

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA PEDAGOGICKÁ**  
Katedra psychologie

**MOŽNOSTI A PŘÍSTUPY**  
**V KOMUNIKACI**  
**S AGRESIVNÍMI JEDINCI**

***Bakalářská práce***

Pavla Doxanská

Specializace v pedagogice: Psychologie se zaměřením na  
vzdělávání (2007-2012)

Vedoucí práce: PhDr. Michal Svoboda, Ph.D.

Plzeň, červen 2012

Prohlašuji, že jsem předloženou závěrečnou práci vypracovala samostatně s použitím zdrojů informací a literárních pramenů, které uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Plzni dne 27. června 2012

.....  
*vlastnoruční podpis*

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Mgr. Michalu Svobodovi, PhD. za poskytnuté konzultace, podporu a cenné inspirativní připomínky, které mi byly nápomocny při psaní této bakalářské práce. Dále děkuji panu Romanu Koppovi za poskytnutí souhlasu s využitím nahrávek hovorů společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.

# Obsah

Obsah .....	4
Úvod.....	6
1 Vymezení základních pojmů.....	8
1.1 Charakteristika pojmu komunikace .....	8
1.1.1 Vybrané komunikační teorie .....	10
1.2 Charakteristika pojmu agrese.....	12
1.2.1 Vybrané teorie agrese.....	15
2 Charakteristika agresivní komunikace .....	17
2.1 Analýza neverbálního agresivního chování .....	17
2.2 Paralingvistický projev .....	26
2.3 Verbální projevy agrese .....	28
2.4 Agresivní manipulace .....	30
2.4.1 Typické znaky manipulátora.....	31
2.4.2 Typy agresivních manipulátorů .....	33
3 Možnosti a přístupy k agresivnímu jedinci .....	36
3.1 Agresivní přístup.....	36
3.2 Pasivní přístup.....	37
3.3 Asertivní přístup.....	38
3.3.1 Asertivní desatero .....	38
3.3.2 Asertivní techniky .....	40
4 Projekt výzkumného šetření.....	43
4.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumných otázek.....	43
4.2 Metody získávání a zpracování dat .....	43
4.3 Analýza výsledků výzkumného šetření.....	45
4.3.1 Otevřené kódování .....	45
4.3.2 Axiální kódování.....	47
4.4 Doporučení pro praxi .....	51

Závěr .....	53
Resumé.....	55
Abstract.....	56
Seznam použité literatury.....	57
Seznam obrázků .....	60
Seznam příloh .....	61

# Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Možnosti a přístupy v komunikaci s agresivními jedinci.“ V první části práce jsem se zaměřila na teoretická východiska, na která dále navazuji v praktické části.

S agresivním způsobem komunikace se člověk setkává již od dětství, v rodině, ve škole, mezi vrstevníky, při kontaktu s cizími lidmi, v zaměstnání. Osobně jsem se při kontaktu s ostatními setkávala s agresí jen zřídka, alespoň jsem se tak domnívala, vzhledem k tomu, že jejím projevem pro mě byla nadávka případně výhrůžka. Až s postupem času jsem si uvědomila, že věty „musíš to udělat, protože jsem tě o to poprosil“ nebo „to, co jsi teď řekla, snad ani nemůžeš myslet vážně“ jsou jen dobře maskované agresivní manipulace.

Širokou škálu agresivního jednání jsem odhalila až po nástupu na pozici operátora Zákaznické linky. Překvapilo mě, jaké výrazy se zákazníci, skrytí za zdánlivou anonymitou neosobního kontaktu, nerozpakují použít. Nadávky a urážky se stávají pouze startovací pozicí pro lži, výhrůžky, výčitky, zesměšňování, devalvací. Po prvním velice nepříjemném hovoru, během kterého jsem získala nevyžádané informace o mé nedostatečnosti, hlouposti, velké množství titulů, hospodářskými zvířaty počínaje a konče zastaralým pojmenováním určeným pro jedince s těžkou mentální retardací, jsem odložila telefonní sluchátko s jen těžko potlačovaným pláčem. Tento hovor se pro mě následně stal impulzem, který mě směřoval k hledání možností zvládnutí agrese nejen v komunikaci.

Cílem teoretické části je shrnutí poznatků týkajících se agresivní komunikace. Cílem výzkumné části je odhalit, na základě teoretických východisek, prvky verbální agrese, které zákazníci zvolili, identifikovat reakce použité ze strany operátorů a doporučit jak verbální agresi předejít a eliminovat ji.

V první kapitole se zabývám obecnou charakteristikou pojmů komunikace a agrese a jejich druhy. Pro snazší orientaci v tématu uvádím komunikační strukturu. Z velkého množství komunikačních teorií jsem vybrala tři, které mohou mít, podle mého názoru, vztah nejen ke komunikaci jako takové, ale také přímo ke komunikaci agresivní. Za velice důležité pokládám příčiny vzniku agrese, ze kterých vycházejí i publikované teorie.

Druhou kapitolu jsem věnovala vymezení konkrétních projevů agrese z hlediska neverbálního, verbálního a paralingvistického. Osobně připisuji neverbálnímu chování

stejně vysokou sdělovací hodnotu jako verbálnímu. Přesto, že se mimoslovním vyjádřením agrese ve výzkumné části nezabývám, vzhledem k tomu, že při využití telefonických nahrávek ji nelze sledovat, uvádím jeho nejtypičtější projevy pro komplexnější orientaci v dané oblasti. Pro lepší názornost využívám obrázky zachycující základní znaky. Podle mého názoru je stěžejní část verbální agrese projevována prostřednictvím manipulací, které nejsou na první pohled snadno identifikovatelné, ale o to více mohou zraňovat a ovlivňovat lidskou psychiku, proto se tomuto tématu věnuji v samostatné podkapitole.

Komunikační přístupy vůči agresivnímu jedinci specifikuji ve třetí kapitole mé práce. Pasivní i agresivní chování považuji za krajní meze a asertivní způsob jednání za ideální střed. Asertivita umožňuje jedinci prosadit vlastní názor bez poškození sebe i druhých.

Poslední kapitolu tvoří praktická část zpracovaná na základě kvalitativního šetření a vychází ze zakotvené teorie, konkrétně otevřeného a axiálního kódování. Použila jsem doslovné přepisy čtyř telefonických rozhovorů zákazníků s operátory Zákaznické linky.

Vypracování bakalářské práce mi přineslo prohloubení znalostí v problematice agresivní komunikace a motivaci pro zdokonalování se v používání asertivních dovedností.

# 1 Vymezení základních pojmů

## 1.1 Charakteristika pojmu komunikace

Komunikace je v různých formách nedílnou součástí lidské společnosti. Není však vlastní pouze lidem, rozličnými způsoby mezi sebou komunikují i jiné živočišné druhy. Dorozumívát se lze s využitím všech smyslových orgánů. Vyjadřovacím prostředkem není jen zvuk, ať již mluvené slovo, ptačí zpěv nebo kvákání žab. Značnou roli hraje vnímání prostřednictvím zraku. Mimika, gesta, postoje, způsob pohybu, to vše může sloužit jako sdělení, stejně jako čichové vjemy nebo dotyk.

Stručná a zároveň výstižná je definice Vander Zandena z roku 1987, který chápe komunikaci jako „*proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem.*“ (In Nakonečný, 1999, s. 158)

Zdeněk Vybíral oproti tomu chápe definici komunikace z obecného hlediska. Klade důraz na původní význam slova, který se odvozuje od latinského *communicatio*, které označovalo „*vespolné účastnění*“ a *communicare* pak „*činit něco společným, společně něco sdílet*“. (Vybíral, 2000, s. 17) Vychází z faktu, že komunikace je nejen sdělování, ale také sdílení. Komunikují ti, kteří se aktivně projevují, ale i pasivně přihlížející. Sdílení neznačí přijetí, ale pouhou účast v komunikaci a není podmíněno souhlasem se sdělovatelem.

Jak uvádí Ivo Plaňava, podle Wahlstromové existuje šest parametrů, které je třeba splňovat, abychom mohli hovořit o komunikaci. „*Komunikace je:*

- *efektivní sebe-vyjadřování*
- *výměna sdílení psaním, mluvením, obrazy*
- *sdílení informací nebo poskytování zábavy prostřednictvím slov, mluvením nebo jinými metodami*
- *transfer (přenášení) od jedné osoby k druhé*
- *výměna významů mezi jedinci při použití společného systému symbolů*
- *Proces, jímž jedna osoba předává sdělení jiné osobě prostřednictvím nějakého kanálu s určitým efektem“* ( Wahlstromová, 1992 In Plaňava, 2005, s. 17)



Prvotním činitelem ve struktuře komunikace je **komunikátor**, osoba vysílající nějakou zprávu. Podstatné je, aby použil shodný nebo alespoň podobný kódovací systém jako má **komunikant**, tedy ten, kdo určitou informaci přijímá.

Samotný obsah sdělení nazýváme **komuniké**. Jedná se o vyslané sdělení v podobě myšlenky nebo pocitu, sdělované jednou osobou druhé. Předávaná zpráva má formu verbálních i mimo slovních symbolů. Pokud se jedná o výraz označující konkrétní věc, dochází ke sdělení i dešifraci většinou v pořádku a komunikant obsah adekvátně pochopí. Potíže nastávají u složitějších slovních spojení, abstraktních pojmů a některých neverbálních symbolů. Dochází k odlišnému pochopení, které může být spojeno s vlastní zkušeností komunikanta, ale i kontextem a důsledkem bývá tzv. komunikační šum.

Způsob, kterým komunikace probíhá, se nazývá **komunikační kanál**. V případě přímé komunikace jsou hlavním kanálem zvuky, dále barva a výška hlasu současně s pohyby těla, pohledem, doteky, vůní a vzhledem.

Velmi významnou úlohu hraje **zpětná vazba**, tedy reakce na přijatou zprávu. Slouží k udržení všech účastníků v komunikační situaci. V případě, že se zpětná vazba dostaví krátce po sdělení, slouží k určení, zda je zpráva správně přijata a pochopena.

Nezanedbatelnou roli má i kontext, ve kterém dochází k předání informace a prostředí, v němž komunikace probíhá. Důsledkem procesu komunikace je pak **psychický účinek přijatého komuniké**. (Mikuláščík, 2003, s. 25-28, Holeček, Miňhová, Pruner, 2007, s. 227-228)

Základní členění komunikace je podle způsobu projevu. Komunikovat lze verbálně, neverbálně nebo činem. Setkat se můžeme i s dalším členěním podle toho, zda je komunikace interpersonální, zaměřená na sebe samého, nebo intrapersonální, směřovaná na okolí, zda komunikujeme vědomě nebo nevědomě, zda je komunikace záměrná či nezáměrná. Dále odlišujeme komunikaci logickou, racionální, iracionální a afektivní a komunikaci aktivní a pasivní.

**Verbální komunikace** značí sdělování prostřednictvím slov. Slovní zásoba jedince se neustále rozšiřuje. V jednom roce života čítá slovní zásoba kolem tří slov, v dospělosti hovoříme zhruba o třiceti tisících, přičemž aktivně člověk využívá asi jednu třetinu. V první řadě obsahuje věcnou informaci prostřednictvím konstatování faktu. Jedno slovo může mít více významů a pro každého jiný obsah. Pomocí řeči sdělujeme okolí své

postoje, emoce a nálady. Na základě způsobu sdělení a tónu řeči dochází rovněž k vyjádření vztahové roviny vůči druhé osobě. (Janáčková, 2009, s. 17-19)

Komunikace prostřednictvím slov zahrnuje nejen lingvistickou složku, která se zabývá gramatikou, ale i paralingvistickou věnující se výši, barvě a tónu hlasu, tempu řeči, intonaci a hlasitosti. (Vybíral, 2000, s. 89-90)

**Neverbální komunikace** je pravděpodobně starším komunikačním prostředkem než řeč. Ve většině případů probíhá na nevědomé úrovni. I při mlčení lze komunikovat prostřednictvím pohledu, výrazu v obličeji, pohyby, postojem, způsobem jakým sedím, přiblížením nebo oddálením, dotyky. Na základě souladu nebo rozporu verbální složky komunikace s neverbální se dá mnohé vyvodit o sdělované skutečnosti. (Holeček, Miňhová, Pruner, 2007, s. 233-234)

**Komunikace činem** se týká kontextu z pohledu chování a činností. Nejedná se pouze o činnost provozovanou ve chvíli, kdy hovoříme, ale i o chování a činnost provozovanou před tím a po tom, co domluvíme. Tato komunikace má převážně neverbální charakter. Soulad obsahu toho, co říkáme s tím, co děláme je velmi důležitý, protože se podílí na věrohodnosti sdělení. V některých situacích se jeví to, jak člověk v dané chvíli jedná důležitějším než obsah slovního sdělení. (Křivohlavý, 1988, s. 177-178)

### 1.1.1 Vybrané komunikační teorie

Sociální komunikaci se věnuje velké množství teorií. Jedná se o teorii transakční analýzy, Watzlawickovu pragmatickou systémovou teorii, teorii tematicky centralizovaného interakčního systému (teorie TCI), teorii neurolingvistického programování, Rogersovu teorii. Ne všechny mají v dnešní době praktické využití. Z hlediska možných přístupů k agresivnímu jedinci mají největší vliv následující teorie.

**Transakční analýza** je nejznámější a nejrozšířenější teorií komunikace. Jejím hlavním představitelem je Eric Berne. Zabývá se převážně studiem stavů ega, tedy koherentními systémy citění a myšlení, které se projevují odpovídajícími způsoby chování. Lidé se projevují ve třech úrovních ega. První úroveň odpovídá stavu odvozenému od jednoho z rodičů v době dětství a nazývá se hovorově Rodič. I v případě, že se jedinec v tomto stavu zrovna neprojevuje, zůstává jeho jednání a myšlení ovlivněno touto úrovní ve formě svědomí. Druhá úroveň se spojuje s vlastní životní zkušeností a nazývá se Dospělý. Třetí, pojmenovaná Dítě, vychází z předpokladu, že každý člověk v sobě ukrývá

malé dítě a mluví a jedná odpovídajícím způsobem. Zralý jedinec by měl umět používat všechny tři úrovně ega. (Berne, 1997)

Transakce mezi jednotlivými stupni mohou mít rovnoběžnou podobu, což je ideální stav, při kterém jednají shodné úrovně ega, doplňková transakce bývá nekonfliktní a vyhovující pro obě strany, například ve formě Rodič – Dítě a zkřížená bývá konfliktní téměř vždy.

Každá komunikace slouží k naplnění některé ze čtyř existenciálních orientací. Při zdravé pozici se cítí dobře oba účastníci, v domněle autoritativní pozici je v pořádku jedinec, ale jeho okolí nikoliv, v rámci depresivní pozice se výsledek komunikace stává vyhovujícím pro okolí a opačně pro jedince a při nihilistické pozici se necítí dobře nikdo. (Berne, 1970, s. 19-23)

Nevhodné křížení jednotlivých úrovní ega můžeme považovat za jednu z příčin agresivních reakcí v komunikaci. V důsledku dochází i k používání manipulací, které mají pomoci jedinci cítit se dobře.

**Pragmatická systémová Watzlawickova komunikační teorie** se zakládá na chápání chování každého jedince v kontextu s prostředím, ve kterém se nachází. Jedinec ovlivňuje v dané situaci sám sebe i druhé, zároveň oni ovlivňují jeho. Kontext může být od podporujícího a bezpečného až po soutěživý a agresivní. Na základě správně odhadnutého kontextu lze zvolit vhodnou komunikační strategii. Jsou stanoveny určité vzorce, které částečně určují chování v podobě rolí. Vzorce jsou určeny vlastním sebepojetím, kulturou a sociálním prostředím. Tato teorie odlišuje vztahovou a obsahovou úroveň komunikace. (Mikuláščík, 2003, s. 44)

Kontext vystihuje podmínky, okolnosti a souvislosti. Slovo nebo jedna věta vyjmutá z kontextu může pozměnit nebo zcela zkreslit význam sdělovaného. Jedinec, který se nachází v emočně vypjaté situaci, může mít větší tendenci uchýlit se k agresivnímu řešení. Někteří lidé reagují jinak před zraky své rodiny, před svými přáteli nebo v přítomnosti cizích lidí. K určitému způsobu komunikace může být člověk nucen vnějšími vlivy.

**Rogersova teorie komunikace** preferuje přístup zaměřený na člověka. Zaměřuje se na vcítění se do druhého jedince, na otevřenost, vstřícnost a upřímnost. Za základ považuje empatické naslouchání. Nezbytnou součástí je tolerance a respekt k protějšku spojený s pozitivním přístupem a konstruktivností. Aby protějšek rozuměl sdělovaným informacím, je nutné hovořit přirozeným jazykem, jednoznačně a konkrétně. Současně si člověk musí

zachovat svoji vlastní autonomii a ponechat dostatečný prostor pro vyjádření i tomu, s kým komunikuje.

