

Univerzita Pardubice

Fakulta filozofická

Diplomová práce

2019

Martin Vilím

Univerzita Pardubice

Fakulta filozofická

Komunikační strategie a sebeprezentace v profesním a osobním životě

Bc. Martin Vilím

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Akademický rok: 2017/2018

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Vilím**  
Osobní číslo: **H17298**  
Studijní program: **N6703 Sociologie**  
Studijní obor: **Sociální antropologie**  
Název tématu: **Komunikační strategie a sebe prezentace v profesním  
a osobním životě**  
Zadávající katedra: **Katedra sociální a kulturní antropologie**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

Na základě komplexního studia domácí i zahraniční literatury o teorii a praxi sociálních rolí se student pokusí provést etnografický a částečně autoetnografický průzkum toho, jaké vlivy a vzájemné vztahy panují mezi osobními a profesními podobami (sebe)prezentace. Důležitým teoretickým východiskem mu přitom budou poznatky goffmanovské sociologie.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- Burawoy, M. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press.
- Goffman, E. 1967. *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. New York: Anchor Books.
- Goffman, E. 1999. *Všichni hrajeme divadlo: sebezprezentace v každodenním životě*. Studia Ypsilon.
- Graeber, D. 2012. *Dluh. Prvních 5000 let*. Brno: Bizbooks.
- Irvine, J. T. 1989. *When Talk Isn't Cheap: Language and Political Economy*. American Ethnologist.
- Mayhew, L. H. *The new public: Professional communication and the means of social influence*. Cambridge University Press, 1997.
- Mead, G. H. 2017. *Mysl, Já a společnost*. Praha: Portál.
- Newcomb, T. M., R. H. Turner, P. E. Converse 1965. *Social Psychology: The Study of Human Interaction*. Dunfermline: Better World Books.

Vedoucí diplomové práce:

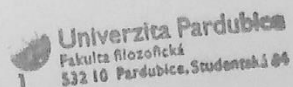
**Mgr. Tomáš Samek, M.A., Ph.D.**

Katedra sociální a kulturní antropologie

Datum zadání diplomové práce: **30. března 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. března 2019**

prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc.  
děkan



L.S.

PhDr. Adam Horálek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. 3. 2019

Bc. Martin Vilím

## Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu své diplomové práce Mgr. Tomáši Samkovi, M.A., Ph.D., že se opět ujal vedení mé závěrečné práce, a mohli jsme tak navázat na naši předešlou spolupráci. Děkuji mu za dobré rady, kterými mně velice pomohl práci usměrnit, a podporu, která byla vždy signifikantním znakem jeho přístupu ke studentům. Děkuji mu také za to, že mi dal poměrně volnou ruku při zpracování tématu, a rovněž za důvěru, kterou do mě vložil. Moc si vážím jeho pedagogického přínosu do mého života a vzpomínky na studium pod ním si uchovám v paměti po dlouhá léta.

Stejně tak děkuji těm nejbližším v mém okolí – své rodině, za poskytnutí klidu pro práci a upřímnou podporu při všech výzvách, které jsem po čas studia musel překonat; svým přátelům, se kterými jsem se vždy mohl skvěle odreagovat; a v poslední řadě i své přítelkyni, které do budoucna velice rád vynahradím všechnen čas, který jsem potřeboval věnovat psaní diplomové práce, místo toho, abych ho trávil s ní – přesto věřím, že to nakonec nebylo tak hrozné.

## **Anotace**

Na základě komplexního studia domácí i zahraniční literatury o teorii a praxi sociálních rolí provedu etnografický a částečně autoetnografický průzkum toho, jaké vlivy a vzájemné vztahy panují mezi osobními a profesními podobami (sebe)prezentace. Důležitým teoretickým východiskem mi přitom budou poznatky goffmanovské sociologie a tradice interakcionismu, které z ní vycházejí.

## **Klíčová slova**

komunikační strategie, sebeprezentace, sociální role, sociální status, interakcionismus

## **Title**

Communication Strategies and Self-Presentation in Professional and Personal Life

## **Anotation**

Based on a complex study of Czech and international literature on the theory and practice of social roles, I will conduct an ethnographic, and partly autoethnographic, research on influences and interrelations that can be observed in both personal and professional forms of self-presentation. An important theoretical basis for me will be the knowledge of Goffman's sociology and the traditions of interactionism that stem from it.

## **Key words**

communication strategies, self-presentation, social roles, social status, interactionism



## Obsah

Úvod.....	10
1 Metodologie .....	12
2 Sociální role a veřejný obraz.....	16
3 Fenomenologie „já“ .....	27
4 Terén .....	33
4.1 Vymáhací agentura .....	36
4.2 Dluhy .....	44
4.3 Vedení hovoru .....	55
5 Rozhovory.....	68
6 Závěr .....	74
7 Zdroje.....	76
8 Přílohy.....	80

## Úvod

Komunikační strategie a sebereprezentace jsou pojmy, které spolu velmi úzce souvisí. Způsob, jakým se v životě prezentujeme ve společnosti, závisí vždy na několika faktorech. V této diplomové práci se zaměřím právě na faktory, které mohou hrát roli v našich rozhodovacích procesech, a rovněž na komunikační strategie, které se ke způsobům naší prezentace vážou. V metodologické části nastíním vlastní pozicionalitu, základní teoretická východiska a výzkumné metody. Úvodní kapitoly představují zejména obsáhlý teoretický náhled na předkládanou problematiku. Ve druhé části práce se již převážně zabývám terénem, do kterého aplikuji poznatky ze světa dluhů. Vycházím mj. z vlastních zkušeností, které jsem nabyl jako zaměstnanec – telefonický vymahatel pohledávek – společnosti zabývající se správou pohledávek a exekucí. V této fázi popisuji komunikační strategie i způsoby vedení hovoru. Text místy prokládám pasážemi z terénního deníku, který jsem vedl během doby strávené ve výzkumném terénu. Popisuji tak běžný pracovní den vymahatele pohledávek – osoby, která má za úkol formou verbálního nátlaku přimět dlužníka k úhradě, a která je v zaměstnání tak trochu nucena hrát „zlou“ roli. Jako součást výzkumu jsem provedl několik rozhovorů, jejichž výstupy následně shrnuji, avšak plné přepisy rozhovorů příkládám na konci práce v rámci příloh. Veškeré přepisy rozhovorů, které se v textu objevují, jsou ponechány v autentické podobě a nevykazují tak známky lexikální úpravy.

