

DOPROVODNÝ ROZHOVOR A NÁSLEDNÉ INTERVIEW: ANALÝZA TRANSINTERAKČNÍHO MANAGEMENTU¹

JANA HOFFMANNOVÁ

Ústav pro jazyk český Akademie věd ČR, v. v. i., Praha, Česká republika

HOFFMANNOVÁ, Jana: The accompanying dialogue and the follow-up interview: the analysis of trans-interactive management. *Jazykovedný časopis (Journal of Linguistics)*, 2023, Vol. 74, No. 2, pp. 495–508.

Abstract: The accompanying dialogue (realized while the participants are engaged in work activities together) provides very suitable material for the in-depth analysis of interaction and its relational, content, self-presentation and conative aspects, above all in the case of asymmetrical roles (superior – inferior). This contribution uses a video recording and a transcript of two collaborators in a violin workshop and, in addition, a follow-up interview, which forms an interesting complement to the original recording. Here it is possible to trace how, in the interview, the workshop leader tries to balance out the relational, content and conative aspects, weaken the expressions of his own superiority, mitigate the command-like tone of the communication, and to cooperate with his partner as much as possible; however, he himself labels these methods as “manipulation”. Methods of interactional linguistics were utilized in the analysis of both interviews. The theoretical framework for the empirical analysis consists of ego-linguistics as conceived by J. Dolník (emphasis on the egocentrism of the participants, their ego-motivation and ego-mobility) and language management theory with a focus on communicative (organized, trans-interactive) management.

Keywords: accompanying dialogue, follow-up interview, manipulation, ego-linguistics, language management

1. ÚVOD

Doprovodný rozhovor (uskutečňovaný při společné pracovní činnosti účastníků) poskytuje zejména při asymetrii rolí (nadřazený – podřazený) velmi vhodný materiál pro intenzivní analýzu interakce. Charakteristice těchto rozhovorů jsem se věnovala na jiných místech (srov. Hoffmannová – Homoláč et al. 2016, kap. 2.1; Hoffmannová 2022): její součástí je především nízký výskyt plnovýznamových výrazů, vysoká frekvence zástupných výrazů deiktických a prostředků kontaktních či vyjadřování implicitní a fragmentární, umožněné tím, že na základě společné činnosti, pohledů, pohybů a gest spolehlivě fungují inference. V tomto článku se budu věnovat rozboru komunikace dvou spolupracovníků v houslařské dílně (prostřednictvím videonahrávky a transkriptu),² využiji k tomu metody interakční lingvistiky, ale také

¹ Příspěvek vznikl v rámci projektu č. 19-21523S, podporovaného Grantovou agenturou ČR.

² Z rozsáhlé nahrávky celodenní pracovní komunikace zde využívám část o rozsahu 48 minut, která byla zatím pro analytické účely přepsána.

četné impulsy z díla J. Dolníka. Zaměřím se na to, jak se vedoucí dílny v rozhovoru snaží vyvažovat aspekty věcné, sebeprezentační, vztahové a apelové (srov. Schulz von Thun 2010), oslabovat projevy své nadřazenosti, zmírňovat příkazový ráz komunikace, s partnerem co možná vyrovnaně spolupracovat; co ho k tomu motivuje a jak sám své komunikační chování hodnotí. Tím jsme se zabývali už v nedávno zveřejněném článku (Hoffmannová – Havlík 2021); zde však navíc využiji následné (*follow-up*) interview, které vytváří k původní nahrávce zajímavý komplement. Teoretický rámec empirické analýzy bude tvořit *teorie jazykového managementu* (Jernudd – Neustupný 1987; Nekvapil – Sherman 2014; Nekvapil 2016 aj.), *egolinguistika* v pojetí J. Dolníka (2008; 2012 aj.), případně koncept *nenásilné komunikace* (Rosenberg 2016). Metodologickým základem této studie je porovnávání původního rozhovoru (doprovázejícího pracovní činnost) s následným interview, kterého se účastní jeden z aktérů doprovodného rozhovoru; následné interview (obsahující četné metakomunikační pasáže) pomáhá objasnit, jak se v asymetrické pracovní komunikaci uplatňují strategie spojené s persvazí, případně s manipulací. Tato analýza by měla přispět k naplnění cílů grantového projektu, pro který byly pořízeny videozáznamy řady pracovních rozhovorů s odlišnými vztahy účastníků, různě rozloženými na ose symetrie – asymetrie jejich rolí.