Vzhledem k teorii bezpodmínečně kladného přijímání druhého člověka se, i při komunikaci s agresivním protějškem, snažíme o přijetí jedince takového, jaký je a pokoušíme se vyhnout jeho hodnocení. (Vybíral, 2000, s. 188)

Empatické naslouchání, pochopení druhého jedince, značná míra tolerance, pozitivní přístup a odhalení vlastních pocitů lze použít jako vhodný přístup v komunikaci s agresivním jedincem.

## **1.2 Charakteristika pojmu agrese**

Z pohledu laika je stanovení významu slova agrese snadné. Vysvětlit pojem zvládají i děti mladšího školního věku. Pokud však hledáme seriózní definici a chceme zahrnout všechny aspekty problematiky, narazíme na širokou škálu různých typů a projevů agrese, které jsou si současně velmi blízké a zároveň velmi vzdálené a nesouvisející. Jednotlivé definice se rozcházejí již u samotného původu slova.

Velmi obecná definice uvádí, že „*agrese (z lat. Aggressio) – výpadek, útok – jednání, jímž se projevuje násilí vůči některému objektu, nebo nepřátelství a útočnost s výrazným záměrem ublížit.*“ (Martínek, 2009, s. 9)

Konkrétněji se již vyjadřuje definice, že agrese „*(z lat. Ad-gredior, přistoupit blízko, napadnout) je v psychologicko-sociologickém pojetí chování, které vědomě a záměrně poškozuje druhého, ubližuje mu a způsobuje mu utrpení, popřípadě ho omezuje a násilně mu brání v pohybu nebo výkonu činností.*“ (Kolektiv autorů, 2000, s. 106)

Podle Františka Koukolíka a Jany Drtilové lze agresi chápat jako různé způsoby chování zacílené na jinou osobu, které jsou záměrné, směřované a jejich záměrem je ublížit. Původce agrese musí jednat vědomě a být přesvědčen, že jeho chování poškodí cíl. Současně musí mít oběť motivaci se agresi vyhnout. Pokud je ublížení náhodné, neuvažujeme o agresi, protože chybí záměr. (Koukolík, Drtilová, 2008, s. 195)

Obecně můžeme vymezit agresi jako útočné jednání osoby nebo skupiny osob směřované proti jinému jedinci nebo předmětu. Za podstatné považujeme, aby jednání bylo vědomé a záměrné.

Jednoznačné rozdělení druhů agrese nelze vzhledem k šíři problematiky a rozsahu aspektů stanovit. Rozlišujeme, zda je agresivita směřovaná vůči okolí nebo jedinci samému, zda je prováděna jednotlivě nebo kolektivně. Její dopad může být částečně ozdravný nebo zcela negativní. Na základě způsobu projeveného násilí lze vymezit agresi fyzickou nebo verbální. Nevhodně zvolená slova mohou zasáhnout hlouběji a nechat trvalejší následky než jeden úder.

Zdeněk Martínek dělí agresi velice přehledně na přímou a nepřímou, na fyzickou a verbální a zároveň na pasivní a aktivní. Na tomto základě stanovuje celkem osm druhů agrese. Z hlediska komunikace se jedná o následující druhy:

- **Verbální aktivní přímá agrese** bývá jednou z nejčastějších. Zahrnuje vulgarismy, urážky, slovní ponižování a znevažování. Mnoho lidí nepovažuje tento typ agrese za něco nenormálního. S touto formou se můžeme setkat ve všech životních situacích.
- **Verbální aktivní nepřímá agrese** zahrnuje sdělování nepravdivých informací, které v důsledku ubližují někomu jinému. Typickým příkladem je tzv. ostrakismus. Jde o mírné, nenásilné, ve většině případů psychické, ubližování a posměch. Další formou může být nemístná kritika vzhledu, schopností a vědomostí oběti, poznámky, které uvádějí do rozpaků nebo snižují možnost cítit se v kolektivu dobře nebo alespoň přijatelně, intriky a ironické poznámky.
- **Verbální pasivní přímá agrese** je ignorace jiného člověka, neodpovídání na otázky, na pozdrav. Rovněž úzce souvisí s ostrakizací.
- **Verbální pasivní nepřímá agrese** se projevuje neposkytnutím slovní podpory. Nezastáním se člověka, který je nespravedlivě trestán či kritizován. (Martínek, 2009, s. 29-31)

Z pohledu biologických příčin může hrát značnou roli heredita. Podle Martínka některé prameny uvádějí až 60 % podílu dědičnosti. Poruchy chování se zřetelnou agresivní složkou mají, dle některých výzkumníků, genetický základ s vazbou na mužské příbuzné. Vliv dědičnosti je u každého jedince individuální a různě silný.

V souvislosti s výskytem spojitosti mezi agresí a mozem se často hovoří o limbickém systému a kůře mozkové. Amygdala zvyšuje agresi a hypocampus má vliv

na její snížení. Hovoří se i o možném vlivu chromozomálních poruch a vlivu hormonů. Muži, kteří se projevují agresivně, mívají vyšší hladinu testosteronu. U žen obdobně působí hormony při premenstruačním syndromu. U žádné z těchto příčin však nebyla vazba na vznik agrese prokázána. Oproti tomu vliv návykových látek je na základě průzkumů potvrzen. (Čermák, 1999, s. 15-28; Martínek, 2009, s. 10-16)

Z hlediska sociálních příčin má nejvýznamnější roli rodina, která je zdrojem rané zkušenosti a výchova. Pokud dochází k pozitivnímu posilování agresivních projevů, dítě si zafixuje prospěšnost takového jednání. Rozvoj tendencí k agresi je závislý na chování rodičů, stylu výchovy, preferovaném způsobu reagování a hodnotovém systému rodiny.

Dalšími výraznými faktory jsou škola a vliv subkultur. Škola bývá mnohdy místem, kde se dítě s agresí setkává poprvé. Zařazuje se do kolektivu a poprvé může na své chování zažít negativní zpětnou vazbu. Pocity spojené s ohrožením a nepochopením, stejně jako nepřijetí druhými vyvolává obranou reakci ve formě agrese. Každý člověk je od narození členem několika skupin. Tíhnutí ke skupinám, které se prezentují násilně, může být způsobeno neuspokojenou potřebou pocitu jistoty a přijetí z raného dětství, touhou někam patřit a být uznáván, autoritářskou výchovou, ve které převažovalo nad pochvalou pokárání nebo nečitelnou výchovou.

Za jednu z nejzásadnějších příčin můžeme považovat média. Čím častěji je agrese sledována, tím více se upevňuje přesvědčení, že agresivní jednání je povolené a vhodné pro řešení konfliktů. Nehovoříme pouze o fyzickém aktu násilí, ale i o přijímání vulgarismů. (Martínek, 2009, s. 72-80; Vágnerová, 2004, s. 760-761)

S největší pravděpodobností vzniká agrese v rámci kombinace všech uvedených aspektů. I v případě, že má jedinec sklony k agresivitě vrozené, lze je eliminovat vhodnou výchovou a absencí silných frustračních podnětů. Na druhou stranu, pokud má člověk vrozené dispozice k agresivnímu jednání, vyrůstal v nevhodném prostředí, zjistil, že při agresivním jednání dosáhne snáze svého cíle a nemá uspokojeny své potřeby, můžeme stanovit, že je velmi pravděpodobné, uplatnění agresivních způsobů chování. Spíše než na jakém základě agrese vzniká, je klíčové určit, jak násilné chování zastavit nebo alespoň omezit.

## 1.2.1 Vybrané teorie agrese

V minulosti se objevilo nepřehledné množství teorií, jak na agresi nahlížet. Z hlediska členění se jedná o tři hlavní skupiny odlišené podle příčiny vzniku agrese. Násilné jednání vzniká na základě heredity a vrozených dispozic, jako reakce na určitý podnět nebo se jedná o naučený způsob reagování a chování. Agrese může být považována za hybnou sílu, která dodává impuls k neustrnutí na místě a k pokroku. Většinou se však agrese chápe jako destruktivní, škodlivá a ničící. Ve společnosti převládá na agresi negativní názor a je hluboce zakořeněn.

**Reaktivní teorie** vychází ze skutečnosti, že agrese je reakce na souhrn vnitřních nebo vnějších podnětů, většinou vyvolaná na základě frustrace.

John Dollarda předpokládá ve své frustrační teorii, že k agresivnímu chování dochází, pokud nemohou být naplněny cíle, které si jedinec stanovil. Vychází ze skutečnosti, že agrese je vždy odezvou na frustraci a současně frustrace vždy vede k agresi. (Janata, 1999, s. 20)

Louis Berkowitz prokázal, že stupeň agrese nezávisí jen na síle podnětu, ale i na osobnostních dispozicích agresora. Typologicky lze určit situaci, která může agresi vyvolat a zkombinovat ji s typem osobnosti. Následně můžeme vydělit jedince s vysokým potenciálem agresivity. (Kolektiv autorů, 1996, s. 45)

**Teorie vrozeného sklonu** se zakládá na myšlence, že agrese je vrozená. Konrád Lorenz na základě výzkumů prováděných na zvířatech stanovil, že u všech živočišných druhů lze pozorovat vnitrodruhovou agresi určenou k zachování optimálního počtu jedinců na vymezeném teritoriu. U lidí vnímá agresi analogicky pouze s tím rozdílem, že člověk pozbyl schopnost agresi v pravý čas zastavit.

Sigmund Freud v rámci psychoanalytické koncepce vychází z předpokladu existence dvou soupeřících instinktů v lidské osobnosti ve formě Erosu a Thanata. Thanatos je orientován vně osobnosti a přetváří se v agresi. S přihlédnutím k teorii, že jsou lidé orientováni na instinkty směřované na život a na smrt, vnímáme agresi jako vyjádření instinktu smrti, který je směřovaný do společnosti proti okolí jedince. Tato teorie nebyla vědeckou veřejností přijata. Za sporné považuje to, zda je agresivita synonymem destruktivity nebo jen reakcí na náročné životní situace. (Kolektiv autorů, 1996, s. 44)

**Teorie pokládající agresi za formu naučeného chování** je zastoupena kanadským psychologem Albertem Bandurou. Agresi považuje za naučenou. Jedinci pozorováním

zjistili, že se násilné chování vyplácí a může být oceněno pozitivní reakcí nebo i odměnou. K uchýlování se k agresi nevede pouze pozorování okolí, ale i výchovné prostředky. (Jandourek, 2008, s. 121)



## 2 Charakteristika agresivní komunikace

Agresivita se v komunikaci projevuje rozličnými způsoby, od přímo vyjádřené slovní agrese až po napřažení zatnutou pěstí. Ne vždy je na první pohled zcela patrná. Agresivně lze jednat i s úsměvem na tváři. Nebezpečnější než agrese snadno rozpoznatelná ve formě nadávek, výhrůžek nebo jiného slovního napadání, bývá agrese skrytá, která je v mnoha případech vyjádřena manipulací. Za agresivním jednáním se nemusí nutně skrývat snaha druhému člověku ublížit. Může se jednat o naučený způsob chování nebo jediný osvojený postup jak dosáhnout svého cíle a uspokojení vlastních potřeb. Abychom se naučili vhodně reagovat a nepodléhali nátlaku ve formě agrese, je zapotřebí umět agresivní způsoby komunikace rozpoznat.

### 2.1 Analýza neverbálního agresivního chování

Neverbální jednání bývá často směrodatnější než slovní projev. Člověk, který s úsměvem na tváři sděluje, že ho potkala velice smutná životní situace, se nesetká u ostatních s pochopením, stejně jako osoba, která bude stát s rukama založenýma před tělem v oblasti hrudníku a tělem zakloněným dozadu a zároveň bude říkat jiné osobě, jak je ráda, že se setkali. I v případě, že jedinec pronáší laskavá a milá slova, může jeho projev upozorňovat na skrytou či doposud neprojevenou agresivitu. Pokud je mimoslovní vyjádření v nesouladu nebo přímo v rozporu s informací sdělovanou slovně, je vhodnější orientovat se podle řeči těla.

V následujícím textu slouží jako zdroj myšlenky z publikací *Řeč těla* Allana Pease (2001) a *Neverbální komunikace* od Oldřicha Tegze (2003) doplněná o postřehy a poznatky autorky bakalářské práce. Pro větší názornost jsou uvedeny obrázky zachycující projevy neverbální agrese.

#### **Pohledová činnost**

Agresivní jednání je z hlediska pohledu poměrně snadno identifikovatelné. Velmi často dochází k zúžení zorniček. Agresor se dívá upřeně a velmi dlouze do očí ve snaze zdůraznit svoji nadřazenost a vyčkává na sklonění pohledu druhé osoby. Ve větším kolektivu stanovuje pořadí, ve kterém agresor na daného jedince pohlédne, jeho pozici ve skupině. Pokud konkrétní osobu přehlédne, může se jednat o způsob vyjádření agrese. Typické je vysílání častých krátkodobých rychlých pohledů.

Boční pohledy, při kterých dochází pouze k otočení hlavy, ale bez pohybu trupu, značí despekt a neúctu. Stejně tak pohledy směřované směrem dolů, pokud se oba komunikující nacházejí ve stejné rovině, hovoří o projevu dominance. (Medzihorský, 1991, s. 62-63) Při bočním pohledu spojeným s poklesnutím koutků (Obr. 1) dochází k vyjádření agrese. Přezíravý pohled, při kterém je protějšek zcela vynechán ze zorného pole signalizuje nadřazenost. K zesílení vede záklon hlavy.



*Obr. 1. Boční pohled. Převzato z Tegze (2003, s. 304).*

### **Mimika**

Výraz lidského obličeje je důležitým zdrojem informací o citovém rozpoložení člověka. Zahrnuje nepřeborné množství emocionálních stavů od štěstí přes obavy až ke vzteku.

V oblasti obočí a čela lze usuzovat na agresivní chování při zamračení (Obr. 2). Nejedná se však o pravidlo, pokrčením čela lze vyjádřit i nesouhlas nebo pochyby.



*Obr. 2. Nakrčení čela. Převzato z Tegze (2003, s. 310).*

Povytažením nosu, hovorově „ohrnutím“, je signalizována negativní reakce na určitý podnět (Obr. 3).



*Obr. 3. Nakrčení nosu. Převzato z Tegze (2003, s. 314).*

Současně s pohybem nosu směrem vzhůru se posune i horní ret a dochází k částečnému nebo úplnému odhalení zubů. Odhalení zubů se spojuje i s vysunutím brady. Cenění zubů je u lidí, stejně jako u zvířat, vždy neklamnou známkou agrese (Obr. 4).



*Obr. 4. Cenění zubů. Převzato z Tegze (2003, s. 268).*

Pohyb koutků úst směrem nahoru, především ve formě úsměvu, vyvolává pozitivní dojem, oproti tomu pohyb směrem dolů značí přísnost nebo člověka orientovaného

na vlastní ego. Agresivita se v oblasti úst projevuje také kousáním nebo pevným semknutím zubů.

### **Gestika**

Výhrůžné jednání se projevuje prostřednictvím zvižení ruky sevřené v pěst (Obr. 5) a hrozním, máváním pěstí či otevřené ruky vůči druhé osobě. Jednoznačné je předvádění úkonů, které chce agresor učinit ve formě imaginárního škrcení, kroužení krkem nebo simulací uhození. (Křivohlavý, 1995, s. 103-104).



*Obr. 5. Útočný postoj. Převzato z Tegze (2003, s. 370).*

Při napřažení ruky a ukázání na druhou osobu se sklonem prstu směrem dolů (Obr. 6) se jedná o zcela zřejmé vyjádření nadřazenosti. Oproti tomu zvednutí ruky se vztyčeným ukazováčkem působí jako pokárání. Ukázání na jinou osobu prostřednictvím palce hovoří o absolutní neúctě.



*Obr. 6. Napřažení ukazováčku. Převzato z Pease (2001, s. 18).*

Zasunutí rukou do zadních kapes kalhot s palci směřujícími ven představuje buď velmi silnou dominanci, nebo přímý projev agrese.

Zakrývání oblasti úst rukou (Obr. 7) jednoznačně dokazuje lež nebo nečisté úmysly. Přikrytím úst rukou se jedinec snaží potlačit neupřímně míněná slova.



*Obr. 7. Zakrývání úst. Převzato z Janáčková (2009, s. 40).*

Pro vyjádření nesouhlasu se využívá podepření brady prostřednictvím palce s ukazováčkem směřujícím směrem vzhůru (Obr. 8). Se stoupajícím stupněm nesouhlasu si často začne jedinec třít ukazováčkem spánek.



*Obr. 8. Odmítavé gesto. Převzato z Pease (2001, s. 35).*

Překřížení paží má většinou obrannou funkci, pokud však nejsou současně sevřené ruce v pěsti (Obr. 9). V tomto případě nejen, že nelze očekávat změnu názoru jedince nebo vstřícnost k jakýmkoliv argumentům, nýbrž je nutné počítat i s agresivním postojem.



Obr. 9. Nepřátelský postoj. Převzato z Janáčková (2009, s. 46).