Pro výběr vymáhací agentury jako výzkumného terénu mě, krom „hraní role“ na pracovišti, zaujala i perspektiva, kterou je na patologické i jednorázové dlužníky najednou nahlíženo jako na někoho, kdo je na stejné straně barikády. V tomto momentě se zkrátka jedná o dlužníka a už tolik nezáleží na příběhu jednotlivých lidí. Nebo snad ano? Existují nuance ve způsobu jednání s nimi? A jaké má vlastně operátor možnosti?

Výzkumné otázky jsem si zvolil dvě. Měl jsem pocit, že tak dokáži lépe reflektovat obsahovou stránku práce, než kdybych se rozhodl položit si pouze jednu otázku, která by se primárně soustředila na výzkumný terén. Neméně zajímavé, než přizpůsobení se profesi vymahatele pohledávek, mi totiž přišlo i zamyšlení se nad tím, jak volbou svého „já“, které druhým předkládám, ovlivňuji své okolí, a to zejména v osobním životě. Pokládám si tedy dvě následující výzkumné otázky:

[1] „Jak se mohu rozhodovat o způsobu sebe prezentace v závislosti na sociálním prostředí?“

[2] „Jak profese vymahatele dluhů ovlivňuje jeho osobní i profesní sebepojetí a komunikační chování?“

S ohledem na etický kodex konstatuji, že název společnosti, a stejně tak veškerá jména osob vyskytujících se v textu (krom mého) byla pozměněna, aby byla zachována anonymita, kterou jsem zároveň vedení společnosti a všem svým informantům přislíbil.

# 1 Metodologie

Diplomovou práci budu v teoretické rovině. Usiluji o teoretickou komponentu, jejíž poznatky prolínají do zjištění, jež jsem vyzkoušel ve výzkumném terénu (na pracovišti i mimo něj). Práci pojmám jako etnografický a částečně i autoetnografický průzkum toho, jaké vlivy a vzájemné vztahy panují mezi osobními a profesními podobami (sebe)prezentace.

Metodologie tohoto etnografického výzkumu spočívá v práci ve výzkumném terénu, pozorování účastníků, zúčastněném pozorování (pozice insidera) a několika polostrukturovaných rozhovorech (nebo rozhovorech mimo záznam). Jak již bylo zmíněno, práce je částečně autobiografická, stavím tak i na svém subjektivním názoru. Pod označením terénní práce zde zamyslím obecnou definici, kdy jde výzkumník na místo, kde se fenomén přirozeně vyskytuje – spíše, než že se snaží vytvořit umělé nebo laboratorní podmínky pro jeho studium.

Práci opírám zejména o dílo Ervinga Goffmana, amerického sociologa, antropologa a sociálního psychologa, přičemž tím výchozím mi bylo „The Presentation of Self in Everyday Life“ (1956), v českém překladu známém jako „Všichni hrajeme divadlo: Sebe prezentace v každodenním životě“ (1999). Jeho studie sleduje problém sebe prezentace. Sebe prezentace, a celkově veškerá problematika s prezentací spjatá, jsou vysvětlovány z hlediska divadelního představení, z něhož Goffman odvozuje určité principy sociálního jednání, a z něhož si zároveň vypůjčuje terminologii. V knize jsou popisovány rysy, které společně tvoří rámec aplikovatelný na jakékoli organizované společnosti, ať už v domácí, průmyslové, či komerční sféře. Autor např. vysvětluje, že užívá termínu *představení*, když chce odkázat na veškerou činnost, kterou jednatel provádí v době vyznačující se jeho trvalou přítomností ve společnosti konkrétního souboru pozorovatelů a která má na pozorovatele nějaký vliv. Termínem *fasáda* pak zamýšlí standardní výrazové vybavení, které jednatel záměrně či mimoděk užívá během svého výkonu (Goffman 1999:30). Základním teoretickým

východiskem mi tedy bude tzv. goffmanovská sociologie. Dále jsem se zaměřil na literaturu o teorii a praxi sociálních rolí. V rámci teoretických konceptů bych tedy, krom goffmanova interakcionismu, vyzdvihl rovněž symbolický interakcionismus, nerozlučně spjatý s osobou sociologa Herberta Blumera. Blumer tento koncept popisuje tak, že každý aktér přizpůsobuje své jednání ostatním tím, že zjišťuje, co ostatní dělají nebo co zamýšlí udělat – což je proces získávání významu jejich jednání (Blumer 1998). Symbolický interakcionismus je směr, který pokládá za podstatnou symbolickou komunikaci mezi členy společnosti, protože lidské bytosti jednají s objekty na základě symbolických významů, které jim připisují. Tento směr pojednává o tom, že aby mohli aktéři vzájemně a efektivně jednat, musí význam jednání, gesta či slova vzájemně sdílet.

Chci zmínit také pojem etnometodologie, se kterým přišel zakladatel této disciplíny, sociolog a představitel fenomenologické školy v sociologii, Harold Garfinkel. „Oním svérázně působícím termínem „etnometodologie“ chtěl Garfinkel označit disciplínu v rámci fenomenologické sociologie, ve které půjde na jedné straně o rekonstrukci sociální skutečnosti z perspektivy členů určité kultury, která se ale na druhé straně nebude specializovat na určitou oblast vědění, nýbrž bude analyzovat procesy, jejichž prostřednictvím se sociální jednání stává smysluplným. Jedná se tedy o velmi obecné principy udílení smyslu a rozumění, který my všichni, ať vědci nebo laici, dennodenně nereflektovaně uplatňujeme (jako součást „přirozeného postoje“), abychom se tím, jak jednáme, vyrovnávali s naším životem a věcmi našeho života. Etnometodologie tak byla právem označena za „sociologii všedního dne, v němž se nic nestalo“: etnometody udílení smyslu hrají tutéž fundamentální roli v každém sociálním jednání, ať je jakkoli všední; nezáleží tedy na tom, kde začneme s výzkumem (jedná se o tzv. princip „etnometodologické indiference““ (Auer 2014: 122). Sám Garfinkel reformuluje tuto základní otázku, když etnometodologii definuje jako „výzkum racionálních vlastností indexikálních výrazů a jiných praktických akcí jakožto

situačně podmíněného uskutečňování organizovaných, důmyslných praktik každodenního života“ (Garfinkel 1967: 11). Principy této disciplíny mě tak inspirovaly k popisu a následnému přiřazení smyslu dění, které nemusí být tolik reflektované, to však neznamená, že není reálné.

