „**každý člověk si vytváří souhrn zpravidla neuvědomovaných předpokladů o motivech a struktuře osobnosti své i druhých lidí**. Rovněž si formuluje souhrn představ o vztazích mezi jednotlivými rysy osobnosti, na základě kterých si utváří celkový dojem o člověku, často na podkladě nedostačujících informací o jeho činech a chování.“³

¹ Podgórecki, J.: Jak se lépe dorozumíme. Amosium servis, Ostrava 1999, s. 83.

² Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 59.

³ tamtéž

3.1. Sebepojetí

Sebepojetí je způsob vnímání sebe sama, představy o tom, kdo jsme, jaké máme klady a zápory a kde leží hranice našich možností. Podle Podgóreckého a Zimbarda je **„osobnost celkovým součtem způsobů reakce na jiné lidi (objekty) a způsobů, jak se zapojit s nimi do interakce, která je pro daného jedince typická“**.¹

Náš sebeobraz ovlivňují minimálně čtyři proměnlivé faktory:

- představy, které o nás mají druzí
- srovnávání sebe s ostatními
- kulturní návyky
- interpretace a hodnocení vlastního chování a názorů („svědomí“)

Zrcadlem jsou pro nás druzí lidé, kteří nám svým chováním a reakcemi tlumočí své pojetí naší osobnosti.

Ve společenském srovnávání se většinou poměřujeme se sobě rovnými a je vědecky dokázáno, že **„lidé tíhnou ke společenským vztahům, ve kterých mohou získat schvalující zpětnou vazbu“**.²

Vlivem kultury chápeme důsledné vštěpování a interiorizaci žádoucích hodnot, postojů a názorů, které v daném etniku fungují jako ukazatele, podle nichž se orientujeme při hodnocení sebe i ostatních. Zejména kulturně podmíněné role pohlaví určují vzory jednání mužů a žen. Dosažením kvalit uznávaných vlastní kulturou zároveň dosáhneme potvrzení našeho pozitivního sebeobrazu a sebeúcty.

3.2. Sebeuvědomění

„Sebe–vědomí“ je základem veškeré komunikace a lze je rozdělit do čtyř vzájemně těsně souvisejících oblastí (tzv. JOHARI okno³):

¹ Podgórecki, J.: Jak se lépe dorozumíme. Amosium servis, Ostrava 1999, s. 91.

² DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 42.

³ Tamtéž, s. 45; také Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Grada Publishing, Praha 2005, s. 90.

	co vím	co nevím
co vědí ostatní	oblast otevřenosti	oblast slepoty
co nevědí ostatní	oblast skrývání	oblast neznámého

- 1) **Oblast otevřenosti** obsahuje informace, chování, postoje (např. jméno, barva pleti, pohlaví, věk, náboženství, politické přesvědčení apod.), které o sobě ví jak jedinec, tak i jeho okolí. Oblast otevřenosti se mění v závislosti na tom, kde a s kým komunikujeme, vždy jsme tzv. selektivně sdílí.
- 2) **Oblast slepoty** zahrnuje to, co o mně vědí ostatní, ale já to nevím (např. neuvědomované zvyky a zlozvyky, zkreslené sebehodnocení). Veliký rozsah této oblasti souvisí s nízkým vědomím o sobě samém a může být překážkou přesné komunikace.
- 3) **Oblast neznámého** je částí já, kterou neznáme ani my sami, ani ostatní. Jedná se o podvědomé pochody, které je možné do vědomí vyvolat pomocí hypnózy, psychologických testů a psychoterapie.
- 4) **Oblast skrývání** jsou takové informace, které já o sobě vím, kdežto druzí nikoli. Jde o přetvářku, o skrývání toho, za co se stydím a o co se nechci s nikým podělit. I v této oblasti postupujeme rovněž selektivně (podle toho, s kým hovoříme).

H. Vykopalová nabízí trochu jiný pohled na sebe-vědomí, hovoří o **tzv. veřejném a personálním sebeuvědomění**¹. Veřejné sebeuvědomění znamená uvědomování si všech sociálních aspektů vlastního já, dojmů, které u ostatních vyvolává, a vlastní

¹ Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 61.

pozice v sociální struktuře. Sledujeme své chování, které má vliv na pozornost ostatních, protože máme zájem na pozitivní prezentaci sama sebe a jsme ochotni k očekávaným korekcím svého jednání. Tzv. personální sebeuvědomění se týká našich skrytých stránek, emocí, myšlenek a postojů.

Každý vztah je de facto kolísáním otevřenosti a předstírání. Lidé se snaží svůj dojem na ostatní všemožně kontrolovat a usměrňovat v souladu s konvencemi. V přítomnosti ostatních lidí každý usiluje o co nejpříznivější obraz s cílem dosažení akceptace a kladného přijetí. Rozlišujeme jedince, u nichž je sebemonitorující aktivita poměrně vysoká (jsou vysoce konformní, účelově mění své názory a zakládají si na účinné a přesvědčivé pozitivní autoprezentaci), a ty, kteří se sledují v menší míře (pro ně je hlavní osobní úspěch, jsou nezávislí, chovají se v souladu s vlastními vnitřními postoji a pocity a nejsou ochotni se účelově přizpůsobovat.).¹

Sebeuvědomění je významným komunikačním faktorem, protože zvyšuje citlivost a vnímavost vůči poskytované zpětné vazbě a zprostředkovává nám potřebnou seberegulaci.

3.3. Sebeodhalení

Sebeodhalení je prozrazování informací o vlastní osobě, které jsou pro příjemce nové. Jde o jejich přesouvání z oblasti skrývání do oblasti otevřenosti, což může být buď záměrné, nebo náhodné a nechtěné. V odborné literatuře je však sebeodhalení většinou chápáno jako vědomé a otevřené prozrazení informací, které bychom normálně drželi v tajnosti.²

Sebeodhalení je nevratné, a proto je vhodné předem zvážit možné ztráty a zisky a je třeba zohlednit i kulturní pravidla a normy, které jsou významným regulátorem reakcí společnosti (dodržování norem vyvolává kladné reakce, opak je zdrojem nesouhlasu).

¹ tamtéž

² DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 404.

Faktory ovlivňujícími sebeodhalení (zda, co, komu a kdy svěříme) jsou například **osobnostní rysy** (míra extrovertismu, úspěšnost, sebedůvěra), **kultura** (v jednotlivých kulturách je sdílnost vnímána odlišně), **pohlaví** (některé výzkumy prokázaly, že ženy jsou sdílnější než muži a že muži se vyhýbají sebeodhalení z obavy, že vzbudí nežádoucí dojem), **posluchači**¹ (snazší je odhalení vlastního nitra v menších skupinách) a **téma** (raději prozrazuje příjemné informace a se vzrůstající intimitou tématu klesá ochota se s ním svěřovat).

Sebeodhalení přispívá k hlubšímu sebepoznání, k lepší komunikaci („**Sdělením druhých rozumíme převážně do té míry, do jaké míry rozumíme jejich osobnostem.**“²) a k navazování kvalitních a důvěrných vztahů. Zároveň však odhalující se riskuje materiální ztráty (např. ztrátu zaměstnání, voličských hlasů apod.), degradaci vlastní osoby, odvrácení ostatních lidí a v nejhorším případě až exkomunikaci ze společenství, ve kterém žije.

3.4. Sebe prezentace

Každý z nás je komunikační bytostí, pro niž je komunikace nutnou podmínkou jakéhokoliv sociálního i individuálního života. Ve společenské praxi jsme nezdědka svědky jednoho velmi zajímavého jevu, jemuž se říká **ingranciace**³. Jde o manipulaci vlastním obrazem v očích jiných lidí se záměrem získat partnerovu náklonnost a být jím akceptován. Je to plánovitě a organizovaně úsilí o zalíbení se někomu, o získání něčí přízně. Podgórecki říká, že se jedná o „třídru strategii chování, které je neoprávněně zaměřeno na ovlivnění druhé osoby s cílem zvýšit atraktivitu subjektu“⁴.

¹ V souvislosti s posluchači hovoří J. DeVito o tzv. **dyadickém efektu**, což znamená, že když se někdo někomu svěří s důvěrnými informacemi, tak se zvyšuje pravděpodobnost, že svěřování bude oboustranné. (DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 52) Existuje zde však neopominutelná možnost zneužití tohoto efektu ve vlastní prospěch, za účelem manipulace a zneužití partnera prostřednictvím fňgované důvěry.

² DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 54.

³ Podgórecki, J.: Jak se lépe dorozumíme. Amosium servis, Ostrava 1999, s. 117.

⁴ tamtéž, s. 118

Ingraciátor se snaží udělat lepším v očích komunikačního partnera, než ve skutečnosti je, snaží se vylepšit svůj obraz, a získat tak možnost lepšího a plnějšího uspokojení vlastních potřeb.¹

Nejběžnější formou ingraciace je účelové zvyšování hodnoty partnera v podobě podlézání a pochlebování. Uplatňovaný konformismus může být buď výsledkem skutečného sociálního nátlaku, nebo může jít jen o uvědoměle využívaný prostředek k získání něčí náklonnosti a z toho plynoucích osobních výhod.

Ingraciace probíhá dvěma protikladnými způsoby, které však vzbuzují tytéž následky. Jde o tzv. „**autoreklamu**“, která je kladnou sebe prezentací, vyzdvižením pozitivních vlastností a předností, a o tzv. „**autodepreciaci**“, což je zdůraznění vlastních vad a slabostí s apelem na princip „pomoz slabšímu“.

„Autoprezentace je procesem odhalování a zkoumání partnerových potřeb a toho, které vlastnosti zvláště oceňuje, a pak taková vlastní prezentace, která přímo uspokojuje tyto potřeby nebo aspoň naznačuje jejich upokojení.“²

3.5. Pojem „tvář“

„Tvář“ je pojem z oblasti neverbální komunikace. Je realitou lidské osobnosti, zárukou lidské jedinečnosti a neopakovatelnosti hodné respektu, tvář je znakem relativně stabilních osobnostních rysů.

„**Tvář vyjadřuje první anticipace a konečný dovětek k řečovému sdělení.**“³, to znamená, že ani po ukončení verbální produkce nelze zabránit tomu, aby partneři dále nekomunikovali svým výrazem. Mímika tváře je prostředkem k dešifrování sdělení (zpřesňuje, zpochybňuje nebo zcela mění význam vyřčených slov) a je označována jako tzv. **kontextualizační klíč**⁴.

¹ tamtéž, s. 119

² tamtéž, s. 122

³ Čmejrková, S.: Vstřícnost a kamenná tvář sfingy aneb výraz tváře v mezilidské komunikaci. Slovo a slovesnot, 57, 1996, s. 102.

⁴ tamtéž

Spolu s S. Čmejrkovou můžeme říci, že „řečová intence a řečová interpretace a celý konečný efekt řečové interakce je demonstrováný fenoménem tváře“¹.

Každý mluvčí vstupuje do komunikace s nějakou tváří a snaží se si ji zachovat, ačkoli ve všech reálných mezilidských kontaktech riskujeme ztrátu vlastní tváře. Při dorozumívání zohledňujeme i partnerovu tvář a podvědomě anticipujeme i tvář širšího publika a podle záměru celé interakce volíme buď strategie zachovávající, nebo ohrožující tvář (mluvčího i adresáta). Výběr příslušného postupu se řídí racionálním kalkulem s maximálním efektem a výtěžkem při minimální ztrátě tváře. Volba vzájemného přístupu partnerů je také determinována mírou sociální distance, rozdílem v jejich moci a druhem kladených požadavků.²

Často jsou v interpersonální komunikaci užívány tzv. „masky“, jejichž funkcí je zmást partnera a něco před ním skrýt. Konverzační masky (jsou přítomné i v psané komunikaci!) nejen imitují výraz partnerovy tváře a jsou ve vztahu k psychice mluvčího, ale mají i stránku symbolickou, nadindividuální (tzn. univerzální, interkulturně dešifrovatelnou a srozumitelnou).

Zajímavým fenoménem je tzv. maska sfingy, což je pojem označující tajemný výraz bez sebemenšího náznaku zpětné vazby. Je v dané situaci pro produktora nečekanou a matoucí reakcí ze strany adresáta a může být signálem nepochopení sdělení nebo rafinovaným nástrojem manipulace.

Lingvistika pracuje s tváří i z hlediska její pozitivivity a negativity.³ Pozitivní tvář představuje pohled na vlastní osobu jako člena společnosti hodného integrace a potřebu akceptace a ocenění vlastního sebeobrazu ostatními lidmi. Je to touha po pozitivní odezvě, úsilí o potvrzení vlastní žádoucí veřejné image.

Pojem negativní tvář sice vzbuzuje záporné konotace, ale ve skutečnosti je vyjádřením práva a nároku každého člena společnosti na zachování jeho osobní, privátní sféry, vyjádřením potřeby vlastního teritoria a prostoru pro svobodnou vůli a jednání.

Pozitivní tvář je synonymem potřeby afiliace (sdílnost, blízkost) a afirmace (potvrzení) a negativní tvář lze definovat skrze potřebu určité zdvořilostní distance a respektu vůči vlastní osobě.

¹ tamtéž, s. 103

² tamtéž, s. 104

³ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 103n.

Formami ohrožení negativní tváře adresáta mohou být různé tlaky na adresáta, aby něco vykonal nebo naopak aby nějakého jednání zanechal (rozkazy, rady, hrozby, připomínky, výzvy), oznámení záměrů budoucího jednání mluvčího (nabídky, návrhy, sliby) nebo přání a mínění mluvčího týkající se bezprostředně jednání adresáta (např. komplimenty, výrazy závidění nebo obdivu, vyjádření emocí jako nenávisť, zlost, radost apod.). Pozitivní tvář adresáta ohrožuje kupříkladu ignorace jeho sebepojetí ze strany mluvčího formou otevřeného negativního hodnocení (kritika, opovržení, zesměšňování, nadávky), lhostejnost vůči jeho pozitivní tváři (např. zmínění tabuizovaných nebo kontroverzních témat, negativní zprávy o adresátovi, eventuelně pozitivní zprávy o mluvčím) nebo různé způsoby nekooperace (neustálé přerušování interakce, nesoustředěnost apod.).

Negativní tvář mluvčího oslabují například výrazy díky, přijetí poděkování nebo omluvy, akceptace nabídky, reakce na faux pas adresáta, případně sliby a nabídky proti vůli mluvčího. Jeho pozitivní tvář je ohrožována omluvami, přijímáním komplimentů, ztrátou sebekontroly nebo otevřeným přijetím viny nebo zodpovědnosti.

3.6. Chyby a omyly v poznávání a posuzování lidí

Nejčastěji chybujeme při posuzování emocí a vnějších znaků osob kolem nás. Při hodnocení a interpretaci cizího chování vycházíme z vlastních zkušeností, předsudků a obecně přijímaných a kulturně vyvoditelných a podmíněných stereotypů.

K obvyklým chybám patří tzv. **efekt primarity**, při němž o našem dojmu z určitého člověka rozhodne první informace, kterou o něm dostaneme, aniž bychom se s ním osobně setkali. Dalším omylem bývá tzv. **haló efekt**, kdy si člověk okamžitě vytvoří neodůvodněné zobecnění na základě intuice a bez racionálního usuzování.

K dalším zkreslení v poznávání ostatních vede tzv. **efekt mírnosti a shovívavosti**, tzv. **laická logika** (hodnocení na základě předsudku) a již zmíněná **stereotypizace** (iracionální posuzování lidí podle tradice a vleklých předsudků; klasifikace osob podle předem daných kritérií na základě povrchních charakteristik jako je například jméno, značka auta apod.).

Obraz člověka je při posuzování a hodnocení dotvářen i předměty, prostředím a životním stylem, který je mu vlastní. **Člověk je vnímán v celém kontextu své sociální situace a svých sociálních rolí.**

Já je vždy součástí veškeré komunikace a sebepojetí, sebeúcta a vědomí sama sebe ovlivňuje defenzivnost či ofenzivnost našeho vystupování vůči ostatním. Jednou z funkcí komunikace je vytváření našeho sebeobrazu, seznamování nás samých s tím, kdo jsme. Komunikací se sebepoznání zdokonaluje a ostatní lidé jsou pro nás zrcadlem, v němž se můžeme vidět prizmatem jejich očekávání. **To, jací jsme, je produktem jiných lidí a sociální prostředí nás prostřednictvím komunikace formuje i proti naší vůli.**¹

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 52.

4. Komunikační prostředí firmy

Komunikace je hlavní podmínkou samotné existence jakékoliv organizace, podniku, společnost či firmy. Firemní komunikace sjednocuje veškeré činnosti podniku, modifikuje chování lidí a zprostředkovává efektivní dosahování záměrů a cílů. Komunikace zajišťuje jak vnitřní fungování, tak i kontakty firmy s vnějším prostředím. Je významným činitelem tzv. firemní kultury a může se stát i jednou z konkurenčních výhod, pokud probíhá harmonicky. Charakter celé organizace ovlivňuje míru přirozenosti komunikace mezi jejími členy. Tlaky na přizpůsobení či změnu komunikačního stylu přicházejí také z okolního světa, jedná se například o nezpochybnitelný vliv globalizace, o postoje firmy k diskriminaci a předsudkům všeho druhu, o změny technologií a podobně.

Firemní komunikace má různou míru standardizace a formálnosti. V podniku je potřeba dát prostor i nestandardní, neformální komunikaci, která je přinejmenším stejně důležitá jako ta formální, a ještě navíc je významnou determinantou mezilidských vztahů, ovlivňuje solidaritu kolektivu, motivaci i loajalitu.

K výměně informací a sdělení jsou ve firmě využívány různé komunikační kanály. M. Mikuláščík podává přehled těchto komunikačních kanálů obvykle běžně uplatňovaných v podnicích¹ (zkrácená verze):

- rozhovor tváří v tvář
- skupinový rozhovor – porada, diskuse
- konference
- vzdělávání formou přednášky, videa, knih apod.
- podnikové noviny a časopisy
- nástěnky
- dopisy
- telefonování
- dotazníky, průzkumy mínění
- metodické pokyny, předpisy
- e-mailly

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishig, Praha 2003, s. 218n.

- činy
- podnikové tradice a obřady, obleky, uniformy, image podniku
- reklama

Obecně rozlišujeme tři základní druhy vnitrofiremní komunikace.¹

- 1) **shora – dolů** - tento typ komunikace nazýváme také vertikální a je nejrozšířenějším typem komunikování ve firmách vůbec; jde o uplatňování poziční moci a převládá v podnicích s autoritativní atmosférou; hlavní náplní vzájemného dorozumívání je striktní, jednostranné předávání informací, příkazů a instrukcí bez zpětné vazby a ohledu na zkreslení informace nedostatečným pochopením;
- 2) **zdola – nahoru** - nemá direktivní charakter, vytváří prostředí umožňující zaměstnancům volnou a otevřenou komunikaci formou podávání návrhů, zasedání, vyřizování stížností atd.;
- 3) **příčná komunikace** - zahrnuje jak předávání na horizontální úrovni mezi pracovníky přibližně stejného postavení, tak diagonální tok informací napříč organizační hierarchií.

Informovanost zaměstnanců o krátkodobých i dlouhodobých záměrech a cílech firmy zaručuje funkčnost celého systému, jeho efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků a je předpokladem úspěšného prosazení inovací a celkově pozitivního rozvoje.

Jakákoliv komunikace s sebou nese riziko zkreslení vlivem tzv. komunikačních šumů a bariér.² Ve firmě mohou být bariérami efektivní komunikace například hluk, malá pozornost, předsudky, nedostatečné plánování, nesprávně zvolený komunikační kanál, přemíra/nedostatek informací, rozdílnost postavení mezi příjemcem a odesilatelem,

¹ Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 137n.

² Viz kapitola Komunikační bariéry.

paměťové schopnosti, špatné naslouchání, unáhlené hodnocení nebo nedůvěra, hrozby a obavy.¹

V zájmu všech zúčastněných stran by měla být snaha minimalizovat tyto negativní překážky a usilovat o co nejefektivnější způsoby komunikace. Podívejme se, jak vidí **podmínky funkční podnikové komunikace** M. Mikuláščík²:

- zaměstnanci podniku znají podnikové cíle a jsou s nimi průběžně seznamováni a znají také názor vedení na aktuální pracovní záležitosti;
- v podniku jsou podporovány formální a pracovní vztahy, ale nejsou zde kladeny překážky ani vztahům neformálním, v určité míře je zde tolerována i nepracovní komunikace;
- jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje;
- nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu;
- nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují;
- každý jednotlivec zná cíle a záměry svého týmu;
- každý pracovník ví, co má dělat, co se od něj očekává, a také podle toho jedná;
- nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních (oboustranné ujišťování o správném pochopení);
- při spolupráci se očekává vzájemná informovanost;
- autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižují;
- nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli;

H. Vykopalová nabízí tato **pravidla pro zdokonalení komunikace v organizaci**³:

- Při sdělování informace musí být odesílateli zcela zřejmý účel sdělení a způsob dosažení cíle nebo výsledku.

¹ Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 138.

² Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 216n.

³ Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 139.

- Při kódování a dekódování informací musí být použito těch symbolů, které jsou dobře známy odesílateli i příjemci sdělení.
- Plánování komunikace by mělo probíhat za účasti ostatních a obsah sdělení by měl být v souladu s vědomostní úrovní příjemce, ale i s organizačním klimatem.
- Existence zpětné vazby od příjemce, zda a jak byla pochopena.
- Soulad neverbálních aspektů komunikace s verbálním sdělením.

Ve vnitrofiremní komunikaci je podstatné zejména vhodné načasování, je nutné zachovat přijatelný časový odstup mezi vydáním příkazu a jeho realizací. Je potřeba dát pracovníkům určitý čas informace zpracovat a připravit se na změny.

Komunikace je prostředkem k dosažení cílů firmy, a pokud něco nefunguje, může firma přistoupit k provedení tzv. komunikačního auditu¹. Jde o analýzu užívaných komunikačních technik, stylů a strategií se zaměřením na mezilidské vztahy. Audit může být prováděn buď přímo (pozorováním), nebo nepřímo (dotazníky, rozhovory, analýzou písemných dokumentů).

Firemní komunikační systém je vysoce diferencovaný a zahrnuje **plánování, organizaci a koordinování, informování, příkazování, přesvědčování, motivování, kontrolu a monitorování, kritiku a přijímání kritiky, rozhodování a hodnocení**. Vhodný způsob komunikace je volen nejen podle druhu činnosti, ale i podle situace a jejího účelu. Nejčastěji máme k dispozici psanou komunikaci, ústní, vizuální a dnes již také většinou komunikaci elektronickou. Každá z nich má své pozitivní stránky i svá úskalí².

- **psaná komunikace** (dopisy, směrnice, zápisy apod.) poskytuje evidenci o odeslání a přijetí, je schopna zachytit i složité myšlenky, je možné její rozšíření do řady míst, pomáhá objasnit ústní informace a dokáže přesně zachytit smlouvy a dohody; k jejím záporům patří časová náročnost, vyšší míra formálnosti, nemožnost korekcí po jejím odeslání, nedostatečná zpětná vazba a nedostatečná výměna názorů;

¹ tamtéž

² tamtéž

- **ústní komunikace** (rozhovor, schůze, telefonní hovory, porady atd.) mají výhodu fyzické blízkosti, při níž se projeví verbální i neverbální aspekty, je přímým prostředkem komunikace, který umožňuje průběžnou zpětnou vazbu; ústní forma komunikace je vhodná pro přesvědčování a umožňuje zapojení a účast všech přítomných; nevýhodami je pak těžší prosazení vlastních názorů v přítomnosti většího počtu protivníků, neposkytuje dostatek času k promyšlení a dobrému rozhodování a často následně vyvolává diskusi o tom, jak a co bylo řečeno;
- **vizuální komunikace** (výrazy, gesta, grafy, tabulky, filmy apod.) poskytuje doplňující vizuální podněty, dokáže zjednodušit, přiblížit, objasnit a názorně demonstrovat psané nebo mluvené slovo, simuluje situace a ilustruje výklad; mezi její negativa patří nejednoznačná interpretovatelnost, vyžaduje větší dovednosti v porozumění a interpretaci, může být finančně a časově náročná, její výroba je nákladná a její uchování může být rovněž obtížné a drahé;
- **elektronická komunikace** (faxy, e-maily atd.) poskytuje rychlý přenos velkého množství dat při minimálních nárocích na kapacitu, je přesná a umožňuje zpětnou vazbu; slabou stránkou je právě velký rozsah přenášených informací, který klade vysoké požadavky na čas potřebný pro zpracování, problémem může být i vysoká cena používaných přístrojů.

E-mailová komunikace je v odborné literatuře¹ považována za jeden z typů technicky, respektive počítačově zprostředkované dialogické komunikace, který modifikuje lidskou psychologii i sociální chování. Je to „typ dorozumívání, jehož specifika vyplývají z dispozic média ... i z toho, jak individuální mluvčí tyto dispozice využije a jakou zvolí strategii“².