### **Posturologie**

Jaro Křivohlavý staví postavení při agresivním jednání do analogie se zvířaty. „Do značné míry nám připomínají postoje, které jsou podobné kohoutům v kohoutích zápasech nebo těm postojům, s nimiž se setkávají toreadoři.“ (Křivohlavý, 1995, s. 62)

Pojmem posturologie chápeme držení těla, náklon, polohu hlavy, rukou i nohou, uvolnění nebo napětí, a to nejen u jedince samého, ale i v jeho interakci s okolím. V případě, že jejich pozice nejsou ve shodě, lze usuzovat spíše na negativní vztah. (Mikuláščík, 2003, s. 127)

Běžným agresivním postojem agresor se projevuje rozkročenýma nohama, zdviženými rameny a rukama umístěnýma v oblasti pasu. K zesílení pozice převahy se využívá zaklesnutí palců za opasek nebo kapsy kalhot (Obr. 10).



*Obr. 10. Agresivní postoj. Převzato z Pease (2001, s. 53).*

Rovněž ruce zaklesnuté nebo překřížené za zády současně s širokým postojem nohou značí agresivní převahu (Obr. 11).



*Obr. 11. Nadřazenost. Převzato z Janáčková (2009, s. 46).*

Pokud se osoba posadí na židli s opěradlem vepředu (Obr. 12) jedná se nejen o obranou pozici, ale zároveň o projev dominance a připravenosti k agresivní reakci.

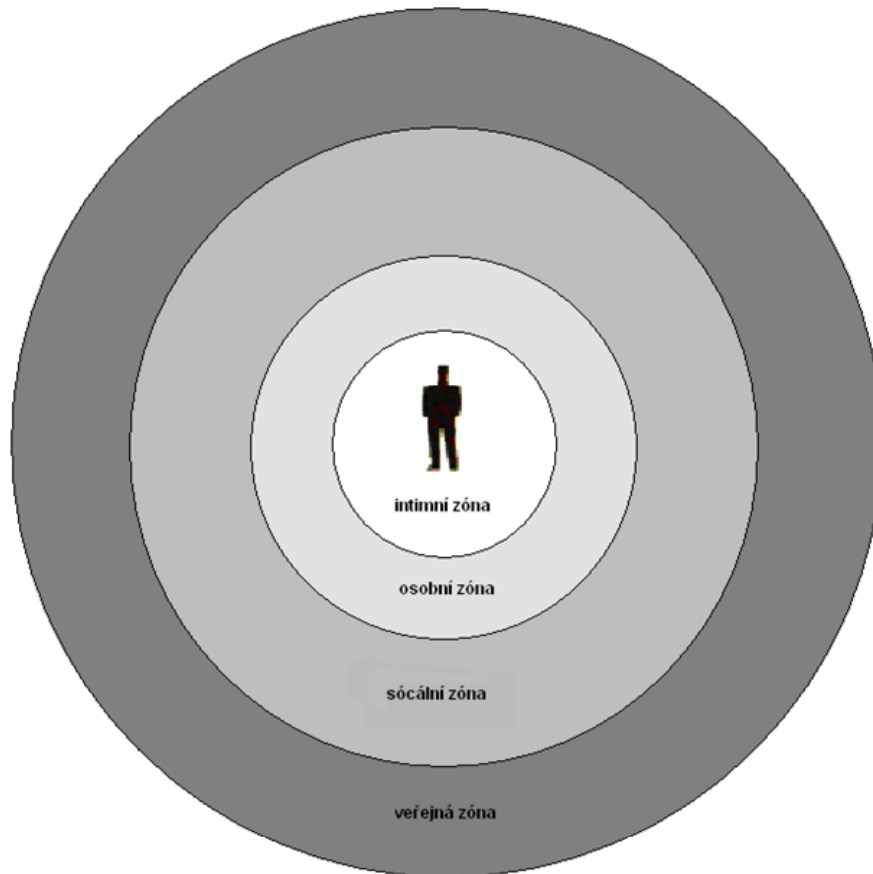


*Obr. 12. Agresivní způsob posazení. Převzato z Pease (2001, s. 49).*

### **Proxemika**

Proxemika vyjadřuje vztah mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou vůči sobě zaujmají. Lidé vnímají vzdálenost mezi sebou a ostatními v rámci komunikace různě. Záleží na situaci a konkrétní osobě, která k druhému jedinci přistupuje. Současně vnímá vzdálenost každý člověk subjektivně. U někoho dochází k ustoupení pro vymezení vlastního prostoru při přibližování druhé osoby dříve, u jiného později. Existují lidé, kterým je fyzická blízkost jiných osob příjemná a dokonce ji vyhledávají, jiný cítí potřebu udržovat dostatečnou vzdálenost. Při přílišném přiblížení dochází k nutkavému pocitu oddálení a ústupu do bezpečí. Druhá strana tím může nabýt dojmu ztráty pozornosti nebo snahy o ukončení komunikace a přistoupí opět blíže.





Obr. 13. Upraveno podle Janáčková (2009, s. 26).

Lze vytyčit čtyři zóny přiblížení při kontaktu s jinými lidmi. Veřejná zóna se nachází ve vzdálenosti větší než 3,5 metru a setkáváme se v ní s cizími lidmi. Sociální zóna sahá od 120 do 350 cm a je určena pro jednání s lidmi, kteří nejsou zcela neznámí, ale nemáme k nim bližší emocionální vztah. Osobní zóna představuje vzdálenost do 75 cm a lze ji definovat délkou natažené paže. Při překročení této vzdálenosti dochází k ústupu. Zůstat v této vzdálenosti umožňujeme pouze přátelům a blízkým lidem. Intimní zóna činí vzdálenost do 25 cm od těla a přístup umožňujeme jen lidem, ve které máme důvěru. Převážně se jedná o partnery nebo členy rodiny. Při narušení této zóny se v organismu spustí obranné mechanismy, dojde ke zrychlení tepu a dechu, zaktivují se svaly a dojde k vyplavování stresových hormonů. (Janáčková, 2009, s. 25)

Proxemické vzdálenosti vyjadřují různí autoři odlišně. Frank Neumann určuje intimní zónu do 60 cm, osobní od 60 do 120 cm, sociální od 120 do 360 cm a nad 360 cm zónu veřejnou. (Neumann, 2001, s. 45-46)

Při úmyslném narušení osobního prostoru lze usuzovat na jednoznačně agresivní jednání. Osoba, u které došlo k narušení hranic, pociťuje úzkost, strach a celkově se cítí nepříjemně. Pokud je jí navíc znemožněn ústup nebo je zahrnuta do kouta, ocitá se ve velmi nevýhodné pozici.

Jak uvádí Jaroslav Štěpaník, prostředkem pro vyjádření agrese nemusí být pouze narušení osobního prostoru, ale i neúměrně velká vzdálenost mezi komunikujícími či nevyzvání ke vstupu do místnosti. Zdánlivou převahu dodává i nerespektování roviny očí. Pokud agresor nevybídne druhého k usazení a sám zůstane sedět nebo naopak druhého posadí a sám si stoupne, dává najevo svoji dominanci a převahu. (Štěpaník, 2005, s. 50-51)

### **Haptika**

Dotyk je maximální možné přiblížení. Z pohledu agrese se jedná o nepříjemně vnímané dotyky, například o přílišné stisknutí ruky, letmý kontakt, poplácání, postrčení, plácnutí nebo úder. Záleží na způsobu dotyku, lokalitě, načasování, délce a intenzitě. Při haptickém kontaktu ve smyslu kontaktu kůže dvou jedinců se stimulují kožní smysly a vnímáme chvění, tlak, chlad nebo teplo, vlhkost, případnou bolest.

Prvotním a nejběžnějším dotykem je podání ruky. Podáním ruky s dlaní směřovanou směrem dolů (Obr. 14) se dává najevo nadřazenost nebo agresivita, zvláště pokud je spojené s napnutím celé paže. Nevhodný je i příliš hrubý stisk. (Janáčková, 2009, s. 29-30)



Obr. 14. Podání ruky s dlaní směrem dolů. Převzato z Pease (2001, s. 18).

## **2.2 Paralingvistický projev**

Paralingvistika je „obor, který se zabývá mimoslovními hledisky komunikace.“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 397) Existují rozpory, zda řadit paralingvistické projevy do kategorie verbální či neverbální komunikace.

Vzhledem ke skutečnosti, že se paralingvistika týká řečového projevu, jeví se vhodnější zařazení mezi verbální prostředky komunikace. V běžné komunikaci nedochází k využití všech jejích možností. Kvalitního řečníka lze poznat hlavně na základě dobrého využití paralingvistických prvků.

Pokud využijeme členění těchto prvků podle Milana Mikulášтика a Jara Křivohlavého (1988), sledujeme v komunikaci hlavně následující aspekty:

- Hlasitost verbálního projevu bývá u agresivního projevu pro posluchače nepříjemná, ať se jedná o přílišnou intenzitu ve formě křiku nebo naopak nízkou intenzitu přecházející v šepot, který znesnadňuje srozumitelnost. Agresivně může na posluchače působit i přílišná monotónnost.
- Výška tónu řeči ovlivňuje důvěryhodnost sdělované informace. U hlubších tónů je prokázáno, že hlasový projev působí lépe.
- Rychlost verbálního projevu je u každého jedince odlišná. Agresivní jedinci většinou hovoří rychleji a záměrně se nepřizpůsobují posluchači nebo naopak hovoří pomalu a podstatné informace sdělují v rychlém tempu.
- Objem řeči vystihuje množství slov použitých za určité časové období.
- Plynulost řeči, pomlky a frázování dávají prostor pro správné pochopení obsahu a vyjadřují respekt druhé straně. Vynechání prodlev v projevu značí nezáměr o názor někoho jiného. Nedostatečné frázování zabraňuje srozumitelnosti sdělovaného.
- Barva hlasu a emoční náboj vystihuje citový prožitek v rámci krátkodobých i dlouhodobých nálad. Monotónní projev může působit jako chladný a otažitý. Přehánění melodičnosti však činí dojem neupřímnosti a přehrávání.
- Kvalita řeči udává, do jaké míry se sdělení týká tématu a zda je srozumitelné. Mnohdy dochází k odklonu od tématu za účelem zmatení ostatních.
- Slovní vata označuje slova nebo slovní spojení, která jsou v hovoru používána většinou nevědomě a mají obsedantní charakter. U agresorů se často jedná o vulgaritu.
- Chyby v řeči zahrnují nesprávnou výslovnost, artikulační nedostatky nebo přehnanou artikulaci, koktání, zadrhávání, přeříkávání, nedokončování slov. Často se v mluveném projevu vyskytují neartikulované zvuky, například

ve formě ehm, ééé. Dochází k nim v případě, že jedinec hovoří příliš rychle, nedostává se mu racionálních argumentů nebo potřebuje prostor pro přemýšlení. (Mikuláščík, 2003, s. 119-122)

## **2.3 Verbální projevy agrese**

Použijeme-li jako výchozí text Miroslava Pinose, který se věnuje chybám v komunikačním projevu, a zohledníme agresivní jednání podle Milana Mikuláščíka a Jána Praška, lze vyvodit v rámci komunikace následující projevy agrese:

- Odepírání práva na sdělení vlastního názoru nebo neumožnění jeho sdělení.
- Snaha vnutit agresivně vlastní názor.
- Používání křiku, urážek, nadávek nebo přímé ironie.
- Zesměšňování a ponižování.
- Dořikávání vět nebo dokončování myšlenek (může být vnímáno jako projev nadřazenosti a nedostatečného mínění o inteligenci nebo znalostech hovořícího).
- Nevyžádané dovysvětlování toho, o čem druhý hovoří nebo poučování.
- Omlouvání nedostatků v případě, kdy to není příhodné (vede pouze k vyjevení nedostatečnosti, které by si nikdo nemusel všimnout), či cílenému ztrapňování.
- Zveřejňování soukromých záležitostí druhého jedince.
- Využívání příkazových forem, zvláště pokud jsou spojené s absencí slova „prosím“
- Obviňování z nechápavosti.
- Zobecňování vyřčeného, zveličování nebo naopak bagatelizace, záměrná chybná interpretace.
- Znevažování hodnot ostatních.
- Vyhrožování.
- Odpovídání na jiné otázky než jaké byly položeny, převádění řeči na jiné téma.

- Oslovováním druhého člověka jménem nebo pojmenováním, které se mu nelíbí.
- Lhaní, zamlžování či zamlčování podstatných informací se záměrem druhou osobu poškodit.
- Používání negace vůči všem vyjádřením druhé strany, případně využívání negace v podobě slova „ale“.
- Časté přesměrování hovoru na vlastní osobu.
- Neposkytnutí verbální opory, pokud o ni druhý jedinec požádá.
- Navracení se k dřívějším prohřeškům, používání výčitek.
- Upozorňování druhého člověka na jeho závislost na agresorovi.
- Předjímání myšlenek druhé osoby.
- Používání záměrného negativismu. (Mikuláščík, 2003, s. 204-207, Praško, 2005, s. 139-144, Pinos, online)

Velmi častým projevem slovní agrese je používání nadávek. Výraz nadávka označuje záměrně urážlivé, hanlivé nebo ponižující označení osoby či její oslovení. Ve většině případů se jako nadávky používají vulgární slova, nemusí to však být pravidlem. Jedná se o jednoslovné vyjádření nebo slovní spojení. Jako nadávka se používají slova z následujících oblastí:

- názvy zvířat, převážně hospodářských
- termíny označující lidskou nedostatečnost z hlediska fyzického i duševního, často snížené s nižším intelektem
- výrazy související s označením genitálií, sexuálním chováním nebo orientací
- slova, která souvisejí s vylučováním a hýžděmi
- výrazy popisující degradujícím nebo urážlivým způsobem ženu nebo ženské chování
- slova s negativním náboženským podtextem
- termíny spojené s rasismem, poškozováním nebo zesměšňováním jiných národů.
- hanlivá označení podle tělesných atributů
- běžně užívané výrazy působící jako nadávka v určitém kontextu

- slova odvozená od záporných charakterových vlastností
- označení podle názvu pracovní pozice člena orgánu státní správy nebo zastávce odlišných politických, náboženských nebo jiných názorů
- označení podle atypické charakterové vlastnosti
- výrazy přejaté z jiných jazyků

Urážka značí komunikační neshodu, jež může být buď záměrná nebo vzniklá nedorozuměním či neznalostí kontextu, kdy ji jako agresivní pociťuje pouze její objekt.

Jedním z hlavních způsobů vyjádření nepřímé verbální agrese je šíření nepravdivých informací o druhé osobě a intrikování. Pomluva se může stát silnou zbraní agresivního jedince. Z původně nevinné informace se může v rámci komunikačního šumu nebo záměrným zkreslením vytvořit informace, která dokáže velmi nepříjemnit život. Některé pomluvy jsou vymyšleny a šířeny zcela cíleně za účelem poškodit objekt smyšlené informace. Vzhledem k tomu, že ve společnosti panuje zažitý názor, že u každé informace, byť ve formě pomluvy, bývá reálný základ, vzniká prostor pro další přibarvování a šíření. (Plaňava, 2005, s. 125-127)

Bach a Goldberg uvádějí zvláštní způsob skryté verbální agrese nazývaný „crazymaking“. Jedná se o udržování druhé osoby v nejistotě, při které je střídáno období relativního klidu a nečekaných neopodstatněných verbálních výbuchů agrese. (Bach, Goldberg, 1974, s. 85)

Nejtypičtějším znakem a zároveň způsobem projevení agresivní verbální komunikace je využívání manipulací, proto je uvedeno v samostatné kapitole.

## **2.4 Agresivní manipulace**

Manipulace druhé osoby je téměř ve všech případech neomluvitelná. V případě, že jedinec není dostatečně silný, nezískal zkušenost s obdobným druhem agrese nebo nemá naučené vhodné způsoby reagování, ve většině případů podlehne. Agresivní manipulace zahrnuje širokou škálu způsobů a prostředků od mírného nátlaku až k extrémním projevům.

Na základě prosby nebo přímého požadavku dochází v lidské společnosti k uspokojení přibližně 50% požadavků, pokud dojde k uchýlení se k manipulaci, je uspokojeno 80 až 100 % potřeb. Podíl agresivních reakcí se pohybuje kolem 70 %. Člověk,

který si zvykne, že na základě agresivní manipulace dosáhne snáze toho, co požaduje, provádí manipulaci stále častěji, až se pro něj stane naprosto standardním jednáním, které mu připadá naprosto běžné a normální.

Pro agresivní manipulaci je typická přílišná hlasitost, křik, omezování práv ostatních, narušování soukromí a snaha druhého zesměšnit nebo ponížit. Z hlediska verbálního se jedná především o výčitky, pošklebování se, vulgarity, nadávky a vmetky. Častá je snaha o přenesení negativních emocí na druhou osobu a zneužívání veřejně uznávané autority pro zaštitění nevhodného jednání.