Zaujala mne rovněž psychologická teorie G. H. Meada, filozofa a sociálního psychologa, jehož žákem byl právě Herbert Blumer. Mead přišel s konceptem „self“. V jeho rámci popisuje složky osobnosti „I“ a „Me“ (angl. „já“). A zatímco „I“ je zodpovědné za inovaci a kreativitu (např. volba slov operátora, jeho zkušenosti atd.), „Me“ je ztělesněním internalizovaného symbolického řádu (např. předpisy operátorů). Jedná se o sebepojetí aktéra, které taktéž může dopomoci k vysvětlení aktérova jednání (Mead 2017).

Z hlediska výzkumného terénu mi bylo cennou inspirací dílo sociologa Michaela Burawoye „Manufacturing Consent“ (Burawoy 1979). Tato věcná studie je zajímavá nejen z hlediska průmyslové organizace, ale také z hlediska metodologického, protože rozsáhlé pozorování účastníků je propojeno s historickou analýzou. Podrobné údaje o každodenním fungování obchodního oddělení a o struktuře vztahů vedení a pracovníků v továrně (nejen v továrně, ale i v širším ekonomickém kontextu) poskytují čtenáři neobvykle široký pohled na fungování dobového průmyslu (Imershein 1982: 310).

Burawoy pojal dělnickou subjektivitu jako centrální pro svou analýzu. Na rozdíl od jiných marxistických analýz, které se soustředily na instituce mimo pracovní prostředí, Burawoy trval na tom, že hegemonická kontrola operuje přímo na obchodním oddělení, ve kterém se na tento fenomén zaměřil. Klíčovou výzvou, jak sám Burawoy poznamenal, bylo analyzovat dění přímo v divizi výroby motorů v továrně Allied Corporation. Představil nám tak notně kapitalisticky ovlivněný pracovní proces, který byl velice podrobně prozkoumán a jeho případová studie je potenciálně velmi dobře aplikovatelná také na jiných pracovištích (Leidner 2001: 440).

Od třicátých let dvacátého století se průmysloví sociologové snažili najít odpověď na otázku, proč dělníci nepracují tvrději? Burawoy strávil deset měsíců jako operátor strojů v továrně v Chicagu. Osobně si kladl za cíl rovnoměrně zodpovědět na dvě odlišné otázky. Za prvé, proč dělníci pracují tak tvrdě, jak pracují? A za druhé, proč dělníci rutinně souhlasí s vlastním vykořisťováním? Kniha je tedy v první řadě případovou studií strojírenského obchodu v továrně na středozápadu země. Burawoy přišel s označením „consent“ (souhlas), jako s až klamavě jednoduchým konceptem. Dle jeho slov, tento souhlas je „vyjádřen prostřednictvím, a zároveň je i výsledkem, organizace činností. Je třeba jej odlišit od specifického vědomí či subjektivních atributů jednotlivce, který je zapojen do těchto činností. V rámci pracovního procesu spočívá základ udělení souhlasu k činnostem v jejich organizování, jako kdybychom prezentovali pracovníka se skutečnou volbou, ačkoli ta by mohla být omezená. Je to zdání participace v procesu výběru, která generuje dělníkům souhlas“ (Burawoy 1979: 15). Dělníci tak měli zdánlivou možnost volby, podílení se na organizaci činností v továrně atp., to vše pouze za účelem legitimizovat proces jejich vykořisťování korporací.

Během výzkumu jsem rovněž vedl terénní deník, kam jsem zaznamenal několik běžných pracovních dnů v zaměstnání – konkrétně činnosti, pocity, dialogy atp. V rámci několika rozhovorů s kolegy jsme se bavili mj. o tom, jak tato profese ovlivňuje jejich život a jak oni samotní vnímali své začátky. Zrovna tak jsem se zaměřil na požadavek určité unifikace chování na pracovišti. Zajímavým shledávám i fenomén něčeho, co bych nazval jako „přepínání mezi komunikačními módy“ operátory během soukromých a pracovních hovorů („debate/style switching“); kterak sami mezi sebou působí jako běžně fungující kolektiv, jehož interní mluva se samozřejmě zcela liší od způsobu, jakým jsou zaměstnavatelem povinováni, aby komunikovali s klienty (dlužníky).

## 2 Sociální role a veřejný obraz

„Pečlivě si zvolte způsob, jakým se prezentujete, protože to, co začíná jako pouhá maska, se může proměnit ve vaši tvář“ (Goffman 1956: 17).

Tento citát Ervinga Goffmana považuji za naprosto základní a nosnou myšlenku pro celou práci. Dle mého názoru, stručně a jasně shrnuje nejen moji snahu tento fenomén na následujících stranách pojmut a vysvětlit, ale vystihuje i možnost a obecnou snahu člověka (v některých případech) vybírat z palety situačních podob – rolí, a způsobu jejich ztvárnění. Chopil jsem se tak tématu, které ovlivňuje nejen můj každodenní život, ale do jisté míry i život každého člověka ve společnosti. Jedná se o fenomén jakéhosi uzpůsobování vlastního obrazu, v očích svých i v očích veřejnosti, který pozoruji a vnímám již několik let. Dalo by se říci, že až díky studiu sociální antropologie jsem byl schopen tento fenomén pochopit, teoreticky uchopit, a hlavně, nějak pojmenovat – zaujal mne fenomén tzv. sociálních rolí a dynamiky jejich střídání.

„Netřeba říkat, že v každodenním životě všichni zcela jasně chápou, jak důležitý je první dojem“ (Goffman 1999: 18). S označením první dojem se alespoň jednou za život setkal snad každý z nás. Ať už jsme my byli tím, kdo chtěl na druhého zapůsobit, nebo naopak, kdy jsme si během chvíle udělali prvotní názor o našem protějšku. Netřeba říkat, že jak v prvním, tak ve druhém případě se můžeme velice snadno zmýlit. Můžeme se mylně domnívat, jak nejlépe na druhého zapůsobit, a stejně tak si můžeme druhého velmi špatně zaškatulkovat, protože tak děláme na základě krátkého společně stráveného okamžiku. V tomto případě se bavíme o potřebě kontrolovat vlastní vystupování. Některé okolnosti dnešního světa však zvyšují potřebu kontrolovat nejen vlastní vystupování, ale i pocity. Alespoň co se týče způsobu, jak je (ne)ventilovat, třeba na místech, kde se to prostě nehodí. Charakteristikou dnešní doby je tak celková nepředvídatelnost naší společnosti. I běžní lidé denně procházejí



mnoha společenskými světy, v podstatě i mnoha sociálními rolemi, a nikdy si nemůžeme být zcela jisti tím, do jaké míry do toho druhého ve skutečnosti vidíme.