Na nové možnosti dálkového přenosu slova jazyk reaguje využíváním dosavadních komunikačních stereotypů a jejich úpravou podle dispozic příslušného média. „Každé médium ovlivňuje typ diskurzu, který je jím zprostředkováván. Přenáší na tento diskurz

¹ Čmejrková, S.: Čeština v siti: Psnost či mluvenost? (O stylu e-mailového dialogu). Naše řeč 5, 80, 1997, s. 225-247.

² tamtéž

své charakteristické rysy, své možnosti a svá omezení a vyvolává k životu komunikační strategie specifické právě pro daný typ zprostředkované komunikace.“¹

E-mailová komunikace je syntézou obou podob jazyka (mluvené a psané) a staví se tak na pomezí interakce tváří v tvář (k charakteristickým rysům mluvenosti patří např. pomíjivost, časový tlak, kontextová závislost, bezprostřednost, spontánnost atd.) a komunikační situace za podmínek časoprostorové distance a izolace komunikujících osob (psanost je charakterizována vlastnostmi jako je trvalost, připravenost, plánovitost, kontextová nezávislost, možností oprav při produkci textu atd.). Ačkoli k záznamu využívá optického (psaného) média, psané slovo je v ní využito především k simulaci „bezprostřední dynamické procesuální interakci, založené na společně sdíleném kontextu“². **E-mailovou korespondenci lze tudíž povrchově klasifikovat jako psanou, ale hloubkově se jedná spíše o komunikaci mluvenou.**

E-mailová korespondence vychází z předpokladu dialogu, a i když není adresát aktuálně přítomen (je off-line), jeho odezva se implicitně očekává. Interakčnost e-mailové komunikace vyžaduje od účastníků podobný dialogický rytmus, jako je tomu u konverzace ústní. Elektronická pošta je založena na **pocitu simultánnosti** a konstitutivní není objektivní délka časových intervalů, ale subjektivní představa pisatele o současnosti a paralelnosti.

Kvazidialogičnost e-mailových sdělení je podporována jejich intenzivní kontextovou zapojeností a spontánností; těsná kontextuální návaznost na situační rámec se projevuje tím, že společně sdílené znalosti se neopakují a jednotlivé e-mailové repliky mají výrazně reaktivní charakter, což je příčinou toho, že zprávu může dešifrovat jedině příjemce znalý předchozích komunikačních situací.

Situace e-mailové komunikace je sice založena na pocitu blízkého kontaktu, příznačného pro setkání tváří v tvář, ale je zcela ochuzena o veškeré nonverbální projevy (např. mimika, gesta), které při přímém kontaktu účastníkům komunikace pomáhají při interpretaci sdělení. Absence reálných signálů nonverbální komunikace je v psaném e-mailovém styku kompenzována především používáním grafických prostředků, jako je např. tučnost písma, kurziva, interpunkce, kapitalizace apod. Běžné grafické znaky plní specifickou funkci např. při napodobování intonace pisatele, jeho

¹ tamtéž

² tamtéž

nálady, gest a citového rozpoložení, (nejčastěji se využívá znásobování samohlásek, otazníků a vykřičníků, tzv. emotikon apod.).

Spontánní psanost e-mailových sdělení zbavuje pisatele, pro psaní klasických dopisů běžného, respektu a svazujícího pocitu z osobního písemného styku. Menší závaznost, snadnost spojení a minimální nároky na stylistikou a estetickou úroveň komuniké vedou k tomu, že výsledný e-mail má často podobu surového vzkazu, návrhu apod. Jelikož nejsou na konečnou úpravu tohoto druhu písemného projevu kladeny tak vysoké nároky, upřednostňuje produktor spontánní zachycení obsahu vlastních myšlenek před jejich stylovou a formální vytříbeností. Mnozí pisatelé své e-maily ani neopravují, neboť preferují **plynulý lineární postup** a k již napsanému se nevracejí, což psaní e-mailů silně přibližuje mluvené řeči, „dynamické procesuální aktivitě probíhající v reálném čase“¹. Autor tímto postupem ale de facto vědomě rezignuje na formální správnost textu a na straně příjemce presuponuje tolerantnost k těmto nedostatkům.

Jak již bylo výše řečeno, e-mail je mezičlánkem blízkosti a distance, nese **rysy interakčnosti, kontaktnosti, simultánnosti a spontánnosti**, což je příčinou častého prolínání formálních prostředků s neformálními. Neformálnost je totiž vhodný způsob, jak zkombinovat věcnou informaci se sociálně kontaktnou funkcí, čímž se značně znásobí významová rovina sdělení.

Příležitost a možnost elektronické komunikace mnoho lidí inspiruje k řečovým projevům, které by při přímém kontaktu vůbec nevznikly; pisatel necítí takový tlak času, jako je tomu při mluvené řeči, neznervózněuje jej přítomnost dialogického partnera a vysoký nárok na obsahovou a formální dokonalost, tudíž produktor posílen neosobností způsobu sebe prezentace v textu volí mnohdy silnější a tvrdší (nebo naopak příliš vřelé a nevěrohodně a neupřímně milé) výrazy, než by tomu bylo při osobním kontaktu. Pisatelovo sebevědomí roste a zároveň klesá úcta a respekt k „(ne)přítomnému“ komunikačnímu partnerovi. Produktor není pod tlakem interakčních norem a nedodržuje stejná pravidla chování jako při spontánní interakci, což může být příčinou následných nedorozumění, sporů a konfliktů.

E-mail je obecně považován za prostředek kompenzace nedostatku osobních setkání a komunikace tváří v tvář, za prostředek uspokojování nenaplněné potřeby mezilidských vztahů.

¹ tamtéž

Komunikační kompetence vedoucích pracovníků značně ovlivňují úspěšnost celého pracovního kolektivu i celé firmy. Podnik by měl neustále usilovat o zvyšování (nejen) komunikační kvalifikace všech svých zaměstnanců, protože jejich dovednosti v této oblasti pomohou všem vyhýbat se nedorozuměním při vzájemné kooperaci.

4.1. Firemní kultura

Podnik lze s jistou nadsázkou chápat jako jakousi miniaturu lidské společnosti, a proto v souvislosti s ním můžeme hovořit o tzv. firemní kultuře, která je **souborem norem a hodnot uznávaných a propagovaných daným podnikem.**

Kulturu firmy pojmáme jako sdílení určitých přesvědčení, jako systém uplatňovaných pravidel, jako symboliku podniku, která se projevuje mnoha formami, například prezentací image firmy, způsobem zprostředkování poselství podniku, reklamou či firemním emblémem. Úkolem všech těchto strategií je upoutat zákaznickovu pozornost a přesvědčit ho o jedinečnosti a kvalitě vlastních výrobků v neprospěch konkurence.

Firemní kultura je i „atmosférou“ vládnoucí při práci, ovlivňující postupy řešení konfliktů a přístup nadřízených k podřízeným.

N. Hayesová rozlišuje čtyři **typy firemní kultury**¹:

1. **mocenská** – usiluje o maximální centralizaci moci,
2. **rolová** – staví na jasně definovaných administrativních postupech,
3. **úkolová** – klade důraz na správné provedení úkolů a požadavků kladených vedoucími pracovníky,
4. **personální** – akcentuje zájem o pokrok a dobro zaměstnanců.

Každá firma má určité priority, o jejichž dosažení usiluje. A právě charakter stanovovaných cílů je jasným indikátorem žádoucích výsledků. Je také nutné objektivně posoudit, nakolik se liší deklarovaná firemní kultura od té skutečné.

¹ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. Portál, Praha 2005, s. 137.

Na závěr této kapitoly se seznámíme s několika principy, které jsou podle N. Hayesové považovány za základ úspěchu mnoha „prvotřídními“ firmami¹:

- připravenost jednat;
- blízkost zákazníkovi;
- autonomie a podnikavý duch;
- produktivita vychází z lidí;
- praktický, hodnotami řízený přístup;
- držet se svého řemesla;
- jednoduchá struktura, úsporný počet zaměstnanců;
- simultánní výskyt prvků zajišťujících pevnost a flexibilitu.

4.2. Pracovní tým

K podstatným znakům dobrého pracovního týmu patří **jasné vědomí sebe samého jako skupiny, pozitivní styky se zbytkem podniku, vědomí, že tým dokáže více než samostatně pracující jednotlivci a pozitivní předpoklady a přesvědčení.**²

Cílem každé organizace je neplýtvat lidskými zdroji a maximálně využít nabízený pracovní potenciál. Významným prostředkem, jak toho dosáhnout, je poskytnout zaměstnancům potřebnou sociální identifikaci a dostatečný prostor pro seberealizaci.

Komunikace je nejdůležitějším faktorem při vytváření pracovního týmu. Vedoucí by měl respektovat přínos každého jednotlivého zaměstnance nezávisle na jeho formálním postavení ve firmě, měl by odstraňovat případné komunikační bariéry na všech stranách a úrovních. Přílišné rozlišování postavení jedinců je překážkou na cestě k účinné komunikaci a týmové spolupráci.

Komunikace je nejpodstatnějším elementem skupinové soudržnosti. Zejména neformální a přátelské rozhovory posilují solidaritu, upevňují sociální pouta a zlepšují atmosféru a spolupráci. Odlišnosti jednotlivých členů pracovního kolektivu nesmí

¹ tamtéž, s. 139

² tamtéž, s. 25

přerůst v komunikační bariéry, prosazovaným přístupem k druhým by měla být tolerance a snaha porozumět jejich odlišnému pohledu.

Každý pracovní tým je „vizitkou“ svého vedoucího/vůdce (viz dále), který drží směr a vytyčuje cíle, o jejichž dosažení pak kolektiv společně usiluje. K **základním rysům vysoce výkonného týmu** patří¹:

- motivace a identita
- energie a nadšení
- společné události
- osobní zapojení a vzájemná oddanost členů
- úspěch a výsledky

Dosažení všech těchto požadavků na pracovní týmy má v rukou právě odpovědná osoba vedoucího pracovníka, který musí svými vlastnostmi, odborností a komunikačními kompetencemi umět stimulovat podřízené k maximálnímu výkonu.

4.3. Efektivní vedoucí

Jak již bylo řečeno, úspěch týmu závisí do značné míry na jeho vůdci. Vedoucí je nedílnou součástí pracovního týmu a zároveň je jeho reprezentantem navenek.

Postupně se vydělily tři odlišné přístupy k vůdcovství.² **Povahový přístup** považuje rys vůdcovství za jednu z vrozených, biologicky podmíněných vlastností člověka, **transformační přístup** hovoří o tzv. vůdcovském talentu, kvůli kterému členové vůdci věří a jsou ochotni ho následovat, a poslední je **přístup situační**, který vychází z myšlenky, že největší kvalitou vůdce je umění přizpůsobit záměr a cíl dané situaci.

Současné výzkumy ukazují, že neopominutelným faktorem spoluurčujícím úspěšnost vedoucího je i to, jak ho vnímají jeho podřízené – jejich představa předurčuje i povahu následných interakcí, míru nasazení a vynaložené energie apod. Rozhoduje i to, jakou motivaci připisují svému vedoucímu a jaká jsou očekávání vedených osob.

¹ tamtéž, s. 25n.

² DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 262n.

Každý vedoucí má minimálně tři typy moci¹:

- **moc „NAD“** – explicitně či implicitně vyjadřuje dominanci, autoritu, moc někoho k něčemu přimět
- **moc „K“** – pomáhá vedoucímu realizovat jeho cíle
- **moc „OD“** - umožňuje odsunout nežádoucí požadavky a odolat vnějším tlakům

Účinnou možností vedoucího, jak motivovat podřízené, je tzv. **zplnomocnění**, neboli delegování úkolů, pravomocí a odpovědnosti na lidi, kteří práci skutečně vykonávají. Základem této pracovní metody je **vzájemná úcta a důvěra** v zaměstnance a zároveň sebedůvěra vedoucího.

Dobří vůdci týmu:²

- zajišťují, aby účel, cíle a přístup týmu byly stále relevantní a dávaly smysl,
- pěstují v členech týmu oddanost a sebedůvěru,
- usilují o stále rozmanitější zastoupení dovedností v týmu a jejich zdokonalování,
- udržují vztahy s okolím a odstraňuje týmu překážky z cesty,
- vytváří příležitosti pro ostatní,
- odvádí skutečnou práci, aby maximálně podpořili soudržnost kolektivu.

Naopak vedoucí by nikdy neměl nikoho obviňovat, měl by mít na paměti, že chybovat je lidské, a pracovní chyby by měl považovat za efektivní zdroj poučení pro celý kolektiv. Správný vedoucí by neměl svým vystupováním a způsobem chování ponižovat své podřízené, neměl by v nich vzbouzet pocit méněcennosti, protože to bezesporu naruší osobní vztahy a patně to sníží i výkonnost obou.

Nejdůležitějším aspektem řídicí práce jsou: **KOMUNIKACE**

MOTIVACE

ORGANIZACE

Kompetentní vedoucí řídí, informuje, přikazuje, přesvědčuje, motivuje, kontroluje a monitoruje, kritizuje, organizuje a koordinuje a především rozhoduje.¹ Žádná z těchto činností se neobejde bez efektivní a plynulé komunikace.

¹ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. Portál, Praha 2005, s. 94.; Typy moci podrobněji v kapitole Užívání a zneužívání moci v komunikaci.

² Hayes, N.: Psychologie týmové práce. Portál, Praha 2005, s. 102.

Každý způsob řízení a styl jednání vyžaduje přizpůsobivost a asertivitu. Důležitou roli při jakékoli interakci hraje zejména zpětná vazba, která koriguje chování obou partnerů komunikace, ujasňuje vzájemné pochopení, vztahy a očekávání a vede k lepšímu poznání sebe i druhých. Smysluplné vedení může být narušováno například emocionálními, sociálními nebo intelektovými bariérami, projevy agresivity, rivalitou, argumentací o nemožnosti, ironizováním, sarkasmem či zlehčováním situace.²

J. DeVito rozlišuje tři styly vůdcovství³:

- „laissez-faire“ (nezasahující) vůdce nemá žádnou skutečnou autoritu, ničím „nehrožuje“ členy skupiny a nechává skupiny, aby se vyvinula a pokročila sama;
- **demokratický vůdce** udává směr, povzbuzuje členy a umožňuje skupině činit svá vlastní rozhodnutí;
- **autoritativní vůdce** přiděluje členům skupiny úkoly a činí rozhodnutí bez ohledu na souhlas či nesouhlas ostatních; přebírá největší odpovědnost a nevíta zasahování členů do vedení.

Za hlavní úkol vedoucího se považuje podněcování vzájemné efektivní interakce, zajištění spokojenosti členů týmu, zvládání konfliktů, hodnocení a posilování ostatních pracovníků. Velice zajímavým je právě téma **hodnocení a oceňování** podřízených jejich vedoucím.

K hlavním chybám a defektům v této oblasti komunikace⁴ dochází zejména kvůli osobní zaujatosti, špatně fungující (nebo zcela absentující) zpětné vazbě, dále pak vlivem přílišné, předčasné a neprůkazné generalizace a působením obav z ohrožení vlastní pozice.

Nezanebatelnou roli hraje i tzv. **favoritismus** (preferování oblíbenců), **konformita**, při níž se hodnotitel vědomě raději konzervativně přizpůsobuje všeobecným standardům a odmítá veškeré inovační trendy, což se projevuje i v hodnocení tvůrčích pracovníků, dále tzv. „**hra na boha**“, **sebeuspokojující nebo sebenaplňující proroctví** nebo příliš **zjednodušující vidění** a přístup k hodnoceným.

¹ Mikuláštk, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 213n.

² tamtéž, s. 225

³ DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001, s. 264n.

⁴ Viz také Chyby a omyly v poznávání a posuzování lidí.

Hodnocení může být zkresleno i neschopností hodnotitele poskytovat a přijímat konstruktivní kritiku a celou řadou tzv. efektů, např. **efektem svatozáře**, kdy jeden aspekt disproporčně ovlivňuje hodnocení všech ostatních složek, tzv. **haló efektem**, prvním dojmem, ale zároveň i dojmem posledním, dále pak **Pygmalion efektem** a **Golem efektem**, při nichž hodnotitel mnohdy nevědomě vsugeruje hodnocenému vlastní očekávání a on se podle nich skutečně chová, a také **efektem mírnosti** a **efektem přísnosti**, kdy dochází buď k nadhodnocování, nebo podhodnocování podřízených.

Dalšími zajímavými negativními faktory, které se určitým způsobem účastní na deformaci výsledného hodnocení, jsou tzv. **středová tendence**, při níž kompetentní osoba hodnotí všechny pracovníky jako průměrné a z nějakého důvodu mezi nimi nediferencuje (např. neví podle čeho, obává se reakce hodnocených apod.), a tzv. **chyba projekce**, kdy dochází ze strany hodnotitele k promítání vlastních nedostatků či předností do hodnocených osob.

Evaluační chyby a nedostatky se většinou nevyskytují izolovaně, ale ve skutečné životní praxi se zpravidla kumulují do větších celků, a tím intenzivněji zkreslují výsledná hodnocení.¹

Úkolem vedoucího je dosáhnout efektivnosti a efektivnost je podle P. F. Druckera² návyk, který je souhrnem praktických metod, a je možné se jej naučit opakováním.

4.4. Komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci by měli být informováni o úkolech, cílech a strategii společnosti nejen proto, aby sami lépe pochopili vlastní roli a svůj přínos a hodnotu pro podnik, ale také proto, aby firmu navenek dokázali úspěšně a konzistentně reprezentovat.

„Lidé, kteří nedisponují žádnými informacemi, nemohou mít žádnou odpovědnost. Naproti tomu lidé, kteří informacemi disponují, nemají jinou volbu.“¹

¹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 276.

² Drucker, P.F.: Efektivní vedoucí. Management Press, Praha 1992.

Neoficiální způsob komunikace často dává podnět pro přestrukturování komunikace formální. **Veškerá komunikace se zaměstnanci je nedílnou součástí úspěšnosti celé firmy.** Pro management je důležité, aby porozuměl zaměstnancům a aby oni porozuměli jemu. Otevřená meziúrovňová komunikace (tzv. příčná komunikace – viz výše) přispívá k formulaci společných přesvědčení a zájmů.

Hlavním cílem je udržovat maximální informovanost zaměstnanců o pracovních záležitostech a pěstovat širokou zpětnou vazbu. Nedostatek komunikace vede k devastaci mezilidských vztahů, k růstu odcizení a ke snížení loajality.

Právě zaměstnanci uskutečňují požadovanou firemní strategii v praxi, prezentují firmu zákazníkům, a vedoucí by jim měl pro to vytvářet atmosféru a kvalitní pracovní prostředí, neboť obojí má značný vliv na výsledný úspěch či neúspěch dané firmy.

U každého způsobu komunikace je třeba zvážit vlastní užitek a zároveň posoudit reakce a možnosti ostatních. **Komunikace je záležitostí vzdělávání a vzdělávání je záležitostí komunikace.**² Každý člověk má vrozený odpor ke změně, ale je nutné ho překonat, protože beze změn není možný žádný pokrok.

¹ Hurst, B.: Encyklopedie komunikačních technik. Grada, Praha 1994, s. 105.

² tamtéž

5. Principy a strategie verbální komunikace z hlediska pragmatiky

Komunikačními strategiemi rozumíme „rozumové/kognitivní i emocionální zpracování záměru, jak dosáhnout cíle“¹. Chápeme je jako určité „komunikační postupy a plány, které určují obsahovou i formální strukturu konkrétního textu, resp. výpovědi“².

Vhodnou komunikační strategii mluvčí volí především s ohledem na adresáta, vybírá vhodný „vzorec řečového jednání“³ pro danou situaci, záměr a komunikační partnery. V průběhu interakce může komunikátor zvolenou strategii volně měnit, modifikovat s ohledem na komunikantovy aktuální potřeby a korigovat podle jeho zpětnovazebních signálů.

Výběr efektivní komunikační strategie závisí vždy na konkrétní situaci a souvisí především s rozhodnutím mluvčího o způsobech vyjádření komunikační funkce (přímé/direktní nebo nepřímé/indirektní), s preferováním určité jazykové variety i s rozhodnutím o poměru užití verbálních a neverbálních prostředků (včetně mlčení a smíchu).

Jednotlivé strategie verbální komunikace jsou vžitými postupy, konvencionalizovaným způsobem uvažování, jak s minimální námahou dosáhnout maximálního efektu za pomoci vhodně zvolených prostředků a postupů.

Rozlišujeme tři základní komunikační strategie v mezilidské interakci:

- 1. Kooperativní strategie**
- 2. Zdvořilostní strategie**
- 3. Strategie ovlivňování**

¹ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 111.

² tamtéž

³ tamtéž

5.1. Kooperativní strategie

Při kooperativním verbálním chování partneři usilují o vzájemnou spolupráci, jejich cílem je dosažení maximálního stupně porozumění a souladu. Při této strategii je preferováno direktní vyjadřování komunikačních funkcí, které je zárukou minimalizace možných nedorozumění. Harmonický průběh kooperativní komunikace zajišťuje mimo jiné i respektování principů asertivní komunikace a dodržování tzv. Griceových maxim kooperačního principu.

Griceovy maximy¹ představují pravidla pro formulování jednotlivých výpovědí komunikačních partnerů a mají zajišťovat plynulé a bezkonfliktní pokračování započaté komunikace. První tři maximy se týkají především obsahové stránky sdělení, čtvrtá maxima reguluje formální stránku, způsob formulace sdělení.

1. **Maxima kvality** apeluje na mluvčího, aby produkoval jen pravdivé informace. Z toho plyne, že pro započetí a udržení efektivní kooperativní komunikace není žádoucí ani lhaní, polopravdy a „zamlžování“, ani sdělování neprověřených a nepodložených informací.

Ze strany mluvčího jsou vyžadována hlavně přímá a přesná vyjádření, která ačkoli mohou být v rozporu se zdvořilostním principem (viz dále), účinně zabraňují deformaci a zkreslení původního záměru při interpretaci sdělení adresátem. Mluvčí musí také předem zvážit případné výhody a nevýhody přímého a otevřeného sdělování pravdy.

2. **Maxima kvantity** vyžaduje od mluvčího, aby podával adresátovi jen přiměřené a zvládnutelné množství informací. Neúplné informace znemožňují adresátovi adekvátní interpretaci sdělení, naopak nadměrné množství mnohdy marginálních informací může u adresáta vzbudit mylný pocit, že se jedná o zásadní a důležitá sdělení.

3. **Maxima relevance** nutí mluvčího sdělovat jen informace související s probíraným tématem. Adresát by neměl být zatěžován zbytečnými a nadbytečnými zprávami, které ho tématicky dezorientují a celou komunikaci činí méně přehlednou.

¹ Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 93.

4. **Maxima vhodného způsobu** (dobrého vychování) požaduje po mluvčím, aby svá sdělení v zájmu kooperace formuloval jasně a srozumitelně, což má za následek minimalizaci případných nedorozumění a nejasností.

V reálných životních situacích se může stát, že dodržování výše uvedených maxim kooperačního principu je dokonce nežádoucí. Ve styku s cizími lidmi a ve formální komunikaci je mnohdy společensky preferovanější uplatňování zdvořilostních strategií na úkor vzájemné kooperace. Ačkoli hrozí při sdělování „pravdy“ menší riziko nedorozumění, riskuje tím mluvčí konflikt a neochotu přijetí.

Existuje celá řada důvodů a způsobů, proč a jak kooperační maximy porušovat.

Maximu kvality porušuje mluvčí například tím, že odpovídá mimo téma, užívá protimluv a metafor, ironizuje, lže nebo něco jen finguje a předstírá.

Maxima kvantity je porušována uváděním nadbytečných, nebo naopak příliš redukováných informací.

Maximu relevance porušují různé aluze a posměšky, záměrné zastírání a utajování informací a v neposlední řadě také příliš rezervovaný způsob sdělování.

Maximu způsobu porušuje mluvčí tehdy, pokud se vyjadřuje vágně, dvojznačně či elipticky.

5.2. Zdvořilostní strategie

Zdvořilost je „**konvenční sociální postoj a projev úcty a takové chování, které je přijatelné a nekonfliktní a které má v jazyce různé vyjádření**“¹. Zdvořilost je sociálně podmíněný, kulturně univerzální jev interakce regulující vztahy mezi lidmi a potlačující agresivní chování na únosnou míru. Konvence ovlivňují především formální stránku řečového chování a sociální symboliku. Stereotypně fungující řečové modely považujeme za poměrně autonomní vyjadřovací mikrosystém, který nazýváme také **řečovou etiketou**.

¹ Chejnová, P.: Zdvořilost jako lingvistický problém. In: J. Slavík (ed.), Multidisciplinární komunikace – problém a princip všeobecného vzdělávání. PedF UK, Praha 2005, s. 412.