Není nutné, aby byla agresivní manipulace projevena vždy přímo a slovně. Využívá se opakovaných pozdních příchodů na domluvené schůzky, používání věcí jiných osob bez jejich souhlasu, předstírání nedostatku času z důvodu velkého pracovního zatížení, otáčení nebo sedání si zády k druhým. (Pospíšil, 1996, s. 49)

Zdeněk Vybíral uvádí v souvislosti s manipulací termín indukované agrese. Jedná se o regresi manipulovaného zpět do stavů, které si jedinec pamatuje z dětství. Prostřednictvím navozeného stavu se dospělý jedinec uchyluje k jednání naučenému z dětství. Vůči druhé osobě, která se pro něj v danou chvíli stává autoritou, jakou byl například rodič nebo pedagog, přistupuje se snahou zavděčit se, být pochválen, vyhnout se negativní odezvě. Z uvedeného důvodu se pak přiklání pod vlivem emocí k iracionálnímu jednání a splnění požadavků agresora. (Vybíral, 2003, s. 83)

## 2.4.1 Typické znaky manipulátora

Abychom mohli agresivního manipulátora lépe poznat, lze vyvodit některé charakteristické znaky pro jeho chování. Pro určení manipulace není bezpodmínečně nutné, aby se u jedince projevily všechny znaky, na druhou stranu v případě, že se projeví alespoň deset znaků, můžeme člověka s jistotou za manipulátora označit.

- Pokouší se vyvolávat úzkost, strach a nejistotu.
- Navozuje u svého okolí pocity viny.
- Zodpovědnost za své činy nepřijímá nebo se ji snaží přesunout na druhé.
- Snaží se vyvolat přehnané obavy a starosti nebo naopak potíže bagatelizuje.
- Své odpovědi formuluje do neurčitých frází, aby mohl následně svá slova použít pro něj výhodným způsobem.

- Moralizuje, kritizuje a porovnává.
- Trvá na neměnnosti názorů u ostatních, sám však mění své myšlenky a chování podle situace, v níž se nachází.
- Vyhrožuje, vyčítá nebo otevřeně vydírá ostatní.
- Své požadavky prezentuje zdánlivými logickými důvody.
- Nemístně kritizuje nebo naopak provádí kritiku nenápadně stranou, hovoří o jiných lidech s despektem.
- Nejedná přímo, ale prostřednictvím třetí osoby nebo písemně a telefonicky.
- Používá výhrůžky fyzického násilí.
- Podněcuje nedůvěru a podezřívavost.
- Využívá morální zásady jiných lidí pro svůj vlastní prospěch.
- Projevuje se s otevřenou agresí, provádí demonstrativní ukázky síly.
- Neopodstatněně a bez vysvětlení mění téma hovoru.
- Zaměřuje se na nedostatky druhých a zveličuje je.
- Lže.
- Dělá záměrně scény na veřejnosti, používá velká a výhrůžná gesta.
- Cíleně interpretuje výroky druhých chybně.
- Vnucuje svoje vlastní názory a postupy.
- Projevuje se egocentricky.
- Zesměšňuje a devaluje ostatní.
- Vystupuje arogantně a povýšenecky.
- Závidí všem včetně přátel a vlastní rodiny.
- Neakceptuje, potřeby, práva ani přání druhých.
- Vyvolává konfliktní slovní konfrontace.
- Jiní lidé se v jeho přítomnosti necítí příjemně.
- Nutí okolí, aby se ho prosilo o věci, na které mají běžný nárok
- Své cíle si plní na úkor druhých.
- Jeho známí o něm velmi často hovoří v jeho nepřítomnosti. (Nazare-Aga, 1999, s. 36-39, Pospíšil, 2007, s. 25-26)



## 2.4.2 Typy agresivních manipulátorů

Isabelle Nazare-Aga definuje několik obecných různě zvaných typů agresivních manipulátorů. Podle názvu není na první pohled vždy patrné, že se jedná o agresivní způsob manipulace, přesto tomu tak je.

- Takzvaně sympatický manipulátor je nejběžnější typ. Zakládá si na příjemném vystupování, chová se mile, usměvavě a chvílemi i ochotně. Působí dojem člověka, se kterým chceme navázat bližší kontakt. Manipulace je do té míry skrytá mezi ostatními projevy, že lze snadno přehlédnout. Častěji vyhovíme člověku, který na nás činí sympatický dojem a považujeme ho za přítele než někomu neznámému. Pod klamnou maskou přátelství pak dochází k uspokojování potřeb manipulátora na úkor ostatních.
- Okouzlující manipulátor bývá většinou charismatický a okouzlující. Dojem může být umocněn i kvalitním a vkusným oděvem, vhodnými doplňky, šperky, drahým vozem nebo působivým domovem. Hledí lidem přímo do očí, pokládá zvědavé otázky, ale sám reaguje vyhýbavě a udržuje si kolem sebe auru tajemství. Získá vše, co potřebuje a jako protihodnotu nabízí prázdná slova a lichotky, které však většinou nemíní upřímně.
- Altruistický manipulátor se spoléhá na princip reciprocity, který spočívá ve veřejně zažité praxi oplatit někomu pomoc nebo laskavost. Aniž by bylo nutné ho o pomoc žádat, udělá pro druhé cokoliv, ale následně mu nelze nic odmítnout. Každý jedinec se od dětství učí, že by měl na projevenou pomoc nebo i jen ochotu reagovat stejnou nabídkou. Zásady reciprocity mají lidé tendenci uplatňovat i proti lidem, kteří jim nejsou sympatičtí nebo jsou pro ně cizí.
- Vzdělaný manipulátor nemusí mít vždy dostatečné vzdělání nebo znalost v problematice, ke které se vyjadřuje. Činí dojem neobyčejně vzdělaného jedince a svému okolí dává najevo pohrdání z důvodu neznalosti daného tématu. Pokud by se někdo odvážil vznést doplňující otázku, obdrží

překvapenou nebo vyhýbavou reakci. Vybírá si témata, která nejsou příliš běžná a mají úzkou specifikaci. Mnohdy uvádí mylné informace nebo jednoduše lže. Lidé se mají tendenci k druhým, byť pouze s domnělou autoritou, chovat vstřícně.

- Manipulátor-diktátor bývá oproti jiným typům snadno identifikovatelný. Jeho chování bývá prudké, kritické a napadající. Hlavní zbraní se stává vyvolání pocitu strachu a nebere ohled na morální hlediska svého jednání. Nebere na zřetel pocity ostatních. Své chování považuje za zcela racionální, oproštěné od emocí a to samé očekává od druhých. Typickým se pro něj stává vyhledávání pozic, u kterých může projevit svoji svrchovanou autoritu. (Nazare-Aga, 1999, s. 18-35)

Miroslav Pospíšil definuje celkem šest typů agresivních manipulátorů.

- Typ „Mafián“ koresponduje s typem altruistického manipulátora podle Isabelle Nazare-Aga. Neváhá podat pomocnou ruku, i přesto, že o ni druhá strana v danou chvíli nežádá a jedná se většinou o maličkost. Následně si na oplátku vyžádá slib, který mu zaručí pomoc v okamžiku, kdy ji bude potřebovat. Jeho požadavky pak bývají podstatně komplikovanější a za prvotní poskytnutou pomoc požaduje vyhovění ve větším počtu situací.
- Typ „Křikloun“ se vyznačuje přílišnou a neopodstatněnou hlasitostí projevu. S použitím křiku se pokouší přehlušit všechny odlišné názory. Je ochoten zajít až k fyzickému kontaktu, aby před ním druhý nemohl uniknout, nebo k zahrnutí do místa odkud již není další ústup druhé osoby možný. Pod vlivem křiku dochází u manipulované osoby k neopodstatněnému pocitu viny a vyhovění požadavkům. Manipulátor je přesvědčen o své pravdě a neomylnosti a uchyluje se mnohdy i k hrubosti.
- Typ „Drzoun“ nebere žádné ohledy na druhé a neakceptuje zažité společenské normy. Předbíhá, používá a bere si věci, které mu nepatří bez dovolení a odvolává se na svolení od třetí strany.
- Typ „Populista“ je velmi blízký takzvanému vzdělanému manipulátorovi. „Populista“ však nemusí mít vždy znalost v oblasti, ke které se vyjadřuje, ani není nutné, aby působil dojemem vzdělaného člověka. Snaží se působit dojemem, že by velice rád udělal vše pro to, aby mohl druhému pomoci, ale

jeho snaha je znemožněna jinou osobou, dokumentem, nařízením. Pokouší se působit jako velmi ochotný a hodný člověk, ale cílem jeho snažení je druhému nevyhovět.

- Typ „Hysterická osobnost“ je v podstatě osobností nemocnou, byť si to neuvědomuje. Její manipulace jsou důkladně propracované, založené na výborné znalosti druhé osoby a s častou podporou hereckého nadání, které napomáhá dosažení cíle. Typická je velká míra dynamičnosti v chování, která kolísá mezi hraničními extrémami. Manipulátor neváhá využít veškeré dostupné prostředky od ostentativního odchodu až k pokusu o realizaci demonstrativní sebevraždy.
- Typ „Žena bestie“ zahrnuje poměrně častou a velmi nebezpečnou formu manipulace. Žena se snaží prostřednictvím neopodstatněného pláče a křiku dosáhnout splnění požadavků, na které nemá nárok. S úspěchem se toto jednání setkává u osob s mírnou povahou, které špatně snášejí ženský pláč, a proto raději manipulaci podlehnou. (Pospíšil, 1996, s. 49-51)

## **3 Možnosti a přístupy k agresivnímu jedinci**

Abychom mohli na agresivitu v komunikaci vhodně reagovat a bránit se, je nutné ji nejprve umět rozpoznat, naučit se postupy, jak se vůči agresi bránit a být si jistý sám sebou a svými právy. Osoby s nízkým sebevědomím, narušenou sebeúctou, pocity viny, přehnanou úzkostlivostí a narušenými vztahy mívají těžší výchozí pozici. Proto je základem pro přístup k agresivnímu jedinci zapracovat nejprve na sobě samém.

Než se postavíme vůči agresorovi čelem, je nutné nejprve zvážit případné následky. Pokud se jedná o násilníka pod vlivem narkotik, duševně nemocného nebo brutálního násilníka, je třeba zvážit při osobním kontaktu, zda stojí riskování zdraví za konfrontaci s ním, nebo zda je vhodnější ustoupit. Při střetu je vhodné používat formulace v druhé osobě jednotného nebo množného čísla. Druhý jedinec tím bude volán k zodpovědnosti za vlastní chování. Klíčové je vymezení jasných hranic a sdělení, že agresivní způsob jednání není ochoten dotyčný tolerovat. (Hornová, 1996, s. 212-220)

### **3.1 Agresivní přístup**

Zdánlivě by se mohl jako nejvhodnější přístup k agresivnímu jedinci jevit shodný způsob komunikace. Agresivní jednání upírá druhým právo na vlastní pocity a myšlenky, proto se následně lidé uchylují k obraně ve formě pasivity nebo agresivity. Nejčastěji však vyvolává další protiútok.

Účelem agresivního jednání je dosažení požadovaného za jakoukoliv cenu, docílení pochybného seberepektu, narušení vztahů vůči druhým a krátkodobé vítězství. (Medzihorský, 1991, s. 36)

Jak uvádí Roy Lilley, nejhorší způsob reakce na agresivní manipulaci je protiútok ve formě další manipulace. Pokud nedojde k postavení se manipulaci čelem, a bude následovat odezva v podobě další manipulace, začnou se postupně vrstvit další, a výsledkem se stane pouze spletitý svět intrik. Naopak vypořádání se se vzniklou situací okamžitě, bývá časově nejméně náročné a zvyšuje pravděpodobnost, že se manipulátor o další obdobné jednání již pokoušet nebude. (Lilley, 2005, s. 61)

Naopak Isabelle Nazare-Aga doporučuje využití kontramaniplulace, převážně ve formě zamlžování. Jedná se o neurčité sdělení, nevyjadřující žádné konkrétní stanovisko, které je navíc zcela nezávazné. Nejčastěji tento způsob využívají lidé, kteří

jsou vůči manipulacím lhostejní. Podstatné je přizpůsobení se konkrétní situaci, v některých případech účinněji působí nejasná odpověď, jindy humorná nebo lehce ironická poznámka nebo razantní odmítnutí. Pokud se jedinec rozhodne kontramanipulaci využít, je pro její úspěšnost nutné dodržovat následující striktní zásady. Hovořit pouze v krátkých větách a v obecné rovině. Nevyjadřovat se konkrétně. Využívat ustálená slovní spojení, přísloví. Využívat humor, pokud je to v dané situaci vhodné, a jako objekt žertů využívat ideálně vlastní osobu. Zůstávat zdvořilý. Vyhnout se veškeré další agresivitě. Omlouvat se pouze krátce, neobhajovat se. Ironii používat pouze v případě, že si je jedinec jistý sám sebou. (Nazare-Aga, 1999, s. 166-209)

O nevhodnosti ironie, jako reakce na manipulaci, hovoří i Albína Měchurová. Pokud nezůstane objekt agrese klidný, dá najevo, že se ho sdělení emočně dotklo a zareaguje ironicky, může jednání útočníka utvrdit v úspěšnosti jeho jednání a podnítit další vlnu agresivity. (Měchurová, 2008, s. 68)

### **3.2 Pasivní přístup**

Pokud bychom měli charakterizovat pasivitu jedním slovem, jednalo by se o slovo obrana. Jedinec, který při kontaktu s agresivně komunikující osobou přistoupí k pasivnímu jednání, se mnohdy místo očekávaného útlumu agrese setká s jejím zesílením. I v případě, že by v danou chvíli pasivní reakce vedla k potlačení násilné formy komunikace, je vysoce pravděpodobné, že se druhá strana při opětovném setkání uchýlí ke shodnému komunikačnímu stylu. K pasivní reakci se lidé často přiklání, pokud se cítí ohrožení, což bývá, při střetu s osobou komunikují agresivně, velmi častým jevem.

Milan Mikuláščík označuje pasivní jednání jako „*slabost, závislost a ústupnost v chování vůči jiným, zejména vůči agresivním jedincům*“. (Mikuláščík, 2003, s. 94) I přes uvědomování si práva na prosazení, volí pasivně jednající jedinci raději ústup, konfliktům se vyhýbají. Zdůrazňování vlastních nedostatků, závislosti na druhých evokuje další vlnu útoků.

Štefan Medzihorský uvádí, že účelem pasivního jednání je vyhnout se konfliktu za každou cenu, výsledkem je snížený seberepekt, nenaplněné potřeby, lítost nebo hněv ostatních. (Medzihorský, 1991, s. 36)

Jednou ze stěžejních reakcí pasivně jednajících lidí je mlčení. Může být velmi zavádějící, protože navozuje v ostatních pocit, že informace, které sdělují, jsou druhou

stranou ignorovány. Přes veškerou snahu předejít případnému konfliktu, dochází následně na základě nulové odezvy, kterou se mlčení jeví, k vyvolání hněvu.

### **3.3 Asertivní přístup**

Vhodné postupy pro zvládnutí komunikace s agresivním jedincem zahrnují pravidla asertivního jednání. Principy asertivity publikoval jako první uceleně Američan Andrew Salter v roce 1950 a k dalšímu rozvoji asertivního způsobu komunikace došlo v rámci poválečné situace v USA. (Vybíral, 2000, s. 204)

Jak připomíná Laura Janáčková, termín asertivita nemá v českém jazyce vhodný ekvivalent, uvažuje se, že, stejně jako mnoho jiných cizích slov, je výraz pro lidi srozumitelný. Přesto nalezneme velké množství lidí, kteří neumí pojem vysvětlit a mnohdy ho chybně interpretují nebo zaměňují například se sobeckostí. (Janáčková, 2009, s. 67)

Albína Měchurová řadí asertivitu mezi komunikační techniky obranného charakteru a definuje pojem jako „*způsob zdravého, přiměřeného sebeprosazení, které není na úkor někoho jiného, neuráží, ale také nikomu nedovoluje jednat na náš účet*“. (Měchurová, 2008, s. 73)

V publikaci „Asertivitou proti stresu“ se autoři spíše než na definici asertivity jako takové, zaměřují na vymezení asertivně jednajícího člověka, který jedná klidně, přímo a otevřeně, respektuje sebe i druhé a jeho cílem je zachování existenciální orientace ve zdravé pozici. (Praško, Prašková, 2007, s. 26-27)

Někteří lidé zaměňují asertivní a agresivní způsoby komunikace. Oproti agresivitě však je cílem asertivity zvládnout situaci klidně, bez nedorozumění a bez negativních důsledků (Jonas, Moorehouse, 2010, s. 88)

#### **3.3.1 Asertivní desatero**

Pokud se bude jedinec řídit asertivním desaterem, má velkou šanci obstát v komunikaci s agresivně se chovajícím jedincem, zvláště z pohledu zvládnutí manipulačních technik. Formulace konkrétních práv a povinností vychází z knihy Miroslava Pospíšila.