Nyní se podrobněji zaměřím na sociální role. Tímto pojmem se jako jeden z prvních vědecky zabýval sociální antropolog Ralph Linton ve svém díle „The Study of Man“ (Linton 1936). Sociální roli můžeme vnímat jako nějaký očekávaný způsob chování, který se váže k určitému sociálnímu statusu, přičemž každá osoba hraje více rolí, a ty může hrát jak nezávisle na sobě, tak i souběžně.

Obecně vzato, sociální role je jakousi konkretizací sociálního statusu. Sociální status můžeme vnímat jako sociální aspekt osoby ve vztahu k dalším lidem, nebo jako proces společenské charakterizace jedince. Tentýž člověk (z hlediska sociálního statusu) může totiž být zároveň otcem, sousedem, doktorem; anebo také synem, studentem, zaměstnancem apod. Sociální statusy mohou být jednak připsané (askriptivní) – to jsou ty, které si nemůžeme vybrat, a jednak získané – tedy ty, které získáme vlastním rozhodnutím, jednáním (Eriksen 2008: 68).

Avšak mé hlavní zaměření je soustředěno právě na sociální role, konkrétně na to, jaký člověk bývá a jak se chová v různých prostředích, ať už v pracovním, rodinném, či v okruhu přátel, kde se od něj buď nějaký způsob chování očekává, anebo už je daný jedinec v takovém prostředí nějak ustáleně vnímaný (zaškatulkovaný), přičemž tato očekávání okolí pouze nadále naplňuje, pakliže je přijal. Snažím se poukázat na rozličnosti ve vytváření našeho obrazu v očích druhých. Obrazu, který vytváříme my sami a máme tak tento proces plně pod kontrolou, a vytváříme ho zejména při kontaktu s druhými, ať už v zaměstnání, v baru, na sportovní události, v rámci rodiny, mezi našimi známými i neznámými, apod. Jsem přesvědčený, že podle toho, kolik sociálních interakcí na všelijakých úrovních za den podstoupíme, tolik svých (ke konkrétní sociální skupině vázaných) „rolí“ druhým zároveň představíme. Samozřejmě, u někoho jsou tyto rozdíly v prezentování se okolí mnohem menší (leckdy naprosto zanedbatelné) než u ostatních, ale rozhodně se jako jedinci všude a

v přítomnosti různých lidí nechováme naprosto totožně (už na základní škole jsme si k paní učitelce nedovolili to, co ke spolužákům; v partě kamarádů jsme se chovali jinak, než před zraky svých rodičů apod.).

Schopnost rozlišovat mezi jednotlivými prostředími a způsoby, jak v rámci nich reagovat, a hlavně, dokázat promptně a účelově reagovat, považuji za podobnou schopnosti účinně se adaptovat. V obou případech se jedná o přizpůsobení se okolnostem. „Obecně se adaptabilitou rozumí stupeň přizpůsobení živých systémů změněným okolním poměrům. Typologicky může být adaptace buď spontánní, nebo plánovaná [...] Člověk se liší od všech organismů svou vysokou mírou adaptability, svou vlastností přizpůsobovat se velmi účinně změnám prostředí a obecněji změnám okolních struktur. Už to není jen záležitost instinktu, tedy zděděných schopností, ale velkou mírou tu spolupůsobí vůle přizpůsobit se a nakonec se do tohoto procesu zapojí rozum“ (Kutílek, Landgráfová, Navrátilová 2013: 8). Každý z nás má tedy více či méně vyvinutou schopnost rozpoznat požadavek dané situace, a následně i schopnost se jí přizpůsobit. „Rozlišujeme mezi adaptabilitou pasivní (instinktivní), adaptabilitou aktivní a v nejvyšším evolučním stupni adaptabilitou kreativní (nebo racionální). Ta je pak doplňována adaptabilitou společenskou (sociální)“ (Kutílek, Landgráfová, Navrátilová 2013: 9). A právě sociální adaptabilita je zřejmě tím nejvyšším stupněm, kterého může jedinec dosáhnout, chce-li být společensky velmi obratný.

Dojmu, který z nás druzí mají, nemusíme pouze dostát, ale samozřejmě se ho můžeme snažit i sami řídit. „Když se jednatel ocitne v přítomnosti druhých, bude mít patrně důvod, aby mobilizoval svou aktivitu, jíž chce v ostatních vzbudit kýžený dojem“ (Goffman 1999:12). Náš motiv může být různorodý, můžeme chtít například pouze dostát konvenci, která přísluší dané situaci, nebo jednoduše můžeme chtít zapůsobit. „Jednatel svým jednáním před ostatními ovlivňuje, jak danou situaci definují; někdy se bude záměrně a vědomě vyjadřovat určitým způsobem hlavně proto, že si toho žádá tradice jeho skupiny či

jeho společenské postavení, a nikoli proto, aby vyvolal konkrétní reakci okolí“ (Goffman 1999: 14). Vybavíme-li si situaci, kdy sedíme s partou přátel v oblíbené hospodě, nebo třeba při letním grilování na zahradě, nemusíme nutně svým jednáním zamýšlet něco konkrétního. Jednoduše se chováme tak, jak jsme zvyklí se chovat – v této konkrétní společnosti. Kdybychom najednou změnili náš způsob vystupování (např. mluvu, gestikulaci, nebo bychom na událost, jakou je grilování, dorazili v drahém obleku), naše okolí by jistě změnu zaznamenalo, možná by i znejistělo. Samozřejmě, většinou naši roli nezískáme ihned, ale postupně se do ní vyprofilujeme. To ovšem platí za podmínky, že se s daným kolektivem setkáváme pravidelně. Máme pak čas naučit se svoji pozici lépe a vědomě reflektovat, případně si ji lehce uzpůsobovat. Naši roli se můžeme nechat zcela pohltit, můžeme ji však také začít odmítat a nenávidět. Přesvědčení o vlastní roli může být zrovna tak velice ambivalentní. „Jednotlivec, který začíná s nedostatkem vnitřního přesvědčení o své roli, může sledovat přirozený vývoj, jak ho popsal Park: „Možná to není pouhá historická shoda okolností, že slovo osoba (angl. „person“) je ve svém původním významu maska. Je to svým způsobem uznání skutečnosti, že každý, vždy a všude a víceméně vědomě hraje nějakou roli. Vzájemně se známe z těchto rolí; v těchto rolích známe i sami sebe. V určitém slova smyslu a do té míry, do jaké tato maska reprezentuje představu, jakou jsme si o sobě vytvořili – roli, kterou se pracně snažíme naplnit – je maska našim pravdivějším „já“, oním „já“, kterým bychom chtěli být. Naše představa o vlastní roli se nakonec stane druhou podstatou a nedílnou součástí naší povahy. Vstupujeme do světa jako jednotlivci, vytváříme svůj charakter a stáváme se osobnostmi“ (Goffman 1999: 26).