Motivací ke zdvořilému chování a jednání je snaha zachovat pozitivní vztahy a tvář¹ všech komunikujících. Ovšem naopak nadbytek zdvořilosti vyvolává napětí a negativní emoce a jako určitá forma pokrytectví může být příčinou i některých mezilidských konfliktů.

„Zdvořilost je deviací racionálního úsilí dosáhnout maximální kooperace komunikací“² a podle G. Leech je nadřazena kooperačnímu principu. Leech tvrdí, že **„zdvořilost totiž zajišťuje fungování komunikace, zatímco kooperace umožňuje její zdárný průběh“³**.

G. Leech formuloval v roce 1983 tzv. zdvořilostní maximy⁴, jejichž dodržování má harmonizovat průběh jakékoli mezilidské komunikace:

1. Maxima taktu, šlechtnosti a velkorysosti nabádá komunikátora, aby přenechal veškerý užitek a výhody svému komunikačnímu partnerovi. Vyžaduje, aby adresát měl z komunikace maximální užitek za cenu minimálních ztrát.

2. Maxima ocenění, uznání a skromnosti nutí produktora k tomu, aby co nejvíce omezil nedostatky a negativní hodnocení adresáta, aby minimalizoval své pozitivní sebehodnocení a vlastní přednosti. Žádoucí je v tomto případě projevovat partnerovi co největší uznání a ocenění a maximalizovat jeho pozitiva.

3. Maxima souhlasu žádá potlačit nesouhlas a neshody a upřednostňuje dosažení maximální shody s komunikačním partnerem. Tato maxima přispívá k posílení dobrých vztahů mezi komunikanty.

4. Maxima účasti požaduje po komunikátorovi, aby adresátovi projevovat sympatie a aktivně se zajímal o jeho osobu a záležitosti s ní spojené.

5. Maxima fatická žádá neustálý verbální kontakt, neboť mlčení je v naší kultuře považováno za nezdvořilé.

Dodržování těchto zdvořilostních maxim může být často příčinou narušení efektivní spolupráce, neboť maximy kooperace a zdvořilosti fungují snadno konfliktně. Záleží zejména na znalostech, kontextu a zkušenostech komunikantů, jakou z komunikačních strategií v konkrétní komunikační situaci upřednostní.

¹ Viz kapitola Pojem „tvář“.

² Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 101

³ tamtéž

⁴ tamtéž

Jednou z možností, jak respektovat jak kooperační, tak zdvořilostní princip komunikace je tzv. asertivní řečové chování.

5.2.1. Asertivita

Asertivní komunikace je nemanipulativní a zbavuje komunikanty strachu a úzkosti ze soukromých i veřejných vystoupení. Asertivita je ochota stát si za svými právy a respektovat přitom práva ostatních. Jde v ní o přímé a přiměřené sebeprosazení, které prohlubuje otevřenost a jasnost mezilidských vztahů, vytváří vhodnou atmosféru pro efektivní spolupráci a umožňuje předcházet konfliktům, případně nabízí jejich efektivní řešení. Asertivita rozvíjí sebevědomí a samostatnost v rozhodování a posiluje pocit odpovědnosti za vlastní chování. Asertivní vystupování rovněž podporuje v člověku jeho vlastní sebeúctu a respekt a vede k vytváření kooperativních vztahů. Asertivitu lze chápat také jako metodu k potlačení manipulace a k zachování si vlastní důstojnosti a tváře.

„Asertivita požaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a za svoje rozhodnutí nesl sám odpovědnost, aby odolával manipulaci a sám ji neuplatňoval.“¹ Asertivita představuje oproti úniku (pasivitě) a otevřenému boji (agresivitě) nejvíce žádoucí formou kultivované komunikace.

Ke zvýšení sebejistoty a vymezení hranic při jednání s druhými lidmi nám pomohou tzv. **asertivní práva**, jejichž dodržování zajistí komunikaci založenou na vzájemném respektu.

10 asertivních práv podle M. Mikulášťka²:

1. Člověk má právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný.
2. Právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.

¹ Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 162.

² Mikulášťka, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003, s. 91.

3. Právo posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.
4. Právo změnit svůj názor.
5. Každý má právo říci „já nevím“.
6. Právo nebýt závislý na dobré vůli ostatních.
7. Člověk má právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
8. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Člověk má právo říci „já ti nerozumím“.
10. Každý má právo říci „je mi to jedno“.

Asertivní člověk umí jasně definovat své cíle, má pozitivní postoj k ostatním lidem, umí naslouchat a nebrání se kompromisům.

Asertivita je v mnohých ohledech efektivnější než pasivita a agresivita, které představují prosazení sebe na úkor druhých, jen dočasně zbavují vnitřního napětí, ale z dlouhodobého hlediska nedosahují předpokládaných výsledků. Pasivní a agresivní mezilidské vztahy jsou poznamenány chladností a rezervovaností, sarkasmem, ironií a častým slovním (příp. i fyzickým) napadáním.

Při aplikaci asertivity v praxi mají komunikující k dispozici celou řadu účinných technik a metod¹. K neznámějším patří technika tzv. **zaseknuté gramofonové desky**, která je založena na stálém, klidném opakování týchž požadavků druhé straně. Technika **otevřených dveří** nám umožní odvrátit nepříjemný útok tím, že na něj nereagujeme okamžitou odvetnou kritikou, tzv. **negativní aserce** nás učí souhlasit s oprávněnou kritikou bez obrany a popírání chyby, což redukuje protivníkovu zlost a agresivitu, a strategie tzv. **selektivního ignorování** doporučuje nereagovat na manipulativní kritiku a vyhnout se zkratkovitým reakcím.

Rozmanitost asertivních postupů, technik a taktik je obrovská a záleží jen na zkušenostech a sebekontrolě komunikujících, jak dokonale se jim je podaří realizovat v praxi.

¹ Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 164n.

5.3. Strategie ovlivňování

Ohledně této problematiky panuje v odborné literatuře značná nejednotnost přístupů a zatím nebylo dosaženo jednoznačného a uspokojivého konsenzu. V následujících pasážích se seznámíme s přístupem S. Machové¹ a s odlišným pojetím J. Gráce².

S. Machová ve své odborné stati přebírá Bretonovu hierarchii pěti druhů persváze, mezi než patří **manipulace, argumentace, sedukce, demonstrace a inzultace**, přičemž termín persváze je chápán jako pojem zastřešující a jako plnohodnotný cizojazyčný ekvivalent českého slova **přesvědčování**. Podle Machové je persváze součástí jak verbálních, tak neverbálních činností člověka a míra a forma její přítomnosti v každodenní komunikaci závisí na situaci, tématu a osobnostním typu komunikujícího jedince. Všech pět zmíněných typů persvazivní strategie se v reálné komunikaci často prolíná a zřídka kdy se setkáváme s čistou demonstrací, inzultací apod.

Naopak J. Grác považuje za nejobecnější pojem „ovlivňování“ a jemu podřazuje veškeré ostatní ovlivňovací metody, mj. i persvázi. K základním metodám ovlivňování řadí ukazování/demonstraci, objasňování/klarifikaci, sugesci, příklad/exemplifikaci, cvičení/exercitaci a právě přesvědčování/persvázi.

Prostředkem ovlivňování je při **demonstraci** působení materiálními podněty na smyslové orgány; předpokladem ovlivňování je v tomto případě percepe a důsledkem je zřejmost.

Objasňování ovlivňuje působení poznatkových faktů skrze pochopení a na vědomostech založený názor.

Sugesce počítá se sníženou úrovní vědomí a s nekritickým přijímáním myšlenek ve formě sugestivních formulí.

Exemplifikace ovlivňuje působením atraktivních živých modelů a vzorů a projevuje se napodobováním a imitací žádoucího a obdivovaného chování.

Cvičení stimulováno odměnami a tresty vede k upevnování činností opakováním a důsledkem této ovlivňovací metody je automatizovaná činnost v podobě zvyků a návyků.

Persváze, u Gráce pojímaná jako čisté přesvědčování ovlivňující působením hodnotících argumentů¹, se vyznačuje dobrovolností, zdůvodněností, zúčastněností a

¹ Machová, S.: Argumentační diskurz. In: J. Slavík (ed.), Multidisciplinární komunikace – problém a princip všeobecného vzdělávání. PedF UK, Praha 2005, s. 133-145.

² Grác, J.: Persuázia. Oplyvňovanie človeka človekom. Osveta, Martin 1985.

zainteresaností. Hlavním účelem přesvědčování je poskytovat racionálně-emocionální jistotu.

Podle J. Gráce každému přesvědčení předchází určitý postoj a žádné přesvědčení se neobejde bez racionálního základu, ačkoliv emocionální složka v něm hraje také jistou roli. Avšak emocionální složku nelze v přesvědčovacím procesu ani podceňovat, ani přeceňovat, ani ji vnímat izolovaně. Každé přesvědčení intencionálně podněcuje ovlivňování lidských činností a je významným motivačním a aktivizačním prostředkem. Persvázi rozumí Grác nenásilné ovlivňování člověka člověkem, které předpokládá nejen aktivního „přesvědčovatele“ (persuadéra), ale také aktivního příjemce (recipienta). Význam přesvědčování spočívá v tom, že se rodí ze spolupráce a zároveň spolupráci mezi lidmi předpokládá.

V přesvědčovacím procesu zpravidla každý usiluje přesvědčit každého o vlastní pravdě. Reciprocita přesvědčování umožňuje chápat výsledek ovlivňování ne jako mocenské prosazení jednoho aktéra nad druhým, ale spíše jako vlastní propracování se k pravdě na základě společných úvah, což pomáhá zachovat tvář a důstojnost všem zúčastněným stranám.

K základním vlastnostem persuadéra, které mu umožňují úspěšně působit na změnu anebo formování přesvědčení u druhých lidí, patří zejména upřímnost, atraktivnost, síla, kompetentnost, spolehlivost, charakternost a energičnost. Za základní je v této oblasti považováno zjištění, že **bez osobního přesvědčení není ani účinného přesvědčování**.

Mezi základní faktory persváze řadí Grác především teze a argumenty, přičemž jejich precizní formulaci považuje za nezbytnou podmínku úspěšného persvazivního působení. V každé tezi, která je východiskem přesvědčování, se odrážejí osobní záměry a touhy persuadéra. Přesvědčování je zainteresovaným personifikovaným („zosobněným“) procesem, který by de facto bez osobních zájmů a osobní angažovanosti vůbec nemohl existovat.

Jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného přesvědčování je **důvěra – důvěryhodnost přesvědčovatele, hodnověrnost situace a důvěřivost přesvědčovaného**. Ani jednotlivé prostředky a postupy přesvědčování nelze vybírat libovolně a nahodile, bez ohledu na cíl, který sledujeme, protože persváze patří k hluboce intencionálně, účelově a cílově zaměřeným lidským činnostem. Při jakémkoli

¹ V jistém ohledu lze Grácův termín persváze ztotožnit s argumentační strategií, jak ji pojímá ve své stati Argumentační diskurz S. Machová.

přesvědčování je stanovení cíle prioritní a primární záležitostí. Jasně stanovený cíl umožňuje persuadérovi vyhledávat a uplatňovat přiměřené a precizně zformulované argumenty a neodbíhat od probíraného tématu k nesouvisejícím skutečnostem.

Persvázi jsou v Grácově pojetí zcela cizí jakékoli prvky dominantnosti a submisivnosti, neboť každá dominance v sobě zahrnuje prvky určitého iracionálního nátlaku. Přesvědčování je podle něho „taká kooperácia, pri ktorej by mala interakcia prebiehať na úrovni partnerských vzťahov persvádera i recipienta. ... Ak sa požiadavka partnerskej spolupráce neplní, nemožeme vlastne hovoriť o presvedčovaní, ale jedine o nejakej inej metóde ovplyvňovania (sugescia, donucovanie apod)“¹.

U Gráce se vůbec nesetkáváme s termínem manipulace, ale obdobné strategie označuje jako nátlak, donucování apod. Samotnou persvázi v jeho pojetí lze ztotožnit s persvazivní strategií argumentace u S. Machové. Ovlivňovací strategie demonstrací se objevuje u obou, ale je v odlišném vztahu k pojmu persváze (u Machové je demonstrace jednou z pěti persvazivních strategií, tudíž je persvázi podřazená, a u Gráce je naopak demonstrace s persvázi rovnocenná a obě jsou pak zastřešeny pojmem ovlivňování.

Po poměrně detailním seznámením se s Grácovou teorií persváze, jež představuje jen jeden z alternativních přístupů k této problematice, se vrátíme k pojetí S. Machové, jehož se v této práci nadále budeme držet.

5.3.1. Manipulační strategie

Manipulativní komunikace spočívá v **mocenském ovládní druhých**, ve využívání a zneužívání jejich důvěry, nejistoty, nevědomosti, dobroty, naivity, strachu a slušnosti.

„Podstatou manipulace je předstíraný zájem mluvčího/“agresora“ o prospěch adresáta, záměr mluvčího, aby se adresát vzdal své vůle“², a stal se tak nesvobodným. Manipulovaný je donucen opustit vlastní přesvědčení a podvolit se vnějšímu tlaku.

¹ Grác, J.: Persuázia. O vplyvňovanie človeka človekom. Osveta, Martin 1985, s. 237.

² Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001, s. 105.

Odhalená, ale i neodhalená manipulace může vyústit v nedorozumění, konflikty, stresy a napětí.

Manipulace může sledovat jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle, jichž je dosahováno právě užitím dílčích manipulativních strategií a technik v konkrétních komunikačních situacích. K „běžným“ manipulativním postupům patří „vyhrožování, výčitky, urážky, ponižování, lichocení, často veřejně opakované kladné hodnocení, vytváření emočně vypjatých situací, vyvolávání tlaku času, lhaní, provokace, užívání neetických argumentů, vyvozování chybných závěrů, zlehčování partnerových tvrzení, vytváření umělých překážek, záměrné neposkytování úplných informací, ... , apelování na soucit, vyvolávání pocitů provinilosti“¹ apod.

Manipulační strategie se mohou dělit na **pasivní** (odkládání řešení) a **agresivní** (ponižování, vyhrožování).²

Kritériem jiného dělení je hledisko dílčích cílů manipulátora (při zachování stálé snahy udržet adresáta v inferiorní pozici), podle něhož rozeznáváme tzv. **strategii blokády** – manipulátor chce partnerovi překazit dosažení jeho cíle, aniž by sledoval nějaký vlastní cíl, tzv. **strategii prosazování** (záměrem manipulátora je dosáhnout vlastního cíle za každou cenu) a tzv. **strategii sabotáže**, při níž si manipulátor přeje vypuknutí konfliktu, ale nechce být označen za jeho původce.³

Účinná obrana proti negativní manipulaci začíná již schopností rozeznat ji, uměním odhalit a identifikovat manipulátora.

5.3.2. Argumentace

Argumentování je nabízení vlastních názorů k potvrzení a akceptování ostatním lidem, uvádění vhodných a pádných důvodů pro to, aby se s ním identifikovali a stali se jeho stoupenci.

¹ Machová, S. – Šamalová, M.: Výuka pragmatických aspektů řečové komunikace ve vyšších třídách gymnázií a na SOŠ, PedF UK, Praha 2005, s. 99.

² tamtéž

³ tamtéž, s. 99n.

Argumentační diskurz¹ má charakter skryté polemiky, a proto se využívá jen v případech, předpokládá-li produktor názorovou neshodu s recipientem/recipienty. Argumentační strategie představuje racionální prostředek transferu názorů (eliminující citové apely) zachovávající dostatečný prostor pro svobodu a svobodnou vůli přesvědčovaných. **Argumentace je jednou z nejhumánnějších, nejetičtějších a nejkultivovanějších forem persváze, neboť akcentuje respekt, úctu a toleranci k odlišným názorům a postojům.**

Základním prostředkem přesvědčování jsou argumenty (přesvědčivě zformulované a rozumově ospravedlnitelné ideje) a způsoby jejich užití, které podněcují a očekávají mentální aktivitu příjemce. Předpokladem přitažlivosti předkládaných názorů ve formě argumentů je jejich kompatibilita s ostatními příjemcovými postoji, příjemcova zvědavost a možný osobní prospěch.

Argumentační strategie představuje nenásilnou alternativu řešení konfliktů a je předmětem a problémem výrazně interdisciplinární povahy (zajímá se o ni filozofie, psychologie, logika, lingvistika, sociologie atd.).

„Argumentace je takový druh persváze, v němž se v jisté komunikační situaci užívá k přesvědčování usuzování a rozumu. Argumentace je od komunikace neoddelitelná, je motorem komunikace. **Argumentovat znamená komunikovat ...**“²

5.3.3. Sedukce

Sedukce, česky svádění³, patří ke každodenně uplatňovaným, univerzálním persvazivním strategiím našeho života. Jejím smyslem je pokušení, vábení, lákání. Tato specifická komunikační strategie spočívá v ovlivňování adresáta/adresátů prostřednictvím osobního kouzla nebo vzhledu.⁴

¹ Machová, S.: Argumentační diskurz. In: J. Slavík (ed.), Multidisciplinární komunikace – problém a princip všeobecného vzdělávání. PedF UK, Praha 2005, s. 145.

² tamtéž, s. 135

³ 1. svádění k „nepravostem“, 2. svádění se sexuálním podtextem.

⁴ Janovec, L.: Sedukce jako jedna ze strategií persváze. In: J. Slavík (ed.), Multidisciplinární komunikace – problém a princip všeobecného vzdělávání. PedF UK, Praha 2005, s. 152.

Můžeme rozlišit dva typy sedukce¹; v tzv. **primární sedukci** převládá sexuální intence a v tzv. **sekundární sedukci** jde o záměrné vyvolání iluze náklonnosti produktora vůči recipientovi, aby se snáze podvolil jeho cílům a záměrům.

Podle J. Baudrillarda² je svádění nevyhnutelností, která jen čeká na vhodnou příležitost, aby nastolila svůj diskurz tajemství, náznaků a zdánlivostí. Svádění je hra, v níž je hranice mezi vítězem a poraženým, mezi svůdcem a sváděným velmi nečitelná. Jako každá hra, tak i sedukce vylučuje explicitnost a jejím nástrojem jsou především implikatury, nejasnosti a víceznačnosti.

L. Janovec tvrdí, že „nelze nesvádět“³ – „svádění je cirkulárním reverzibilním procesem souboje“⁴ buď v uvědomované, nebo v neuvědomované rovině jednání.

Podle Baudrillarda stojí svádění nejbližší výzvě a právě i „**veškerá existence spočívá ve výzvě, která je vržena a na kterou musí být odpovězeno**“⁵.

5.3.4. Demonstrace

Demonstrace je takové ovlivnění, při kterém si příjemce ověřuje existenci nějakého jevu materiálního světa jeho bezprostředním vnímáním smyslovými orgány. Demonstrační strategie neklade žádné speciální nároky na psychiku jedince; v mezilidské interakci vnímáme mnohé skutečnosti také nezáměrně a bezděčně, a některé nás dokonce ovlivňují proti naší vůli.

Velkým pozitivem této persvazivní metody ^{Analýze} je, že adresátův zážitek zřejmosti v maximální míře vylučuje jakoukoli pochybnost o pravosti a pravdivosti vnímaného. Avšak ani metoda demonstrace není všemocná, neboť ne vše z bohaté a pestré reality mezilidského styku lze názorně demonstrovat.

¹ tamtéž, s. 153

² Baudrillard, J.: O svádění. Votobia, Olomouc 1996.

³ Janovec, L.: Sedukce jako jedna ze strategií persváze. In: J. Slavík (ed.), Multidisciplinární komunikace – problém a princip všeobecného vzdělávání. PedF UK, Praha 2005, s. 153.

⁴ Baudrillard, J.: O svádění. Votobia, Olomouc 1996, s. 57.

⁵ tamtéž, s. 108

5.3.5. Inzultace

Inzultace je projevem lidské agrese buď ve fyzické nebo slovní podobě. Fyzickou inzultaci (bití, kopání, fackování apod.) ponecháme stranou.

Pojmem verbální inzultace míníme zejména nadávky, urážky, výhružky, ponižování, zastrašování a jiné verbální projevy averze, ale patří sem rovněž i komplex neverbálních vulgarit. V souvislosti se slovním napadáním se hovoří o tzv. verbálním terorismu nebo verbálních zločinech, jejichž intenzivní psychický tlak na adresáta je mnohdy příčinou následné fyzické inzultace produktora.

Z komunikačního hlediska dochází při verbální inzultaci k porušování jak kooperačních, tak zdvořilostních maxim, což ve vztahově vypjatém kontextu konkrétní komunikační situace působí konfliktně.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Poznámka

V této části práce analyzujeme autentické texty firemní emailové korespondence směřující od nadřízeného k podřízeným.

Pro snazší pochopení situačního pozadí a atmosféry širšího komunikačního kontextu nejprve stručně charakterizujeme firmu, ve které tato komunikace reálně probíhala, a porovnáme její deklarovanou firemní kulturu se skutečným stavem.

V zájmu zachování maximální anonymity všech zdrojů je nutné, aby popisovaná firma a osoby v ní zaměstnané nebyly jmenovány, a proto jsou použita jména i názvy smyšlené.

Úvodní informace o firmě, kterou nazýváme FLEUR, jsou převzaty z jejích tiskových propagačních materiálů a z internetových stránek, které musí zůstat také utajeny.

Kromě charakteristiky firmy Fleur a bližšího pohledu na její firemní kulturu dále podrobněji přibližujeme skutečné pracovní prostředí a pracovní podmínky zaměstnanců, pozornost také zaměřujeme na složení a atmosféru pracovního týmu, kde si všímáme zejména osoby paní vedoucí, která je produktorem všech námi shromážděných emailových zpráv.

Detailní znalost kontextu, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti vychází z naší vlastní několikaleté pracovní zkušenosti ve firmě Fleur.

Analyzovaný materiál byl získán pozorováním, rozhovory se zaměstnanci a průběžným shromažďováním korpusu firemní e-mailové korespondence.

1. Charakteristika firmy

Fleur je zahraniční firmou, která má pobočky asi v šedesáti zemích celého světa a v České republice působí něco málo přes deset let.

Firma Fleur se ve svých informačních tiskovinách prezentuje jako společnost zakládající si zejména na kvalitě svých výrobků a na pohodlné a výhodné formě nákupu (v informačních letácích pro veřejnost se dočteme, že Fleur „se specializuje na vysoce kvalitní výrobky, které jsou spojením toho nejlepšího z přírody a vědy“, „přípravky jsou cenově dostupné, nákup je pohodlný a příjemný“, „zákazníci mají dostatek času si výrobky vyzkoušet a nechat si poradit“, „poskytujeme záruku vrácení peněz, a proto se jedná o nákup zcela bez rizika“).

Poukazuje na to, že svým klientům otevírá svět finanční nezávislosti, profesního růstu, seberealizace a že jim v jejich podnikání poskytuje zázemí a oporu velké mezinárodní společnosti (Fleur „nabízí příležitost výdělků, umožňuje lidem realizovat své sny a změnit svůj život“, „nabízíme vysoce kvalitní výrobky za nízké ceny, profesionální služby, výhody a další vymoženosti“, Fleur nabízí „podnikání bez rizika, závazků a jakéhokoliv vstupního kapitálu“, „časovou flexibilitu a osobní nezávislost“, „spojení s renomovanou mezinárodní společností s dlouholetou tradicí“, „neomezené možnosti příjmu!“). Firma se sama hodnotí jako úspěšná a dynamicky se rozvíjející a za své charakteristické vlastnosti prohlašuje nadšení, decentralizovaný management a mladého podnikatelského ducha („podporujeme nadšení, prostředí nabité pocitem pospolitosti a týmové spolupráce“, „Fleur dnes patří mezi rychle rostoucí společnosti“ – převzato z propagačních materiálů).

Na internetových stránkách firmy je k nahlédnutí i její etický kodex, který zákazníky blíže seznamuje s provozními principy firmy. Deklarovanými prioritami firmy Fleur je „podnikat čestně, eticky a transparentně“ a „být zodpovědný a převzít odpovědnost za své činy“. V etickém kodexu se dále dozvíme, že firma se považuje za hluboce eticky založenou společnost, která sice především zajišťuje vysokou kvalitu svých výrobků, ale zároveň pečuje o otevřené a slušné vztahy se svými dodavateli a zaměstnanci, které jsou založené na vzájemné důvěře. Způsobem výroby i obchodování firma maximálně respektuje životní prostředí a zavazuje se dodržovat národní i místní ekologické předpisy zemí, ve kterých vyrábí a prodává. Dále pak firma Fleur proklamuje respekt a toleranci ke všem etnikům a náboženským věrám v jednotlivých zemích. Z právního hlediska se zavazuje k dodržování všech relevantních zákonů a pracovních

předpisů (např. bezpečnost na pracovišti, minimální mzda, délka pracovní doby apod.). Na otázku Proč Fleur? – jaké nadstandardní výhody nabízí svým zákazníkům – nalezneme v propagačních tiskovinách odpověď, že jedině Fleur nabízí a zajišťuje podnikání bez rizika, závazků a vstupního kapitálu. Dalšími pozitivy jsou pak časová flexibilita a osobní nezávislost, sebevzdělávání, záštita renomované mezinárodní společnosti, setkávání s novými lidmi, výhodné ceny výrobků, měsíční úvěr a zejména zisk.