2. DOPROVODNÝ ROZHOVOR

Rozhovor interpretovaný v této případové studii představuje tedy dialog doprovázející pracovní činnost (a její plánování) v houslařské dílně, účastní se ho vedoucí dílny (a zároveň její majitel) Jindra a jeho spolupracovník Olda. Jindra chce zadat svému zaměstnanci drobnou, nicméně technicky náročnou úpravu formy u jednoho typu houslí. Má představu o kýženém výsledku, ale neví přesně, jak ho dosáhnout. Optimální, proveditelný pracovní postup musí domluvit s Oldou, který k jeho představě připojí své praktické zkušenosti zručného řemeslníka. Na základě domluvy pak může Olda – už bez přítomnosti Jindry – potřebnou úpravu formy uskutečnit. Věcná stránka rozhovoru je tedy založena na zadaném úkolu a na společných znalostech a dovednostech obou účastníků, včetně sdílené terminologie (*svěrky, závity, věnce, boky, lub, kompozit, poloměr* aj.). Zajímavý je ale u tohoto věcného, racionálního, cílově orientovaného rozhovoru (kde není místo na „small talk“, konverzační odbočky) poměr mezi stránkou vztahovou, apelovou a sebeprezentační. Složka vztahová tu jaksi (ale spíše jen zdánlivě, jak uvidíme dále) potlačuje, vtahuje do sebe složku sebeprezentační a apelovou; je to motivováno snahou nadřazeného Jindry potlačovat asymetrii danou odlišnými sociálními rolemi, v zájmu dosahovaného porozumění „povýšit“ Oldu na svou úroveň (kde se rozhoduje o zvoleném pracovním postupu), nebo „snížit“ sebe na úroveň Oldy (kde se probírají konkrétní technické detaily). Užívá sice imperativních slovesných tvarů (*udělej, přines*), ale apelativní ráz komunikace neustále oslabuje – např. užíváním 1. osoby sg. (místo *zkus to, stáh-*

ni to říká bych to zkusil, já bych to stáhnul), 1. osoby pl. (*to uděláme, to bysme udělali*), neosobní 3. os. sg. (*to se udělá, to se tam přicvakne; to by se udělalo, tak by se to muselo vzít...*) nebo infinitivu (*a co to projet, možná malinko ubrat*). Ani Jindrový návrhy a podněty nezaznívají v pregnantní formě: sebe prezentace se tu ukrývá za neustálými kondicionály (*udělal bych to tak, že bych vzal...*), nebo např. za užíváním výrazu *otázka*:

- a teď je ještě otázka jestli náhodou . bysme tam neměli k tomu . chtělo by to taky přilepit . asi jo
- a teď ta tenká housenka je otázka . jestli by m- . jestli má bejt . vně anebo vnitřkem³

Tyto vztahové aspekty komunikace obou spolupracovníků jsou zřejmé i z následujících ukázek.

(1)

Jindra udělal bych to tak že bych vzal . e že bych vzal . tahle bych si nadělal díry nějaký trojky že jo jak sem jak sem dal [ten]

Olda [no]

Jindra jo . a . zase přitahnu k tomu přitahuju k tomu ee .

Olda svěrkama

Jindra svěrkama a . svrtal . dohromady

Olda ehm

Jindra jo . ee tak abysme prostě dosáhli toho

Olda tady závit nedělat ale

Jindra [ne]

Olda [udě-] udělat ho [jenom tady]

Jindra [jenom tady] jenom tady jo

V ukázce č. (1) vidíme, jak se po Jindrově „nesměle“ formulovaném návrhu Olda postupně zapojuje do komunikace; nejprve Jindru doplní výrazem *svěrkama*, který Jindra vzápětí souhlasně opakuje. Dále pak se Jindra v rozhodujícím okamžiku odmlčí, nedořekne svou repliku (*jo . ee tak abysme prostě dosáhli toho*) a do jeho neukončené repliky vstoupí Olda, který na fragment Jindrový repliky naváže a doplní jej. Svým vstupem (*tady závit nedělat ale (...) udě- udělat ho jenom tady*) se ujišťuje o určitém dílčím řešení požadované úpravy houslové formy, dotahuje a konkretizuje Jindrův zá-

³ Transkripty nahrávek pořizovaných pro grantový projekt používají tyto značky:

.	krátká pauza
..	delší pauza
udě-	nedokončené slovo
()	nesrozumitelný výraz
((smích))	komentář přepisovatele
(...)	vynechání části transkriptu
[ne]	simultánně pronesené pasáže
[tak]	(překryvy replik různých mluvčích)
e ee hm ehm	hezitační a responzní zvuky

měr. Jindra s Oldovou formulací rád souhlasí a průběžně, v překryvech s replikou Oldovou vyslovuje svůj podpůrný souhlas, založený opět hlavně na opakování: *Olda nedělat* – Jindra *ne*; *Olda udělat ho jenom tady* – Jindra *jenom tady jenom tady jo*.

(2)

Jindra a teď je ještě otázka jestli náhodou . bysme tam neměli k tomu . chtělo by to taky přilepit . asi jo

Olda tu vrchní [jo]

Jindra [tu] vrchní . tam není důvod proč jí ee proč jí dávat . eee proč jí mít ee v ee jako ve dvou kusech

Olda eee ano ale v případě že tam pak . vznikne někde nepatrná mezírka a zateče tam [pryskyřice tak to z toho] nedostanem

Jindra [no tak to nevyndáme] tak dobře tak v tom případě to musím nechat ()

Olda je to [jednodušší]

Jindra [no] to je jasný no to je jasný no to je s- samozřejmý jakmile tam bude mezírka tak tak [tak tak] to tak to tak by se to muselo celý ()

Olda [no] to by se tohle muselo zbrousit úplně [dohládka aby tam nic nebylo]

Jindra [no no no no jasně]
no no tak jo takže ji takže ji nebudem lepit . nakonec vono tak se tam přicvakne [že jo to asi] není takovej problém

V ukázce (2) je možná Jindra opravdu na pochybách, jak dál postupovat, proto klade „otázku“, zda by se „náhodou“ něco nemělo přilepit. A opět poskytuje prostor pro iniciativu Oldovi, nechá se od Oldy (jakoby?) přesvědčit, přijímá jeho argumentaci a živě s ním souhlasí, prostřednictvím hojněho opakování exponentů souhlasu: *no to je jasný to je jasný no to je s- samozřejmý; no no no jasně no no tak jo...* Nakonec pak debatu na toto dílčí téma shrnuje: od jeho počáteční „otázky jestli přilepit“ dospěli oba účastníci posléze k závěru „takže ji nebudem lepit“.