Goffman nenabízí žádné typicky epistemologické vysvětlení „problému“ reality, ale pragmaticky poukazuje, že zkušenost jedince je reflexivní a neustále vznikající. Realitu každý vnímáme trochu jinak, avšak každý z nás dokáže rozlišit, zda se jedná o realitu v žitém světě, nebo zda sleduje například divadelní představení – zde víme jistě, že jsme svědky pouhé

fikce. Nicméně snaha herců během představení, i naše snaha v běžném životě, se mohou vyznačovat podobnými, ne-li stejnými, znaky – co se týče snahy být dostatečně uvěřitelný pro své okolí. „Způsob vystupování může odkazovat na ty podněty, jejichž funkcí je v daném okamžiku upozornit nás na to, jakou interakční roli hodlá účinkující sehrát v blízké situaci. Tudiž povýšený, agresivní způsob může vzbudit dojem, že účinkující očekává, že bude iniciátorem slovní interakce a bude řídit její směr. Pokorný, zakřiknutý způsob může vzbudit dojem, že účinkující se už předem chystá podřídit se vedení druhých, či alespoň že se jejich vedení podvolí“ (Goffman 1999: 31). Zde se opět trochu vracíme k prvnímu dojmu. Můžeme vzbudit zdání, že jsme buď dominantní, nebo submisivní jedinec. Tak či onak, je to zdání vzešlé z konkrétního prostředí a za určité situace. Nikde však není psáno, že dotyčný nebude svou „novou“ roli i nadále a opakovaně potvrzovat. V takovém případě ji zřejmě přijal a hodlá v ní pokračovat. To za předpokladu, že si své jednání uvědomuje – anebo neuvědomuje, v takovém případě pak může skutečně být tím, kým se zdá být.

Někdy přijímáme určitou podobu prezentace ne proto, že bychom chtěli, ale třeba proto, že přebíráme nějaký zažitý vzorec chování, který se užívá pro ztvárnění konkrétní role (Goffman užívá pojmu *fasáda*). Takový vzorec je do konkrétní podoby ustaven např. tradicí, nebo úspěšnou šablonou. „Kromě skutečnosti, že rozdílné úlohy mohou mít společnou fasádu, je dlužno zaznamenat i to, že daná společenská fasáda se institucionalizuje do podoby abstraktního stereotypního očekávání, jež vzbuzuje [...] Když se herec chopí ustálené společenské role, obvykle zjistí, že pro ni již byla ustavena konkrétní fasáda. Ať již byl při přijímání role primárně motivován přáním vykonat daný úkol, nebo přáním udržovat odpovídající fasádu, zjistí, že musí činit obojí“ (Goffman 1999: 33). V situaci, kdy by se divadelní herec rozhodl zahrát svou roli tak, že by jeho osobitě stylizovaná performance jen málo korespondovala s očekáváním publika ohledně ztvárnění dané role (např. kdyby zahrál krále s mluvou sedláka), patrně by u obecnstva vzbudil velké překvapení. „Tou měrou, jakou

představení zvýrazňuje všeobecně a oficiálně přijímané hodnoty společnosti, v níž je předváděno, na něj můžeme pohlížet podobně jako Durkheim a Radcliffe-Brown, tedy jako na obřad – jako na expresivní oživení a opětovné potvrzení morálních hodnot společnosti“ (Goffman 1999: 39).

V běžném životě se často potýkáme s mylnými představami o našem okolí. Schopnost vidět tzv. „za oponu“, a hlavně uvědomit si, že se s něčím takovým můžeme setkávat, jsou fundamentální aspekty v procesu zdokonalování vlastních kvalit mezilidské komunikace a vnímání světa kolem nás. „Jednotlivci často podporují dojem, že úloha, kterou právě sehrávají, je jejich jedinou úlohou, nebo alespoň jejich nejdůležitější úlohou; obecnstvo na druhé straně také často předpokládá, že to, co je jim jednotlivcem předkládáno, je vyčerpávajícím zobrazením jeho charakteru“ (Goffman 1999: 50). Není nadto, nepovažovat nic za předem jasně dané, zdání může v takovém případě být velmi relativní, i klamavé. Jak zabránit tomu, aby u jedince, který v závislosti na okolí mění i svou (sebe)prezentaci, nenastal vnitřní rozkol – ve smyslu, jakou roli má vlastně sehrát? Řešením je mj. přehled i dostatečná kontrola nad publikem, před kterým se zrovna nachází. V případě, že je takový jedinec najednou přítomen lidem z různých sociálních prostředí, ze kterých je dotyčný známý, může v jeho nitru nastat problém. „Příčinou i důsledkem věrnosti té roli, kterou jedinec právě hraje, je „segregace obecnstva“. Při ní jedinec zajistí, že ti, před nimiž hraje jednu ze svých úloh, nejsou totožní s těmi, před nimiž v jiném prostředí hraje další roli [...] I kdyby se účinkující pokusil segregaci obecnstva zrušit a s ní zrušit i iluzi, kterou tím vyvolával, obecnstvo mu v tom samo často zabránilo. Obecnstvo totiž spatřuje velkou úsporu času a energie v možnosti přistupovat k účinkujícímu na základě prvního pracovního dojmu“ (Goffman 1999: 50). Jinými slovy, všichni jsme zvyklí např. na to, jak v naší společnosti vystupuje náš partner nebo kamarád. Pokud bychom ale zaznamenali výraznou změnu v jeho chování, nejspíše budeme vyžadovat, aby se vše vrátilo tzv. do „normálu“ – tím spíš, pokud

nám tato podoba vyhovovala. Nebo pokud jsme součástí party přátel, kde nějaký jedinec dlouhodobě vystupuje jako ten, kdo oplývá vtipem. Patrně bychom byli rozladěni tím, kdyby jeho situačně humorné reakce zkrátka nepřicházely. V takovém případě bychom zřejmě vyžadovali vysvětlení, co se s ním děje.