Fleur zprostředkovává efektivní metodu prodeje a neomezené možnosti příjmů a každému klientovi „stačí jen chtít“, protože v této oblasti „může být úspěšný každý“.

Firma doporučuje svým zákazníkům i způsoby chování a jednání, které jim zajistí úspěch. K preferovaným vlastnostem patří ctižádostivost a touha zlepšit svůj dosavadní život, komunikativnost, vstřícnost, příjemný vzhled a vystupování, vytrvalost a nadšení pro práci. Firma Fleur usiluje o maximálně pozitivní obraz u veřejnosti a o jeho potvrzení ze strany zákazníků. K přesvědčování o svých přednostech a pozitivěch používá jak racionální, tak emocionální a morální apely.¹ Intenzivní propagací svojí image, souboru názorů, myšlenek a postojů zajišťuje širokou informovanost o vlastní firemní kultuře a žádoucích cílech firemní činnosti. Firma Fleur se prezentuje jako synonymum „práce, která vás baví“, jako „zábava“, jako „ohromná příležitost, kterou lze přetvořit v úspěch“.

Fleur se staví do role opory, pomocníka, rádce a sponzora zároveň, a zavazuje se proto všem klientům cenovou dostupností, pohodlným a příjemným nákupem a hlavně zárukou nejvyšší kvality, při jejímž nedodržení firma garantuje vrácení peněz.

Své tři základní principy definuje firma Fleur takto:

1. příležitost nakupovat a prodávat vysoce kvalitní a hodnotné výrobky
2. příležitost, která nabízí neomezené příjmy a kariéru díky dynamickému obchodnímu plánu
3. osobní růst a jasně definované cíle vedoucí k finanční jistotě a zvýšení sebevědomí

Fleur se považuje za firmu podporující nadšení svých klientů i zaměstnanců, za společnost poskytující „prostředí nabitě pocitem pospolitosti a týmové spolupráce, která

¹ K termínu viz Vykoplová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000, s. 145n.

rozpozná a ocení úspěch“. Nežřídko se firma v informačních tiskovinách prezentuje jako „rodina FLEUR“, ve které je každý vítán a může se stát jejím plnoprávným členem. Tento obraz firmy jako jedné velké rodiny evokuje další charakteristiky jako jsou láska, harmonie, jednotnost, blízkost, důvěra, podpora, empatie, porozumění apod. Kromě jiného se na firemních webových stránkách dozvíme, že společnost patří do elitní skupiny důvěryhodných a silných světových značek (tzv. superbrands jsou značky, které si ve svém oboru vybudovaly nejlepší pověst a ve srovnání s konkurencí nabízejí zákazníkům emocionální a/nebo hmotné výhody, které zákazníci oceňují), což oficiálně posiluje její autoritu, vzbuzuje respekt a důvěru. Toto ocenění znamená pro klienty odborné doporučení a záruku kvality.

Takto prezentuje firma svoji image ve svých propagačních tiskovinách a na internetových stránkách. Jedná se o hluboce promyšlené a praxí osvědčené reklamní strategie a techniky pomocí tahů a sloganů, které mají firmě zajistit dostatek stálých a nepřetržitý příliv nových klientů. Bohužel nemůžeme odtajnit veškeré dostupné informace (a cílem této práce ani není analýza reklamního diskurzu), abychom zřetelně ukázali rozpor mezi deklarovanými „ideály“ a skutečně realizovanými postupy. V našem případě nám postačí vědět, že realita neodpovídá proklamovanému stavu a že v určitých aspektech se od něj v menší či větší míře odchyluje.

Kromě propagace vlastní produkce a výhod obchodování pod záštitou této firmy se na webových stránkách můžeme dopátrat i informací o zvyšování kvalifikace a kvality práce veškerého firemního personálu.

Firma Fleur poukazuje na to, že získala dotace na „zajištění vzdělávání zaměstnanců společnosti, které je jednou z nezbytných podmínek pro udržení stávajícího trendu rozvoje firmy prostřednictvím zefektivnění procesu prodeje a zákaznického servisu“. To znamená, že firma respektuje a přizpůsobuje se dobovým trendům v marketingu i komunikaci a usiluje o maximální kvalifikaci svého personálu s ohledem na zákazníka a jeho potřeby. Firemní vzdělávací projekt má za cíl vzdělávání zaměstnanců v oblasti rozvoje prodejních a komunikačních dovedností a je rozdělen do tří samostatných vzdělávacích programů:

1. Dovednostní tréninky
2. Odborné jazykové kurzy – obchodní angličtina
3. Počítačové kurzy

Obsahovou náplň tzv. dovednostních tréninků tvoří kurzy zaměřené právě na zefektivnění procesu prodeje a zákaznického servisu, např. kurz personální efektivity, zákaznický orientované jednání, prodejní techniky, prezentační techniky, dále pak kurzy týkající se vyjednávání, logistiky, výstavby a zavádění proaktivní firemní kultury, kurzy zvané techniky vedení lidí, řízení změn – řízení v procesech změn, image management, stres management, zpětná vazba aj.

Tento vzdělávací projekt má být realizován v průběhu dvou let (s jeho realizací se již započalo) a firma Fleur si od něho slibuje stále lepší spolupráci a odraz i v kvalitě vztahů s externími spolupracovníky i s vlastními klienty.

Informace o dalším plánovitém vzdělávání všech (!) zaměstnanců firmy Fleur jsou pro naši práci velmi cenné, neboť se můžeme při praktické analýze emailové korespondence přesvědčit, jak jsou dovednostní tréninky ve výše zmíněných oborech účinné a nakolik jejich absolventi dokáží teoreticky získané informace a dovednosti uplatnit v praxi.

Náš záznam a rozbor konkrétní firemní komunikace je de facto jakousi polemikou s efektivitou a smysluplností podobných „dovednostních tréninků“, jimž pak při praktickém uplatňování chybí především zpětnovazební mechanismy a (byť jen potenciální) kontrola ze strany vyššího vedení, která by zaručovala korekci a nápravu případných omylů.

Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních pilířů firmy Fleur je osobní a otevřený přístup k zákazníkům doplněný o příjemné a slušné jednání a vystupování jejích zaměstnanců, měla by tato firma usilovat o maximální využití a kultivaci komunikačního potenciálu všech svých zaměstnanců. Nejen ve styku s klienty, ale především ve vnitrofiremních mezilidských vztazích by se měly promítnout nově získané pozitivní komunikační a interakční dovednosti, neboť způsob jednání zaměstnanců firmy se zákazníky je jistou známkou toho, nakolik se zaměstnanci s cíli a ideály firmy identifikují, nakolik jsou se svou prací a pracovními podmínkami spokojeni a do jaké míry jsou loajální a oddaní. Slušné a čestné jednání firmy se zaměstnanci vede nejen k optimalizaci mezilidských vztahů na pracovišti, ale i ke zvýšení kvality odváděné práce a k vyšším ziskům.

2. Charakteristika pracovního prostředí a pracovních podmínek

Pracovní prostředí zákaznického servisu a firemního skladu tvoří poměrně samostatnou jednotku firemní struktury. S vyšším vedením přijdou řadoví zaměstnanci do styku jen minimálně a většinou pouze zprostředkovaně, přes osobu paní vedoucí. Pro účel naší práce je podstatné přiblížit hmotné prostředí a materiální podmínky práce zaměstnanců skladu, ostatními pracovními úseky firmy Fleur se proto nezabýváme.

Zákaznický servis lze rozdělit do tří prostorově oddělených, ale vzájemně pracovními úseky propojených úseků. Jedná se o **recepti**, kde jsou klientům předváděny nabízené výrobky, dále pak o **pokladny**, kde zákazníci podávají své objednávky, a o **výdej**, který je součástí vlastního skladu a kde si požadované zboží mohou klienti „okamžitě“ po objednání vyzvednout. Všechna tato pracoviště jsou propojena a doplněna ještě o samostatnou kancelář paní vedoucí a o šatnu sloužící zaměstnancům.

Vybavení celého zákaznického servisu je uzpůsobeno pro maximální pohodlí klientů při čekání na vyřízení jejich objednávek (stoly, židle, nápojové automaty, dětský koutek, WC atd.). Výzdoba zákaznického servisu je provedena ve firemních barvách a je tvořena množstvím vitrín, nástěnek a plakátů, které inzerují firmou nabízené produkty.

Prostorové a materiální zázemí zaměstnanců tvoří pro všechny společná šatna s potřebným nábytkem pro ukládání osobních věcí (oblečení, kabelky, přezutí apod.). Přímo ve skladu mají zaměstnanci volně k dispozici standardně vybavenou kuchyňku; firma v průběhu celého roku zajišťuje zásobu balených vod, kávy, čaje a cukru, které jsou pro zaměstnance zdarma.

Se zvyšující se prosperitou firmy jsou však stávající prostorové pracovní podmínky stále nedostačující a i po nedávné finančně nákladné rekonstrukci celého zákaznického centra se jak klienti, tak zaměstnanci skladu stále musí potýkat s nedostatkem pracovního prostoru.

Otevírací doba zákaznického servisu je ve všední dny od osmi do devatenácti hodin a v sobotu od devíti do třinácti hodin. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou směn (ranní směna: 8 – 14 a odpolední směna 13 – 19), jejichž pracovní doba se tedy denně jednu hodinu překrývá. Právě v této době by mělo docházet k přenosu nezbytných pracovních informací a k rozvoji pozitivních vztahů a kontaktů mezi všemi členy pracovního týmu. Ve skutečnosti však v této překrývající se pracovní době pracují všichni zaměstnanci ve výdeji jen minimálně, na recepti a na pokladnách je problém se střídáním ranní směny s odpolední, protože se obě domnívají, že pracovat by (ještě nebo už) měla ta druhá.

V pracovním týmu je silně rozšířený psychologický jev, který N. Hayesová nazývá sociální zpoždění. Jde o „snižování vynaložené energie jednotlivce vlivem sociální přítomnosti dalších osob“¹. Výskyt a projevy sociálního zpoždění jsou těsně spjaty s velikostí týmu a mírou, s níž se dostává spravedlivého ohodnocení a ocenění každému členovi týmu.

Hayesová uvádí škálu sociálního zpoždění², na které demonstruje postupné upadání zájmu o práci u jednotlivých prodáváčů. Tato stupnice graduje od minimálních projevů sociálního zpoždění, jako je přenechávání odpovědnosti za úkoly ostatním prodáváčům, menší pracovní nasazení a plnění pouze „svých“ úkolů, přes takové projevy, kdy prodáváč úmyslně tráví méně času pomocí zákazníků, jsou-li přítomní ostatní prodáváči, kteří se o zákazníky mohou postarat, k přenechávání práce, která by se měla splnit, pro další směnu. Výsledným stavem maximálního sociálního zpoždění prodáváčů je naprosté ignorování zákazníků a nečinné přihlížení, mohou-li práci vykonat ostatní prodáváči.

Tento sociální jev se v pracovním kolektivu firmy Fleur rozmohl v obrovské míře, samozřejmě s odlišnou intenzitou u jednotlivých pracovníků. Dokonce dochází i k přenosu tohoto způsobu „pracovního chování“ do brigádnického kolektivu, a reálně tedy „společná“ pracovní hodina obou směn vede spíše k vyhrocování nedorozumění a konfliktů mezi jednotlivými zaměstnanci a přispívá i k problematizaci vztahů mezi zaměstnanci a brigádníky.

Pokud někdo ze zaměstnanců nebo brigádníků pracuje celý den (8 – 19) má nárok na placenou hodinovou polední přestávku. Při maximálním pracovním vytížení (sezónní zvyšování prodeje v období okolo Vánoc apod.) však nejsou tyto nároky na odpočinek ze strany zaměstnavatele respektovány a zaměstnanci jsou pod hrozbou nepříjemných sankcí nuceni pracovat nepřetržitě.

Pro zaměstnance jsou pořádána i víkendová firemní školení a každoročně se koná i vánoční večírek. Všechny tyto aktivity mají za cíl posílit solidaritu, loajalitu a týmového ducha pracovníků, a zvýšit tak jejich pracovní nasazení a produktivitu práce.

¹ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. Portál, Praha 2005, s. 125.

² tamtéž, s. 127

3. Charakteristika pracovního kolektivu

Plynulý dvousměnný provoz zákaznického servisu je zajišťován pracovním týmem asi dvaceti stálých zaměstnanců a zhruba patnácti brigádníků (počet zaměstnanců i brigádníků je proměnlivý např. podle aktuálního množství práce, podle počtu zaměstnankyň na mateřské dovolené apod.).

Stálí zaměstnanci jsou rozděleni do dvou pevně personálně určených směn, brigádníci si práci domlouvají týden dopředu a jejich služeb je využíváno jen podle momentální potřeby. Jedna ze zaměstnankyň je dlouhodobě pověřena přípravou tzv. rozpisu, což je sestavování pracovních týmů na jednotlivé dny a směny s týdenním předstihem. Tento rozpis pak schvaluje (potvrzuje či pozměňuje) vedoucí zákaznického servisu a skladu. Brigádníci stejně jako stálí zaměstnanci pracují na směny, ale běžnou praxí je, že když není dostatek práce, tak jsou posíláni domů bez ohledu na to, že měli práci domluvenou dopředu. Tento postup vede přinejmenším k jejich značné pracovní demotivaci, protože jejich ztráty (časové i finanční) jim nejsou nijak kompenzovány.

Pracovní kolektiv stálých zaměstnanců obou směn je tvořen převážně ženami ve věkovém rozmezí 20–50 let. Žádný ze stálých zaměstnanců nedosáhl vyššího vzdělání než středoškolského s maturitou (většina z nich však absolvovala pouze nějaký učební obor).

Kolektiv brigádníků se skládá zejména z vysokoškolských studentů, výjimkou jsou studenti středoškolské. Zastoupena jsou poměrně rovnoměrně obě pohlaví.

Ve skladu vládne silná polarizace mezi zaměstnanci a brigádníky. Ačkoli jsou na brigádníky kladeny přinejmenším stejné pracovní nároky jako na stálé zaměstnance a mají stejnou odpovědnost za provedenou práci, jejich finanční ohodnocení je výrazně nižší a ještě jsou nuceni ze strany zaměstnanců a jejich vedoucí snášet mnohdy neoprávněnou kritiku, urážky výhrůžky a ponižování.

Zcela běžným jevem se stalo, že pracovní tým (jak zaměstnanecký, tak brigádnický) je v případě potřeby doplňován z řad známých, přátel a rodinných příslušníků stávajících zaměstnanců i brigádníků. Tento způsob přijímání nových členů týmu je značně netransparentní a velice neefektivní. Vypovídá o tom, že prioritou vedoucí není získání maximálně kvalifikovaných a pracovitých zaměstnanců. Nejen v tomto bodě narážíme na naprostý rozpor mezi deklarovaným firemním etickým kodexem (viz „podnikat čestně a transparentně“) a praktickou realitou.

Ani hodnocení a odměňování pracovníků neprobíhá zcela objektivně a spravedlivě. Rozdílné nástupní platové podmínky na stejnou pracovní pozici u mužů a žen nejsou v České republice zatím bohužel žádnou výjimkou, ale u renomované zahraniční firmy akcentující rovnost šancí jsou přinejmenším zarážející.

Kromě finančního ohodnocení dostávají stálí zaměstnanci pravidelně pět volných produktů (jedná se o volný výběr výrobků z celého sortimentu zboží bez jakéhokoli finančního limitu) měsíčně, počet volných produktů brigádníků se oficiálně řídí počtem odpracovaných hodin, nezdíka však hrají velkou roli dlouhodobé sympatie či aktuální emoce.

Osoba stojící v centru naší pozornosti je paní vedoucí. Je to padesátiletá žena se středoškolským vzděláním. Její pracovní náplní je koordinace zaměstnaneckého a brigádnického pracovního týmu tak, aby byl zajištěn plynulý provoz zákaznického servisu a aby bylo dosahováno maximálních možných zisků při co nejnižších nákladech na pracovní sílu. Její osoba představuje jakýsi mezičlánek mezi nejnižší rovinou firemní hierarchie a vyšším (regionálním) vedením firmy. Její práce je časově i psychicky náročná a vyžaduje maximální koncentraci.

V zájmu zvyšování kvalifikace firemních pracovníků a zajišťování dynamického rozvoje pracovišť v souladu s požadavky firemních cílů absolvovala paní vedoucí několik dovednostních tréninků a odborných jazykových kurzů (viz Charakteristika firmy). I přesto však pracovní tým pod jejím přehnaně autoritativním vedením vykazuje známky nespokojenosti a tzv. **naučené bezmocnosti**¹.

Naučená bezmocnost je vyvolána špatným, příliš autoritářským stylem řízení, který uvádí pracovníky do stavu pasivity a naprosté lhostejnosti, protože veškeré návrhy na zlepšení či navrhovaná řešení aktuálních problémů jsou ze strany vedení buď nevybíravým způsobem zlehčovány a zesměšňovány, nebo zcela ignorovány. Jsou-li všechny cesty ke změnám takto uzavřeny, upadají pracovníci do pasivity a přestávají vyvíjet jakoukoli aktivitu.

V našem případě je plynulost a bezproblémovost pracovního procesu neustále narušována různými inzultačními persvazivními technikami, jako konflikty, osobními útoky a urážkami, hrozbami a ponižováním zaměstnanců ze strany paní vedoucí (např. formulacemi „*Nebojte, nebude persekuce...*“ (e-mail č.2), „*Brigádníci též přečtou a zapamatují!!!!*“ (e-mail č. 4), „*Abych vás teda tolik nezatěžovala...*“ (e-mail č.6) apod).

¹ Hayes, N.: Psychologie týmové práce. Portál, Praha 2005, s. 63.

Zřejmě i problematické rodinné zázemí a nepříjemné životní zkušenosti výrazně ovlivňují způsoby chování a jednání paní vedoucí se zaměstnanci. Ve svém vystupování je ještě k tomu velmi nekonzistentní, a tudíž pro své podřízené „nečitelná“ a nedůvěryhodná. Často podléhá momentálnímu emocionálnímu rozpoložení, což je v její pracovní pozici nepřijatelné a negativně to působí i na atmosféru pracovního kolektivu jejích podřízených („*Myslete proboha!*“ (e-mail č. 13), „*děti moje*“ a „*kočičky!!!!*“ jako oslovení apod.).

4. Analýzy korpusu textů e-mailové firemní komunikace

E-mailová korespondence byla shromažďována průběžně od dubna do září roku 2005. Její autorkou je vedoucí zákaznického servisu a skladu firmy Fleur. Adresáty e-mailů jsou její podřízení, zaměstnanci skladu, kteří zajišťují přípravu a dodávku požadovaného zboží do rukou klientů.

Přepis všech emailů je převážně totožný s jejich původním zněním, zachovány jsou i případné pravopisné, gramatické a stylistické chyby a interpunkční nepřesnosti¹ – vynechána jsou jen vlastní jména a informace týkající se vnitrofiremních záležitostí.

Analyzuje hlavně pragmatickou stránku získaných textů, gramatickými aspekty sdělení se zabýváme jen okrajově.

¹ Uvědomujeme si, že tyto chyby mohly vzniknout například vinou překlepu při rychlém psaní a nemusí být výrazem produktořovy neznalosti, ale v zájmu zachování maximální autenticity textů je neopravujeme.

E-mail č. 1

Předmět: Loajalita k firmě!

Důležitost: Vysoká

Žádám všechny zaměstnance /ale i naše brigádníky/, aby si uvědomili, že firma Fleur je naším zaměstnavatelem a že naše chování ve firmě a informace o akcích, které firma dělá i připravuje, musí být stoprocentně loajální!!!!!! A to i když se někdy vaše představy neslučují se vším, co se děje a máte k tomu závažné a oprávněné připomínky. Ty však můžete komentovat pouze mezi sebou a nikdy ne veřejně před KP!!!!!!!

Děkuji vám a věřím, že všichni pochopíte, popřípadě se i vzájemně „okřiknete“ nebo pod stolem „kopnete“.....

Komunikační kontext:

Vedoucí byla ze strany zákazníků (v textu označení zkratkou KP¹) konfrontována se stížnostmi na nejednotné, nejednoznačné a neloajální informace podávané firemním personálem. Vzhledem k tomu, že získávání všech potřebných informací týkajících se firemních nabídek a speciálních akcí je ponecháno na samostudiu zaměstnanců a kvalita ani kvantita nabitých informací není nijak zpětnovazebně monitorována, nelze zabránit případným nedorozuměním a různosti interpretací nejednoznačných formulací. Případné dotazy zaměstnanců a snahy o upřesnění obsahu informací týkajících se pracovních záležitostí směřované na paní vedoucí jsou ve většině případů zodpovězeny jen velice stručně a doplněny pokáráním, že daný jednotlivec není dostatečně intelektuálně zdatný, aby instrukce pochopil bez pomoci.

Při takovémto přístupu se nelze divit, že zaměstnanci s vedoucí nekonzultují své výhrady k pracovním záležitostem a pochybnosti o nich. Snaha zachovat si tvář jak před nadřízeným, tak před spolupracovníky a zákazníky je vede k tomu, že raději nepodávají vždy stoprocentně zaručené a ověřené informace a spoléhají na to, že tento nedostatek nebude v jejich případě odhalen, a proto si nezdědíka dovolí i záporné hodnocení firemních záměrů a způsobů jejich realizace. Takovéto nepřímé a poněkud „krátkozraké“ ventilování vlastních pracovních problémů na krajně nevhodných místech je znakem jejich nespokojenosti s uplatňovanými pracovními postupy.

¹ KP je vnitrofiremní emocionálně neutrální zkratka (bez depreciativního nádechu) označující zákazníky; v zájmu zachování anonymity popisované firmy zkratku nerozepisujeme, ale nahrazujeme ji při analýze slovem zákazníci.

Dysfunkčnost komunikace mezi nadřízeným a podřízenými a mezi podřízenými navzájem je porušením kooperační maximy kvality a v tomto případě má za následek dezinformovanost a matení zákazníků, které v nich vzbuzuje pochybnosti o smysluplnosti a promyšlenosti firemní strategie a které je pro konečný úspěch a zisk firmy značně nežádoucí.

Komunikační záměr:

Vedoucí apeluje na loajalitu a solidaritu zaměstnanců se zaměstnavatelem velice přímočarým a prvoplánovým způsobem. Požadavek, aby všechny podávané informace byly stoprocentně loajální, není v praxi dost dobře realizovatelný a kontrolovatelný. Zvolená forma vyjádření nutí podřízené splnit příkaz okamžitě a bez diskuse, vedoucí si evidentně neuvědomuje, že loajalitu k firmě je nezbytné budovat dlouhodobě a použití donucovací moci a příkazové komunikace je k tomu nejméně vhodné.

Velice znepokojující je i otevřená polarizace „naše“ X „vaše“ (firma Fleur je naším zaměstnavatelem a naše chování X vaše představy se neslučují a máte k tomu závažné a oprávněné připomínky). Vedoucí se stylizuje do role loajálního a oddaného zaměstnance firmy, což ji vyděluje ze zbytku „neloajálního“ pracovního týmu, jehož je však nedílnou součástí a který jí podle jejího mínění kazí pověst u vyššího vedení. Vedoucí se distancuje od svých podřízených v momentě, kdy nastává nějaký problém, nenabízí žádné možnosti společného řešení a diskuse, ale pouze striktně požaduje, aby si problém vyřešili podřízení sami.

Vyvolaný efekt/reakce:

Reakce podřízených na tuto výtku byla značně rozpačitá. V e-mailu není konkretizováno, čeho a koho přesně se tento nedostatek týká, tudíž „podezření“ z nekompetentnosti dopadá na každého zaměstnance i brigádníka bez rozdílu (ekvifinalita¹). Nediferencovanost přístupu k jednotlivým zaměstnancům nivelizuje jejich osobní ohodnocení, snižuje motivaci a vede ke konfliktům ve vztahové rovině. Práce v atmosféře strachu a obav z vlastních spolupracovníků má rozkladný účinek na celý pracovní tým.

¹ Viz výše Poruchy komunikace.

Komentář:

Celé sdělení má charakter výtky následované příkazem, jak zjednat nápravu nežádoucího stavu.

Už samotná formulace předmětu zprávy („*Loajalita k firmě!*“) signalizuje, že vedoucí si patrně ne zcela jasně uvědomuje, v čem spočívá základ loajality a jak ji v lidech vytvářet a upevňovat. Loajalitu zaměstnanců si nelze nijak vynutit nebo ji nařídít, je nutné ji budovat dlouhodobě a cílevědomě. Je nezbytné v zaměstnancích systematicky vyvolávat a udržet pocity sounáležitosti, náklonnosti, věrnosti a oddanosti k firmě, jejíž jsou součástí.