(3)

Jindra [jo] . a slepíme to jak to je prostě

Olda to znamená bude to nepatrně

Jindra bude to k- bude to [užší užší]

Olda [užší protože to] bude schovaný [v tom lubu]

Jindra [přesně] bude to užší
protože to bude schovaný v tom lubu . a

Olda a prosím tě u těch violoncell to tak bude protože tam už to přišlo bez hrany [takže ty budou každopádně]

Jindra [jasný to je to je jasný ty ty tam] ty tam ty tam ty tam zajedou to neva e [hele]

Olda [no]

Jindra a představuju si to tak že bysme to teda . ee že bysme to . nalepili na tenkej ee jako na tenkou ee housenku . a teď ta tenká housenka je otázka . jestli by m- . jestli má bejt . vně anebo vnitřkem

Olda spíš uvnitř protože my

Jindra [přesně]

Olda [my nechcem] aby nám to vylezlo ven

Jindra ano ano

V ukázce (3) řeší oba houslaři postupně tři dílčí problémy. V první části nejprve souhlasí Olda s Jindrou (a svůj souhlas utvrzuje opakováním výrazu *užší*); vzápětí doplňuje další upřesnění, na něž reaguje Jindra živým souhlasem: opakuje po Oldovi celou jeho repliku a opakování doprovází exponentem souhlasu *přesně*. Ve druhé části ukázky se chápe iniciativy Olda a zavádí do rozhovoru nové téma violoncell; Jindra ho ani nenechá domluvit a v překryvu replik započne opět výrazně pozitivní reakci: *jasný to je to je jasný...* V třetí části ukázky pak Jindra uvádí svou představu a doprovází ji otázkou, která otvírá prostor Oldovi pro konkretizaci, rozhodnutí o dalším postupu (na základě výběru ze dvou možností: *vně anebo vnitřkem*). Olda uvážlivě vybírá (*spíš uvnitř*) a svůj návrh zdůvodňuje; a Jindra opět bez váhání souhlasí s návrhem (*přesně*) i se zdůvodněním (*ano ano*).

Ukázky tedy potvrdily Jindrovu vstřícnost vůči jeho zaměstnanci: to, že mu při každé příležitosti otvírá prostor, aby se aktivně zapojil do společného rozhodování, i to, že s jeho návrhy a podněty vždy vyjadřuje souhlas, a to bez váhání (což se projevuje ve „skákání do řeči“, ve vznikajících překryvech replik) a intenzivně (k tomuto účelu využívá časté opakování: opakuje to, co právě vyslovil jeho partner, ale opakuje – nezdědka několikanásobně – i užívané souhlasné výrazy). Dosahuje tím hladkého průběhu rozhovoru⁴ a vzájemného porozumění, které vede k úspěšnému průběhu pracovní činnosti a získávání potřebných výsledků. Co nám ovšem tato interpretace dialogu neumožňuje rozpoznat: je toto Jindrovo komunikační chování intuitivní, podvědomé, nebo uvědomělé? Jde o záměrně užívanou, osvědčenou strategii, která usnadňuje a optimalizuje společnou práci? Jde snad o určitou hru na vstřícného, uznalého šéfa?

3. NÁSLEDNÉ INTERVIEW

K zodpovězení této otázky využiji metodu následného (*follow-up*) interview (viz k tomu např. Neustupný 1999; Sherman – Homoláč 2014). V souladu s uplatňováním této metody při výzkumu jazykového managementu uskutečnili dva výzkumníci, Pavel a Michal, kteří pořizovali původní, zde dosud interpretovanou nahrávku, po několikátýdenním časovém odstupu rozhovor s dominantním účastníkem komunikace houslařů, s majitelem a vedoucím dílny Jindrou, a tento dialog opět zaznamenali. Během rozhovoru přehrávali svému respondentovi vybrané úseky výchozího rozhovoru a kladli mu otázky, které zaměřili třemi směry:

3.1 Snažili se ujasnit si organizaci práce v dílně, povahu vznikajících výrobků, používané materiály apod. Jejich podíl na rozhovoru je přitom minimální, omezuje se na stručně formulované otázky či podněty; na ty houslař vždy reaguje velmi ob-

⁴ Hodí se tu připomenout, že i hladký průběh rozhovoru, směřujícího k vzájemnému souhlasu a porozumění partnerů, zahrnuje hojně překryvy replik. Patří to k charakteristice „vysoce angažovaného stylu“ (*high-involvement style*), o kterém píše D. Tannenová v knize *Conversational Style* (2005, 1. vyd. 1984; překlad termínu pochází z českého vydání její další knihy *Ty mi prostě nerozumíš*, 1995). O takový styl zřejmě jde i v analyzovaném pracovním rozhovoru. Za upozornění děkuji kolegovi Martinu Havlíkovi.