Pro specifické publikum, které má nějaká očekávání ohledně našeho vystupování, používá Goffman označení *region*. „Region je možné definovat jako místo do určitého stupně ohraničené bariérami vnímání. Regiony se mezi sebou liší stupněm ohraničenosti a dělí se též podle komunikačních prostředků, v nichž se bariéry vnímání vyskytují“ (Goffman 1999: 108). Pokud už musí osoba během chvíle zahrát několik různých rolí, je v jejím zájmu, aby zareagovala takovým způsobem, že bude minimálně zkompromitována a její důvěryhodnost zůstane zachována. „Mělo by být zjevné, že stejně jako je z hlediska účinkujícího užitečné vyloučit z obecnstva osoby, jež ho znají z jiného výkonu, který je se současným představením v rozporu, je pro něj stejně užitečné vyloučit i ty, před kterými předváděl představení neodpovídající jeho současnému výkonu někdy v minulosti [...] Řádným naplánováním vlastních představení může jednotlivec nejen zachovat oddělení svých obecnstev (tím, že před ně předstupuje v různých regionech nebo ve stejném regionu, ale postupně), ale navíc si zajistí krátké přestávky mezi jednotlivými výkony, kdy se může psychologicky a fyzicky zbavit jedné osobní fasády a přijmout jinou“ (Goffman 1999: 134). Pak už vše záleží na zkušenostech dotyčného, jak se s potenciálně „rizikovou“ situací vypořádá. Čím více se dotyčný identifikuje s rolí/rolemi, tím větší je pro něj riziko případné újmy. „Když se jednotlivec ocitne v přítomnosti ostatních, vědomě i bezděčně předkládá definici situace, jejíž důležitou součástí je jeho pojetí sebe sama [...] Jednotlivec může velmi intenzivně zapojit své ego do identifikace s konkrétní rolí, institucí a skupinou a do představy sebe sama jako někoho, kdo nenarušuje společenskou interakci a nezklame společenské celky, které na této interakci závisí. Když přitom dojde k narušení, zjistíme, že jeho pojetí sebe

sama, kolem něž byla budována jeho osobnost, tím může být zdiskreditováno“ (Goffman 1999: 234).

Jak již bylo řečeno, každá sociální skupina, do níž člověk vstupuje, se může vyznačovat svou charakteristickou mluvou – specifickým interním řečovým kódem – jež je pro toto uskupení význačný. Pakliže zrovna trávím čas s partou přátel, se kterými probírám sport (nebo třeba nějaká vulgární témata atp.), tématu diskuze přizpůsobíme i způsob mluvy. Užítí jazykových prostředků u stolu kdesi u piva bude jiné, než zavítám-li do sommelierského kolektivu vyznavačů vín. Tento „rituální“ řečový kód sám o sobě vyžaduje určitý jemnocit a balanc, a může být snadno narušen každým, kdo ho příliš dychtivě nebo netrpělivě podporuje či naopak, vše v závislosti na očekávání dané skupiny. Abychom pronikli do hloubi, k důvodům, které vedou ke konkrétnímu chování člověka v čase a prostoru, je zapotřebí postupovat po pavučině dál a dál, až dokud nás nedovede ke skupině osob, v jejichž přítomnosti se dotyčný nacházel, když řekl a prováděl to, co chceme pochopit. „Chování jedince lze pochopit jen prostřednictvím chování celé sociální skupiny, jejímž je členem, protože jeho individuální akty jsou součástí větších, sociálních aktů, které ho přesahují a které zahrnují jiné členy této skupiny“ (Mead 2017: 18). Jednotliví členové se tedy mohou vzájemně doplňovat, jejich role ve skupině se mohou podmiňovat. To vše, aby skupina jako celek přinášela všem svým členům pocit takové sounáležitosti, pro kterou jsou ochotni se nadále scházet a která jim umožňuje i nadále vykonávat činnost, která je nějakým způsobem naplňuje. Navíc, co je třeba zmínit, náhled na sebe sama si netvoříme sami. Je to právě náhled ostatních, co konstruuje naši představu o sobě. „Jedinec nezakouší sám sebe přímo, ale pouze nepřímo, z určitých stanovisek jiných jednotlivých členů téže sociální skupiny nebo ze zobecnělého stanoviska sociální skupiny, do níž patří, jako celku. Neboť do své vlastní zkušenosti vstupuje jakožto „já“ nebo jedinec nikoli přímo a bezprostředně, ne tím, že se sám sobě stává subjektem, nýbrž jen do té míry, do níž se sobě nejprve stává objektem, stejně jako

jsou pro něj nebo v jeho zkušenosti objekty jiní jedinci; a stává se sám sobě objektem pouze tím, že vůči sobě zaujme postoje jiných jedinců v sociálním prostředí nebo kontextu zkušenosti a chování, který se týká jeho i jich“ (Mead 2017: 70).

Mnoho sociologů, včetně Goffmana, ve svých studiích rovněž užívalo pojem *tvář* (angl. „face“). Goffman tvář definuje jako společenský status (obraz), kterého se člověk snaží dostat (většinou se tedy jedná o pozitivní hodnotu). Jedná se o status, kterým dotyčný již disponuje, a který je výslednicí vzešlou z dřívějších kontaktů a interakcí. Tato tvář je obrazem nějakého vlastního vymezení se v rámci přijatých společenských atributů – zároveň je to však obraz, který musí být sdílen i ostatními. Například, pokud je člověk nahlížen v dobrém světle zásluhou své profese nebo náboženského vyznání (Goffman 1967: 5).

V rámci sociologických a sociolingvistických studií se „tváří“ obvykle rozumí následující definice: je to „neustále vyjednávaný veřejný obraz, navzájem udělovaný účastníkům komunikační události“ (Scollon, Scollon 2001: 45).

Goffman se však nezaobírá pouze samotným pojmem. Jde mnohem dále a soustředí se i na techniku tzv. *práce s tváří* (angl. face-work). Toto označení používá, aby popsal akci, kdy určitá osoba, ať už dělá cokoli, dělá vše v souladu se svým společností přijímaným obrazem. Tato snaha zachovat si svou tvář pramení z potřeby potlačit všechny možné nežádoucí incidenty a jejich následky – tedy z potřeby potlačit události, jejichž potenciální symbolické důsledky by mohly ohrozit pěstovaný image dotyčného (Goffman 1967: 12).

U členů každé sociální skupiny, každého společenského okruhu, se dá očekávat, že budou mít určité znalosti „práce s tváří“, a alespoň nějaké zkušenosti s jejím používáním. V naší společnosti je tento druh schopnosti někdy také nazýván takt, diplomacie nebo jednoduše společenské schopnosti. Pokud má člověk aktivovat svůj repertoár praktik pro zachování si tváře, zjevně si musí nejprve uvědomit veškeré interpretace jeho činů, které si ostatní budou nějakým způsobem vykládat. Jinými slovy, aby byl úspěšný, musí být velmi



vnímavý vůči svému okolí. V agresivních interakcích se „vítězi“ nejen že podaří podat informace o sobě velice příznivě, přičemž obraz „protivníků“ vyjde z tohoto střetu spíše nepříznivě, ale také dokazuje, že se jednoduše dokáže lépe vypořádat se svými oponenty (Goffman 1967: 13, 25).