Vazby k zaměstnavateli jsou utužovány především informovaností a pocitem, že i řadoví zaměstnanci mohou do určité míry ovlivňovat chod celé firmy. „Přilnutí“ k firmě a uvědomění si vlastní důležitosti pro zaměstnavatele a hrdosti na to, že pro něj pracuje, povede zaměstnance k nadprůměrným výkonům, k ochotě postavit se za vedení a být oporou kolegům. Dalšími projevy loajality je například kladné přijímání firemních cílů, ztotožnění se s nimi, aktivní řešení pracovních problémů a přirozená, nenásilná iniciativnost. Míra pocíťované a prokazované solidarity s firmou závisí zejména na míře splnění očekávání zaměstnance, na tom, nakolik je vedení spravedlivé, plní dané sliby a závazky, nakolik projevuje zájem o pracovní a osobní problémy podřízených a nakolik přijímá jejich názory a zlepšovací návrhy.

Skutečná loajalita vyžaduje emocionální zapojení, vazbu, která může být účelově posilována rozmanitými způsoby (např. finanční prémie, stravenky, firemní mobilní telefon apod.). Veškeré finanční i nefinanční motivace vedou k vyšším a kvalitnějším výkonům, loajální zaměstnanec je vděčný za prostor pro vlastní seberealizaci a sebeuplatnění.

Loajální zaměstnanci se aktivně podílejí na plnění zadaných úkolů, případné pracovní problémy nepřenášejí na kolegy, neřeší v pracovní době osobní záležitosti, pracují naplno a ochotně přispívají k maximálně pozitivnímu obrazu firmy v očích veřejnosti.

V našem případě je nutné zdůraznit, že loajalitu si nelze v žádném případě vynutit, nařídít ji. Pokud bude náklonnost zaměstnanců vyžadována nevhodnými prostředky a postupy (např. výhružkami, hrozbami a sankcemi), budou si dávat jen větší pozor, ale firmu budou pomlouvat dál, a jejich „láska“ k firmě pak ještě více poklesne. V tomto případě je neúčinná i tzv. metoda cukru a biče (střídání pochval a výhružek).

Spokojenost a loajalita jsou cestou ke zdárnému firemnímu růstu a největším bohatstvím prosperující firmy jsou právě loajální zaměstnanci.

Nekompromisním apelem požadujícím „okamžitou“ realizaci vedoucí atakuje (silně konfliktotvorně) negativní tvář¹ svých podřízených, což u nich vede k defenzivě, a z dlouhodobého hlediska nemůže dojít k řešení daného problému.

Takto direktivně a autoritativně pojatá jednostranná příkazová komunikace nepočítající s negativní zpětnou vazbou, respektive s žádnou zpětnou vazbou, a očekávající neodkladné splnění zadaného úkolu vede nejen k potlačení kooperativního charakteru týmové spolupráce, ale zejména k rozšíření tzv. naučené bezmocnosti². Využívání donucovací moci v oblasti loajality je v dlouhodobém horizontu neefektivní a demotivující.

Časté užívání zdůrazňujících interpunkčních a grafických znaků (vykřičníků) slouží k ještě většímu podtržení naléhavosti sdělení, ačkoliv už důležitost³ celého e-mailu je označena jako „*vysoká*“. Nabízí se otázka, proč vedoucí celou záležitost neřeší osobně, když jí přičítá takovou závažnost, a volí méně osobní cestu komunikace, která s sebou nese mnohá rizika zkreslení a deformace produktorova skutečného záměru. Místy až sedm (i více) vykřičníků za sebou časem „otupí“ pozornost a vnímání podřízených a nabývá spíše komického efektu.

Uvozovky u výrazů „*okřiknete*“ a „*kopnete*“ signalizují, že vedoucí tyto pokyny nemyslí doslova, ale jen naznačuje, že zaměstnanci mají zabránit nežádoucím neloajálním projevům u svých kolegů. Prolínání a míšení formální roviny zprávy s neformálními prvky („*okřiknete*“, „*kopnete*“) vede ke zkreslení zamýšleného záměru produktora, neboť neformálnost celý obsah zlehčuje a posouvá do zcela jiné dimenze. Pro adresáta atraktivnější neformální výrazy rozptylují jeho koncentraci a odvádějí jeho pozornost nežádoucím směrem.

Navrhovaný způsob nápravy však řeší jen aktuálně vzniklé nedostatky, ale nenavrhuje žádné dlouhodobé, koncepční řešení, které by daný problém výhledově zcela odstranilo, nebo alespoň minimalizovalo.

Nejnáléhavějším problémem, co se týče mezilidských vztahů, je prohlubování propasti mezi stálými zaměstnanci a brigádníky. Oslovení brigádníků jen v závorce implikuje, že

¹ Viz výše termín „tvář“.

² Viz Charakteristika pracovního kolektivu.

³ Důležitost všech e-mailů je označena jako „*vysoká*“, a proto se o ni nadále zmíníme jen tehdy, nebude-li se skutečná závažnost sdělení shodovat s deklarovanou.

vedoucí je nepovažuje za rovnoprávné zaměstnancům, a že pokud v nějakém příštím e-mailu použije oslovení „zaměstnanci“, pak nepočítá s tím, že by se zpráva týkala i brigádníků. Tento problém kastování pracovního kolektivu však zůstává zatím firmou neřešen, protože není nikdo, kdo by na něj otevřeně upozornil, aniž by se musel obávat o své místo.

E-mail č. 2

Předmět: Absence duben!

Důležitost: Vysoká

Prosím všechny, podívejte se do svých zápisníčků a po pravdě mě nahlašte každou svoji, byť i hodinovou absenci v dubnu

/dovolené, příp. náhr. volno, PN, OČR, návštěva lékaře atd./. Nebojte, nebude persekuce, potřebuji to nutně do tabulky na výpočet naší efektivity!!!! Takže děkuji a ahoj.

podpis

Komunikační kontext:

U této emailové zprávy dominuje obsahová stránka sdělení. Komunikační kontext neobsahuje žádné skryté intervenující faktory, které by na formulaci komuniké měly nějaký zásadní vliv.

Komunikační záměr:

Primárním záměrem vedoucí je získat od podřízených požadované informace. Avšak místo kooperativní strategie komunikace volí mírně konfliktní způsob a postup.

Použitím deminutivního tvaru („zápisníčků“) celou situaci zlehčuje a dodává jí charakter výsměchu, což je v rozporu s deklarovanou důležitostí zprávy, která je „vysoká“. Ačkoli je zpráva formálně označena jako závažná, její formální stránka tomu neodpovídá; vedoucí zprávu stylizuje do roviny nedůležitosti, a přitom použitím neformálních výrazových prostředků skrývá výraznou direktivnost textu.

Použití výrazu „po pravdě“ implikuje, že vedoucí presuponuje neupřímnost a možné podvody ze strany podřízených. Dává najevo, že jim nedůvěřuje a že má určité pochybnosti o jejich pravdomluvnosti a věrohodnosti, čímž je značně deklasuje, produktorka zásadně porušuje maximy zdvořilosti.

Formulace „Nebojte, nebude persekuce...“ implikuje domněnku, že k nějakému „pronásledování“ na pracovišti dochází, a toto ujištění by mělo zaměstnance „uklidnit“. Informace o tabulkách na výpočet efektivity oddělení (spolu s velkým množstvím

vykřičníků) je pro podřízené signálem, že požadované informace jsou účelné a budou využity k jejich hodnocení.

Chybí však naprosto jakákoli zmínka o tom, dokdy paní vedoucí informace o absencích potřebuje, což by mohlo být možným zdrojem nedorozumění.

Závěrečné rozloučení pozdravem „*ahoj*“ můžeme vnímat buď jako výraz povýšenosti, nebo ho může interpretovat jako snahu o projev solidarity a záměrné umocnění neformálnosti sdělení s účelem skrýt jeho autoritativnost.

Zde je zajímavé se také zmínit o tom, že vedoucí všem zaměstnancům a brigádníkům tyká, ale vzhledem ke své osobě dovolila tykání jen některým (favoritismus¹), ale u většiny trvá na vykání. Tento jev je opět nuceným a příliš formálním výrazem její nadřazenosti a „selektivní“ blahosklonnosti, která je příčinou špatné atmosféry v pracovním kolektivu.

Vyvolaný efekt/reakce:

Reakce zaměstnanců nebyla v tomto případě nijak extrémní – formulace zprávy v nich nevyvolala žádné připomínky a nesouhlas, spíše se snažili vedoucí potřebné údaje doplnit v co nejkratší době.

Komentář:

Tato emailová zpráva je výzvou k provedení požadovaného úkolu.

Obsahuje ovšem několik gramatických a pravopisných chyb („*nahlašte mě* *svoji absenci*“, chybějící interpunkční znaménko), které by mohly negativním způsobem ovlivnit obraz produktora v očích adresátů, pokud by je ovšem byli schopni rozpoznat. Domníváme se, že v tomto konkrétním případě nebyly tyto defekty rozpoznány, protože adresáti se zaměřují především na význam slov, a nikoli na jejich formální stránku. Také nepředpokládáme, že prioritou adresátů je zájem o gramatiku.

Gramatické chyby mohou být buď důkazem toho, že produktor svůj jazyk ne zcela dokonale ovládá, nebo se může jednat jen o nedostatky zapříčiněné nepřipraveností a spontánností komuniké.

¹ Viz výše Poruchy komunikace.

Vyznění tohoto sdělení je poněkud ambivalentní, a ani důvěrná obeznamenost s kontextem a s komunikačními partnery nám nedovoluje rozhodnout, zda skutečným záměrem zvoleného způsobu formulace byla snaha přiblížit se svým podřízeným, nebo zda se jedná o úmyslné zlehčování a posměch, protože i tyto techniky vedoucí často ve své komunikaci s podřízenými využívá.

E-mail č. 3

Předmět: Položte, prosím,
Důležitost: Vysoká

TELEFON!!!!!! Potřebuji skladníky!!!

Komunikační kontext:

Zaměstnanci mají na všech třech pracovních stanovištích zákaznického servisu (pokladny, recepce, výdej) volně k dispozici telefon, z něhož mohou uskutečňovat i hovory mimo firmu. Nejčastěji dochází k nadbytečnému užívání telefonu pro soukromé účely právě ve výdeji (ve skladu), kam je právě i tato e-mailová zpráva směřována. Je nezvratitelným faktem, že zaměstnanci této příležitosti skutečně mnohdy zneužívají a vyřizují si své osobní záležitosti v pracovní době a ještě k tomu z firemního aparátu.

Komunikační záměr:

Záměrem vedoucí je touto cestou přinutit zaměstnance k okamžitému uvolnění telefonní linky, aniž by věděla, jestli telefon není obsazen právě vinou vyřizování jiné pracovní záležitosti, než je ta její. Je evidentní, že potřebuje zaměstnancům ve výdeji sdělit něco telefonicky a považuje to za vrcholně důležité, důležitější než vše ostatní.

Vyvolaný efekt/reakce:

Není jisté, zda zaměstnanci bezprostředně reagují na příchod elektronické pošty, zda se to od nich dá při práci vůbec očekávat a zda na to mají čas.

Realita je taková, že e-maily se čtou se zpožděním a očekávání okamžité reakce na ně je přemrštěným, nesplnitelným až směšným požadavkem, který je zároveň impulzem ke konfliktu. Zaměstnanci by se vyřizování e-mailů museli věnovat na úkor času věnovaného zákazníkům, což je i pro samotnou vedoucí nežádoucí.

V případě, že volající právě vyřizoval nějakou pracovní záležitost, bude se cítit oprávněně dotčen. Zaměstnanci reagují na případné nespravedlnosti okamžitým

projevem nesouhlasu (ovšem jen mezi svými spolupracovníky), ale už nejsou schopni dlouhodobější sebereflexe a přiznání toho, že telefonní aparát skutečně využívají nadměrně často k soukromým hovorům a že lze v tomto případě hovořit až o zneužívání.

Komentář:

Předmět e-mailu („*Položte, prosím,*“) je de facto začátkem věty a samotná zpráva je jejím dokončením. To poukazuje na výrazovou i formulační úspornost produktora. Opět se jedná o silně direktivní příkaz umocněný mnoha vykřičníky. Velká písmena („*TELEFON*“) znamenají podle tzv. síťové etikety¹ křik nebo řev. Každopádně v psaném projevu signalizují jisté emoční vypětí a tlak na adresáta.

Vedoucí nadřazuje svoji okamžitou potřebu všemu ostatnímu. Místo, aby zvolila účinnější a vhodnější komunikační kanál, volí formu e-mailové komunikace, u níž nemůže očekávat okamžitou zpětnou reakci, neboť prioritou zaměstnanců výdeje je co nejrychlejší obsluha zákazníků, a nikoli vyřizování e-mailové korespondence.

Napsání této zprávy nás opět dovádí k názoru, že vedoucí si psaním e-mailů ventiluje svoje aktuální negativní emoce a nespokojenost. Na místo otevřeného osobního přístupu a dlouhodobého konstruktivního řešení vzniklých problémů upřednostňuje okamžité odreagování se konfliktní formulací a výrazy, a protože ani sama neočekává dlouhodobé plnění svých příkazů, což o ní zaměstnanci vědí, řídí se podle toho.

Zavedení druhého telefonu do výdeje/skladu bylo nutností a po několika letech osočování, nedorozumění a konfliktů týkajících se tohoto problému k tomu skutečně došlo a situace se zlepšila.

¹ DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001.

E-mail č. 4

Předmět: katalogy po 40ks!!!

Důležitost: Vysoká

Budou v prodeji vždy v předstihu, tzn. po mítinku, který bude vždy ve středu před začátkem nového katalogu- takže od čtvrtka Vytisknu vám zde všem ještě jednou souhrn nejdůležitějších info, brigádníci též přečtou a zapamatují!!!!

Komunikační kontext:

Vedoucí informuje své podřízené o zavedení nového časového harmonogramu prodeje a distribuce tiskových propagačních materiálů. Tato organizační změna se týká především zákazníků, kterým je touto cestou umožněn včasnější přístup ke katalogům firemního zboží, které tvoří základ jejich obchodních aktivit. Na zaměstnancích pak je, aby znali přesný termín, kdy sady katalogů přicházejí do volného prodeje, a dokázali o tom profesionálně a pravdivě informovat zákazníky.

Komunikační záměr:

Záměrem vedoucí je upozornit zaměstnance na vzniklou situaci a vyzvat je k osvojení si této informace, aby mohli zákazníkům podávat přesné informace o prodeji propagačních materiálů.

Zároveň však vedoucí v textu naznačuje, že všichni byli již jednou s nezbytnými informacemi seznámeni, ale přesto je nutné (ze zde přesně nespécifikovaného důvodu) znovu všechny s těmito informacemi obeznámit. Mělo-li by se zde jednat o prosté opakování téhož, pak by docházelo ke zbytečné duplikaci a redundanci, která nejspíš nepřinese žádoucí efekt.

Možným záměrem formulace „*všem ještě jednou*“ je opět generalizace případného nepochopení několika zaměstnanců na celý pracovní kolektiv.

Poněkud okrajová, ale značně direktivní a autoritativní zmínka o brigádnících („*brigádníci též přečtou a zapamatují!!!!*“) vzbuzuje dojem, že brigádníci obvykle e-maily nečtou, respektive nečtou je dostatečně pozorně, aby si sdělované informace zapamatovali. Zejména slovo „*zapamatují*“ doplněné čtyřmi vykřičníky je přímým

osobním útokem ve vztahové rovině komunikace a je známkou toho, že vedoucí má silnou tendenci podhodnocovat pracovní schopnosti a inteligenci všech brigádníků, jedná s nimi povýšenecky a nenechá si ujít jakoukoli příležitost je alespoň verbálně inzultovat a degradovat. Mimo jiné je opět jako v e-mailu č. 1 vyčleňuje z pracovního kolektivu a vytváří z nich jinou, více problémovou pracovní skupinu. Tento pro její pozici krajně nevhodný a nedůstojný způsob naučeného chování a jednání vypovídá o jejím charakteru, o tom, že je schopna si zvyšovat sebevědomí na úkor svých podřízených a využívá k tomu svoji legitimní a donucovací moc.

Vyvolaný efekt/reakce:

V řadách zaměstnanců tato zpráva vyvolala jen nechuť a odpor k neustálému opakování téhož. Vedoucí buď není dostatečně kreativní a schopná, aby našla nějaký efektivnější způsob předání nutných informací (např. místo individuálního osvojování si instrukcí by se dala uspořádat kolektivní porada apod.), nebo to nepovažuje za potřebné, neboť vidí překážku v samotných zaměstnancích, kteří se dostatečně nesnaží pochopit a zapamatovat si předávané informace. Vedoucí, aniž by se zamyslela nad tím, proč napoprvé zvolený způsob komunikace selhal, volí opakování téhož neefektivního postupu a zcela ignoruje signály negativní zpětné vazby. Příčinu selhání vidí v neschopnosti podřízených.

Komentář:

U této e-mailové zprávy dochází opět k přesahu mezi předmětem a vlastním sdělením. Zpráva má charakter oznámení se silným podtextem rozkazu a výtky. Poměrně nesrozumitelná, dlouhá a nepřehledná úvodní věta je známkou nedostatečné stylizační kompetence produktora a u adresáta může způsobit tato formulace pochybnosti při interpretaci sdělení.

Slibované vytištění nejdůležitějších informací všem zaměstnancům je implikováno v jednotném čísle (byť se dá očekávat, že velká firma dá každému zaměstnanci jeho vlastní kopii). V reálnu ovšem distribuce vytištěných informací vypadá skutečně tak, jak je naznačeno - všichni si nakonec navzájem půjčují jedinou kopii, protože více kopií by bylo považováno za plýtvání papírem.

Dlouhodobým problémem oddělení zákaznického servisu je nikým nekontrolované a zpětnovazebně neposilované nebo nekorigované jakési „samoosvojování“ pracovních informací. Zaměstnanci se seznamují s novými pokyny a instrukcemi „za chodu“, takže jsou pod tlakem času, což snižuje jejich koncentraci na téma a problém. Jelikož chybí jakákoliv zpětná vazba, může docházet k narušení plynulosti provozu právě tím, že zaměstnanci budou sice před vedoucí předstírat, že vše pochopili, ale ve skutečnosti si budou muset různé záležitosti upřesňovat během provozu a dotazovat se na ně kolegů, což na zákazníky působí značně neprofesionálně.

Zarážející je rovněž negativní vztah paní vedoucí k brigádníkům jako skupině pracovníků. Vedoucí nepodloženě a neodůvodněně presuponuje jejich neschopnost a lhostejnost k práci, což se výrazně projevuje a odráží nejen v jejím negativním chování vůči nim, ale i v jejich defektním vztahu k ní.

Jednu z možných příčin bychom spatřovali v tom, že brigádníci jsou většinou studenti vysokých škol, kdežto vedoucí má dokončené pouze středoškolské vzdělání. Jistý pocit vlastní nedostatečnosti, méněcennosti a intelektuálního ohrožení si pak kompenzuje inzultací - urážkami a snižováním výkonu a schopností brigádníků, stejně jako bagatelizací vysokoškolského vzdělání.

E-mail č. 5

Předmět: až přijdou tak rozešleme jako reklamace
Důležitost: Vysoká

Info o tom, že všem, kteří na ni nárok měli, přijde poštou, říkejte velmi „potichu“!.....

Děkuji.

podpis

Komunikační kontext:

Ve zprávě se hovoří o zboží, které zákazníci měli získat jako bonus, protože udělali nákup v určité, a ne malé hodnotě. Ovšem předem se nepočítalo s tak velkým zájmem z jejich strany a prémiový výrobek „došel“ během prvních několika hodin od začátku intenzivně propagované akce. Svoji nespokojenost dávali zákazníci hlasitě najevo, ale nikdo z vyššího vedení se jim nepřišel omluvit a informovat je o tom, jakým způsobem se vzniklý problém bude řešit, a tak byli zaměstnanci výdeje, recepce i pokladen vystaveni enormnímu tlaku. Vzniklý chaos nebyl řešen, zákazníci verbálně inzultovali zaměstnance (výčítky, nadávky apod.) a vedení zodpovědné za situaci bylo najednou k „nezastižení“.

Takovýto přístup považujeme za krajně neprofesionální a v naprostém rozporu se všemi deklarovanými etickými zásadami firmy.¹ Skrývání se před zodpovědností dává špatný příklad podřízeným a ospravedlňuje částečně i jejich prohřešky v této oblasti.

Komunikační záměr:

Záměrem vedoucí je celou kritickou situaci a nezvládnutou akci před zákazníky „ututlat“. Sama také za vzniklý chaos a nedodržení dodávky slíbeného zboží nechce převzít zodpovědnost a nutí zaměstnance, aby tak učinili místo ní.

Z předmětu „až přijdou tak rozešleme jako reklamace“ není bez znalosti netextového kontextu jasné, oč se jedná. Vedoucí v něm naznačuje, že se sice zřejmě našlo vhodné

¹ Viz Charakteristika firmy.

provizorní řešení a celá situace by měla být v nejbližší době urovnána (zejména) ke spokojenosti zákazníků, ale nic není ještě stoprocentně jisté. Proto nabádá podřízené, aby se o způsobu nápravy vzniklého problému mezi zákazníky moc nešířili.

Vedení totiž nezaujalo žádné jasné stanovisko, které by zaměstnancům na nejnižší firemní úrovni pomohlo problém řešit, nepostavilo se za ně. Z vyznění zprávy, zejména v uvozovkách uvedeného výrazu „*řikajte velmi „potichu“*“ nabudeme dojem, že výtky zákazníků, že se jednalo o klamavou reklamu a o podvod, nejsou až tak daleko od pravdy.

Vedoucí si je vědoma toho, že zákazníci požadují jen spravedlivé uznání a splnění svých nároku, přesto své podřízené nutí k „mlžení“ a brání jim v otevřené a upřímné komunikaci.

Vyvolaný efekt/reakce:

Zaměstnanci jsou postaveni do krajně nezáviděníhodné pozice, ve které jim odmítá vedení pomoci. Nabízí se zde otázka, proč by měli být loajální, když se za ně firma v krizové situaci nepostaví (ale o tom blíže viz e-mail 1).

Výzva nebo spíše prosba o to, aby informace o řešení problému „*řikali velmi „potichu“*“ je značně nekonkrétní a de facto záleží na interpretaci každého jedince, jak individuálně chápe význam slov „*velmi*“ a „*potichu*“ a jak bude interpretovat zadanou instrukci.

Takovéto nekorektní požadavky kladené na zaměstnance a stejně tak i nekorektní chování vůči zákazníkům snižují jejich důstojnost a potažmo důstojnost a důvěryhodnost celé firmy.

Vedoucí útočí na tvář zaměstnanců tím, že je instruuje k tomu, aby lhali a podávali tzv. nicneříkající a „mlžící“ informace zákazníkům.

Komentář:

Je přinejmenším zarážející, že jestliže už došlo k chybě v zásobování a v realizaci několik měsíců připravované a intenzivně propagované prodejní akce, není nikdo z hlavního managementu velké a silné firmy zakládající si na morálnosti, transparentnosti a etičnosti svého obchodování schopen a ochoten předstoupit před

právem rozněvané zákazníky a poskytnout jim vysvětlení, přijmout za vzniklou situaci odpovědnost a nabídnout jim uspokojivou satisfakci. Namísto toho jsou vydáni napospas rozčileným zákazníkům, kteří se mnohdy dožadují svých práv značně nevybíravým a nedůstojným způsobem, ti, kteří se na organizaci celé akce vůbec nepodíleli, ani neměli možnost její úspěch či neúspěch jakkoli ovlivnit, a nemají tudíž žádný díl viny na tom, jak její realizace dopadla.

Ani sama vedoucí zákaznického servisu neměla dostatek „odvahy“ předstoupit před zákazníky, a proto jen prostřednictvím elektronické pošty instruovala své podřízené, jak mají situaci alespoň provizorně řešit. Jde jí především o co nejrychlejší odstranění aktuální nepříjemné situace i za cenu podávání neověřených a možná i nepravdivých informací, čímž porušuje jak kooperační (zejména maximu kvality a způsobu), tak zdvořilostní maximy (především maximu účasti).

Takovýto přístup k zákazníkům je značně depreciativní a vzbuzuje dojem, že zákazníci, kteří jsou pro firmu hlavním zdrojem příjmů, stojí v hierarchii nezbytnosti uspokojování jejich potřeb na jednom z posledních míst.

Vedoucí svým podřízeným neposkytuje žádnou oporu a pomoc a nabádá je k značně nekonkretizovanému a vágně vymezenému způsobu chování. Jak si každý zaměstnanec její výzvu vyloží, ponechává na něm, ale je zcela jasné, že podávání pravdivých a otevřených informací je v této situaci nežádoucí, což odporuje veškerým dříve na zaměstnance kladeným požadavkům.