širným výkladem, při kterém si pomáhá vytvářením náskresů. Během jeho výkladu oba výzkumníci produkují pouze kontinuátory typu *jo, ano, aha, ehm, hm hm, jasně, jo takle, jo rozumím* (s různými kombinacemi a reduplikacemi), jejichž prostřednictvím dávají mluvčímu najevo, že mu naslouchají, rozumějí, pozorně ho sledují, a povzbuzují ho k pokračování repliky. Jeho repliky jsou většinou velmi rozsáhlé, ale výzkumníci jen výjimečně projeví snahu ho přerušit.

(4)
Pavel ty formy si děláte sami nebo to si necháváte udělat
Jindra ((odkašlání)) e to si necháváme dělat . to není já- to jako
Pavel hm hm hm
Jindra na to musí být vobrobna no
Michal ale vy to teda musíte v podstatě . přesně zadat že co chcete
Jindra no tak my to má- já to mám všechno nakreslený v počítači že jo . takže prostě to e dn- dneska prostě
Michal hm
Pavel hm
Jindra se to posílá v e- v souborech a
Pavel jo
Jindra (...) je technická výměna že jo . to znamená sou nějaký soubory . ee tři dé ee tři dé ee tři dé s . objektů . který prostě ee . si posíláme mezi sebou . aniž bysme je aniž bysme je jako posílali nějaký papíry . na papíře se to vůbec nedá udělat že jo...

Jen výjimečně jsou otázky výzkumníků rozsáhlejší a zasvěcenější; i ty ale vyvolávají rozsáhlé vysvětlování respondenta:

(5)
Pavel a mohl byste nám jako ve stručnosti říct . jak to jak to vlastně děláte . tak vy navrstvíte . pár těch látek a do- a to . dáte to na tu formu . nebo
Jindra do formy
Pavel takže máte máte formu nějakou . do ní vložíte něco
Jindra tak ee ee . když začnu úplně vod vod e když začnu úplně vod adama jo . tak ee my se snažíme e u těch houslí . na- ee namodelovat ee . strukturu dřeva . em ee . mechanicky . dřevo je kompozit . a eee . je je to ortotropní kompozit . to znamená že . v jednotlivých směrech ee . ee ee tý ortotropní symetrie . má různý vlastnosti . jo napříč létům je měkký . podél let je tuhý . hm hm hm
Michal jo

Součástí výkladu respondenta je množství názorných gest a pohybů, a jako další názorná složka vstupují do komunikace nákresy, jejich vytváření a pozorování:

(6)
Pavel tady vidíme krásně ten plech . a tady vlastně to co ste nám kreslil to sou ty šrouby . které ste kreslil tady
Jindra to sou tydlety
Pavel ano a to sou to je ta jedna část . tady bude asi ta druhá a tady je ta třetí
Jindra ano ano ano
Pavel aaa
Michal vono je to pak vidět když to rozšroubuje že jo

3.2 Nechávali si vysvětlit užívanou „terminologii“, resp. spíše professionalismy a slangové výrazy užívané respondentem (PK: *a a čemu říkáte ten poloměr vlastně – J: no poloměr je e poloměr je zaoblení hrany...*). Pro výzkumníky-jazykovědce jsou samozřejmě tyto výrazy zajímavé. Několikrát se vrací dotaz na *housenku* a hlavně na *bajlák* (později ve spojení s *plocháčem*):

(7)

Pavel a co ta co ta housenka tys říkal že tam náká housenka
 Michal jo to je tam dál housenka no tady potom že jo . (...) jo tak bysme tam zkusili teda natlačit housenku
 Jindra jo já už vim . možná možná vim (...) . do tohodle místa se dá lepidlo
 Pavel ehm
 Jindra jo . a teď z- zbývá . co s tímhletem . a ee my sme vyměřili že bysme tam . vtlačili housenku . to znamená ee z náký tuby . bysme tam vytlačili něco takovýdleh
 Michal hm
 Jindra a pak bysme to tajdle nák za to
 Pavel jo jo rozumim
 Jindra nák začistili
 Michal jasně jasně jo

(8)

Pavel jo eště sem se chtěl zeptat co sou bajláky . vy tam najednou říkáte bajláky
 Jindra jo bajláky ((smích)) . ee . eee ((smích)). bajlák je něco co přiložíte . jako příložky
 Pavel jo takle jako bajlák je jako
 Jindra bajláge . bajláge z němčiny
 Pavel jako z němčiny . no jo jasně no . takže cokoliv se přiloží a vy tam máte . myslim že náké ty pásky ()
 Michal no takové ty pásky náké ty železné nebo
 Pavel náké ty železné nebo ()
 Jindra no no no přesně tak
 Michal na ty železa ()
 Jindra to je příložka . bajlák je příložka . baj láge
 Pavel jasně příložka to mě nenapadlo vůbec
 Jindra psáno bei . beilage
 Pavel jo jasně jasně jasně
 Jindra němčina to je jako ee ee . e ee v v v . jako s- e v tý v tý technický hantýrce . je je všechno z němčiny že jo
 Pavel jo jo jasně
 (...)
 Michal eště teda . () tady že jo . tomu říkáte . tak tam dáme větší bajlák nákej větší plocháč . to teda znamená to je to samý
 Jindra bajlák a plochá- to je
 Michal to je stejná příložka a to všechno stejný
 Jindra příložka je z plocháče
 Michal jo . já jenom ()
 Jindra plocháč je plocháč je kus železa . ee . takovýdleh . takovýdleh průřezu . nák dlouhej jo