- Právo posuzovat sám své vlastní chování, pocity a myšlenky a povinnost nést zodpovědnost za jejich důsledky. Každý člověk zná nejlépe sám sebe. Může

- Právo neomlouvat se za své chování a neposkytovat výmluvy. V případě, že člověk nejednal s úmyslem někoho poškodit, a i přes snahu zachovat se podle vlastního svědomí správně, se nedostavil očekávaný pozitivní výsledek, není vždy povinností se omlouvat nebo vysvětlovat, z jakého důvodu není výsledek snažení shodný s původním záměrem.
- Právo stanovit do jaké míry, a zda vůbec, jsem zodpovědný za řešení potíží jiných lidí. Ve společnosti panuje zažitý názor, že pokud je člověk požádán druhou stranou o pomoc, měl by mu vyhovět bez ohledu na své vlastní zájmy. Stejně jako nevyskočíme z okna, v případě, že o to jiná osoba požádá, měli bychom zvažovat i všechny ostatní požadavky. Veškeré závazky vůči jiným lidem a institucím je nutné zvážit s ohledem na důsledek, který mají na jedince samého.
- Právo měnit svůj vlastní názor. V životě člověka dochází neustále ke změnám, proto je přirozené měnit názor na věci i lidi v okolí. Pro změnu je však nutný reálný základ a nepřilíšná četnost. Snáze se manipuluje s osobou, které upřeme právo na změnu názoru, protože se stává lépe ovladatelnou.
- Právo chybovat a nést následky jednání. Chybuje každý, člověk, který tvrdí, že nikdy nepochybil, lže. S upínáním se na neděláním chyb roste jejich četnost. Nelze hovořit o záměrnosti, a proto není nutné se za ně omlouvat. Na druhou stranu jsme povinni nést následky svého jednání, tedy i chyb.
- Právo říci „Nevím“. Žádný člověk o sobě nemůže říci, že ví všechno. To, že jedinec neumí zcela vysvětlit důvody svého chování, neznamená, že je špatný. Jedna z častých manipulací je založena na vyžadování konkrétní odpovědi, ať již vědomostního rázu nebo týkající se chování jedince. Veřejné přiznání k faktu, že určitou skutečnost nevíme, je odvážnější než vymyšlení si odpovědi, jenž může být velmi vzdálená skutečnosti.
- Právo na nezávislost na ostatních. Manipulátor snažící se dosáhnout svého cíle mnohdy vnucuje myšlenku důležitosti oblíbenosti u ostatních. Stejně jako

máme právo vybrat si, komu pomůžeme s řešením potíží, máme právo si vybrat i osoby, u kterých nám záleží na jejich názoru na nás. Nežádka se jedná o určitou formu výměnného obchodu, kdy manipulátor přislíbí určitou skutečnost výměnou za něco jiného.

- Právo činit nelogická rozhodnutí. Opírání se o zdánlivou rovnost mezi termínem logika a rozumnost, dává agresorům k dispozici prostředek, jak směřovat ostatní k tomu, co je pro ně výhodné. Co se jednomu zdánlivě jeví zdánlivě jako nelogické, může mít pro druhého zcela racionální podklad. Člověk má právo se rozhodovat podle aktuálního emočního ladění a orientace hodnot.
- Právo na sdělení „Já ti nerozumím“. Pokud nerozumíme sdělení druhé osoby, je vhodnější než předjímat, dotázat se, co konkrétně daný jedinec sdělením mínil a předejít tím případnému nedorozumění.
- Právo říci „Je mi to jedno“. I přesto, že většinou upřednostňujeme některou alternativu, máme oprávnění nevyjádřit se konkrétně. Druhá rovina této věty zahrnuje postoj k určité situaci. (Pospíšil, 1996, s. 58-63)

### 3.3.2 Asertivní techniky

Konkrétní techniky, které lze využít při komunikaci s násilným jedincem, se nazývají asertivní techniky nebo asertivní dovednosti. Podle Zdeňka Vybírala se původně jednalo o šest základních doporučení.

- Tzv. feeling talk značí vyjádření vlastních pocitů. Pokud nedochází k agresivnímu jednání záměrně s cílem někomu ublížit, nemusí si agresor uvědomovat důsledky svého jednání. Sebeotevřením a odhalením vlastních emocí lze napomoci pochopení, jaký vliv má na objekt agrese dané chování a následovat může ukončení agrese a v ideálním případě i omluva.
- Neverbální chování nemá pouze vypovídací hodnotu o projevu agrese, ale může sloužit i k jejímu zmírnění. Používáním tzv. facial talk, tedy řeči mimiky, lze druhému poskytnout názorný odraz toho, co cítíme a potvrdit, že to, co říkáme, myslíme vážně. Při rozporu neverbální a verbální komunikace nemusí dojít k zastavení agrese, ale může se naopak ještě vystupňovat.



- Důležité je naučit se stejně důrazně jako sdělujeme souhlas, dát najevo i svůj nesouhlas.
- Lidé se obávají hovořit o sobě, proto se většinou snaží mluvit obecně. Oprostění se od obav a využívání zájmena já znesnadňuje agresorovi útoky.
- Od dětství se každý jedinec učí přijímat kritiku, pokárání a výčitky. Stejně podstatné je umět vhodně přijmout i pochvalu, nebagatelizovat ji, nepřecházet ani nezveličovat.
- Spontánní rozhodnutí bývá mnohdy lepší než dlouho promyšlená strategie. Pokud člověk není v danou chvíli rozhodnut, jakou zvolí strategii a váhá, lze využít improvizace. (Vybíral, 2000, s. 206)

Postupně docházelo v rámci inovací k rozšíření asertivních technik. Pospíšil (1996), Medzihorský (1991), Janáčková (2009), Vybíral (2000) i mnoho dalších autorů uvádí následující asertivní techniky jako stěžejní. Jsou uvedeny pouze způsoby, které mohou pomoci snížit dopad nebo zabránit případné slovní agresii.

- **Pokažená gramofonová deska** spočívá v opakování toho, čeho chce člověk dosáhnout. Podstatné je zachování klidu. Není nutné si předem připravovat argumenty, Tato metoda se jeví jako velmi účinná při zvládnutí agresivních manipulací.
- **Otevřené dveře** slouží ke zvládnutí agresivní manipulativní kritiky. Přiznáním, že na kritice může být část opodstatněná, se z objektu kritiky stává zároveň i soudce.
- **Sebeotevření** usnadňuje komunikaci a zároveň zabraňuje manipulaci prostřednictvím vyřčení pozitivních i negativních prvků své osobnosti nebo chování. Z důvodu nevědomosti manipulátora mohly v komunikaci existovat bariéry. Osvětlením příčin jednání dochází k přiblížení agresorovi.
- **Negativní aserce** se zakládá na přijmutí chyb nebo omylů jedince prostřednictvím souhlasu s kritikou bez ohledu na její oprávněnost. Poskytuje prostor pro zhodnocení vlastního jednání bez popírání chyb, vynucené obrany a negativních pocitů a současně eliminuje agresivitu a zlost útočníka.
- **Negativní dotazování** slouží k aktivnímu podnícení kritiky. Následně lze, v případě, že je kritika oprávněná využít k sebezdokonalení, nebo v případě manipulativní kritiky k vyčerpání dalších ataků.

- **Selektivní ignorování** souvisí opět s kritikou. Kritikovi sdělíme, že jsme jím sdělenou informaci slyšeli, ale ke konkrétní manipulativní kritice se již nevyjadřujeme.
- **Přijatelný kompromis** lze použít, pokud se nejedná o snížení vlastní sebeúcty. (Medzihorský, 1991, s. 45-46)

Asertivní dovednosti s oblibou zneužívají agresivně jednající lidé. Zvláště technika „pokažené gramofonové desky“ bývá často použita pro dosažení neoprávněných požadavků. Asertivní a agresivní jednání je však velmi snadno rozpoznatelné. (Štěpaník, 2008, s. 152)

Využití jedné asertivní techniky není zaručenou známkou úspěchu. Ideální se jeví kombinace více technik a vhodně zvolená strategie, ovlivněná aktuální situací, prostředím a jedincem, se kterým hovoříme. Asertivní dovednost mající úspěch při jednání s jedním člověkem, se u jiné osoby může projevit jako zcela neúčinná. Pro dosažení maximálního možného výsledku je nutný trénink.

## 4 Projekt výzkumného šetření

Verbální agrese je v telefonických hovorech poměrně častým jevem. Zvyšuje ji značná dávka anonymity a neosobnosti a její zvládnutí není vždy snadné, zvláště pokud dochází k útokům přímo na osobu jednotlivce. Na základě rozboru telefonických rozhovorů zákazníků s operátory Zákaznické linky bych chtěla poukázat na nejčastěji používané způsoby slovní agrese, zhodnotit zvolený přístup a vyvodit doporučení pro snazší zvládnutí agrese v průběhu hovoru.

### 4.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumných otázek

V souladu s prostudovanou odbornou literaturou a fakty uvedenými v teoretické části je cílem výzkumného šetření popsání, zdůvodnění a interpretace verbální agrese v telefonických hovorech a vyvození následných doporučení pro předejití projevu agrese a její eliminace. Šetření můžeme blíže specifikovat za pomoci následujících otázek.

- Jakým způsobem se verbální agrese ze strany zákazníka v telefonickém rozhovoru projevila?
- Jaká byla reakce na zákazníkem použitou verbální agresi ze strany operátorů?

### 4.2 Metody získávání a zpracování dat

Vzhledem ke stanovenému cíli byl použit účelový výzkumný vzorek, skládající se z doslovných přepisů čtyř telefonických rozhovorů zákazníků s operátory Zákaznické linky společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. Vzorky byly vybrány s ohledem na přítomnost prvků verbálních agresivních projevů včetně manipulací. Hovory byly zrealizovány v období od 7. 5. 2009 do 24. 2. 2012. Věkové rozpětí zákazníků je od 24 do 69 let a z hlediska pohlaví se jedná o dva muže a dvě ženy.

Veškeré osobní údaje byly z přepisů vynechány, jména, adresy i číselné údaje nahrazeny fiktivními z důvodu ochrany osobních dat a zachování anonymity.

Pro zodpovězení již uvedeného cíle práce byla použita kvalitativní metodologie, která se jeví jako nejvhodnější, protože „*cílem kvalitativních metod je spíše pochopit než systematicky popsat či změřit.*“ (Kaufmann, 2010, s. 37).

Pro sběr dat byla zvolena metoda nepřímého a nezúčastněného pozorování. Výhodou použitého přístupu je nevtíravost a nápadnost ve srovnání se zúčastněným pozorováním. Současně se eliminuje emoční vliv výzkumníka a účastníků. (Hendl, 2005, s. 201)

Lze vycházet z principů zakotvené teorie, která se skládá především z otevřeného a axiálního kódování. Prvním krokem analýzy je otevřené kódování v podobě lokalizace různých druhů verbální agrese v textu a přiřazení označení danému jevu. Následně je nutné provést kategorizaci získaných kódů od konkrétních do abstraktnějších celků. (Hendl, 2005, s. 247-248)

Při provádění kódování byly použity teoretické principy, které uvádějí Strauss a Corbinová (1999), Hendl (2005) a Kaufmann (2010). Přepisy hovorů byly opakovaně přečteny, a vyhledávána témata, která měla vztah k projevům verbální agrese. Prostřednictvím funkce, která umožňuje vkládání komentářů, byly v textu doplněny popisky označení konkrétních témat. Každé téma získalo konkrétní kód ve formě jednoslovného názvu nebo víceslovného označení, který vycházel přímo z využitého způsobu verbální agrese ze strany zákazníka. Příklad: „... *ty blbá krávo*“ Téma získalo označení kráva. Ve chvíli, kdy se objevil shodný prvek, byl mu přidělen kód se stejným názvem. Uvedeným způsobem došlo ke zpracování všech doslovných prepisů. Výsledek tvořil seznam kódů vystihující různé způsoby verbální agrese, které zákazník v rozhovoru použil. Shodný postup byl zvolen i pro označení reakcí operátorů na projevenou agresi. Další fáze se nazývá kategorizace. Z důvodu přílišného množství dat došlo ke slučování kódů se stejným nebo velmi podobným obsahem do obsáhlejších celků.

Následným krokem bylo axiální kódování, které lze charakterizovat jako zaměření se na bližší specifikaci kategorií za pomoci příčinných podmínek, s přihlédnutím ke kontextu, strategiím jednání a interakcí, jimiž je vykonáván a následku těchto strategií. Údaje získané otevřeným kódováním se utřídí novým způsobem na základě vytváření spojení mezi jednotlivými kategoriemi. (Strausse, Corbinová, 1999, s. 70-71)

## 4.3 Analýza výsledků výzkumného šetření

### 4.3.1 Otevřené kódování

Po provedení první úrovně analýzy vyplynula široká škála témat, ze kterých po následném zpracování vyplynulo sedm hlavních kategorií projevů verbální agrese ze strany zákazníků, se zastoupením ve všech použitých rozhovorech. Jedná se o urážku, výčítku, výhrůžku, lež, odvolávání se na autoritu, bagatelizaci a příkaz. Shodné projevy lze nalézt ve výčtu agresivních praktik v teoretické části. Níže jsou uvedeny jednotlivé kategorie a příklady z použitých hovorů.

**Urážka:** V kategorii jsou zahrnuty urážky, které jsou záměrné a jejich účelem je operátora devalvovat. Shodný záměr sledují i použité nadávky, proto jsou zahrnuty do jedné kategorie.

*„Takový zkurvený svině snad sbíraj u popelnic...“*

*„Ty si opravdu úplně blbá!“*

*„...vymaštěná slepice...“*

**Výčítka:** Použitý způsob agrese se zakládá na neracionálních nebo nepodstatných základech. Současně s výčítkou se zákazník zbavuje i viny a snaží se přesunout zodpovědnost nebo případný dopad vlastního jednání na operátora. Prostřednictvím manipulace se pokouší dosáhnout naplnění svého cíle.

*„..., a jestli bude ještě chvíli bez elektřiky, tak umře.“*

*„A RWE ste schválně neřekla, ty maj volání určitě zadarmo.“*

*„Kdy tu budou, podle toho jak mluvíte, to nebude ani letos.“*

**Výhrůžka:** Je směřována na společnost i na operátora samého. Zákazník sděluje, že buď bude jeho požadavek splněn, nebo se uchýlí k velmi razantnímu kroku, který bude mít negativní vliv na operátora nebo společnost.

*„Já Vás budu žalovat!“*

*„... já okamžitě k někomu přejdu.“*

*„... jestli se Vám to nelíbí, tak Vám nezaplatím vůbec.“*

**Lež:** V průběhu rozhovoru, dochází ke sdělování informací, které zákazník následně popírá. Některé informace jsou zcela prokazatelně lživé. U jiných se může jednat o nedorozumění.

*„... už jsem Vám to řekla stokrát...“*

*„... no to jsem říkal.“*

**Odvolávání se na autoritu:** Jedná se o způsob manipulace s využitím odvolání se na nějakou konkrétní nebo obecnou autoritu v podobě dokumentu nebo instituce. Většinou se jedná o autoritu ve velmi abstraktním pojetí. Nedochozí k její bližší specifikaci.

*„Je to v zákoně....“*

*„Nemáte nárok na tyto údaje.“*

*„... já jsem si to zjistil, že ze zákona...“*

**Bagatelizace:** Manipulace ve formě bagatelizace slouží ke zlehčení a znevážení potíží, odvrácení pozornosti od tématu.

*„Kvůli těm pár stovkám, když Vám celý roky platím včas...“*

*„No tak jsem jeden měsíc nezaplatil, no bože!“*

*„Vždyť je to jedno....“*

**Příkaz:** Příkazová forma je často spojena se slovesy „muset“, „mít povinnost“ a „nesmět“. Projevuje se u zákazníka v emoci a většinou je spojena s vysokou intenzitou hlasu.

*„Vy jste povinná mi odpovědět!“*

*„Připojte mě hned!“*

*„Proto mi musíte zavolat zpátky!“*

Z hlediska reakcí operátorů vplynuly po sloučení všech kódů pouze tři kategorie v souladu s teoretickou částí práce. Na projevenou agresi reagovali operátoři pasivně, asertivně nebo agresivně, s výraznou převahou asertivních reakcí. Konkrétnější analýza reakcí je uvedena níže.

## 4.3.2 Axiální kódování

V následujícím kroku analýzy je použito axiální kódování, konkrétně tzv. paradigmatický model v následující podobě: Příčinné podmínky – jev – kontext – intervenující podmínky – strategie jednání a interakce – následky.

### Jev

Hlavní myšlenkou neboli fenoménem je problematika verbální agrese. Zkoumaný jev je vyvoláván nejrůznějšími příčinami. Pro jeho pochopení je velice důležitý kontext. Navrhované strategie řešení a v důsledku jejich případné následky ovlivňují intervenující proměnné. Pro názornost budou v textu uvedeny citace z přepisů textů, které se vztahují k jednotlivým tématům.