Takovýto amatérismus bychom u zavedené a dlouholetou praxí prověřené firmy neočekávali a hodnotíme jej jako krajně nevhodný a nedůstojný.

E-mail č. 6

Předmět:

Důležitost: vysoká

Už nevím pokolikáté, ale znovu vás prosím, abyste ty internetovky, posílané ke stornu, psali na adresy, které jsem vám již několikrát preposlala!!!!

Děkuji.

podpis

Komunikační kontext:

Jedná se o problém při stornování (rušení) objednávek, které jsou zákaznicky zasílány internetem a z nějakého důvodu zůstaly v zákaznickém servisu nevyzvednuty. Zaměstnanci musejí o jejich zrušení informovat vyšší vedení, aby mohli být evidováni případní problematičtí zákazníci.

Komunikační záměr:

Záměrem této zprávy je důrazný apel na správné a efektivní plnění pracovních povinností zaměstnanců. Výrazy „*pokolikáté*“, „*znovu*“ a „*několikrát*“ signalizují, že problém se nevyskytl poprvé, ale přesto se přístup nemění. Vedoucí stále opakuje tentýž postup, aniž by jakkoli vyhodnotila negativní zpětnou vazbu o jeho neefektivnosti. Stejně jako v e-mailu č. 4 buď není natolik tvořivá, aby našla účinnější formu komunikace, nebo chybu a překážku vidí pouze na straně zaměstnanců.

Formulací „*ale znovu vás prosím*“ celé sdělení ironizuje, čímž mu dodává konfliktní náboj. Vzniká zde tzv. dvojná vazba¹, při níž je patrný výrazný rozpor mezi „uhlazeností“ formulace a skutečnou, ale maskovanou agresivitou sdělení.

Vedoucí se staví do role obětního beránka, neboť právě neschopní podřízení jí kazí reputaci u vyššího vedení a kvůli nim pak vypadá neschopně.

¹ Viz Poruchy komunikace.

Vyvolaný efekt/reakce:

Zaměstnanci jsou pokáráni všichni bez rozdílu, vedoucí mezi nimi nediferencuje a neuplatňuje osobní přístup. Má tendenci veškeré problémy generalizovat a za jejich původce považovat celý pracovní kolektiv. To pak na pracovníky působí značně demotivačně a vede je to k pasivitě, neboť jejich individuální přínos zůstává neoceněn a nedoceněn.

Komentář:

Absence předmětu zprávy ukazuje na to, že vedoucí zprávu psala v rychlosti a zřejmě pod určitým aktuálním tlakem emocí.

Konfliktní formulace obsahu vyvolává v adresátech defenzivní snahy a pocity, což znemožňuje jakoukoli kooperativní komunikaci.

Vedoucí výrazně presuponuje neschopnost, ať záměrnou nebo nezáměrnou, svých podřízených a podle toho také graduje direktivnost a autoritativnost textu. Na důležitosti se svému sdělení snaží dodat velkým množstvím vykřičníků, což časem začalo působit na zaměstnance infantilně a směšně.

Zásadní problém bychom zde ale viděli v nedostatečné komunikační vybavenosti paní vedoucí, neboť se vytčeného cíle snaží dosáhnout opět (viz e-mail č. 4) pouhým opakováním téhož postupu a téhož způsobu přenosu dat. Na otázku, proč nevyzkouší jinou komunikační strategii, která by se mohla ukázat jako lepší a účinnější, existuje řada možných odpovědí. My se domníváme, že buď žádnou jinou cestu a strategii nezná (nemá dostatek komunikačních a manažerských zkušeností) a nechce si připustit vlastní chybu či neschopnost nebo se hledáním jiného komunikačního kanálu nehodlá zabývat kvůli nedostatku času a přílišné pracovní vytíženosti nebo jí ne kreativní a neefektivní přístup vyhovuje (což je ale podle míry jejího rozčilení velice nepravděpodobné), neboť jí podporuje v myšlence, že na vině jsou zaměstnanci. Obviňování, resp. pokus o vyvolávání pocitů viny v zaměstnancích, a podezíravost typu „všichni mi to děláte snad naschvál“ je znakem nevyrovnané osobnosti s narušeným sebevědomím, což se ovšem neslučuje s požadovanými vlastnostmi osoby ve vedoucí pozici. Jestliže tento postoj bude uplatňovat dlouhodobě, dojde k projevům tzv. sebenaplňujícího prorocství, kdy si zaměstnanci nechají od vedoucí vsugerovat její očekávání a budou se podle nich

opravdu chovat a podřízení se nakonec její vinou začnou chovat podle jejích očekávání, protože jim je podvědomě vsugeruje.

E-mail č. 7

Předmět:

Ty nové ...*(firemní zboží)* už máte na skladě!!!! Abych vás teda tolik nezatěžovala, zjednodušíme postup! ... *(vnitrofiremní poměrně nekonfliktně formulované instrukce)*
Doneste je ke mně a kontrolní test kvality provedu sama!!!!

Díky

Komunikační kontext:

Z nedostatku času a stoprocentní pracovní vytíženosti všech zaměstnanců nebylo možné překontrolovat kvalitu všech jednotlivých kusů zboží s vyšším rizikem poruchovosti. Ze strany vedoucí nedošlo ani k posílení směny právě za účelem zajištění plynulého provozu obsluhy zákazníků a paralelní kontroly poměrně velkého množství poruchových výrobků. Spoléhalo se na to, že provoz nebude tak intenzivní, aby práci zaměstnanci bez problémů nezvládli sami.

Komunikační záměr:

Sdělení má ráz příkazu se silně ironickým a konfliktním podtextem. Vedoucí zaměstnance upozorňuje, že zboží, které má být překontrolováno, je už na skladě, ale nikdo s tím nic nedělá. Důraz svým slovům dodává opět několikrát se opakujícími sadami vykřičníků.

Ironická formulace „*abych vás tolik nezatěžovala*“ presuponuje její mínění, že zaměstnanci nevyvíjejí dostatek snahy, aby dříve zadaný úkol splnili sami. Staví se opět do role obětního beránka; kompenzuje neschopnost svých podřízených vlastním intenzivnějším nasazením, protože jediný, na koho se může spolehnout, je ona sama. Na výhrady ze strany zaměstnanců, že jsou příliš pracovně vytíženi, reaguje vedoucí pasivním „sebeobětováním se“. I přesto, že i ona je značně pracovně vytížená, dokáže si najít potřebný čas, aby vše stihla („*kontrolní test kvality provedu sama*“). Podřízené staví do role záměrně bojkotujících její úkoly a/nebo neschopných, nevýkonných a líných.

Podobně čtyři vykřičníky za slovem „*sama !!!!*“ mají apelovat na svědomí podřízených, aby se nad sebou zamysleli a zhodnotili, nakolik na svoji práci stačí a jakým přínosem jsou pro oddělení a de facto pro celou firmu.

Vyvolaný efekt/reakce:

Zaměstnanci se cítili právem dotčeni, neboť jejich pracovní vytížení jim skutečně nedovolovalo nadbytečný a předem nenaplánovaný úkol splnit. Podezírání někoho z neschopnosti nebo záměrného předstírání pracovního vytížení a lenosti je urážlivé a v tomto případě zcela neodůvodněné.

Nabízí se zde opět myšlenka ohrožení pracovního kolektivu tzv. sebenaplňujícím se proroctvím.

Komentář:

Zpráva má charakter příkazu s podtextem výtky, výčitky. Vedoucí staví své podřízené do role nerovnoprávných jedinců, kteří jsou neschopní, neloajální a neochotní vykonat jakoukoli práci navíc. Toto jednání je však zaměstnanci vyhodnoceno jako nespravedlivé, protože jim intenzivní provoz výdeje zákaznického centra skutečně v danou dobu nedovoloval vykonávat cokoli jiného, než je obsluhování zákazníků. Ironická formulace „*abych vás tolik nezatěžovala*“ je tedy v tomto případě nemístná a působí jako konfliktotvorný prvek ze strany vedoucí. Samotná indirektně realizovaná presupozice toho, že zaměstnanci jsou ve skutečnosti líní a nechce se jim pracovat a pomoci své vedoucí, je degradující a působí demotivačně a nekooperativně.

Další námitka nás napadá v souvislosti s formulací „*zjednodušíme postup*“ – která implikuje, že vedoucí zvolila jako první postup složitější, ačkoli daný úkol bylo možné splnit jednodušší cestou. Jedná se však o ironii, pomocí níž se vedoucí stylizuje do role „samaritána“, neboť kvůli neschopnosti podřízených musí vykonávat jejich práci za ně („*test kvality provedu sama*“ - doplněno čtyřmi vykřičníky). Důvodem poměrně negativního postoje k podřízeným, přílišná vztahovačnost a podezřívavost, kdy vedoucí chápe jakýkoliv problém a chybu zaměstnanců jako jejich záměrný útok na svoji osobu a vše si příliš osobně připouští, mohou být buď nedostatečné manažerské schopnosti,

snížené sebevědomí nebo přepracování, které vedoucí neumožňuje potřebný a pro tuto práci nezbytný nadhled.

E-mail č. 8

Předmět: Dotazníky!!

Důležitost: Vysoká

Prosím všechny „hříšníky“, kteří neodevzdali doposud otazníček s tématem ENTHUZIASMUS, aby tak neprodleně učinili!! Děkuji. *podpis*

Komunikační kontext:

Firma Fleur se pokouší uplatňovat zpětnovazební monitorování myšlenek, názorů, postojů a pracovního nasazení svých zaměstnanců dotazníkovou formou a v nepravidelných časových intervalech.

Dotazníky s názvy typu Enthusiasmus, Lojalita apod. (jimž zaměstnanci rozumí mnohdy jen intuitivně a nedokáží k nim vždy najít odpovídající české ekvivalenty) jsou zaměstnancům rozdány, ti je mají samostatně vyplnit (většinou je ale vyplňují kolektivně) a pak odevzdat své nadřízené.

Anonymita zaměstnanců je zajištěna pouze tím, že dotazníky nepodepisují.

Komunikační záměr:

Vedoucí vyzývá ty zaměstnance, kteří ještě neodevzdali vyplněný dotazník, aby tak neodkladně provedli. Tyto jedince nazývá výrazem „hříšníci“, který vzbuzuje záporné konotace (náboženský hřích jako vážný, těžko odčinitelný prohřešek, který má fatální následky; učitelské negativní hodnocení žáků, kteří např. zapomněli na domácí úkol apod.) a podle našeho mínění je v této situaci až příliš silný a neadekvátní. K oslabení jeho vyznění ho vedoucí umístila do uvozovek.

Důležitost zprávy je konstantně označena jako vysoká, ale k tomu je ještě umocněna, tentokrát dvěma vykřičníky u předmětu e-mailu („Dotazníky!!“). Zároveň si však můžeme povšimnout, že deklarovaná důležitost zprávy neodpovídá způsobu její formulace, který považujeme za zlehčující. Zlehčení celého tématu se odráží zejména v deminutivním výrazu „otazníček“ (domníváme se, že jde o překlep a ve zprávě mělo být „dotazníček“; s jistotou to však tvrdit nemůžeme) a ve slově „učinili“, které je

podle našeho mínění buď opět překlepem, nebo pokusem o vtíp. Připustíme-li, že se v obou případech jedná o překlepy, pak i tento fakt o čemsi vypovídá – vedoucí píše e-mailly svým podřízeným v rychlosti, zběžně, bez delšího promyšlení a nechte je po sobě, protože tomu nepřikládá velkou váhu.

Slovem „*neprodleně*“ vedoucí apeluje na okamžité provedení a uposlechnutí její výzvy, která v této pasáži nabírá spíše rázu příkazu. Je však otázkou, zda-li zaměstnanci předem věděli, dokdy mají vyplněné dotazníky odevzdat, a jsou-li právě ty osoby, které tak ještě neučinily, právě přítomny na pracovišti. Na osobní a přímou komunikaci s konkrétními „hříšníky“ v tomto případě vedoucí opět rezignuje.

Vyvolaný efekt/reakce:

Vzhledem k tomu, že se v e-mailu nehovoří o žádných konkrétních osobách, není jisté, zda jsou zamýšlení adresáti této zprávy zrovna v práci. Pokud by nebyli přítomní, míjí se toto sdělení zcela svým účinkem a vedoucí bude muset tento problém znovu řešit i ve druhé směně.

Na obraz vedoucí v očích zaměstnanců mohou mít negativní vliv i překlepy (případně vtípy), ovšem jen za předpokladu, že je postřehnou.

Komentář:

Jako problematické, co se týče formulace, hodnotíme užívání ironických nebo ironizujících prvků („*Prosím*“, „*hříšníky*“, „*otazníček*“, „*neprodleně*“), které působí nevhodné zlehčení e-mailové zprávy a potažmo i celého firemního dotazníkového šetření.

Významný problém bychom spatřovali v tom, že dochází ke společnému vyplňování dotazníků. Skupinová práce na formulaci i obsahu odpovědí je možnou příčinou zkreslení, jednotlivci se raději přizpůsobí většině, než aby vybočovali. Tím ztrácí celá zpětná vazba na svém smyslu.

Dalším faktorem zkreslení je již zmíněné zlehčování tématu ze strany vedoucí, dále také nedostatečně zajištěná anonymita jednotlivých zaměstnanců. Konkrétní respondenti, i když se nepodepíší, jsou poměrně snadno identifikovatelní buď podle písma, nebo právě

způsobem odevzdávání (do rukou své vedoucí). Důvodem zkreslení obsahu odpovědi pak mohou být obavy z případných sankcí za „nesprávné“ odpovědi.

E-mail č. 9

Předmět: Maso!

Důležitost: Vysoká

Prosím ty, které mi nedaly za maso, aby tak učinily, děkuji.

Komunikační kontext:

Paní vedoucí dlouhodobě a pravidelně každý týden zařizuje pro své podřízené možnost objednat si maso a masné výrobky z řeznictví svého známého. Tak pomáhá zejména ženám v pracovním kolektivu (proto také ve zprávě oslovuje jenom je – „*ty, které mi nedaly*“) a šetří jejich čas.

Není nám známo, jestli za zprostředkování tohoto obchodu má či nemá nějakou provizi, motivy jejího chování v tomto ohledu nám zůstávají skryty.

Komunikační záměr:

Záměrem této komunikace je domoci se zaplacení zboží objednaného a odebraného zaměstnanci. Sdělení má explicitní formu prosby („*Prosím ty,...*“), ale my bychom ho klasifikovali spíše jako výčitku ve formě výzvy. Maskovaná direktivnost celé zprávy se však otevřeně projevuje ve formulaci předmětu („*Maso!*“) e-mailu, a to zejména použitím vykřičníku.

Vyvolaný efekt/reakce:

Reakce zaměstnanců na tuto zprávu byly individuálně značně odlišné. Záleželo na tom, jestli si od vedoucí maso objednávají, nebo ne. Ti, kteří si pravidelně objednávají, mezi sebou začali zjišťovat, kdo z nich ještě nezaplatil. Ale ti, kteří se tohoto obchodu neúčastní, byli pobaveni.

Komentář:

Tato výzva bez jakékoliv znalosti komunikačního kontextu působí značně komickým a směšným dojmem. Se znalostí kontextu však komičnost (spíše tragikomičnost) tohoto sdělení možná ještě vzroste.

Vedoucí se vlastní vinou, nebo možná spíše snahou vyjít někomu vstříc, dostává do inferiorní pozice v neformální rovině vztahu s podřízenými, která je zcela v rozporu s jejím formálním postavením ve firemní struktuře. Dožadování se a doprošování se zaplacení ji v určité míře degraduje a ubírá jí na důstojnosti. Je zarážející, že si k této výzvě vybrala zrovna elektronický komunikační kanál a neřešila tento problém s těmi, jichž se týká, osobně.

Zejména formálnost výrazu „*učinily*“ jaksí kontrastuje s neformálností celého tématu. Vedoucí se snaží zachovat si alespoň ve formulaci sdělení tvář, když už jí to nedovoluje samotné téma.

Je třeba však konstatovat, že vedoucí nedokáže svoji inferiorní a superiorní pozici harmonicky propojit. Narušení její superiorní pozice je pro ni problémem, který částečně nezvládá, což se projevuje jejím neadekvátním a nevyrovnaným chováním vůči podřízeným.

E-mail č. 10

Předmět: Telefon!!!

Důležitost: Vysoká

Žádám všechny, kteří pracují ve skladu, aby omezili telefonní hovory z firemního aparátu. Pokud jsou nezbytně nutné, tak pouze krátce mezi jednotlivými pracovišti. Brigádníci nebudou používat telefon ve výdeji pro své soukromé hovory! Budu vyjíždět seznam volaných čísel, tak se pozná, kdo kam volá! Položte ten telefon, prosím!

Komunikační kontext:

V tomto e-mailu řeší vedoucí stejný problém jako v e-mailu č. 3, její vyjádření ale už není tak úsporné. Problém s telefonováním z firemního přístroje je dlouhodobý, a ani zavedení druhého aparátu speciálně jen pro skladníky nepřineslo výraznou změnu.

V tomto případě chybí zejména konstruktivní přístup řešení. Ačkoli paní vedoucí osobně danou situaci vnímá jako podstatný problém, nepřistupuje k ní s ohledem na její dlouhodobé řešení a konečné vyřešení. K používání telefonu zaměstnanci se vyjadřuje pouze pod tlakem dlouhodobě hromaděných záporných emocí, které jednou za čas má potřebu vyventilovat. Nejen že to výrazně poškozuje její obraz u zaměstnanců, ale řešení se odsouvá do nedohledna, což poškozuje atmosféru a vztahy na pracovišti. Domníváme se, že téměř jakékoli aktivní řešení tohoto problému by bylo efektivnější než tento značně pasivní přístup.

Komunikační záměr:

Již podle formulace předmětu zprávy („*Telefon!!!*“) a podle třech vykřičníků je jasné, že se řeší problém dlouhodobý, často zapříčiňující konflikty, a proto vedoucí cítí potřebu jej náležitě zdůraznit.

Explicitně vyjádřená žádost se však mění v ostrý příkaz se silným nábojem konfliktu ve vztahové rovině komunikace.

Nejostřejší výpad je zde proveden proti brigádníkům („*Brigádníci nebudou používat telefon ve výdeji pro své soukromé hovory!*“), které vedoucí nejvíce podezírá ze

zneužívání firemního aparátu k soukromým hovorům. Ve skutečnost však brigádníci vedoucí slouží jako nejbližší „hromosvod“, neboť z otevřeného a osobního pokárání konkrétních zaměstnanců má strach, obává se jejich reakce.

Takovéto otevřené a příkré kastování a „znerovnoprávnování“ podřízených jen na základě jejich formálního postavení ve firemní hierarchii a podle osobních sympatií a antipatií vedoucí vůči nim je výrazně destruktivním prvkem formálních, a zejména neformálních pracovních a mezilidských vztahů.

Ačkoli vedoucí v úvodu oslovuje všechny zaměstnance („*Žádám všechny...*“), celý e-mail vyznívá tak, že hovoří především k brigádníkům.

I značně vágní formulace příkazu („*omezili*“, „*pokud jsou nezbytně nutné*“, „*pouze krátce*“) přispívá k jeho kontroverznosti a konfliktnosti, neboť tyto příliš opatrnické formulace ze strany vedoucí způsobují značnou libovolnost jejich výkladu a interpretace na straně zaměstnanců. Zaujetí takovéhoho nejednoznačného stanoviska je v našem případě kontraproduktivní a poškozuje zejména zachování tváře paní vedoucí (vedoucí neformuluje jednoznačně, protože se obává negativní zpětné vazby podřízených).

Zcela nelogicky vyznívá věta: „*Pokud jsou nezbytně nutné* (ty telefonní hovory z firemního aparátu), *tak pouze krátce mezi jednotlivými pracovišti.*“ Vedoucí de facto nutí zaměstnance, aby omezili dokonce i vnitrofiremní pracovní komunikaci na minimum. Nelogičnost obsahu je podle našeho mínění způsobena tím, že vedoucí při psaní této zprávy podlehla přílivu aktuálních pocitů hněvu a zloby a v rychlosti je na své podřízené „vychrlila“, aniž by si po sobě napsaný text přečetla a odhalila jeho případné stylistické a obsahové nedostatky.

Dvě poslední věty tohoto sdělení jsou v naprostém protikladu, co se týče jimi vyvolaného efektu u adresáta. Větou „*Budu vyjíždět seznam volaných čísel, tak se pozná, kdo kam volá!*“ vedoucí silně a otevřeně demonstruje svoji poziční a donucovací moc a snaží se podřízené donutit ke splnění příkazu pod hrozbou sankcí (ačkoli je zcela nereálné a nemožné, aby i při zjištění konkrétních telefonních čísel, na které bylo z firemního aparátu voláno, odhalila, kdo na ně skutečně telefonoval). Touto větou dává jasně najevo svoji moc nad zaměstnanci, kterou nebude v případě jejich neposlušnosti váhat proti nim použít.

Naopak následující věta („*Položte ten telefon, prosím!*“), a zejména závěrečné slůvko „*prosím*“ je značně submisivní a staví vedoucí do inferiorní pozice; přestože má „moc“, musí se doprošovat.

Vyvolaný efekt/reakce:

Zaměstnanci, a zejména brigádníci po obdržení tohoto sdělení zaujali zároveň defenzivní, ale i ofenzivní pozici. Všichni se bránili z jejich pozice nespravedlivému nařčení, že „zneužívají“ firemní telefon k neúčelným hovorům, a paralelně s tím ventilovali i své negativní emoce a hodnocení paní vedoucí.

V e-mailu obsažená nekonstruktivní a příliš útočná kritika a hrozby sankcemi působí na zaměstnance velmi demotivačně a mírně řečeno komplikují možnost upřímnosti a otevřenosti jejich vztahu k přímé nadřízené. Negativní pracovní vztahy se pak mohou odrazet i v jejich pracovním výkonu a například i v neloajálnosti s firmou a jejím vedením.

Komentář:

U analýzy tohoto e-mailu jsme komentářem doplnili přímo jednotlivé formulace a věty v pasáži týkající se záměru produktora. V této pasáži se proto na danou problematiku podíváme z poněkud obecnějšího hlediska.

Jako základní se nám jeví negativní vztah paní vedoucí ke svým podřízeným, který se projevuje i v jejím chování vůči nim. Namísto konstruktivního řešení dlouhodobých problémů se vedoucí uchyluje k nárazovým osobním výpadům, čímž značně problematizuje vztahy a atmosféru na pracovišti a demotivuje pracovníky. Její neschopnost harmonizovat svoji formální sociální pozici s potřebou uznání i v neformální rovině vztahů ji vede k neadekvátním reakcím na některé podněty, což ji v očích zaměstnanců ještě více degraduje. Vedoucí nedokáže vyvážit tlak, který je na ni vyvíjen jednak ze strany vyššího vedení a jednak ze strany jejích podřízených. Nemůže se trvale rozhodnout, komu vyhovět, a proto se snaží vyhovět všem, což je ovšem nemožné a zároveň i nežádoucí.

Kromě obsahové náplně e-mailu stojí za povšimnutí také jejich formální ztvárnění. Z překlepů, chybějících diakritických a interpunkčních znamének apod. můžeme usuzovat na způsob psaní zprávy. Vedoucí formální stránce nevěnuje téměř žádnou pozornost (viz i většina ostatních analyzovaných mailů) a v žádném případě ji po sobě ani nečetla. To svědčí o tom, že se nejedná o promyšlenou a koncepčně sjednocenou komunikaci s předem jasně stanoveným cílem, ale že jde spíše o bezprostřední a nepromyšlenou okamžitou reakci na nějaký negativní podnět, který se v okolí vedoucí

aktuálně vyskytl, což je navíc umocněno poslední větou e-mailu, která je výrazně nekohezně zapojena do textu. Její pozice, a vůbec vedení pracovníků, však naopak vyžaduje koncepčnost, dlouhodobost, plánování, promýšlení a dosahování předem jasně a pro všechny srozumitelně stanovených a formulovaných cílů.

E-mail č. 11

Předmět: POZOR!
Důležitost: Vysoká

Všechny „ranní odemykače“ prosím, aby při otevírání železné branky na vietnamském území, vždy nechali zámek v poloze „zavřeno“! Předejdeme tím tomu, že minimálně jednou denně se branka vinou větru nebo nějakého pečlivky zabouchne a davy křičících KP nás obviňují z neumožnění podat objednávku.
Děkuji.

Komunikační kontext:

Tento e-mail pochází z období, kdy sídlo firmy Fleur procházelo asi měsíční, náročnou rekonstrukcí, což mělo za následek značně ztížené pracovní podmínky všech zaměstnanců firmy, a zejména těch v zákaznickém servisu.