Michal hm
 Jindra a v okamžiku kdy ho někam přiložíte . tak je z něj bajlák
 Pavel jo
 Michal jasně jasně
 Pavel takže bajlák je funkce a plocháč je tvar
 Jindra ano plochá- ee ee . z plocháče se udělá bajlák
 Michal jasně jasně jasně

3.3 Třetí typ otázek, jaké kladou výzkumníci vedoucímu houslařské dílny, je v rozsáhlém následném interview zastoupen vlastně pouze dvakrát; v obou případech ale otázka motivuje rozsáhlé expozé respondenta, který vysvětluje svůj postoj ke spolupracovníkům a komunikační strategii, kterou vůči nim uplatňuje. Tyto úseky rozhovoru lze interpretovat z hlediska teorie jazykového managementu – ovšem pod podmínkou, že „jazykový management“ nevztahujeme pouze k jazyku, např. k užívání nesprávných slovních tvarů a jiných nesystémových prvků, ale také ke komunikaci, k užívání jazyka. Ve výchozí nahrávce výzkumníci zachytili, že nadřizený Jindra zřejmě provádí ve vztahu ke svému podřízenému určitý management, že provádí „správu, resp. spravování svého jazyka a promluv, resp. komunikace“ (srov. k tomu Nekvapil 2016 aj.). Jak už jsem naznačila výše, nemohou si ale být jisti tím, že to činí vědomě; jestliže se ke svému podřízenému obrací vstřícně a s důvěrou, otvírá mu prostor k vyjádření jeho vlastních názorů, intenzivně po něm opakuje a až hypertroficky vyjadřuje souhlas s jeho návrhy, vyhýbá se apelativním (imperativním) formulacím, jde o uvědomělou strategii? První takto zaměřenou otázku výzkumníka uvádíme pod č. (9):

(9)
 Pavel mě ještě zajímá vlastně když přijdete s nějakým nápadem . třeba jak prodloužit životnost té formy . nebo s nějakým nějakým technologickým nápadem . tak vy to potom konzultujete s těmi lidmi . co to potom dělají nebo . oni přispívají k tomu nějakým svou zkušeností nebo . jak to vlastně probíhá

Otázka vyvolá neobyčejně rozsáhlou a souvislou odpověď respondenta (asi 6 – 7 minut), který podrobně popisuje své chování k partnerovi v zaznamenaném rozhovoru. Do této odpovědi výzkumníci téměř nezasahují – jen přizvukují a povzbuzují mluvčího prostřednictvím už uvedených, nepatrných kontinuátorů. Odpověď prozrazuje, že mluvčí při pracovních rozhovorech se svými spolupracovníky/podřízenými skutečně uplatňuje vědomý komunikační management; má tento problém dlouhodobě promyšlený, ví přesně, co dělá, umí si své počínání zdůvodnit. Svého vyjadřování si všímá a hodnotí je (jde o dvě první fáze jazykového managementu, „noting“ a „evaluation“ (srov. Nekvapil 2012; 2016 aj.; Nekvapil – Sherman 2014). V „egolinguistické“ terminologii J. Dolníka (2015, s. 145 – 169) tu mluvčí provádí jednak autointerpretaci (zaměření na sebe sama z hlediska sebeinterpretační kompetence),

jednak heterointerpretaci (zaměření na sebe z hlediska interpretační kompetence partnera); do jisté míry se u něj projevuje egocentrismus a potřeba být interpretován a uznáván jinými (heteroakceptace), která může někdy vést až k egoistickému získávání výhod a moci. Na druhé straně je na Jindrovi dobře patrné, jak v jeho chování jde ruku v ruce jistý egocentrismus (celkem zálibně hodnotí sám sebe jako „manipulátora“) s potřebou sociální heteroakceptace. Z rozsáhlého výkladu vybírám aspoň některé výrazné metakomunikační formulace:

(10)

těm lidem se to nedá dát příkazem; když se ti lidi neztotožní s tím . co ee co po nich chcete . ee tak to neudělaj dobře; on si k tomu musí říct svoje . a vy mu to jeho . musíte vyvrátit . a nakonec jako vy musíte dojít . eee ee ee . takovou jako souhlasnou diskusí k tomu co chcete vy (...); já mu postupně jako ee . vodmazávám ty jeho ee . ty jeho argumenty a ee (...) . a vlastně jakoby prosadíte . ee takovou jako ne úplně násilnou formou . ee tu svoji představu . ee technickou . a on ji veme za své . ee když ho znásilníte moc . tak to udělá špatně; prostě ho do toho vtahujete; necháte ho s váma jako tu věc narolovat do hlavy; on vlastně . e to se mnou vymejší; nejlepší je když von si to vymyslí že jo . když má pocit že to vymyslel von

V následném interview šéf dílny užívá názorné „reprodukce“ fiktivních promluv, resp. vnitřní řeči své i svého spolupracovníka:

(11)