Kategorizace žánrů a prostoru, kam jednotlivé žánry spadají, je konvenčně ustálená skutečnost, která nám pomáhá orientovat se, a zároveň podle potřeby „přepínat“ mezi jednotlivými oblastmi sociálních interakcí. Jedná se o věc zcela běžnou a dnešnímu světu přirozenou. Nutně si tyto struktury a (ne)účasti v nich nemusíme uvědomovat, to však neznamená, že podle nich nejednáme. „Vnější struktura komunikačních žánrů stanovuje, ve kterých „komunikačních prostředích, komunikačních situacích“ se žánr používá a s jakými sociálními rolemi je spjat [...] V určitých sousedských prostředích mohou hrát roli např. drby, pro univerzitní prostředí je zas typický žánr přednášky. Vnější struktura plaidoyer (závěrečné řeči státního zástupce nebo obhájce při soudním řízení – pozn. autora) je pro změnu spjata s právnickým prostředím (příklady naznačují, že tyto souvislosti nesmějí být brány deterministicky: také na univerzitách se setkáváme s drby atd.)“ (Auer 2014: 170).

Samozřejmě, prolínání používaných jazykových stylů mezi jednotlivými komunikačními strukturami (diskurzy) je věc reálná, avšak když na to přijde, většinou dokážeme velmi dobře rozpoznat, jaký jazykový styl je pro dané prostředí spíše reprezentativní, zkrátka ten „pravý“. Performance uvnitř takového prostředí úzce souvisí s mluvou, kterou v danou chvíli používáme. Množinu verbálních aktů, které ustavuje nějaký společný rámeček, bychom již mohli nazvat žánrem, lépe řečeno ústním žánrem. „Pojem performance je úzce spjat s pojmem ústního žánru. Při realizaci ústních žánrů sledují totiž účastníci nejen obsah jazykových projevů, ale jsou též schopni (a jeví o to zájem) hodnotit jejich formu [...] Autentická performance je podle Hymese takové verbální jednání, které akceptuje jako svůj orientační

rámec standardy, jež se v dané společnosti pro příslušné jazykové chování tradují, a snaží se jich co možná nejlépe dosáhnout“ (Auer 2014: 177-179).

Když se bavíme o přizpůsobování chování, autentické performanci, řečových aktech a žánrových stylech, je možná načase zamyslet se nad tím, jaké chování je vlastně člověku tím nejpřirozenějším. Člověk přeci stále, vždy a všude, nejedná podle nějakých šablon, nebo snad ano? Jsme snad „otroky“ konvenčních požadavků na chování, nebo determinující moci sociálních skupin, kterých jsme členy? Jistě záleží případ od případu, v první řadě je důležité, zda takto člověk vůbec uvažuje či nikoli; pokud si vůbec připouští možnost, že se jeho sociální role mění v závislosti na prostoru. Pokud má dojem, že nikoli, pak ho tato skutečnost moc ovlivňovat nebude. Pokud si však tohoto je vědom, bude jistojistě ovlivněn mnohem více. Jak tedy nahlížet na diskurz a jazykové prostředky v něm užívané? Kde začíná a končí jeho konstrukce, a kdy je kompetentní pro určitou oblast? A jaké vyjadřování je vůbec člověku přirozené?

„Přirozenost“ znamená pro různé lidi různé věci. Pro některé je přirozenost spojena s termínem „přirozený jazyk“, který odkazuje na jazyk dané společnosti. Jako přirozený jazyk jsme zvyklí označovat jakýkoli jazyk, který se přirozeně vyvíjel v lidském společenství, a existuje v kontrastu s jazyky konstruovanými pro specializované diskurzivní oblasti, jako jsou právo, věda, atp. Kompletní seznam specializovaných druhů diskurzu by byl velmi dlouhý, ale bude užitečné, alespoň pro představu, uvést si základní typy diskurzů, které by obsahoval. Takový seznam by zahrnoval: byrokratická setkání, rozhovory, obchodní schůzky, telefonické rozhovory, rozhovory v soudní síni, diskuze na pracovištích, rozhovory v učebnách, zpravodajské rozhovory, akademická setkání a semináře, univerzitní prezentace, rozhovor lékaře s pacientem, a tak dále (Warren 2006: 3, 11).

### 3 Fenomenologie „já“

V této kapitole jsem se zaměřil zejména na možnosti sebepojetí člověka, na vnitřní ztotožnění či rozpor se sociálními rolemi, které střídá. Převažuje zde snaha nahlížet na problematiku spíše sociálně psychologickou perspektivou, než antropologickou. Sociální psychologie studuje činnost či chování jedince, které spočívá uvnitř nějakého sociálního procesu. Kapitulu zrovna tak pojímám fenomenologicky, tedy zkoumaný jev nahlížím způsobem, jakým se člověku může jevit v jeho vědomí, a nikoli, zda jevu odpovídá jeho skutečná podstata.

Míra ztotožnění s nějakou sociální rolí je oscilační povahy. Čím více nám naše konkrétní role vyhovuje, tím spíše se s ní postupem času budeme více ztotožňovat, až se může stát, že se budeme snažit naši „oblíbenou“ sociální roli přenést i do dalších sociálních sfér. Dokonce se domnívám, že bychom ji v extrémním případě mohli přijmout za svou jedinou, stálou, a zároveň vědomou formu prezentace, bez závislosti na okolí, to však vyžaduje velkou schopnost sebekontroly.

„Můžeme prakticky říci, že má (jednotlivec) tolik různých společenských vlastních „já“, kolik existuje rozdílných skupin osob, na jejichž mínění mu záleží. Mnohý mladík, který je před svými rodiči a učiteli ostýchavý, mezi svými „tvrdými“ mladými přáteli kleje a holedbá se jako pirát. Svým dětem neukazujeme stejnou tvář jako svým společníkům v klubu, jsme jiní pro své zákazníky a jiní pro své zaměstnance, jinak se stavíme ke svým nadřízeným a zaměstnavatelům a jinak k blízkým přátelům“ (James in Goffman 1999: 50).