I pro zákazníky přinesla rekonstrukce přechodné změny, např. změna vchodu do zákaznického servisu, nedostatek míst k sezení při čekání na vyřízení jejich objednávky, delší čekací lhůty apod. Náš e-mail se právě zmiňuje o problému s novým přechodným vchodem; jedná se o branku, kterou po „zabouchnutí se“ nelze otevřít jinak než za pomoci klíče. Tudíž zavřel-li někdo, byť s dobrým úmyslem tuto branku, znemožnil tím nechtěně ostatním přístup do servisu. Tito zákazníci pak museli čekat, dokud někdo ze servisu nebude odcházet a dveře jim neotevře. Jejich následné rozhořčení je pochopitelné, stejně tak i jejich snaha tento problém sdělit vedoucí a požádat ji o jeho odstranění.

Nadstandardní zátěž, neobvyklé pracovní podmínky a větší samosprávnost a autonomnost pracovního kolektivu se projevila jeho hlubší semknutostí a solidaritou. Na dobu rekonstrukce téměř vymizely všechny zaměstnanecké osobní konflikty a i napětí mezi vedoucí a zaměstnanci se podstatně snížilo. Situace vyžadovala vysokou míru kooperace, odpovědnost a spolehlivost každého článku pracovního procesu a na výrazná nedorozumění a spory osobního rázu nebyl čas, a ani k nim nebyl důvod. Všichni se snažili efektivně spolupracovat, ačkoli jejich motivace k tomuto způsobu chování mohly být různé.

Bohužel za nedlouhý čas po dokončení rekonstrukce se vše vrátilo do původního stavu. Ačkoli si pracovní kolektiv vyzkoušel práci pod větším tlakem a za ztížených podmínek

a ukázalo se, že obstál, nedokázal si svoje nově nabyté kvality udržet, a ani vedoucí pracovnice se o to žádným způsobem nepokusila.

Komunikační záměr:

Záměrem produktora je instruovat adresáty k odstranění aktuálního problému, jímž je nemožnost vstupu některých zákazníků do servisu kvůli zabouchnuté brance. Za původce tohoto problému vedoucí ve své zprávě označuje buď vítr, nebo nějaké příliš aktivní zákazníky – „*denně se branka vinou větru nebo nějakého pečlivky zabouchne*“. Depreciativní označování zákazníků, kteří měli jen dobrý úmysl, je ze strany vedoucí krajně neuctivé. Další urážející formulací je hyperbola „*davy křičících KP*“¹. Takovýto zesměšňující a degradující přístup vedoucí k zákazníkům se snadno přeneseme i na její podřízené. U nich je vedoucí tento jev schopná identifikovat velice snadno, ale u sebe nikoli, ačkoli ve skutečnosti je jeho původcem i šířitelem především ona sama.

Další nedostatky této zprávy spatřujeme ve formulaci „*ranní odemykači*“, která může být myšlena buď jako vtíp, nebo vypovídá o nedostatečné komunikační a stylistické zdatnosti paní vedoucí (formulace může být vnímána jako mírně zesměšňující), nebo o záměrnou výrazovou úspornost (namísto, aby vedoucí použila standardní způsob vyjádření vedlejší větou, volí formu neologismu); dalším problémem je de facto celá poslední věta e-mailu, ve které vedoucí nedokázala zachovat logičnost a smysluplnost vyjádření – podle našeho mínění v tomto případě upřednostnila pod tlakem aktuálních emocí obsah před formou bez ohledu na srozumitelnost svého sdělení pro adresáty.

Za zásadní problém však považujeme formulaci „*na vietnamském území*“, která vyznívá xenofobně, až rasisticky. Vietnamským územím zde vedoucí nazývá místo, kolem něhož musejí zákazníci projít, když jdou do zákaznického servisu firmy Fleur. Na této cestě stojí jediný stánek s občerstvením, v němž obsluhují právě příslušníci vietnamské národnosti.

A na závěr si povšimněme, že formulace předmětu („*POZOR!*“) i důležitost („*Vysoká*“) odporují ladění a vyznění celé zprávy. Vojenský povel v předmětu

¹ KP je pracovní název pro zákazníky, který nemá depreciativní charakter – viz také e-mail č. 1 (v zájmu zachování maximální anonymity ho zde nemůžeme dešifrovat). Problematické by snad mohlo být jedině to, že vedoucí raději používá zkratku, než aby o nich hovořila přímo a pojmenovávala je plným výrazem.

maximálně aktivizuje zaměstnance, kteří po přečtení zprávy zjistí, že se jedná o banalitu, kterou není třeba takto zveličovat. Napříště bude již jejich přístup k deklarované intenzitě sdělení od paní vedoucí rezervovanější a laxnější.

Vyvolaný efekt/reakce:

Tato familiérně podaná výzva způsobila u zaměstnanců úsměv a pobavení, ovšem na účet zákazníků a Vietnamců. Adresáti uchvázeni jinými, atraktivnějšími podněty, které sdělení obsahuje (např. negativní zkušenosti s vystupováním zákazníků, znevažování přistěhovalců apod.), stočili komunikaci zcela jiným směrem.

Komentář:

Celá zpráva působí dojmem, že vedoucí se ve své (momentálně) dobré náladě chtěla se svými podřízenými podělit o „vtipy“, které vymyslela (např. neologismus „*ranní odemykači*“, „*vietnamské území*“, zesměšňování zákazníků označením „*pečlivky*“ apod.).

Řešení banality tímto způsobem spolu přináší řadu problémů: především dává vedoucí svým zaujatým postojem vůči zákazníkům negativní příklad svým podřízeným, pak je v její firemní pozici také poměrně alarmující a krajně nevhodné, jak prezentuje svůj vztah k národnostním menšinám a přistěhovalcům. Firma zakládající si na své multikulturalitě a rovném přístupu ke všem by se měla postarat o to, aby všichni její zaměstnanci tento její cíl respektovali a ctili.

E-mail č. 12

Předmět: Chyby při balení objednávek..

Důležitost: Vysoká

Prosím všechny „baliče“, aby věnovali více pozornosti balení objednávek – i já jsem v sobotu při vydávání zboží musela vydávat nedodané zboží, příp. zaměněné výrobky a nebylo jich málo.. Na výdeji je obnoveno zapisování tzv. „neoprávněných reklamací“ /nepřesný název, protože dost jich je oprávněných/. Ale kromě čísla zákazníka, kódu a počtu vydaného výrobku se tam vždy musí napsat, kdo tu objednávku balil! Proto chci, aby vždy balič udělal svou parafu na fakturu. Pokud se v seznamu bude vyskytovat někdo viditelně častěji, je jasné, že by se měl při balení zlepšit. Největším „chybovačům“ budu muset asi odebrat v daném měsíci něco z přidělu VP¹ Tím vás nechci strašit, ale dávejte větší pozor!!!! Někteří zákazníci pak naši nepozornosti zneužívají...

Děkuji, *podpis*

Komunikační kontext:

Každý ze zaměstnanců, který má směnu ve skladu a jehož náplní práce je příprava konkrétních objednávek a následný výdej a obsluha zákazníků, je povinen si „svoji“ fakturu podepsat, a nést tak oficiálně zodpovědnost za svoji práci.

Toto opatření působí v praxi jako dvojsečná zbraň: negativem je, že zaměstnanci se cítí být pronásledováni a kontrolováni, není jim poskytnut dostatečný prostor pro obhajobu kvality své práce a jejich chyby jsou monitorovány a zaznamenávány jejich spolupracovníky, což ohrožuje jejich tvář jak před zbytkem pracovního kolektivu, tak před vedoucí; pozitivem je, že touto cestou mohou být vysledováni a následně konfrontováni problematictí zákazníci, kteří podezřele často uplatňují reklamace na nevydané zboží.

Ve skutečnosti však převládají negativa nad pozitivy, neboť k sankcionování chybujících „baličů“ opravdu dochází, kdežto mnozí nesolidní zákazníci² zůstávají nepotrestáni.

¹ VP je zkratka pro volné produkty, které jsou součástí ocenění zaměstnanců., Viz Charakteristika pracovních podmínek.

² V tomto případě míníme ty zákazníky, kteří se otevřeně přiznali k neoprávněnosti své reklamace. de facto se přiznali k záměru krást.

Komunikační záměr:

Poměrně jasně formulovaným předmětem vedoucí naznačuje téma celé zprávy, které je už samo o sobě konfliktní. Poukazuje na nedostatky v práci zaměstnanců výdeje, a tím implicitně ohrožuje jejich tvář.

Úvodní pasáž vyznívající jako prosba (s ironickým podtextem) – „*prosím všechny*“ – se postupně mění v příkaz („*Proto chci...*“) a na závěr v otevřenou výhružku s hrozbou sankcí („*Největším „chybovačům“ budu muset asi odebrat v daném měsíci něco z přidělu VP*“). Formulací „*budu muset*“ se vedoucí alibisticky staví do role obětího beránka („*asi*“ ještě více zesiluje nekonkrétnost a opatrníckost této formulace) – podřízení ji svým chováním donutili k uplatnění sankce.

Závěrečné nevěrohodné ujištění vedoucí o tom, že zaměstnance nechce strašit, svědčí o její neschopnosti sladit svoji autoritativní pozici se svými neformálními rolemi. Apeluje sice na zefektivnění pracovních postupů („*dávejte větší pozor!!!!*“), ale užívá k tomu jak nevhodné komunikační prostředky (hrozby, výhružky sankcemi, direktivní příkazy), tak pro tuto situaci nevhodný komunikační kanál. Ukazuje se, že nedokáže zaujmout jednoznačné stanovisko, formulovat ho nekonfliktně a prosazovat řešení kooperativně. Poslední věta („*Někteří zákazníci pak naši nepozornosti zneužívají...*“) je submisivním výrazem solidarity s podřízenými, neboť vedoucí si je vědoma, že ne vždy je chyba na jejich straně.

Zdůrazněním vlastní negativní zkušenosti („*i já jsem v sobotu při vydávání zboží musela vydávat nedodané zboží, příp. zaměněné výrobky a nebylo jich málo...*“) vedoucí generalizuje svoji ojedinělou a nárazovou zkušenost, a zejména závěrečnou diskvalifikující poznámkou („*a nebylo jich málo*“) implicitně útočí na kvalitu práce zaměstnanců skladu. Dalším otevřeným a demotivujícím útokem na pracovní čest zaměstnanců je v následující větě uvedená poznámka v závorce – „*/nepřesný název, protože dost jich je oprávněných/*“, kterou se vedoucí snaží ve svých podřízených vyvolat pocit viny. Ačkoli oprávněnost mnohých zákaznických reklamací na nedodané zboží je sporná a neprokazatelná, přesto je jim většinou vyhověno, nehledě na tvrzení toho, kdo objednávku připravoval. Tato často otevřená, před zákazníkem probíhající degradace, projev nedůvěry a podhodnocování pracovních schopností a zkušeností zaměstnanců vede ke zhoršování mezilidských vztahů jak mezi vedoucí a podřízenými, tak mezi personálem a zákazníky.

Přesné pokyny pro záznam „baličů-chybovačů“, jak vedoucí chybující pracovníky nazývá, už implikují nějaké sankce, které jsou verbalizovány hned v následujících větách a zejména ve větě – „*Největším „chybovačům“ budu muset asi odebrat v daném měsíci něco z přidělu VP*“, kde třemi tečkami naznačená apoziopse má dodat slovům na závažnosti a vyvolat u zaměstnanců zamyšlení nad kvalitou odváděné práce. Takovéto sledování a trestání je příčinou atomizace a rozvratu kolektivu, v němž si spolupracovníci nemohou navzájem důvěřovat.

Vyvolaný efekt/reakce:

Zaměstnanci se ve svých komentářích tohoto sdělení zaměřili především na kritiku formulace „*i já*“. Nejvíce je iritovalo, že vedoucí po jediné zkušenosti paušalizuje a snižuje jejich prestiž. Ponižující postup zaznamenávání jednotlivých „chybovačů“ zpomaloval proces obsluhy zákazníků, a proto jej zaměstnanci redukovali na minimum. K záznamu chyb buď nedocházelo vůbec, nebo jen ojediněle, většinou v případě osobních neshod a nesympatií mezi „chybovačem“ a tím, kdo reklamaci vyřizoval. Namísto zefektivnění kontroly kvality práce přinesl tento postup jen vygradování osobních konfliktů, zapírání a lhaní.

Komentář:

Pokud by nemělo nadále docházet k chybám při balení objednávek, musely by být provedeny promyšlené a efektivní změny celého pracovního procesu. Obviňování a zastrahování zaměstnanců by mělo být nahrazeno kooperativním přístupem k chybám, které by neměly být jako dosud považovány za neodčinitelné „hříchy“, ale mělo by se s nimi pracovat jako se stimulačním prostředkem pro zlepšení a zefektivnění práce celého týmu. Výhrůžky a hrozby nepřinášejí dlouhodobé zlepšení nežádoucího stavu, mají jen krátkodobý efekt a ještě k tomu značně komplikují mezilidské vztahy.

Kromě jiného, vedoucí ani nestanovuje žádný konkrétní limit, kolikrát se jedno jméno musí v seznamu vyskytnout, aby přikročila k uplatnění sankce. Důsledkem toho je, že obávat se musí všichni, a zejména ti, kteří pracují více než ostatní, protože více nabalených objednávek s sebou nese riziko vyššího výskytu chyb, a jednou z možných reakcí podřízených na toto opatření je snížení pracovní výkonnosti a zpomalení práce.

E-mail č. 13

Předmět: Pozdě, ale přece:

Důležitost: Vysoká

Děti moje, právě jsem se dozvěděla „sladké tajemství“, že (firemní záležitosti a instrukce).

UF!

Případné dotazy na mě hned směřujte, řeknu vše, co vím!!!!

Komunikační kontext:

Firemní záležitosti v tomto případě znamenají informace o souběžném začátku tří poměrně realizačně a organizačně náročných firemních akcí, o němž se zaměstnanci včetně vedoucí dozvídají jen s krátkým časovým předstihem.

Náročnost situace si vyžaduje vysokou připravenost zaměstnanců po metodické stránce (detailní znalost pravidel všech paralelních akcí) a časovou flexibilitu kvůli možnosti případného okamžitého prodloužení pracovní doby.

Komunikační záměr:

Zpráva má v úvodu charakter oznámení a poté se mění ve výzvu.

Vedoucí svým podřízeným vsugerovává prostřednictvím použitých expresivních výrazů („*děti moje*“, „*UF!*“, „*sladké tajemství*“) svůj postoj k celé situaci a ovlivňuje jejich úsudek otevřenou prezentací vlastního hodnocení.

Formulace předmětu e-mailu („*Pozdě, ale přece.*“) signalizuje, že vedoucí počítala s dřívější informovaností ohledně této vnitrofiremní záležitosti. Dále tato pasáž implikuje, že vedoucí je i ve své pozici někomu vyššímu podřízena, což ohrožuje její tvář.

Úvodní oslovení „*Děti moje...*“ je pro danou situaci příliš familiérní a implikuje smířlivost a přátelskost na straně vedoucí. Stylizuje se do role matky – „ochránkyně svých podřízených“, na jedné straně to sice implikuje vřelost, důvěru, lásku, ale na druhé straně také vzájemnou závislost, podřízenost, poslušnost a vděčnost. Toto

oslovení je formulováno velice podbízivě, neboť vedoucí si je vědoma, že sdělované vnitrofiremní informace a instrukce s sebou přinášejí změny, které budou pro zaměstnance znamenat vyšší pracovní zátěž, a proto jim projevuje soucit a přátelsky je oceňuje alespoň oslovením.

Ironickým označením důležitého pracovního sdělení „*sladké tajemství*“ její vedoucí zlehčuje a degraduje a dává nepřímo najevo svůj negativní vztah k němu.

Závěrečná výzva je krajně neformální nabídkou na prohlubování informovanosti všech zaměstnanců. Implikuje domněnku, že vedoucí své podřízené neinformuje o firemních akcích, když je k tomu tentokrát explicitně vyzývá. Zejména závěr věty („*řeknu vše, co vím!!!!*“) a předchozí citoslovce „*UF!*“ signalizují únavu, vyčerpanost a úlevu vedoucí z toho, že složité a důležité informace podřízeným sdělila a zároveň slouží jako prostředek zlehčení celé situace, které je však s ohledem na závažnost sdělovaných informací nežádoucí. Grafická úprava citoslovce ještě umocňuje pocit úlevy a ulehčení.

Vyvolaný efekt/reakce:

Zaměstnanci vycítili z charakteru zprávy solidaritu paní vedoucí s náročností jejich situace, ale zároveň podvědomě přebrali její osobní negativní postoj k celému dění a začali se stavět do role přetěžovaných pracovníků, kteří by si kromě slovního ocenění a poděkování zasloužili i vyšší finanční ohodnocení.

Komentář:

Hlavní problém bychom viděli v tom, že vedoucí přenáší na své podřízené, ať už záměrně nebo nezáměrně, svoje subjektivní pocity a osobní hodnocení vzniklé situace, a tím silně ovlivňuje jejich vnímání. Podřízení převzali interpretaci své nadřízené a chovali se podle ní. Vedoucí v tomto případě volí velice špatnou strategii a taktiku - místo, aby se k situaci postavila optimisticky i přes její náročnost, a tím stimulovala zaměstnance k vyšším pracovním výkonům osobním příkladem, podléhá pesimismu, který přenáší i na podřízené.

E-mail č. 14

Předmět: Víc než pochvala (?)

Důležitost: Vysoká

Přeposílám vám poděkování P.B., já kromě poděkování, které jsem vám již několikrát tlumočila, přiděluji všem 3 VP¹ za květen navíc.

podpis

email od P. B.:

...

Vážení všichni,

od pondělí, vždy když mne potěší pohled a myšlenka nejen na nově zrekonstruované křídlo, ale hlavně hrdost na Vás všechny, kteří jste se podíleli na jeho celém průběhu a dokončení, se snažím to stručně popsat, ale nějak to nejde.

Váš podíl je samozřejmě hlavně v práci ve stížených podmínkách, přesčasech a energii, kterou jste do toho dali a to vše navíc s úsměvem!

Osobně se mi moc líbí, jak hrajete všemi barvami a ty rosničky (v zelených tričkách), borůvky (v tmavě modrých polokošilích) a pomněnky (v bleděmodrých) se do nového prostředí hodí a vyniknou v něm ještě více.

Zákazníci, kteří tvrdí, že renovace přinesla studenou atmosféru a neútulno nám musí odpustit, že snad většině z nás se to líbí a chceme i druhou část ve stejném duchu.

Díky Vám za to co bylo a za to jak to zvládnete až do konečného dne rekonstrukce, abychom to mohli příště (v září) oslavit pořádně.

Pořádně, to je úplně všichni a to znamená, že si dáme pauzu a vypneme stroje!

podpis

Komunikační kontext:

Tento e-mail pochází z doby, kdy byla dokončena náročná stavební rekonstrukce jedné části zákaznického servisu, která značně ztěžovala pracovní podmínky zejména zaměstnancům skladu a kladla zvýšené nároky na jejich samostatnost, zodpovědnost, kreativitu, flexibilitu a pracovní nasazení.

¹ VP – volné produkty

Komunikační záměr:

Formulací předmětu („*Víc než pochvala (?)*“), a zejména vykřičníkem v závorce, vedoucí signalizuje mírnou pochybnost o tom, co bylo skutečným záměrem e-mailu vyššího vedoucího P.B..

Tělo zprávy je jak po formální, tak po obsahové stránce poměrně komunikačně nezávadné. Ačkoli formulací „*já kromě poděkování, které jsem vám již několikrát tlumočila*“ si vedoucí vylepšuje svůj obraz u podřízených na úkor vyššího vedení, které staví do role toho, kdo poskytuje jen morální satisfakci verbální formou, na materiální odměnu však zapomíná. Použití osobního zájmena „*já*“ vyznívá egocentricky, jako by vedoucí měla pravomoc rozhodovat o odměnách zcela sama a bez souhlasu vyššího vedení.

E-mail od P.B. je ukázkou nezvládnutého poděkování vedoucího svým podřízeným. Příliš dlouhé věty, ignorování interpunkce a nepromyšlenost a nelogické větné konstrukce jsou příčinou špatné srozumitelnosti, nepřehlednosti a obtížné dešifrovatelnosti a interpretovatelnosti sdělení.

P.B. se stylizuje do role emočně pohnutého jedince, který není s to zcela přesně vyjádřit a definovat své pocity uspokojení, radosti a vděčnosti. Z celého e-mailu bychom za skutečné poděkování mohli považovat pouze dvě věty, a to: „*Váš podíl je samozřejmě hlavně v práci ve stížených podmínkách, přesčasech a energii, kterou jste do toho dali a to vše navíc s úsměvem!*“ a „*Díky Vám za to co bylo a za to jak to zvládnete*“. Zbytek zprávy je egocentrickým ventilováním subjektivních pocitů vyššího vedoucího.

Pasáž o barevném oblečení („*rosničky*“, „*borůvky*“, „*pomněnky*“) zaměstnanců zákaznického centra je zcela neadekvátní komunikační situací i věku a postavení produktora a působí až infantilně.

Otevřeným odmítáním kritiky ze strany zákazníků a užíváním osobního zájmena „*my*“ staví zaměstnance do role těch, jejichž souhlas se předpokládá a jejichž případné připomínky jsou v této situaci nežádoucí. Zároveň tím implicitně apeluje na jejich loajalitu.

Tento děkovný e-mail bychom hodnotili jako nedůstojný všech, a zejména produktora P. B.. Ten by jako člen vyššího vedení měl být schopen jasného a srozumitelného vyjadřování, zejména v případech vyjadřování vděku za odvedenou práci.

Vyvolaný efekt/reakce:

Reakce zaměstnanců na zprávu od paní vedoucí se lišily (někteří přijali s potěšením zprávu o materiální odměně, jiným přišla výše tohoto ohodnocení směšná v poměru k námaze, kterou museli dlouhodobě vynakládat).

Přeposlaný e-mail od P.B. způsobil na tvářích všech zaměstnanců především ironický úsměv, pobavily je krkolomné a chaotické formulace myšlenek a téměř infantilní „poetické“ výrazy.

Komentář:

Velkým problémem firmy Fleur je komunikační neschopnost a omezenost některých jejich vedoucích zaměstnanců. Umět srozumitelně, kultivovaně a upřímně vyjádřit poděkování písemnou formou svým podřízeným za dobře odvedenou práci by mělo být jednou z hlavních dovedností dobrého a efektivního manažera. Jestliže jsou si zaměstnanci vědomi svého osobního přínosu a významu pro firmu, posiluje to jejich loajalitu a má to jistě i pozitivní vliv na úroveň jejich pracovního výkonu.

Deklarované průběžné vzdělávání všech zaměstnanců firmy prostřednictvím intenzivních dovednostních a komunikačních kurzů bohužel v realitě nenachází odezvu a můžeme jej de facto považovat za plýtvání firemními finančními zdroji.

Komunikační nekompetentnost a stylizační neobratnost pracovníků ve vedoucích pozicích zůstávají zřejmě neodhalené, a tudíž také neřešené. Neodbornost, neprofesionalita a intuitivnost ve vedení pracovních týmů se pak odráží v kvalitě jejich práce a v míře pracovního nasazení konkrétních zaměstnanců.

E-mail č. 15

Předmět: Kuřácké pauzy! (22. 6.)

Důležitost: Vysoká

Upozorňuji kuřáky, že ode dneška se vyhláší během směny 1 oficiální povolená kuřácká pauza v trvání 10min a to tak, že kuřák, pokud neudrží už svou vášeň na uzdě, odejde na cigáro sám neboli jednotlivě a nebude se s ostatními kuřáky scházet hromadně /brigádníky nevyjímaje!/
Pokud najednou schází na pracovišti 3 lidi, je vidět, že je nás zde nějak moc...

Pokud toto někdo nebude respektovat a „nahlásí“ další kuřáckou pauzu, bude muset počítat s tím, že se mu to promítne v individuální hodnocení a na úkor vyplácení přesčasů.

Nechtěla jsem se uchýlovat k nějakým takovým opatřením, ale pokud by to nemělo fungovat, tak jak píšete, bude zde zákaz kouření v pracovní době,

Děkuji.

P.S. A jinak vám děkuji za to, že jsem musela poslouchat poznámky Markéty (vyšší vedoucí) o vaší pracovní aktivitě, škoda

P.P.S. Nehřešte nikdy na to, že za vámi nechodím neustále „jako dráb“ a zatím vám spíše důvěřuji

Komunikační kontext:

Kouření zaměstnanců v pracovní době je v zákaznickém servisu firmy Fleur dlouhodobý, neřešený a zdánlivě neřešitelný problém. Paní vedoucí jako dlouhodobě abstinující kuřačka má na jednu stranu pochopení pro tuto potřebu svých podřízených, ale na druhou stranu není schopna stanovit žádné pregnantní hranice a pravidla, která by jasně, jednoznačně a dlouhodobě limitovala chování zaměstnanců, co se týče kouření.