- nemůžete přiběhnout a říct *hele udělej to to to to*
 - von to namastí a . a pak řekne *hele šéfe stejně vám to ne ne neto nefunguje*
 - *co zas ten co zase ten blbec vymyslel prostě jo* . on si k tomu musí říct svoje
 - já ho kritizuju za to že to není úplně vono . a von mi říká *hele ale když vona ta forma jako netěsní* . tak ee já s ním musím probrat ee . *tak já ti pomůžu tu formu utěsnit (...) ehm ty to jako ee . to sou moje nápady ty si k tomu řekni svoje . a teď to udělej a už to už to bude těsnit*
 - *hele Oldo takle to nepude . podivej to to nedrží a ee . co kdybysme to teda udělali radši takle*
 - tak von už potom to bere jako . trochu svoje . a už dá na tydlety věci dá pozor . *takže už to už sem to taky vymyslel . tak je můj ee jako tak je můj čáka . jako to udělat teda dobře . když sem se toho účastnil*

Druhá rozsáhlá pasáž následného interview je opět předznamenána výzkumníky, jak je zřejmé z ukázky (12):

(12)

Pavel takže tohleto nás to nás baví ale hlavně . jak ste právě nás pro nás bylo strašně důležité jak ste mluvil o tom . jak se potřebu- jak potřebujete vlastně ty své pracovníky dostat k nějakému úkolu
 Jindra no jasně
 Pavel jak je přesvědčit a tak . protože to je vlastně to je to ee to je to to je to . speciální téma na které se zaměřujeme nejvíc teďka
 Jindra no jo no

Pavel jak ee
 Michal tam je vidět nějaká ta spolupráce v tom . jako i když nerozumí o co tam de tak ta spolupráce . v těch slovech nebo v tom jako že prostě . něco řeknete Olda vás doplní jo
 Jindra a cejtíte tam tu manipulaci
 Pavel no to samozřejmě ne protože my nevidíme do těch
 Jindra jasně ale je to manipulativní celý
 Michal za- zatím sme tam cítili spíš tu spolupráci
 Jindra ale jako je to celý manipulativní trošku

Tam, kde oba výzkumníci při hodnocení průběhu komunikace mezi Jindrou a Oldou mluví hlavně o „spolupráci“, vzájemném dialogu spolupracovníků a o „přesvědčování“, mluví Jindra o „manipulaci“. Otázka je, jak „manipulaci“ chápe.⁵ Bývá vymezována spíše negativně, tj. tak, že manipulátor vědomě či nevědomě používá techniky pro manipulaci s druhými lidmi, snaží se působit na jejich myšlení a chování ve prospěch prosazení svých osobních cílů a přání – což je vlastně celkem v souladu se sebehodnocením Jindry (a s výše zmíněným egocentrismem):

(13)
 já potřebuju ten vejsledek že jo (...) potřebuju ho k tomu aby jako ee jako trošku spolupracoval že jo (...) a musím ho zmanipulovat aby ee aby nebo musím ho prostě přesvědčit . aby . aby se pokusil...

Na druhé straně, v tomto případě nejde pouze o prosazení „osobních cílů a přání“ nadřazeného – zájem obou/všech spolupracovníků na zdařilých výsledcích společné práce a na jejich úspěšné prezentaci na trhu je sdílený. Pojem „manipulace“, vyskytující se ostatně spíše ve sféře politické a mediální než v lingvistické pragmatice, je tu asi příliš silný; nebo je třeba manipulaci chápat pozitivněji, v souladu s F. Prabbalem (2006), který svou publikaci nazval „People Manipulation: A Positive Approach“ (podtitul jedné části knihy zní právě „Make people work with you“). To, že vedoucí dílny hodnotí svůj způsob komunikace se spolupracovníkem/podřízeným jako „manipulaci“, je bezpochyby součástí jeho sebereflexe, sebehodnocení, sebevnímání, sebepojetí, sebeprezentace, sebeprojekce, sebeinterpretace..., jak to různě nazývá J. Dolník (2008; 2012) při výkladu o egolinguistice. Zdá se ale, že i Jindra chápe „manipulaci“ poměrně pozitivně, proto se nezdráhá o ní v následném interview otevřeně mluvit; považuje ji zřejmě za součást své vlastní (pracovní-komunikační) identity. Svůj egocentrismus také dokáže potlačit a přejít k alocentrismu; prosazuje se (opět podle J. Dolníka 2015) egomobilita, „deegoizace“ a „konegoizovanost“. Úsilí o vzájemné porozumění tu vede k vzájemnému uznávání, a tedy k vyšší „egocentrické konformitě“:

⁵ Možná ve smyslu „face-work“ (srov. už Goffman 1955), tedy jako kamufláž zastírající sociální implikace.

(14)

sem typ kterej má jako kterej chce mít pravdu jo . ale nemusim to mít jako za každou cenu . to já se klidně podělím; nejsem typ kterej ee . jako kterej nutně m m m . si musí potvrdzovat jako svoji . ee svoji technickou dominanci . radši si to s nim jako ee jako rozříkám

Vedoucí dílny se vyznačuje nespornou interakční inteligencí a využívá ve prospěch společné věci svou autoritu, „komunikační dějiny“, zkušenosti, které dokáže zobecňovat:

(15)

mně se vždycky osvědčilo . že jakmile se ee . jakmile e je nákej jako technologickej . nebo technickej problém . tak s- e byt' by ten člověk byl sebeblbější . tak je to potřeba s nim probrat