Verbální agresivita je ve společnosti velmi rozšířená. Někteří lidé ji využívají jako odreagování, jiní jako prostředek pro dosažení cíle nebo uspokojení vlastních potřeb. I přes existenci nepřeborného množství kurzů zvládnutí agrese, publikací a pouček, se její množství nesnižuje, ba právě naopak.

### Příčina

Jak je uvedeno v teoretické části práce, příčin agrese je velké množství, od hereditu, přes vliv výchovy až po neuspokojené potřeby. Vzhledem k tomu, že se jedná o analýzu nahrávek telefonických hovorů a výchozí získaná data nebylo možné upřesnit prostřednictvím cíleně formulovaných nebo doplňujících otázek, lze bez předjímání vysledovat pouze některé příčiny. Pro stanovení všech příčin by po rozhovoru musely následovat doplňující otázky ve formě přímého rozhovoru nebo dotazníku.

Hlavní příčinou projevu agrese je nastalá skutečnost, o které je zákazník přesvědčen, že ho poškozuje, ve většině případů neoprávněně. „*No, já sem od Vás dostal včera fakturu, která byla splatná včera. Jak to mam asi zaplatit včera, když ste mi to teprve poslali, to snad ani není možný.*“ „*Tak mi řekněte, do hajzlu, proč tady nejde elektrika od rána!*“ Obvyklým zdroje se stává rozladění zákazníka z dlouhého čekání na spojení s operátorem. „*Konečně, než se člověk prokliká přes ten Váš automat, to je něco, to Vám teda povim. A doufam, že je to alespoň zadarmo.*“

Dalším faktorem podílejícím se na vzniku agresivní reakce je dojem zákazníka, že mu operátor nenaslouchá. *„No to snad není možný, už jsem Vám to říkal snad pětkrát, to tam u Vás nemůžou zaměstnávat někoho normálního? Karel Němec, rozumíte česky?“* Vlnu agresivního jednání vyvolává vždy zákazníkův dojem, že operátor nechce splnit požadavek, na který má podle něj nárok. *„No já Vám říkám, že můžete mluvit třeba dvě hodiny, ale kdybyste mi zavolala zpátky. Zatím ty poplatky telefonní platím já a mám zkušenost, že jako invalidní důchodkyně zaplatím měsíčně od osmi set do devíti a taky tisícikoruny za telefonní poplatky. Proto mi musíte zavolat zpátky! Je to Vaše povinnost!“*

### **Kontext**

Kontext je součástí paradigmatického modelu představující soubor vlastností náležejících jevu a podmínek, při kterých se uplatňují strategie jednání. Hovor je specifický tím, že je veden telefonicky. Jedná se o celkovou absenci neverbálních projevů, které by mohly sloužit k usnadnění komunikace a pochopení sdělovaných informací. Z pohledu zákazníka, se může operátor jevit jako osoba, která mu může pomoci, ale nechce jeho požadavkům vyhovět.

### **Intervenující podmínky**

Hovoří se o takových podmínkách, které *„usnadňují nebo naopak znesnadňují použití strategií jednání nebo interakci v určitém kontextu“*. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 75) Mají přímý vliv na navrhovaná řešení.

Operátor má povinnost dohledat zákazníka v databázi a provést jednoznačnou identifikaci, skládající se z předem vymezených údajů. Zákazníci se domnívají, že se jedná o nepodstatné informace prodlužující hrazený hovor a neoprávněné vyptávání na jejich osobní data. *„Do prdele, trvalá adresa... Nechcete náhodou vědět, jak jsem se jmenovala za svobodna?!“* *„Do toho Vám nic není, kdybyste mě radši jeli hned připojit!“* V průběhu hovoru je operátor nucen dodržet strukturu hovoru a metodické pokyny stanovené zaměstnavatelem, výsledné jednání zákazníci zaměňují s neochotou a odmítnutím pomoci. *„Ne zejtra, co to na mě zkoušíš?!“* *„Mě ty Vaše debilní kecy nezajímají. Odpojili jste mě hned, tak mě taky hned připojte!“* Pokud zákazník v hovoru používá nadávky nebo přímé urážky, je operátor oprávněn, vyzvat zákazníka k zastavení přímé agrese a informovat ho, že pokud nedojde k ukončení útoků, bude nucen hovor ukončit. V případě, že zákazník



na vyzvání nereaguje a v projevech agrese pokračuje nebo se navíc stupňují, operátor hovor ukončí. *„Já s tebou budu mluvit, jak chci. Za ty nehorázný prachy, co ti tam platí, za to, že sedíš na prdeli, ti můžu říct, co chci a ty to musíš poslouchat!“*

Operátor je limitován nejen interními postupy, ale také energetickým zákonem, který upravuje obchodní vztahy v oblasti energetiky.

### **Strategie jednání a interakce**

Ze strany operátorů lze vysledovat tři typy různých reakcí. V žádném z hovorů nebyl využit pouze jeden komunikační přístup, i když převážně na projevenou agresi zákazníka reagovali operátoři asertivně.

**Agresivita:** V rozhovorech se agresivita ze strany operátora projevila vždy až po prvotním projevu agrese ze strany zákazníka.

Při použití slova „ale“ dochází k negaci první části sdělení a vnímána je pouze informace poskytnutá v druhé části. *„Paní Veselá, já Vám rozumím. Ale vy, pokud požadujete nějakou informaci, tak samozřejmě...“*

Dále lze vysledovat agresivní projev s cílem zamezit agresivní jednání zákazníka spojené se ztrátou trpělivosti. *„No to jste teda neřikal!“*

**Pasivita:** Při stupňující se agresi se operátoři občas uchylovali k pasivnímu jednání. Tento způsob jednání byl využíván nejméně. Nejčastěji se pasivita projevovala mlčením, ať již z důvodu nedostatku argumentů nebo jako obrana před narůstající agresivitou.

Za pasivní lze označit i omlouvání operátora za skutečnost, kterou nemohl ovlivnit. Omluva je použita pouze jako fráze se záměrem zmírnit jednání zákazníka, ale není míněná upřímně a ve chvíli, kdy byla omluva vyřčena, ani nebyl k omlouvání se důvodu. *„Já se omlouvám, já všechny zákazníky neznám.“* *„Omlouvám se, v tuto chvíli hlášeno nemám, proto...“* *„To se omlouvám, to není možné. Požadujete informaci...“* Velmi záleží nejen na konkrétní formulaci, ale i na kontextu a použitém tónu hlasu. Strohé sdělení omluvy chladným tónem může verbální agresi více podnítit, empaticky vyřčená omluva nebo účast může posloužit ke zmírnění napětí, pokud nevyzní pouze jako fráze. *„Velice mě mrzí, pane Čechu, pokud jste upomínky neobdržel.“*

Asertivita: S velkou převahou se operátoři uchylovali k asertivní reakci na agresi zákazníka. Důvodem může být i výcvik operátorů v oblasti asertivní komunikace. V rozhovorech lze vysledovat velké množství asertivních technik uvedených v teoretické části práce. Selektivní ignorování pomáhá operátům reagovat pouze na obsahovou stránku sdělení, která se vztahuje k požadavku zákazníka, a nevyjadřovat se k manipulaci nebo agresi. Zákazník: „*Takový zkurvený svině snad sbíraj u popelnic...*“ Operátor: „*Mohl byste si prosím poznačit informace pro úhradu platby a postup pro opětovné připojení?*“

Prostředkem pro zklidnění zákazníka je využití formulace věty v první osobě množného čísla. Do úkonu, který provádí, zahrne operátor i zákazníka. „*Podíváme se společně, jaké platby je nutné pro opětovné připojení uhradit a sdělím Vám postup pro nejrychlejší možné připojení.*“ „*Zkontrolujeme společně, z jakého důvodu došlo k přerušení dodávky elektřiny na odběrném místě. Mohu Vás požádat o Vaše zákaznické číslo?*“

Obdobným způsobem lze využít množného čísla i pro zaštitění se společností, pro kterou operátor pracuje. „*Budeme se snažit Váš požadavek vyřešit v nejkratším možném termínu.*“

Cílem operátora je dovést hovor do úspěšného konce a vyřešit požadavek zákazníka. Proto je žádoucí, pokud zákazník odbočuje od svého požadavku, útočí nebo s operátorem manipuluje, směřovat ho zpět ke konstruktivnímu řešení žádosti. „*Mohli bychom se prosím vrátit k řešení Vašeho požadavku?*“ „*S čím Vám mohu konkrétně pomoci prosím?*“

## **Následky**

Slouží k popisu důsledků zvolených strategií jednání vyvolaných jevem, v tomto případě verbální agresí.

Podstatné je zachování jednoho komunikačního stylu po celou dobu hovoru. Střídání různých způsobů komunikace zákazníka znejistí a podnítlí útok z jeho strany. Zákazník, který získal zkušenost, že i přes veškeré jeho námitky, urážky, výhrůžky a výčitky obdrží vždy stejné stanovisko, nemá důvod volit pro dosažení svého cíle stejnou komunikační strategii.

Agresivní a pasivní jednání pouze umocňuje agresi ze strany zákazníka. Vůči operátorovi, který zvolil agresivní způsob reagování, využívá jako odezvu zákazník další agresi, čímž dochází k další stupňování až do okamžiku, kdy jedna ze stran komunikační styl změní. Obrana v podobě pasivity vyvolává dojem slabosti. Zákazník získává pocit, že

obraná pozice operátora značí, že jím zvolená forma komunikace směřuje k dosažení cíle a komunikuje i nadále ve stejné rovině.

Asertivní způsob komunikace agresivní komunikaci zmírňuje a zastavuje, navíc také předchází jejímu dalšímu vzniku.

## **4.4 Doporučení pro praxi**

Ve vztahové rovině je, z hlediska transakční analýzy, klíčové jednání z pozice dospělého. Zdravou dospělou komunikací lze předjít podnícení negativních emocí druhého. Jak uvádí Rogersova teorie komunikace, je nutné se snažit druhého jedince pochopit a projevovat o něj přiměřený zájem. Důležitý je, v souladu s teorií Watzlawick, také kontext neboli situace, v níž se rozhovor odehrává.

Vhodnější než řešení agrese již vzniklé, se jeví předcházení jejímu vzniku. Teorie agrese uvedené v teoretické části vycházejí ze tří hlavních zdrojů. Pokud se jedná o agresi na základě vrozeného sklonu, lze pracovat na zmírnění projevů agresivního chování. Podstatnou roli zastává výchova. Když se agresivní komunikace osvědčí jako naučený způsob chování a vede jedince k dosažení cíle, bude stejný model využívat v různých situacích. Proto je žádoucí, reagovat na agresivní jednání asertivním způsobem a nepodlehout agresivní manipulaci, aby se jedinec příště uchýlil k jiné, zdravější formě komunikace, která povede k uspokojení jeho potřeb. Při agresi vyvolané pocitem frustrace se snažíme druhé osobě pomoci s dosažením jejího cíle, čímž můžeme projevu agrese zcela předejít.

Základem pro zvládnutí agresivní komunikace je aktivní naslouchání. Pokud informacím sdělovaným druhou osobou není věnována dostatečná pozornost, mohou některá podstatná sdělení v rámci hovoru zaniknout nebo se jim nevěnuje dostatečná pozornost. Následné doptávání může vyvolat nejen nedůvěru, ale zároveň také agresi.

K násilné komunikaci se lidé přiklánějí i v případě, že hovořícímu nerozumí. Slovní zásoba a vyjadřovací schopnosti se u různých jedinců odlišují, proto je nutné přizpůsobit projev tak, aby byl pro ostatní srozumitelný. Zároveň však není žádoucí sdělení příliš zjednodušovat. Následně může dojít k opomenutí podstatných údajů.

Stres je jedním z důvodů, který může vést jednu nebo obě strany ke strategii agresivní komunikace. Jednání pod tlakem většinou nevede ke konstruktivnímu hovoru.

Zklidnění se, ideálně odstranění příčiny stresu může sloužit jako účinná prevence propuknutí ataku agrese.

Pokud se člověk bude chovat a komunikovat podle principů asertivního chování, bude mít maximální možný potenciál pro zvládnutí komunikace s agresivním jedincem.

# Závěr

Bakalářská práce je věnována fenoménu agresivity v mezilidské komunikaci. Cílem mé práce bylo popsat a interpretovat projevy agrese a vymezit možné přístupy na základě výzkumného šetření.

Úvod práce popisuje vytyčené cíle, kterými jsou určení projevů agresivní komunikace a stanovení a zhodnocení použitých přístupů k jejímu zvládnutí. V teoretické části byla vymezena východiska na základě odborné literatury, která se potvrdila v praktické části prostřednictvím analýzy a vyhodnocení získaných dat.

V první části věnované teoretickým poznatkům jsou uvedeny charakteristiky komunikace a agrese a jejich bližší specifikace, včetně teorií, které mají přímou vazbu na výzkumné šetření. Druhá část specifikuje konkrétní projevy agrese v komunikaci od neverbálních přes paralingvistické až po neverbální. Poslední kapitola teoretické části se již zaměřuje na konkrétní možné přístupy vůči agresivnímu jedinci z hlediska agresivního, pasivního a asertivního jednání.

V praktické části se na základě přepisů telefonických hovorů uskutečnilo otevřené a axiální kódování, výsledky jsou interpretovány a zpracovány. Domnívám se, že analýza získaných dat potvrdila velké množství poznatků z teoretické části.

Agresivní komunikace z hlediska verbálního projevu je zastoupena urážkami, nadávkami, příkazy, výhrůžkami, výčitkami, odvoláváním se na autority, bagatelizací a lží. Manipulace se projevuje jako jedna z nejsilnějších zbraní agresora. Přistupovat k agresivnímu jedinci lze pasivně, agresivně nebo asertivně, přičemž asertivní jednání přináší nejlepší výsledky. Jejím prostřednictvím lze agresi předcházet, zmírňovat ji nebo zcela eliminovat. Osvojením asertivních dovedností získá člověk možnost vyrovnat se s agresivitou a prosadit se bez omezování práv ostatních. Výše uvedeným došlo k zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny.

Ráda bych v tomto místě zdůraznila také osobní přínos, který jsem získala při realizaci této práce. Vypracováním teoretické části práce jsem si utřídila informace týkající se agresivní komunikace a utvrdila jsem se v názoru, že asertivní způsob jednání přináší nejlepší výsledky.

Uvědomuji si, že výzkumný vzorek nebyl početný a proto nelze poznatky, ke kterým jsem dospěla generalizovat. Domnívám se však, že i přesto splnilo výzkumné šetření svůj

cíl a mohlo by být nápomocné při dalším šetření v oblasti komunikačních přístupů k agresivním jedincům.

Na závěr bych ráda uvedla svůj oblíbený citát, který s tématem bakalářské práce souvisí a může sloužit jako užitečné doporučení: *Vyhnete se slovům vždycky a nikdy. Většinou nejsou na místě a nutí lidi, aby se začali bránit.*“ (John C. Maxwell)

# Resumé

Bakalářská práce se zabývá otázkou možných přístupů v komunikaci vůči agresivnímu jedinci. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

V teoretické části je první kapitola věnována vymezení pojmů komunikace a agrese a teoriím, které se problematikou zabývají. Druhá kapitola blíže charakterizuje agresivní komunikaci z hlediska neverbálního, paralingvistického a verbálního projevu včetně manipulací. Ve třetí kapitole jsou uvedeny přístupy, které je možné v rámci agresivní komunikace použít. Jedná se o asertivní, pasivní a agresivní přístup.

Čtvrtou kapitolou je praktická část práce, založená na analýze doslovných prepisů čtyř telefonických rozhovorů zákazníků s operátory Zákaznické linky, s cílem vysledovat způsoby použité verbální agrese a následné reakce na ně. Analýza je provedena v souladu s principy zakotvené teorie, formou otevřeného a axiálního kódování.

**Klíčová slova:** komunikace, agrese, asertivita, pasivita, agresivita, verbální projev, zakotvená teorie

# Abstract

This Bachelor thesis is focused on the question of possible approaches to communication with aggressive individual. It consists of a theoretical part and a practical part. In the theoretical part the first chapter is aimed to explain the definitions of terms communication and aggression and to follow up on theories that are related to these issues.

In the second chapter we closely characterize the aggressive communication from the view of verbal, nonverbal, and paralinguistic language, manipulation included. The third chapter is focused on approaches that can be used when dealing with an aggressive communication. It covers assertive, passive and aggressive approach. The fourth chapter is the practical part of the thesis. It is based on the analysis of word-for-word transcription of four telephonic conversations. They are between customers and operators at the Customer care line. They show us the means of verbal aggression and the resulting reaction that is used by an operator. Analysis of those phone calls is made with an agreement of embedded theory principles in a form of open and axial coding.