Komunikační záměr:

V této e-mailové zprávě se kumulují komunikační funkce příkazu („Upozorňuji kuřáky...“), výstrahy („Pokud najednou schází...“), výhrůžky („Pokud toto někdo nebude respektovat...“), výčitky („A jinak vám děkuji za to...“) a varování („Nechtěla jsem se uchýlovat...“, „Nehřešte nikdy na to...“).

Vedoucí s okamžitou platností vydává příkaz, který má explicitní formu upozornění (ironického). Ironizací dochází k posunu od obsahové roviny k rovině vztahové. Povýšenectví, posměch a opovržení kuřáky je demonstrováno formulacemi „*pokud neudrží svou vášeň na uzdě*“, „*odejde na cigáro sám*“.

Následná potřeba definice slova sám („*neboli jednotlivě a nebude se s ostatními kuřáky scházet hromadně /brigádníky nevyjímaje!*“) implikuje, že vedoucí již podobný příkaz někdy vydala a nebyl dodržen. Tentokrát chce jasnou explicitací zamezit rozdílným interpretacím na straně podřízených, aby nebylo pochyb o jejím záměru. Zmínka o brigádnících, která je uvedena pouze v závorce, jakoby na okraj, vyznívá depreciativně. Implicitní výstraha „*Pokud najednou na pracovišti...*“ zakončená apoziopezí je zároveň výzvou zaměstnancům k zamyšlení se nad vlastním přístupem k práci a k odpovědnosti a rovněž ironickou indirektně realizovanou výhružkou, kterou vedoucí dává najevo, že nadbytečné pracovníky zaměstnávat nepotřebuje. Ironie je zde prostředkem k zamaskování skutečné agresivity sdělení, ale zároveň nám signalizuje jistou bezmoc a neschopnost vedoucí zasáhnout efektivněji; z obavy z negativní reakce zaměstnanců volí jen formu verbálního útoku ve vztahové rovině a nepočítá s jeho realizací.

Následná výhružka sankcemi v podobě nevyplácení přesčasů je v dané situaci příliš tvrdá. Vedoucí autoritativně zneužívá v tomto případě svoji sankční moc, aby zaměstnance donutila splnit příkaz. Silně manipulativní je také sám systém odměňování a sankcionování; zaměstnanci jsou za nadstandardní pracovní výkony odměňováni převážně materiálně, formou individuálního výběru stanoveného počtu volných produktů (viz e-mail č. 15), kdežto sankce jsou deklarovány jak materiální (v e-mailu č. 12 – výhružka odebráním volných produktů), tak finanční.

Sdělení také implikuje, že vedoucí očekává, že podřízení kuřáci jí budou své kuřácké přestávky nahlašovat. Jde samozřejmě o ironii a posměch, což je signalizováno uvedením výrazu v uvozovkách. Vedoucí si je vědoma, že nikdo ze zaměstnanců ji nebude o kouření informovat, i ji samotnou by to zdržovalo a odvádělo od důležitější práce, ale přesto si svoji jízlivou poznámku neodpustí. Už předem zřejmá nemožnost kontrolovat a monitorovat dodržování tohoto příkazu z něj činí neúčelné zastrašování a vyhrožování, které s největší pravděpodobností nebude nikdy realizováno.

Závěrečná věta („*Nechtěla jsem se uchýlovat...*“) je projevem alibismu, vedoucí podřízené staví do pozice, že oni sami budou vinni tím, že jim nakonec zakáže kouření v pracovní době úplně. Vedoucí se staví do role obětního beránka, který je okolnostmi

donucen k takovému jednání, které se mu nezamlouvá, ale přesto nemá jinou možnost. Vedoucí dává touto zprávou podřízeným poslední výstrahu, ale není schopna stanovit přímý zákaz kouření pro všechny zaměstnance v pracovní době, neboť se obává jejich negativní reakce.

Závěrečné P.S. je silně ironické sdělení („*A jinak vám děkuji...*“) apelující na svědomí podřízených. Slůvkem „*škoda*“ signalizuje vedoucí, že byla silně zklamána její důvěra a že nepřikladné jednání zaměstnanců bere jako záměrný útok na svoji osobu. Zároveň tlumočí své pokárání ze strany vyššího vedení, čímž oslabuje svoji autoritu a moc.

V P.P.S se vedoucí prezentuje jako vstřícná a tolerantní, respektující samostatnost podřízených („*že za vámi nechodím „jako dráb“*“), ale rovněž signalizuje, že se tato situace může brzy změnit, pokud zaměstnanci nebudou poslouchat a respektovat její požadavky a znovu zklamou její důvěru („*a zatím vám spíše důvěřuji.....*“). Účelem závěrečné apoziopese, nedovyřčenosti je nechat sdělení náležitě vyznít a implicitně vyzvat podřízené ke zpytování svědomí.

Takovýmto citovým vydíráním staví vedoucí zaměstnance do silně inferiorní pozice, ve které jsou snáze manipulovatelní. Místo otevřené kooperace a přímého řešení problému se uchyluje ke konfliktní ovlivňovací strategii, která spor jen znásobí.

Vyvolaný efekt/reakce:

Po přečtení této zprávy byli zaměstnanci především pobaveni myšlenkou, že budou chodit paní vedoucí nahlašovat, kdy jdou kouřit. Nikdo z nich se nezalekl zmíněné hrozby v podobě neproplácení přesčasů, ale vnímali obsah celé zprávy jako silně nespravedlivý, neboť podle vlastních slov chodí kouřit jen v mezičasech, kdy není práce.

Zaměstnanci také začali polemizovat s tvrzením vedoucí, že je nesleduje jako „dráb“, neboť oni měli naprosto opačný pocit.

Komentář:

Ironizováním a implicitním citovým vydíráním vedoucí zaměstnance manipuluje a poškozují jejich tvář. Soudržnost a solidarita celého pracovního kolektivu je narušována

kastováním na kuřáky a nekuřáky, stálé zaměstnance a brigádníky, což vede ke vzájemné nesnášenlivosti, rivalitě a potažmo vytváří půdu pro donášení a pomluvy.

Následná reálná nedůslednost a faktická lhostejnost k nedodržování vydaných příkazů dezorientuje podřízené a oslabuje autoritu vedení.

5. Problematická místa úspěšné firemní komunikace

Analýzou našeho korpusu textů firemní e-mailové korespondence a na základě důkladné znalosti situačního/netextového kontextu jsme došli k těmto závěrům, které identifikují problematická místa ve firemní komunikaci:

1. Z komunikačně procesuálního hlediska se jedná o intencionálně jednostrannou a jednosměrnou autoritativně-direktivní vertikální a převážně agresivní komunikaci (e-mail č. 1 – „*Žádám všechny zaměstnance /ale i naše brigádníky/, aby si uvědomili...“*; e-mail č. 4 – „*brigádníci též přečtou a zapamatují!!!!*“; e-mail č. 7 – „*Abych vás tolik nezatěžovala, zjednodušíme postup!*“; e-mail č. 10 – „*Žádám všechny..., aby omezili telefonní hovory z firemního aparátu.*“; e-mail č. 12 – „*Největším „chybovačům“ budu muset asi odebrat v daném měsíci něco z přidělu VP.....“* atd.). Nejčastější poduktorovou motivací komunikování jsou aktuální emocionální pohnutky, které významně ovlivňují výběr slov, formulace a celkovou stylizaci. Projevy emocí v jednotlivých komuniké jsou signalizovány především grafickou simulací neverbální komunikace, hlavně znásobováním vykřičníků, kapitalizací a tučností písma (e-mail č. 1 – „*....storpocentně loajální!!!!!!*“, „*Ty však můžete komentovat pouze mezi sebou a nikdy ne veřejně před KP!!!!!!*“; e-mail č. 3 – „*TELEFON!!!!!!*“; e-mail č. 4 – „*....Brigádníci též přečtou a zapamatují!!!!*“; e-mail č. 12 – „*....ale dávejte větší pozor!!!!*“ atd.).

Všechna e-mailová komuniké slouží jako náhrada osobního styku a komunikačního kontaktu vedoucí s podřízenými; vedoucí volí raději neosobní komunikační kanál, neboť přímá osobní komunikace se zaměstnanci jí pravděpodobně činí větší problémy.

Většina analyzovaných e-mailových zpráv vykazuje silnou kontextovou zapojenost a determinaci aktuálními podmínkami komunikační situace (e-mail č. 1 – „*Loajalita k firmě!*“; 3 – „*TELEFON!!!!!! Potřebuji skladníky!!!*“; 5 – „*až přijdou tak rozešleme jako reklamace*“; 9 – „*Prosím ty, které mi nedaly za maso, aby tak učinily, děkuji.*“; 13 – „*Pozdě, ale přece*“ atd.).

Způsob formulace a vyvolaný efekt je často výrazně konfliktotvorný, je příčinou nedorozumění a deformuje jak mezilidské, tak pracovní vztahy ve firmě.

Za zásadní považujeme fakt, že vedoucí většinou neočekává žádnou zpětnou vazbu a ani pro ni nevytváří dostatečný prostor. Tím však komunikáty ztrácejí svůj smysl, rezignují na kooperaci, a zejména na vzájemnost a obousměrnost komunikace.

Sdělení adresovaná podřízeným vykazují zejména funkci expresivní a direktivní, kdežto funkce informativní, posilovací, motivující, společensky integrující (pro efektivní a zdravou firemní komunikaci nezbytné) zůstávají nevyužity.

Jednotlivé e-mailové zprávy obsahují mnoho jak formálních (překlepy, gramatické chyby, stylistické nepřesnosti), tak obsahových nedostatků, jež můžeme považovat za projevy interních komunikačních bariér jako jsou například povýšenectví, nesympatie, nesoustředěnost, nepřipravenost na komunikaci, přítomnost silných emocí, nedostatek sebevědomí a manažerských schopností, netolerance apod.

2. Z hlediska mezilidských a pracovních vztahů vedoucí mnohdy nepřiměřeně demonstruje svoji převahu a moc nad zaměstnanci, což má za následek poškození jejího obrazu a ztrátu tváře u podřízených, kolektivní pracovní demotivaci a projevy naučené bezmocnosti.

V jejím vztahu k podřízeným dominuje především pozičně zakotvená donucovací moc projevující se nejčastěji opakovanými hrozbami sankcí, což vyvolává oboustranné napětí a zvyšuje riziko vzniku otevřeného konfliktu (e-mail č. 10 – „*Budu vyjíždět seznam volaných čísel, tak se pozná, kdo kam volá!*“; e-mail č. 12 – „*Největším „chybovačům“ budu muset asi odebrat v daném měsíci něco z přídělu VP.....*“; e-mail č. 15 – „*Pokud toto někdo nebude respektovat a „nahlásí“ další kuřáckou pauzu, bude muset počítat s tím, že se mu to promítne v individuální hodnocení a na úkor vyplácení přesčasů.*“, „*Pokud najednou schází na pracovišti 3 lidi, je vidět, že je nás zde nějak moc...*“ apod.).

Ačkoli bez konfliktů není možný žádný vývoj, v tomto případě (ale platí to pro firemní komunikaci obecně) působí značně kontraproduktivně, protože se netýkají obsahu, ale především vztahové roviny komunikace. Mezi vedoucí a zaměstnanci dochází implicitně hlavně ke konfliktům představ a názorů, jejichž řešení však vedoucí nemá dlouhodobě pod kontrolou.

Vedoucí produkuje často svá sdělení ve stresu a pod tlakem emocí a používá k tomu značně neosobní komunikační kanál, který ji nelimituje v používání silnějších a tvrdších výrazů.

Nekultivovaně vyjádřenou kritiku, vyhrožování a zastrašování, ironii, kastování, osočování, diskvalifikování, sugerování podřízeným pocitu viny, ekvifinalitu a příkazovou komunikaci můžeme hodnotit jako projevy tzv. bossingu, nepřijatelného psychického nátlaku až teroru na pracovišti ze strany nadřízeného.

3. Z hlediska vlastní sebe prezentace produktora, jejíž je komunikace bezprostředním odrazem, můžeme konstatovat, že pojetí obrazu vedoucí, které sama u svých podřízených předpokládá a očekává, se od skutečnosti značně liší. Presupozice vlastního obrazu vedoucí u podřízených se od jejich skutečné představy diametrálně odlišuje. Vedoucí není schopna hlubší sebereflexe a reflexe zpětné vazby zaměstnanců vůbec, což považujeme za hlavní příčinu tohoto zásadního rozporu v obrazech téže osoby.

Nekonzistentní, nevypočitatelné a nestandardní způsoby chování a vystupování paní vedoucí „matou“ zaměstnance již mnoho let a jsou příčinou řady osobních nedorozumění. Vedoucí si nezachovává jednotnou tvář a častými útoky na tvář svých podřízených ohrožuje i vlastní autoritu v pracovním týmu (e-mail č. 1 – „*Žádám všechny zaměstnance...*“; e-mail č. 5 – „*Info o tom...řikajte velmi „potichu“!...*“; e-mail č. 7 – „*Abych vás tolik nezatěžovala kontrolní test kvality provedu sama!!!!*“; e-mail č. 8 – „*Prosím všechny „hříšníky“....*“; e-mail č. 9 – „*Prosím ty, které mi nedaly za maso, aby tak učinily, děkuji.*“; e-mail č. 13 – „*Děti moje,....řeknu vše, co vím!!!!*“; e-mail č. 15 – (ironicky) „*A jinak vám děkuji za to, že...*“ atd.)

4. Z hlediska firemní komunikace se spíše než o koncepční, odborné a promyšlené vedení pracovního týmu jedná o neadekvátní a nežádoucí projevy hněvu, vzteku a osobní zášti.

Ačkoli firma na svých webových stránkách deklaruje průběžné školení komunikačních dovedností svých pracovníků, realita tomu neodpovídá.

Vertikální komunikace (shora-dolů) v oddělení zákaznického servisu je silně ovlivněna osobními sympatiemi a antipatiemi a s negativní zpětnou vazbou zdola-nahoru se zde téměř nepočítá. K eskalaci napjaté atmosféry na pracovišti přispívá mimo jiné také použití nevhodného komunikačního kanálu (elektronická pošta) k transferu sdělení osobního charakteru.

Můžeme konstatovat, že deklarovaná firemní kultura (viz Charakteristika firmy) se od té reálné výrazně liší.

Ačkoli by komunikace měla být nejdůležitějším faktorem vytváření a posilování soudržnosti a solidarity pracovního týmu, v našem případě je tomu přesně naopak. Autoritativnost a neosobnost vedení je překážkou úspěšné komunikace i efektivní motivace a organizace.

5. Z hlediska pragmatických komunikačních principů a strategií nejčastěji sledujeme porušování kooperačních maxim vhodného způsobu a kvality (e-mail č. 1 – „*případně se vzájemně „okřiknete“ nebo pod stolem „kopnete“*“; 3 – přílišná úspornost; 4 – „*Vytisknu vám zde všem ještě jednou...*“; 5 – „*až přijdou tak rozešleme jako reklamace*“; 6 – „*Už nevím pokolikáté...*“; 7 – „*Abych vás tolik nezatěžovala...*“; 10 – „*Brigádníci nebudou používat telefon ve výdeji...*“; 12 – „*/nepřesný název, protože dost jich je oprávněných/*“; 13 – „*Děti moje...*“; 15 – „*Pokud najednou schází na pracovišti 3 lidi, je vidět, že je nás zde nějak moc...*“), ze zdvořilostních maxim se pak jedná o maximu taktu, ocenění, uznání a účasti (e-mail č. 2 – „*Nebojte, nebude persekuce...*“; 3 – „*TELEFON!!!!!!*“; 4 – „*brigádníci též přečtou a zapamatují!!!!*“; 5 – „*...řikajte velmi „potichu“!*“; 6 – „*...které jsem vám již několikrát preposlala!!!!*“; 7 – „*...test kvality provedu sama!!!!*“; 10 – „*Budu vyjíždět seznam volaných čísel, tak se pozná, kdo kam volá!*“; 11 – „*...při otevírání železné branky na vietnamském území...*“, „*vinou nějakého pečlivky*“).

Vedoucí manipuluje obrazem podřízených v jejich neprospěch a ohrožuje tím jejich tvář a důstojnost. Namísto kooperativního přístupu k problematickým záležitostem uplatňuje strategii konfliktní, což negativně ovlivňuje pracovní atmosféru celého kolektivu. Často zaměstnance implicitně verbálně inzultuje a snižuje tím jejich sebevědomí.

Presupovaná neloajálnost, nesolidarita, neschopnost a lenost (e-mail č. 1 – „*Žádám všechny zaměstnance /ale i naše brigádníky/, aby si uvědomili, že firma Fleur je naším zaměstnavatelem a že naše chování ... musí být stoprocentně loajální!!!!!!*“; 6 – „*Už nevím pokolikáté...*“; 7 – „*Abych vás tolik nezatěžovala ... kontrolní test kvality provedu sama!!!!*“; 10 – „*Budu vyjíždět seznam volaných čísel, tak se pozná...*“; 12 – „*Největším „chybovačům“ budu muset asi odebrat v daném měsíci něco z přídělu VP...*“; 15 – „*Pokud najednou schází na pracovišti 3 lidi...*“) zaměstnanců ze strany vedoucí jsou předpokládaným důvodem vzájemně napjatého osobního vztahu.

Častá nepřímá a ironická vyjádření hrozeb považujeme za diskvalifikující komunikační manévry vedoucí vůči podřízeným, neboť je takto uvádí v pochybnost, jaký záměr její sdělení ve skutečnosti mají (sama jim znesnadňuje interpretaci vlastních e-mailů).

Defektnost mezilidské komunikace ve firemním prostředí není v našich poměrech bohužel ojedinělou záležitostí. Nejen pracovní prostředí, ale i plnění úkolů různé náročnosti a každodenní intenzivní styk se spolupracovníky klade zvýšené nároky na sebekontrolu každého jedince a za jistých okolností může být příčinou neshod a sporů. V zájmu každé firmy by však mělo být minimalizovat případné komunikační bariéry a zabezpečit tak otevřenou a bezkonfliktní vnitropodnikovou meziúrovňovou komunikaci, která přispívá k motivaci a efektivnímu pracovnímu nasazení zaměstnaneckého kolektivu.

Právě komunikace je odrazem stupně funkčnosti celé podnikové struktury a zároveň představuje i nedostupnější a nevhodnější prostředek nápravy případných nedostatků. Jak se ukázalo, ani manažerské kurzy a průběžná školení komunikačních dovedností nejsou zárukou finálního úspěchu a efektivní transformace a realizace získaných vědomostí v praxi.

ZÁVĚR

Formálním rozdělením práce do dvou do jisté míry samostatných částí jsme usilovali o větší systematičnost a přehlednost zpracování tématu problémů ve firemní komunikaci.

Obecná část nám posloužila k vymezení poměrně širokého teoretického rámce našeho tématu a poskytla nám možnost ukázat různorodost přístupů odborné literatury k problematice komunikace a ke způsobům její modifikace ve firemním prostředí včetně příležitosti definovat si základní terminologický aparát, který je pak v praktické části hojně využíván a teoretické jevy jsou fakticky demonstrovány na konkrétních příkladech.

Pět hlavních kapitol – Interpersonální komunikace, Lidské vztahy a komunikování, Vlastní JÁ a komunikace, Komunikační prostředí firmy a Principy a strategie verbální komunikace z hlediska pragmatiky – nám poskytlo dostatečný prostor pro prezentaci určitého uceleného komplexu informací, jež se bezprostředně vztahují k tématu naší práce.

Prostřednictvím praktické části jsme měli možnost nahlédnout do reálného komunikačního prostředí mezinárodní firmy (námi označené) Fleur, v němž jsme diagnostikovali/zjistili značné nedostatky a rozdíly mezi deklarovaným a skutečným stavem firemní kultury a komunikace. Naše komunikačně-pragmatická analýza nashromážděného e-mailového materiálu prokázala nestandardní a z celofiremního a mezilidského hlediska značně nežádoucí projevy dominance a zneužívání poziční moci a vlivu ve vztahu nadřízeného k podřízeným. Došli jsme k závěru, že v našem případě elektronický komunikační kanál jen zintenzivňuje komunikační bariéry ve firemní hierarchii, neboť do značné míry nahrazuje osobní kontakt, čímž se potvrdil náš výchozí předpoklad, že elektronická komunikace, jejímž cílem je suplování osobního styku, je výrazem defektnosti vzájemných vztahů mezi komunikanty.

Celá práce je de facto dokazování a zdůvodňování teze, že jsme to, o čem a jakým způsobem komunikujeme. Všechny naše životní zkušenosti, osobnostní schopnosti a dovednosti (včetně komunikačních) determinují naši verbální sebe prezentaci a nepřímo se podílejí na naší více či méně úspěšné socializaci. Komunikace a dorozumívání obecně je spolehlivým indikátorem funkčnosti či nefunkčnosti mezilidských vazeb daného společenství.

LITERATURA:

Baudrillard, J.: O svádění. Votobia, Olomouc 1996.

Čechová, M. a kol.: Stylistika současné češtiny. ISV, Praha 1997.

Čmejrková, S.: Vstřícnost a kamenná tvář sfingy aneb výraz tváře v mezilidské komunikaci. Slovo a slovesnost, 57, 1996, s. 102-108.

Čmejrová, S.: Čeština v síti: Psanost či mluvenost? (O stylu e-mailového dialogu). Naše řeč 5, 80, 1997, s. 225-247.

DeVito, J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 2001.

Drucker, P.F.: Efektivní vedoucí. Management Press, Praha 1992.

Grác, J.: Persuázia. Ovplyvňovanie človeka človekom. Osveta, Martin 1988.

Grepl, M. – Karlík, P.: Skladba spisovné češtiny. SPN, Praha 1986.

Hayes, N.: Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu. Portál, Praha 2005.

Hurst, B.: Encyklopedie komunikačních technik. Grada, Praha 1994.

Jakobson, R.: Zásady strukturální analýzy. In: I. Daňhelka (eds.), Dvě nepublikované přednášky Romana Jakobsona: Zásady strukturální analýzy; Synchronní a diachorní studium jazyka, Slovanský ústav, Euroslavica, Praha 1992.

Kol. autorů: Příruční mluvnice češtiny. Nakladatelství Lidové noviny, Praha 2001.

Kopřiva, P. a kol.: Respektovat a být respektován. Spirála, Kroměříž 2005.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press, Praha 2000.

Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Portál, Praha 2002.

Machová, S. – Švehlová, M.: Sémantika & Pragmatická lingvistika. PedF UK, Praha 2001.

Machová, S. – Šamalová, M.: Výuka pragmatických aspektů řečové komunikace ve vyšších třídách gymnázií a na SOŠ. PedF UK, Praha 2005.

Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, Praha 2003.

Müllerová, O. – Hoffmannová, J.: Kapitoly o dialogu. Pansofia, Praha 1994.

Nazare-Aga, I.: Nenechte sebou manipulovat. Portál, Praha 1999.

Naumann, F.: Umění diplomatického jednání. Portál, Praha 2005.

Plaňava, I.: Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy – dovednosti – poruchy. Grada Publishing, Praha 2005.

Podgóreckí, J.: Jak se lépe dorozumíme. Amosium servis, Ostrava 1999.

Scott, G.G.: Průvodce náročnými pracovními vztahy. Portál, Praha 2006.

Slavík, J. a kol.: Multidisciplinární komunikace – problém a princip všeobecného vzdělávání. PedF UK, Praha 2005.

Vybíral, Z.: Úvod do psychologie komunikace. Gaudeamus, Hradec Králové 1997.

Vykopalová, H.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace. Univerzita Palackého, Olomouc 2000.

Watzlawick, P. a kol.: Pragmatika lidské komunikace. Konfrontace, Hradec Králové 1999.

Watzlawick, P.: Jak skutečná je skutečnost? Konfrontace, Hradec Králové 1998.

RESUMÉ

Die Diplomarbeit befasst sich mit der kommunikativ pragmatischen Analyse von Korpus der realen Firmen-E-Mail-Korrespondenz. Wir richten unsere Aufmerksamkeit vor allem auf die Annäherung des Kontextes der kommunikativen Situationen der einzelnen Mitteilungen und auf das Dechiffrieren der tatsächlichen kommunikativen Intention des Sprechers.

Im allgemeinen Teil widmen wir uns der Problematik des Kommunikationsprozesses und seiner Konstituenten, inter- und intrapersonaler Dimension der menschlichen Kommunikation mit Schwerpunkt auf dem Firmenbereich.

Der praktische Teil geht von der näheren Charakteristik der Firma Fleur aus, wo die von uns angesammelte E-Mail-Kommunikation tatsächlich durchlief. Wir betrachten die dortige Arbeitsumwelt, die Bedingungen und die Firmenkultur. Wir richten unsere Aufmerksamkeit besonders auf die pragmatische Ebene der Kommunikation. Die grammatischen Aspekte beachten wir nur marginal.

Die ganze Arbeit ist tatsächlich ein Versuch, um zu beweisen und zu begründen, dass wir das sind, was und auf welche Weise wir kommunizieren.