Jindra evidentně chápe svou „manipulaci“ jako nepřímou, taktickou. Vždy se snaží vtáhnout partnera do diskuse o pracovních úkonech, nechat ho, aby „si řekl svoje“, aby domluvený postup „vzal za své“, ztotožnil se s ním, aby si myslel, že na vše přišel on sám. Uvědomuje si a v následném interview průběžně komentuje, že je třeba překonávat znalostní asymetrii, odstranit z interakce veškeré typy *paternalismu* a usilovat o komunikaci *inkluzivní* (Dolník 2021), *nenásilnou* (Rosenberg 2016), založenou na uplatňování empatie. Jedině tak lze dosáhnout interakční akceptace a zdárného výsledku práce. Rosenbergova „nenásilná komunikace“ znamená řešit problémy, aniž bychom druhým vnucovali svoji vůli. Lidem v nižších sociálních pozicích není radno rozkazovat, protože na rozkaz lze reagovat buď tím, že se podřídí, nebo tím, že se vzeprou – a oboje je ponižující. Autor rozlišuje „moc nad lidmi“ a „moc společnou s lidmi“. A přesně jako náš vedoucí houslař doporučuje, aby lidé dělali to, co od nich chceme, rádi; aby jejich motivací bylo jejich vlastní přání. Dolník (2021, s. 48 – 49) tu zmiňuje i přístup označovaný jako *nudge* (postrčení, „šťouch“) – metodu, která umožňuje ovlivňování lidí bez zákazů a příkazů.⁶

4. MANIPULACE

Pojem *manipulace* musíme v tomto kontextu nutně uvést do vztahu k pojmu *persvaze*. H. Srpová (2005) v článku s názvem *Manipulace a persvaze – janusovské dilema* konstatuje, že autoři knih o persvazi a řečnictví se termínu *manipulace* většinou vyhýbají, nebo ho zmiňují jen marginálně. Podle ní se persvaze a manipulace shodují v tom, že mluvčí ví, čeho chce dosáhnout, realizuje v komunikačním procesu svůj vědomý záměr, cíl: ovlivnit chování, postoje a přesvědčení adresáta/adresátů.

⁶ Srov. publikaci Thaler a Sunsteina (2008; též v českém překladu, 2010), která po svém vydání zaznamenala mimořádný ohlas. Za upozornění opět děkuji Martinu Havlíkovi.

Liší se naopak v tom, kdo je beneficiantem působení, ovlivňování: pokud z něj má prospěch hlavně mluvčí (tj. zdroj persvaze/manipulace), jde o manipulaci; pokud z něj má prospěch hlavně adresát, jde o persvazi. Persvaze je „pozitivní, eticky zamýšlený akt působení na adresáty“, zatímco manipulace může mít „účinky pro adresáty nežádoucí“. Autorka však rozebírá i „přechodný pás případů“ – např. „komunikáty, kdy zdroj má na mysli prospěch adresáta, ale používá k tomu prostředky méně etické...“ Domnívám se, že přístupy šéfa, který sám hodnotí své komunikační chování jako „manipulaci“, patří přinejmenším do tohoto přechodného pásma; z komunikace, v níž tyto přístupy uplatňuje, mají evidentně prospěch obě strany, jak mluvčí (zdroj), tak jeho adresát/adresáti. Nemáme ovšem k dispozici následné interview se spolupracovníkem (a podřízeným) Jindry, tedy s Oldou – viz pasáž ze závěru následného interview:

(16)
Pavel otázka co by řekl Olda vy říkáte že ze své strany vy ho potřebujete dostat . do určitého
Jindra to je něco to je to fakt neř- nevím co by řek jo . jo je to to fakt netuším co by řek jo . ale . z mé strany je to manipulace
Pavel vy ho potřebujete dostat
Jindra ano ano ano ano ano
Pavel tam kde ho chcete mít
Jindra ano přesně tak . ee ee jako já bych to jinak nepodnikal prostě jo
Pavel ehm ehm
Michal no jasně vy potřebujete aby udělal to co vy chcete aby udělal že jo

Je otázka, zda Olda pocítuje, že je v těchto situacích do jisté míry omezována jeho svoboda rozhodování (o dalším pracovním postupu), že je mu sugestivně (a rafinovaně, s předstíranou nejistotou, otevřeností jiných možností) předkládáno něco, s čím se má ztotožnit a vzít to za své. Zdá se ale, že svému vedoucímu důvěřuje, že mezi nimi vládne dlouhodobé porozumění a že se s jeho názory a návrhy, s jeho občasným „postrčením“ ztotožňuje rád. Žádnou „manipulaci“ si zřejmě neuvědomuje. Celý záznam rozhovoru působí velmi pozitivně, nevznikají tu žádné konflikty ani rušivé momenty. Asi i zde by bylo lepší se termínu „manipulace“ vyhnout, resp. ponechat ho jiným oborům a rovněž „lidové lingvistice“.