Key words: communication, aggression, assertiveness, passivity, aggressiveness, verbal language, grounded theory



## Seznam použité literatury

- BACH, George, GOLDBERG, Herb. *Creative Aggression: The Art of Assertive Living*. Gretna: Wellnes Institute, 1974. ISBN 1-58741-055-9.
- BECK, Gloria. *Zakázaná rétorika*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1743-2.
- BENESCH, Hellmuth. *Encyklopedický atlas psychologie*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2001. ISBN 80-7106-317-7.
- BERNE, Eric. *Co řeknete až pozdravíte*. Praha: Lidové noviny, 1997. ISBN 80-7106-231-6.
- BERNE, Eric. *Jak si lidé hrají*. Praha: Svoboda, 1970.
- ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80-902614-1-8.
- HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-303-X.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HOLEČEK, Václav, MIŇHOVÁ, Jana, PRUNER, Pavel. *Psychologie pro právníky*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-065-9.
- HORNOVÁ, Sam. *Verbální Kung-Fu*. Frýdek-Místek: Alpress, 1997. ISBN 80-7218-064-9.
- JANÁČKOVÁ, Laura. *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2479-9.
- JANATA, Jaromír. *Agrese tolerance a intolerance*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-889-X.
- JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2397-6.
- JONES, Graham, MOOREHOUSE, Adrian. *Jak získat psychickou odolnost*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3022-6.
- KAUFMANN, Jean-Claude. *Chápající rozhovor*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7419-033-9.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Velká všeobecná encyklopedie*. Praha: Diderot, 2000. ISBN 80-902723-2-0.

- KOLEKTIV AUTORŮ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
- KOUKOLÍK, František, DRTILOVÁ, Jana. *Vzpouza deprivantů. Nestvůry, nástroje, obrana*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-410-2.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-84-6.
- LILLEY, Roy. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0687-X.
- MARTÍNEK, Zdeněk. *Agresivita a kriminalita školní mládeže*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2310-5.
- MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- NAKONČENÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat*. Portál: Praha, 1999. ISBN 80-7178-256-4.
- NEUMANN, Frank. *Umění konverzace*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-622-5.
- PEASE, Allan. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.
- PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- POSPÍŠIL, Miroslav. *Asertivita aneb jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích*. Vydáno vlastním nákladem, 1996. ISBN 80-85424-88-6.
- POSPÍŠIL, Miroslav. *Řešení konfliktů a stresorů. Manipulace v komunikaci*. Vydáno vlastním nákladem, 2007. ISBN 978-80-903529-1-9.
- PRAŠKO, Ján. *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1246-8.
- PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.
- SMITH, Manuel, J. *When I say No, I feel guilty*. New York: Bantam Books, 1980.

STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metod zakotvené teorie*. Boskovice:Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0844-2.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-429-X.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-496-6.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-812-0.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

PINOS, Miroslav. *Komunikace mezi lidmi*. [online]. 2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://www.pinos.cz/text01.htm>

## Seznam obrázků

- Obr. 1.* Boční pohled. Převzato z Tegze (2003, s. 304).
- Obr. 2.* Nakřčení čela. Převzato z Tegze (2003, s. 310).
- Obr. 3.* Nakřčení nosu. Převzato z Tegze (2003, s. 314).
- Obr. 4.* Cenění zubů. Převzato z Tegze (2003, s. 268).
- Obr. 5.* Útočný postoj. Převzato z Tegze (2003, s. 370).
- Obr. 6.* Napřážení ukazováčku. Převzato z Pease (2001, s. 18).
- Obr. 7.* Zakrývání úst. Převzato z Janáčková (2009, s. 40).
- Obr. 8.* Odmítavé gesto. Převzato z Pease (2001, s. 35).
- Obr. 9.* Nepřátelský postoj. Převzato z Janáčková (2009, s. 46).
- Obr. 10.* Agresivní postoj. Převzato z Pease (2001, s. 53).
- Obr. 11.* Nadřazenost. Převzato z Janáčková (2009, s. 46).
- Obr. 12.* Agresivní způsob posazení. Převzato z Pease (2001, s. 49).
- Obr. 13.* Upraveno podle Janáčková (2009, s. 26).
- Obr. 14.* Podání ruky s dlaní směrem dolů. Převzato z Pease (2001, s. 18).

# Seznam příloh

*Příloha 1.* Doslovné přepisy telefonických rozhovorů

*Příloha 2.* Souhlas s použitím nahrávek hovorů

# Příloha č. 1

## Rozhovor č. 1:

Operátor: *Dobrý den, Jana Nováková, jak Vám mohu pomoci?*

Zákazník: *Nazdar, vy už ste mi pomohli až dost, nemyslíte?!*

Operátor: *S čím Vám mohu konkrétně pomoci prosím?*

Zákazník: *Já Vám celej život normálně platím, jednou nezaplatím a vy mě odpojíte? To jako fakt? Myslíte to vážně?!*

Operátor: *Zkontrolujeme společně, z jakého důvodu došlo k přerušení dodávky elektřiny na odběrném místě. Mohu Vás požádat o Vaše zákaznické číslo?*

Zákazník: *1111111111*

Operátor: *Děkuji Vám, mohu se zeptat, s kým hovořím?*

Zákazník: *Do toho Vám nic není, kdybyste mě radši jeli hned připojit!*

Operátor: *Abychom mohli pokračovat v hovoru, poprosím Vás o sdělení Vašeho jména.*

Zákazník: *Čech. Karel Čech.*

Operátor: *Děkuji, jedná se prosím o adresu Vedlejší 1, Olomouc, ano?*

Zákazník: *No jasně, že se jedná o tudle adresu, o jakou jinou by se tak asi mohlo jednat?! Okamžitě, ale říkám okamžitě sem někoho pošlete! Já tu mám syna na přístrojích, a jestli bude ještě chvíli bez elektriky, tak tu umře?*

Operátor: *Podíváme se společně, jaké platby je nutné pro opětovné připojení uhradit a sdělím Vám postup pro nejrychlejší možné připojení.*

Zákazník: *Mě nezajímá nějaké Vaše nejrychlejší. Vy mě připojíte hned! Jinak mi tu ten kluk umře.*

Operátor: *Pane Čechu, pracovní příkaz na opětovné připojení vystavujeme na dva následující pracovní dny po doložení dokladu o provedení úhrady platby nebo po připsání platby do naší databáze.*

Zákazník: *Mě ty Vaše debilní kecy nezajímají. Odpojili jste mě hned, tak mě taky hned připojíte! Jak se Vám bude žít s pocitem, že kvůli Vám někdo chcípnul?*

Operátor: *Pokud má Váš syn zdravotní obtíže, při kterých je odkázán na využití přístroje, bez něhož mu hrozí zdravotní komplikace, odveďte ho prosím do zdravotnického zařízení. Vzhledem k pohledávkám na od...*

Zákazník: *Tak vy mi budete ještě radit, co mám dělat s vlastním klukem, jo? Co je Vám do toho?*

Operátor: *Nedovolila bych si Vám radit, jedná se z mé strany pouze o doporučení, vzhledem k tomu, že z důvodu neuhrazených plateb dnes na Vašem odběrném místě k připojení nedojde.*

Zákazník: *Takový zkurvený svině snad sbíraj u popelnic...*

Operátor: *Mohl byste si prosím poznačit informace pro úhradu platby a postup pro opětovné připojení?*

Zákazník: *No...*

Operátor: *Vaše celková platba po splatnosti činí 4589 korun včetně připojovacího poplatku.*

Zákazník: *Jakýho poplatku?! Já Vám žádný poplatek platit nebudu, celý roky Vám platím včas, jednou zapomenu uhradit pár korun a vy mě hned odpojíte?!*

Operátor: *Připojovací poplatek ve výši 1884 korun je spojen s náklady spojenými s přerušáním a opětovným obnovením dodávky elektřiny.*

Operátor: *Kvůli těm pár stovkám, když Vám celý roky platím včas...*

Operátor: *Hovoříme o částce 2705 korun, jedná se o doplatek zálohové platby a dvou dalších.*

Zákazník: *No tak jsem jeden měsíc nezaplatil, no bože!*

Operátor: *Úhradu platby jsme od Vás neobdrželi po dobu tří měsíců. Zasílali jsme Vám dvě upozornění. Korespondenční adresa Vedlejší 1, Olomouc, souhlasí?*

Zákazník: *No jasně, že souhlasí, ale já jsem od Vás nic nedostal, máte tam pěkný bordel. Vůbec nic jsem nedostal!*

Operátor: *Upomínku jsme odesílali dne 1. 8. 2010 jako obyčejnou poštovní zásilku a dne 1. 9. 2010 jako zásilku doporučenou.*

Zákazník: *Říkám Vám, že jsem nic nedostal, to je Váš bordel, vy si ho vyřešte a okamžitě ať mi sem nakluše někdo, kdo mě připojí.*

Operátor: *Velice mě mrzí, pane Čechu, pokud jste upozornění neobdržel. V tomto případě Vám doporučuji obrátit se na společnost Česká pošta, z jakého důvodu Vám zásilky nebyly doručeny. Pošta nám zásilky nazpět nevrátila.*

Zákazník: *No to já si tam za těma debilama dojdou a vy mě koukejte hned připojit.*

Operátor: *Pro opětovné připojení je nutné provést úhradu platby.*

Zákazník: *Za tu dobu, co tu s Váma mluvím, mě tu pochcípají rybičky za desetitisíce. Vy mě je zaplatíte? Já Vás budu žalovat!*

Operátor: *Můžete si prosím poznačit variabilní symbol a číslo účtu?*

Zákazník: *No.*

Operátor: *Variabilní symbol je 4444444444 a číslo bankovního účtu 7770227/0100.*

Zákazník: *Tak já Vám to teď zaplatím, ale do hodiny tady bude nastoupenej nějakej frajer, co mě připojí.*

Operátor: *Pracovní příkaz je termínován na dva následující pracovní dny.*

Zákazník: *Ne dva dny, bude tu stát hned!*

Operátor: *Abychom mohli Vaše připojení urychlit, dovoluji si Vás požádat o doložení dokladu na zrealizovanou platbu faxem na číslo 371 102 008, e-mailem na adresu cez@cez.cz nebo na Zákaznickém centru.*

Zákazník: *Bože, ani u popelnic takový idioty nenajdeš! Jak to mám asi poslat, když mi nejde elektrika?!*

Operátor: *Doklad lze doložit i na Zákaznickém centru, případně odfaxovat z pobočky České pošty.*

Zákazník: *No tak já Vám to za půl hodiny pošlu z pošty a do tří než se vrátím z práce, mi to zase pude, ale tím, že to dám k soudu, si můžete bejt jistý.*

Operátor: *Po doložení dokladu vystavíme pracovní příkaz na připojení na dva následující pracovní dny. Technici se snaží zákazníky připojovat v nejkratším možném termínu, předpokládám, že zítra by Vám již mohla jít elektrina v pořádku.*

Zákazník: *Ne zejtra, co to na mě zkoušíš?! Ta elektrika mi půjde hned, rozumíš! Vo tom vůbec nebudu diskutovat, to je Vaše povinnost!*

Operátor: *Pane Čechu, chápu Vaši situaci, velice ráda bych Vám pomohla, poznačím technikům, zda by Vás mohli připojit již zítra v nejkratším možném termínu vzhledem ke zdravotnímu stavu Vašeho syna.*

Zákazník: *Hned! Připojte mě hned! Vy ste takový kurvy, že to svět neviděl. Je to v zákoně, že když mě odpojíte, tak mě musíte taky hned připojit, když Vám ty prachy pošlu.*

Operátor: *Na dnešní den již mají technici práci rozvrženu, po doložení dokladu budete připojen, pane Čechu nejdříve zítra.*

Zákazník: *Přeju ti, aby ti někdo zdechnul, ty krávo! Aby si věděla, jaký to je!*

Operátor: *Chápu Vaše rozhořčení, ale hovořte se mnou prosím slušně.*

Zákazník: *Já s tebou budu mluvit, jak chci. Za ty nehorázný prachy, co ti tam platí, za to, že sedíš na prdeli, ti můžu říct, co chci a ty to musíš poslouchat!*

Operátor: *Pokud se mnou nebudete hovořit slušně, budu nucena náš hovor ukončit. Vraťme se prosím k Vašemu požadavku. Domluvili jsme se...*

Zákazník: *Na ničem jsme se nedomluvili. Jenom na tom, že mě hned přijedete připojit.*



Operátor: *Po doložení dokladu proběhne, pane Čechu, připojení nejdříve zítra.*

Zákazník: *Ne! Já Vás dam k soudu, to až potom, ale teď hned jdu volat do televize, aby si Vás tam přijeli natočit, tu Vaši bandu usmolenejch chudáčků, co se mi snaží zabít syna, klidně ho necháte chcípnout!*

Operátor: *Informace pro připojení jsem Vám sdělila, pokud je to vše...*

Zákazník: *To teda není všechno, to teprve začne, se nebudete stačit divit!*

Operátor: *Děkuji Vám, pane Čechu, za zavolání.*

Zákazník: *Chcípni, slyšíš ty nacistická svině, chcípni!*

Operátor: *V tuto chvíli náš hovor ukončím, nashledanou.*

Zákazník: *Ty mi to nesmíš položit, slyšíš, ty ku...*

Operátorka hovor ukončila.

## **Rozhovor č. 2:**

Operátor: *Dobrý den, Jana Nováková, s čím Vám mohu pomoci?*

Zákazník: *Konečně, než se člověk prokliká přes ten Váš automat, to je něco, to Vám teda povim.*

Operátor: *S čím Vám mohu pomoci?*

Zákazník: *A doufam, že je to alespoň zadarmo.*

Operátor: *Zákaznická linka je zpoplatněna podle tarifu Vašeho operátora nebo v případě pevné linky jako hovor v místní síti.*

Zákazník: *No to si ze mě děláte srandu? Takovej monopol a nemůže mít ani to volání zadarmo.*

Operátor: *Společnost ČEZ není monopol, na energetickém trhu jsou i jiní dodavatelé.*

Zákazník: *Jo, tak to mi řekněte jaký a já okamžitě k někomu přejdu.*

Operátor: *Bohemia Energy, Lama, Centropol a...*

Zákazník: *A RWE ste schválně neřekla, ty maj volání určitě zadarmo.*

Operátor: *To nevím, jestli má RWE volání zdarma.*

Zákazník: *No já si to zjistím, vy mě stejně jenom okrádáte. A s kým vůbec mluvím, vy ste se mi ani nepředstavila.*

Operátor: *Už jsem Vám to říkala na začátku. Jmenuju se Jana Nováková.*

Zákazník: *Vodáková?*

Operátor: *Ne, Nováková.*

Zákazník: *No já si to radši napíšu. Nováková.*

Operátor: *A co pro Vás můžu udělat?*

Zákazník: *No, já sem od Vás dostal včera fakturu, která byla splatná včera. Jak to mam asi zaplatit včera, když ste mi to teprve poslali, to snad ani není možný.*

Operátor: *Mohla bych Vás požádat o zákaznické číslo?*

Zákazník: *To nemam, si asi myslíte, že si pamatuju kdejaký číslo...*

Operátor: *Zákaznické číslo je uvedeno na faktuře v pravém horním rohu...*

Zákazník: *No tu fakturu nemám, si myslíte, že ji ponesu do práce...*

Operátor: *Tak variabilní symbol nebo číslo elektroměru...*

Zákazník: *(křik) Jste hluchá nebo co, kde to mám asi sebrat? Vám říkám, že jsem v práci, to je jak když mluvím s debilem.*

Operátor: *Jméno a adresu?*

Zákazník: *Karel, Olomouc.*

Operátor: *A křestní jméno? Řekněte mi celou adresu, prosím?*

Zákazník: *Vždyť říkám Karel..*

Operátor: *A příjmení?*

Zákazník: *No to snad není možný, už jsem Vám to říkal snad pětkrát, to tam u Vás nemůžou zaměstnávat někoho normálního Karel Němec, rozumíte česky? Karel Němec se menuju.*

Operátor: *No to jste teda neříkal!*

Zákazník: *(křičí) No to jsem říkal....*

Operátor: *A Vaše adresa?*

Zákazník: *Hlavní 1, Praha.*

Operátor: *Děkuji. Poprosím Vás o datum narození.*

Zákazník: *1. 1. 1965.*

Operátor: *S čím Vám tedy mohu, pane Němče pomoci?*

Zákazník: *Dnes sem od Vás dostal fakturu a v žádným případě Vám to nezaplatim najednou. Prostě to nemam.*

Operátor: *Rozumím správně, že si přejete provést odklad splatnosti vyúčtovací faktury?*

Zákazník: *No to nechci. Budu Vám posílat každé měsíc se zálohou pětistovku.*

Operátor: *Pane Němče, splátkový kalendář Vám můžeme poskytnout maximálně ve čtyřech splátkách...*

Zákazník: *Místo toho, abyste byli rádi, že to chci zaplatit, tak si budete klást podmínky. Já ty prachy prostě nemám, jestli se Vám to nelíbí, tak Vám to nezaplatím vůbec. A co budete dělat pak, co?*

Operátor: *Pokud platbu nezaplatíte, zašleme Vám dvě upomínky, a pokud neuhradíte ani do data splatnosti doporučené upomínky, tak...*