5. ZÁVĚR: KOMUNIKAČNÍ MANAGEMENT

Vrátím-li se v závěru k teorii jazykového managementu, bylo by možno ještě se pokusit o zařazení našeho komunikačního managementu (prováděného vedoucím pracovníkem) z hlediska rozlišení managementu jednoduchého a organizovaného, institucionálního (srov. Nekvapil 2012; 2016 aj.; Nekvapil – Sherman 2014, s. 249). Jednoduchý management provází běžné každodenní užívání jazyka v konkrétních interakcích a provádí ho jednotlivec, který si „ve své promluvě či v promluvě svého

komunikačního partnera něčeho povšimne...“ Naproti tomu organizovaný management provádějí instituce, organizace; „komunikuje se tu o samotném managementu“ a management se „nevztahuje k jedné konkrétní interakci, ale k (dlouhé) řadě takových interakcí“ (v tomto smyslu je „transinterakční“). V našem případě je sice zdrojem managementu jednotlivec, ale ten možná představuje zároveň „instituci“ sui generis. Je vedoucím pracoviště a tato hierarchie je důležitým aspektem organizovanosti managementu; v následném interview prezentuje své dlouhodobé zkušenosti, to, co se mu při řízení práce a komunikace v dílně nejvíce osvědčilo. Jde o management řízený, který probíhá „offline“. Zřejmě by se tu dalo mluvit o transinterakčním komunikačním managementu.⁷

A ještě se snad hodí v závěru zastavit se u možností využití metody následného interview. V našem případě bylo cílem výzkumníků lépe porozumět pracovním úkonům, které se odehrávaly při původně nahrávaném rozhovoru. Odhalení výrazného managementu je spíše nečekaný bonus; pro analýzu managementu lze tak využít i data získávaná pro jiné výzkumné záměry.

Bibliografie

- DOLNÍK, Juraj (2008): Egolinguistika. In: *Slovenská reč*, roč. 73, č. 5, s. 257 – 270.
- DOLNÍK, Juraj (2012): *Sila jazyka*. Bratislava: Kalligram 2012. 366 s.
- DOLNÍK, Juraj (2021): *Jazyk v sociálnej praxi*. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV. 222 s.
- DOLNÍK, Juraj a kol. (2015): *Cudzost' – jazyk – spoločnosť*. Bratislava: PhDr. Milan Štefanko – IRIS 2015. 316 s.
- GOFFMAN, Erving (1955): On face-work: An analysis of ritual elements of social interaction. In: *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, roč. 18, č. 3, s. 213 – 231.
- HOFFMANNOVÁ, Jana (2022): Styl doprovodných dialogů. In: *Jazykovedný časopis*, roč. 73, č. 1, s. 86 – 100.
- HOFFMANNOVÁ, Jana – HAVLÍK, Martin (2021): Opakování jako součást utváření pracovního (doprovodného) rozhovoru. In: *Časopis pro moderní filologii*, roč. 103, č. 2, s. 210 – 227.
- HOFFMANNOVÁ, Jana – HOMOLÁČ, Jiří et al. (2016): *Stylistika mluvené a psané češtiny*. Praha: Academia. 512 s.
- JERNUDD, Björn H. – NEUSTUPNÝ, Jiří V. (1987): Language planning: for whom? In: L. Laforge (ed.): *Proceedings of the International Colloquium on Language Planning*. Québec: Les Presses de L'Université Laval, s. 69 – 84.
- NEKVAPIL, Jiří (2012): Some thoughts on „noting“ in Language Management Theory and beyond. In: *Journal of Asian Pacific Communication*, roč. 22, č. 2, s. 160 – 173.

⁷ Srov. k tomu i <http://languagemanagement.ff.cuni.cz/cs/komplexita>. Za konzultaci k této problematice vděčím kolegyni Tamah Shermanové.

NEKVAPIL, Jiří (2016): Jazykový management (language management). In: P. Karlík – M. Nekula – J. Pleskalová (eds.): *Nový encyklopedický slovník češtiny*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, s. 760 – 763.

NEKVAPIL, Jiří – SHERMAN, Tamah (2014): Jazykový management a teorie jazykového managementu: úvodní poznámky. In: *Slovo a slovesnost*, roč. 75, č. 4, s. 245 – 254.

NEUSTUPNÝ, Jiří V. (1999): Následné (follow-up) interview. In: *Slovo a slovesnost*, roč. 60, č. 1, s. 13 – 18.

PRABBAL, Frank (2009): *People Manipulation: A Positive Approach*. New Delhi: Sterling Publishers. 156 s.

ROSENBERG, Marshall (2016): *Nenásilná komunikace*. Překlad N. Garciová. Praha: Portál. 224 s.

SHERMAN, Tamah – HOMOLÁČ, Jiří (2014): Management summaries and the follow-up interview in language biography research. In: *Slovo a slovesnost*, roč. 75, č. 4, s. 294 – 324.

SCHULZ VON THUN, Friedemann (2010): *Miteinander Reden*. Bd. I: *Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek b. Hamburg: Rohwolt 2010. 320 s.

SRPOVÁ, Hana (2005): Manipulace a persvaze – janusovské dilema. In: H. Srpová (ed.): *Metody a prostředky přesvědčování v masových médiích*. Ostrava: Ostravská univerzita, s. 200 – 208.

TANNEN, Deborah (2005): *Conversational Style. Analyzing Talk among Friends*. Revised edition. Oxford: Oxford University Press. 272 s.

TANNEN, Deborah (1995): *Ty mi prostě nerozumíš: Jak spolu mluví ženy a muži*. Překlad S. Pošustová-Menšíková. Praha: Mladá fronta. 344 s.

THALER, Richard H. – SUNSTEIN, Cass R. (2008): *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven: Yale University Press. 312 s.

THALER, Richard H. – SUNSTEIN, Cass R. (2010): *Nudge (Šťouch): jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Překlad E. Dejmková. Zlín: Kniha Zlín. 310 s.

Internetový zdroj: Jazykový management. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. Dostupné z: <http://languagemanagement.ff.cuni.cz/cs/komplexita>.