Zákazník: *No hlavně mi neříkejte, že mě odpojíte, na to nemáte žádné právo.*

Operátor: *Pokud platbu neuhradíte ani do data splatnosti doporučené upomínky, budeme nuceni přistoupit k přerušení dodávky elektřiny.*

Zákazník: *No to jsem si mohl myslet, že mě budete chtít odstříhnout... To by mě zajímalo, jestli máte děti? Neslyšíte nebo co? Tak máte děti?*

Operátor: *To je moje soukromá věc.*

Zákazník: *Vy jste povinná mi odpovědět. Tak máte děti?*

Operátor: *Ano.*

Zákazník: *A kolik máte dětí?*

Operátor: *Mohli bychom se prosím vrátit k řešení Vašeho požadavku?*

Zákazník: *No to bysme nemohli, vy si sedíte v teple. Představte si, že Vás takovej monopol jako ČEZ odpojí a Vaše děti doma mrznou, v únoru. Když topíte na elektriku, tak nám ji prostě nemůžete vypnout, navíc mám doma sedmnáct akvárek s rybičkama a ty všechny pochcípají. A to byste mi pěkně zaplatili. To by byla taková žaloba, že byste se nestačili divit.*

Operátor: *Pokud bychom Vás odpojili, pokud byste nezaplatil, bylo by z naší strany odpojení oprávněné.*

Zákazník: *Ty si opravdu úplně blbá. (křik) Ted' ti říkám, že ty peníze prostě nemám. A odpojit mě nemůžete, já jsem si to zjistil.*

Operátor: *Pane Němče, podle Všeobecných obchodních..*

Zákazník: *Nic všeobecného, já jsem si to zjistil, ze zákona mě nemůžete odpojit.*

Operátor: *Odpojit Vás můžeme, pokud...*

Zákazník: *No jo, já zapomněl, vy můžete všechno, co? Ale to si jenom myslíte, že můžete všechno...*

Operátor: *Mohla bych...*

Zákazník: (křik) *Ty už nemůžeš vůbec nic. Já Vás dam k soudu...*

Operátor: *Pane Němče, mohla bych....*

Zákazník: (křik) *Říkám, že ty nemůžeš vůbec nic, ty krávo blbá...*

Operátor: *Pane...*

Zákazník: *Všichni jste tam úplně dementní...*

Operátor: *Pane Němče, hovořte prosím se mnou slušně, já.....*

Zákazník: *U telefonu může sedět kdejaká pitomá....*

Operátor: *... s Vámi také jednám slušně....*

Zákazník: *vymaštěná slepice...*

Operátor: *Mohli bychom se vrátit k řešení Vašeho problému?*

Zákazník: *To bych musel mluvit s někým jiným než s tebou ty stupidní...*

Operátor: *Pane Němče, pokud budete pokračovat tímto tónem, budu nucena náš hovor ukončit.*

Zákazník: *To by sis ty krávo nedovolila, to nemůžeš...*

Operátor: *Vraťme se k Vašemu problému a jednejte se mnou prosím slušně nebo...*

Zákazník: *Nebo co? Tak to řekni, nebo co, ty krávo..*

Operátor: *budu nucena náš hovor ukončit.*

Zákazník: *Já tu nejsem proto, aby sis ze mě dělala prdel..*

Operátor: *Netykejte mi prosím.*

Zákazník: *Já si můžu dělat, co chci, ty zasraná...*

Operátor: *V tuto chvíli jsem nucena náš hovor ukončit...*

Zákazník: *svině..*

Operátor: *Děkuji Vám za zavolání, nashledanou.*

### **Rozhovor č. 3**

Operátor: *Dobrý den, Jana Nováková, jak Vám mohu pomoci?*

Zákazník: *Marcela Kardová, dobrý den, v Kostelci nad Labem, tady ulice Nerudova, nám nejde elektrika od dopoledne už. Je tam nějaká porucha nebo proč to nejde?*

Operátor: *Tak požádám Vaše zákaznické číslo.*

Zákazník: *To nevím.*

Operátor: *Nebo číslo elektroměru, variabilní symbol...*

Zákazník: *No nevím, ne! Snad číslo baráku stačí, Nerudova 1, Kostelec nad Labem.*

Operátor: *Požádám prosím jméno, příjmení, na které je odběr veden.*

Zákazník: *Kardová Marcela.*

Operátor: *D nebo T?*

Zákazník: *D. Prosim Vás, já potřebuju vědět, proč nejde elektrika. Na co tohle potřebujete vědět?!*

Operátor: *Já si potřebuji dohledat Váš odběr.... Nekřičte na mě, já na Vás také nekřičím. Anna Kardová, ano?*

Zákazník: *Kardová Anna!*

Operátor: *Tak žádný Kostelec tu nevidím...*

Zákazník: *Kostelec nad Labem, prosím vás!*

Operátor: *Máte to jako trvalou adresu?*

Zákazník: *No jistě!*

Operátor: *A ulice ještě jednou...?*

Zákazník: *Nerudova 1. Jinak je to ulice Nerudova a tady je trafo a proč to nejde, by mě zajímalo!*

Operátor: *Poprosím ještě malý moment... Je skutečně elektrina psaná na Vaše jméno?*

Zákazník: *No to víte, že je!*

Operátor: *Já Vás tu paní Kardová vůbec nemám... Mám tu akorát pana Čecha, pana Němce a pana Poláka.*

Zákazník: *Kardová Marcela, Nerudova 1 nebo Palachova 1.*

Operátor: *Já se podívám pod jiného zákazníka, malý moment. Tak tady vůbec nic nahlášené není.*

Zákazník: *Tak mi řekněte, do hajzlu, proč tady nejde elektrika od rána!*

Operátor: *Já se snažím dohledat přímo Vás.*

Zákazník: *No já nepotřebuji Vás! Já potřebuji, že celá ulice tady nejde! Tak proč to nejde?!*

Operátor: *Já se snažím dohledat nějaké odběrné místo, jelikož nemáte zákaznické číslo, tak se snažím podle jiných identifikačních údajů. A jelikož zákaznická databáze je plná miliónu dalších zákazníků, omlouvám se, je to těžké.*

Zákazník: *No, ale adresa, je snad jasná, ne?! Ta, kterou platím.*

Operátor: *Já se omlouvám, já všechny zákazníky neznám.*

Zákazník: *Tak tam máte asi pěkný bordel!*

Operátor: *Omlouvám se, zákazníků je velké množství.*

Zákazník: *Hm. Tak mě spojte na nějakého šéfa Vašeho, mě nezajímáte vy, spojte mě na šéfa!*

Operátor: *Já tu mám napsanou Smetanovu, jako trvalou adresu.*

Zákazník: *No Smetanova nebo Palachova, to je přece jedno.*

Operátor: *Vy jste mi sdělovala jinou, tak proto nemohu dohledat odběrné místo.*

Zákazník: *Vždyť je to jedno, ale odběrné místo mám Nerudova 1.*

Operátor: *V tuto chvíli závadu hlášenu nemáme.*

Zákazník: *Jasný! Proč nejde elektrika, mě zajímá, ne jestli to máte nahlášený!*

Operátor: *Omlouvám se, v tuto chvíli hlášeno nemám, proto...*

Zákazník: *No tak nahlašte poruchu, nahlašte poruchu! Do prdele!*

Operátor: *Paní Kardová, nekřičte na mě, prosím, také s Vámi hovořím slušně.*

Zákazník: *Jasný, nahlašte poruchu! Nejde nám elektrika. To je jak s dementem, furt!*

Operátor: *Od kolika hodin, elektrina nejde?*

Zákazník: *Od dopoledne, už jsem Vám to řekla stokrát! Já nevím, v kolik nešla, v deset hodin jsem přišla domů a nejde!*

Operátor: *V celé ulici?*

Zákazník: *To nevim! Nejde tady u mě, do prdele! V celý ulici asi taky, protože se mě ptali lidi.*

Operátor: *Já požádám ještě telefonní číslo na Vás.*

Zákazník: *No to tam máte! Máte ho na telefonu, jste slepá nebo co?! 606000000.*

Operátor: *Děkuji, já poruchu posílám. Mohu Vám s něčím jiným pomoci?*

Zákazník: *Nemůžete! Kdy tu budou, podle toho, jak mluvíte, to nebude ani letos!*

Operátor: *Standardně odstraňujeme poruchy nejpozději do tří hodin od nahlášení.*

Zákazník: *No to není možný. Já Vám platím hned, vy to uděláte taky hned!*

Operátor: *Pokud není technik na výjezdu u jiné poruchy, tak vyjede okamžitě.*

Zákazník: *Mě je jedno, kde je, přijede hned nebo ...*

Operátor: *Budeme se snažit Váš požadavek vyřešit v nejkratším možném termínu.*

Zákazník: *Vy jste fakt banda kreténů! Sbohem!*

Operátor: *Nashledanou.*

#### **Rozhovor č. 4**

Operátor: *Dobrý den, Jana Nováková. Jak Vám mohu pomoci?*

Zákazník: *Dobrý den, Veselá, Plzeň. Prosimvás já si chci zvednout zálohovou platbu za elektřinu. Budu to dělat prostřednictvím Max Internet Bankingu, kde sem měla trvalý příkaz na 650 Kč. A chci to zvednout podle faktury na 1000 Kč.*

Operátor: *Ano, samozřejmě.*

Zákazník: *A zjistila jsem, že na té faktuře máte číslo účtu. Mi píšete ve prospěch účtu 4444442/0800. A já v tom trvalém příkazu, kde jsem platila těch 650 Kč, mám jiné číslo účtu příjemce. Já tam mám 844844844/0300. Takže v tuhleto chvíli si nedovedu vysvětlit, jak se mi tam dostalo. Vy jste změnili účet nebo?*

Operátor: *My těch účtů máme více. Oba dva ty účty, které jste mi sdělila, jsou platné. Podíváme se společně na to a já Vám řeknu veškeré informace.*

Zákazník: *Takže to bude asi v pořádku ty zálohy a teď to chcete posílat na jiný účet.*

Operátor: *Řekneme si veškeré informace o platbách, paní Veselá, až si Váš odběr dohledáme.*

Zákazník: *No ona je to placená linka. Jestli byste mi spíš mohla crvknout zpátky?*

Operátor: *Paní Veselá, nejprve je potřeba, abych si Vás dohledala. Pokud chcete znát údaje ohledně plateb.*

Zákazník: *No to samozřejmě chci, ale mě jde taky o to placení, víte?*

Operátor: *Paní Veselá, já Vám rozumím. Ale vy, pokud požadujete nějakou informaci, tak samozřejmě...*

Zákazník: *Takže jsem povinná to platit, jo? I když je to v zájmu ČEZu?? Chcete říct...*

Operátor: *Pokud si přejete sdělit ty informace, tak je zapotřebí, abyste mě nechala mluvit, abych Vám mohla také něco říci.*

Zákazník: *No já Vám říkám, že můžete mluvit třeba dvě hodiny, ale kdybyste mi zavolala zpátky. Zatím ty poplatky telefonní platím já a mám zkušenost, že jako invalidní důchodkyně zaplatím měsíčně od osmiset do devíti a taky tisícikoruny za telefonní poplatky. Proto mi musíte zavolat zpátky! Je to Vaše povinnost!*

Operátor: *To se omlouvám, to není možné. Požadujete informaci...*

Zákazník: *To je v rámci zákaz zákaznického ..., tak hledejte rychle aspoň! Co jinýho?*

Operátor: *Ano. Můžete mi říci, na koho je vedený ten odběr? A jaká je trvalá adresa?*

Zákazník: *Můžu Vám říci všechno, ale překvapuje mě, že když Vám řeknu zákaznický číslo, že to tam nemáte...*

Operátor: *Já zde informace mám, potřebuji ověřit...*

Zákazník: *Odběr je veden na inženýra Karla Veselého.*

Operátor: *A trvalá adresa?*

Zákazník: *Do prdele, trvalá adresa... Nechcete náhodou vědět, jak jsem se jmenovala za svobodna?!*

Operátor: *To není zapotřebí, paní Veselá. Pro identifikaci potřebuji vědět adresu trvalého bydliště.*

Zákazník: *Pro identifikaci Vám musí stačit zákaznické číslo! Už mi to teda přestává bavit!*

Operátor: *Já ho zde samozřejmě vidím, ale pro identifikaci, zda například nevolá sousedka a nechce něco měnit...*

Zákazník: *A jak by mohla znát takovýhle identifikační...! To je právě vono, když já se bavím s takovýma na takovýhle úrovni, s obyčejnýma operátorkama, proč já protelefonuju tisícikorunu měsíčně!*

Operátor: *Mohla byste mi prosím odpovědět?*

Zákazník: *Proč já budu platit jen tak 150 korun, jen tak proto, že nejste dostatečně bystrá.*

Operátor: *Jen pokud byste mi odpověděla tu trvalou adresu, tak bychom se mohli bavit společně dál.*



Zákazník: *Do trvalý adresy Vám nic není! Nezlobte, nezlobte se nic není! Tady je adresa Vedlejší 1, Plzeň a tady manžel trvalou adresu nemá! Ale do toho Vám nic není.*

Operátor: *Tak mi pro identifikaci sdělte datum narození pana Veselého.*

Zákazník: *Pro Kristapána a Vy mi pro identifikaci sdělíte Vaše jméno, až Vám sdělím datum narození? Datum narození já si nepamatuju z hlavy a zdá se mi, že mi zbytečně prudíte. Vaše jméno!*

Operátor: *Jana Nováková.*

Zákazník: *To je strašný, když má člověk takovouhle smůlu na idioty a ještě to musí platit... to je...*

Operátor: *Je zapotřebí, paní Veselá, abych Vám mohla sdělit veškeré informace...*

Zákazník: *Prosimvás, nechte si ty fůrky. Abyste mi mohla sdělit veškeré informace, tak mě potřebujete dostatečně identifikovat, že Vám volám na to zákaznické číslo, že Vám řeknu svoje zákaznické číslo, že Vám řeknu odběrné místo. To Vám musí bohatě stačit a nepotřebujete se dozvídat, kdy se narodil otec mého manžela nebo já nevím co. Rozumíte??? Já nevím, vo co Vám jde. Zbytečně buzerujete. Já si nepamatuju datum narození svého muže, stejně tak jeho rodný číslo. Že si to neumíte najít a jste neschopná, není můj problém. Co ještě sakra chcete?*

Operátor: *Poslední identifikátor a to je trvalá adresa nebo datum narození.*

Zákazník: *Znovu opakuji, do trvalé adresy Vám nic není! Já Vám ji můžu říct, ale budu si na Vás stěžovat, protože to je úplně klasický způsob porušování zákona o ochraně osobních údajů. Rozumíte? Jestli Vás tam nacvičili takhle blbě, je to Váš problém, ne můj. Já chci jenom zvýšit zálohu. K tomu abych ji zvýšila, potřebuju si jenom ověřit číslo účtu. Řekla ste mi, že je platný, na co jsem to poukazovala. Teď jste mi napsali jiný, to je Váš problém, si myslím. Já Vám to chci poukázat na jiný a jenom se ptám, jestli to mám všechno v pořádku. Tečka. Nic víc od Vás paní nepotřebuju!*

Operátor: *Ty čísla účtu jsou obě dvě platná.*

Zákazník: *Kde bydlí můj muž, to Vám řeknu, ale budu si na Vás stěžovat, protože Vy v tý identifikaci požadujete... Nemáte nárok na ty údaje. Trvalé bydliště mého muže je Lesní 11, Ostrava.*

Operátor: *Děkuji Vám. Pro nastavení přímého inkasa máme evidováno Vaše číslo...*

Zákazník: *Do mojeho čísla účtu už Vám vůbec nic...*

Operátor: *Účtu, ze kterého platby inkasujeme....*

Zákazník: *Není! Nic Vám do mého čísla účtu není! Na to nemáte žádné právo!*

Operátor: *Je zapotřebí, abyste si vy nastavila svolení k inkasu k našemu účtu..*

*Zákazník: Ale je zapotřebí, abych si na Vás stěžovala, protože Vy jste ze mě dostala něco, do čeho Vám nic není. A to taky udělám, se ještě budete divit, jaký postih budu požadovat. Krucinál už to tam pochopte nebo se poradte. Nashledanou.*

*Operátor: Nashledanou.*

## Příloha č. 2



**ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.**  
**Guldenerova 2577/19**  
**326 00 Plzeň**

-----

### **Věc: Souhlas s využitím nahrávek telefonických hovorů**

V zastoupení společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r.o. uděluji Pavle Doxanské souhlas s použitím nahrávek čtyř telefonických hovorů ve formě doslovného přepisu, které budou použity pro vypracování výzkumné části bakalářské práce.

Veškeré osobní údaje zákazníků a operátorů Zákaznické linky budou z důvodu ochrany osobních údajů a zachování anonymity pozměněny.

V Plzni dne 26. 6. 2012

Roman Kopp



ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.  
Guldenerova 19  
326 00 Plzeň

(4)