Goffman nahlíží na předváděné „já“ jako na „jakýsi druh image, celkového dojmu, obvykle solidního. Jednotlivec ztělesňující na scéně svou postavu se snaží účinně přimět ostatní, aby tento celkový dojem ztotožňovali s ním. Celkový dojem se sice týká jednotlivce tak, že ono „já“ je mu připisováno, ale toto „já“ samotné není vyvozováno ze svého nositele, ale z celé scény jeho působení, jelikož je vytvářeno těmi prvky místních událostí, které je činí

pro svědky neproniknutelným. Bezchybně inscenovaný a provedený výstup vede obecenstvo k tomu, že předváděné postavě připisuje její vlastní „já“, ale toto připisování – toto vlastní „já“ – je produktem výstupu, jeho výsledkem, a nikoli jeho příčinou“ (Goffman 1999: 242). Jinými slovy, „já“, které ostatním předvádíme, je většinou nějaké „lepší“ „já“, které bychom, kdyby tomu bylo naopak, raději skryli. Nositeli většinou postačí, když ostatní přijmou jím předložený obraz, než že by se s ním musel sám plně ztotožňovat. A v poslední řadě – tento obraz, který je vystupujícímu připisován, je výsledkem právě jeho performance, a nikoli její příčinou – to je velice důležitá myšlenka, protože je podstatná pro pochopení tohoto druhu situace. Je však pravdou, že motiv vystupujícího pro předvedení konkrétní performance může být příčině podobný.

Dvojitá definice sebe sama může být zhruba následující: vlastní „já“ jako obraz složený dohromady z důsledků toku veškerých událostí; a vlastní „já“ jako druh hráče, který je součástí příležitostných (rituálních) her, kde jedná (ctnostně nebo nečestně) ve snaze docílit určitých kontingencí (vlastností jevů, které mohou nebo nemusejí existovat; v této závislosti tak mohou vznikat, měnit se, nebo zanikat – pozn. autora) v dané situaci (Goffman 1967: 31). Tedy, vlastní „já“ můžeme vnímat buď jako časem vyprofilované a výsledné z událostí, kterých jsme byli účastni a které nás nějak ovlivnily; anebo vnímáme vlastní „já“ jako dočasné, nějak zamýšlené pro konkrétní činnost, událost nebo cíl.

„Různá elementární „já“, která ustavují úplné „já“ nebo jsou do něj organizována, jsou různé aspekty struktury toho úplného „já“, jež odpovídá různým aspektům struktury sociálního procesu jako celku; struktura úplného „já“ je tudíž reflexí úplného sociálního procesu [...] Disociace osobnosti je způsobena tím, že úplné, sjednocené „já“ se rozbije na složky „já“, z nichž se skládá a které odpovídají různým aspektům sociálního procesu, do něhož je osoba zahrnuta a v němž vzniklo jeho úplné nebo sjednocené „já“; tyto aspekty jsou různé sociální skupiny, k nimž v tomto procesu náleží“ (Mead 2017: 74).

Dá se říci, že formování „já“ závisí na existenci sociálních skupin, lépe řečeno jejich členů. „Jedinec vlastní „já“ jen ve vztahu k „já“ ostatních členů své sociální skupiny; a struktura jeho „já“ vyjadřuje nebo odráží obecný vzorec chování sociální skupiny, k níž náleží, stejně jako struktura „já“ každého druhého jedince, který patří do této sociální skupiny“ (Mead 2017: 93). Tedy „já“ členů konkrétní sociální skupiny mohou být navzájem poměrně podobná, přičemž každé z nich je stále svým originálem. „Ať již lidskou potřebu společenského kontaktu a přátelství způsobuje cokoli, výsledek podle všeho nabývá dvou forem: jednou je potřeba obecnstva, před níž může jednotlivec zkoušet svá vychloubačná „já“, a druhou potřeba týmových spoluhráčů, s nimiž může sdílet tajnosti a zákulisní uvolnění“ (Goffman 1999: 197). Bez svého okolí bychom totiž nebyli nuceni nijak poupravovat své „já“, z pohledu sociálního konstruktivismu by navíc ani nebylo možné své „já“ nějak smysluplně reflektovat.

Bez ohledu na jeho postavení ve společnosti se člověk neustále přizpůsobuje, přesvědčuje sám sebe, že je tím, kým chce být; a své nejbližší okolí přesvědčuje o tom, že tím, kým je, není jen proto, aby dosáhl svých cílů – ne tak, jako jiní dosáhli svých (Goffman 1967: 43).

Přirozenost jednání je tématem, které se dá globálně vztáhnout k otázce člověka a společnosti. Goffman tvrdí, že univerzální lidská přirozenost není věcí člověku příliš přirozenou. Získáním této přirozenosti se osoba stává jakýmsi konstruktem, který není vystaven ze samotné vnitřní psychiky jedince, ale je spíše výsledkem morálních pravidel, která na něho ve společnosti bezděčně působí. Povaha určité skupiny osob může být speciálně určena (formována) pro konkrétní účely, jichž se skupina pravidelně účastní, ale každá z těchto osob musí mít v sobě něco, co je potřebné pro celkové vyvážení všech vlastností (v ideálním případě), vyskytujících se v jakémkoli organizovaném systému sociální činnosti (Goffman 1967: 45).

„Naše chování se skládá z řady kroků, které po sobě následují, kdy už pozdější kroky možná začaly a ovlivňují ty dřívější. To, co se chystáme udělat, zpětně působí na to, co nyní děláme“ (Mead 2017: 45). Představme si, když třeba jen s někým debatujeme – předmětem hovoru může být prakticky cokoli, ale většinou máme nějakou představu o tom, co se chceme od dotyčného dozvědět, jakou informaci chceme získat. A pravděpodobně budeme mít v hlavě i nějaký plán, jak a kdy položit klíčovou otázku, která je pro získání této informace nezbytná. Samozřejmě, hovor se nemusí vyvíjet vždy podle našich představ a jsme kolikrát nuceni v reálném čase analyzovat, co dotyčný říká, jaké to bude mít pro náš plán následky, a jak nejlépe zareagovat, abychom případně konverzaci znovu nasměřovali tam, kde nám více vyhovuje. Své kroky zkrátka máme někdy přesně naplánované, a někdy se musíme přizpůsobit dané situaci a plánovat je až během ní. „Proces – reagování na své „já“, stejně jako na něj reaguje druhý; účast ve své vlastní konverzaci s druhými; vědomí, co jedinec říká, a užití tohoto vědomí ke snaze odhadnout, co jedinec řekne poté – všichni známe. Neustále se snažíme sledovat, jak oslovujeme druhé. Tím, že chápeme, co říkáme, využíváme toto porozumění i pro udání směru, kterým bude řeč pokračovat. Zjišťujeme, co následně řekneme a uděláme – tím, že to říkáme a děláme, a při tomto neustále kontrolujeme samotný proces“ (Mead 2017: 71).

Konstrukce vlastního „já“, lépe řečeno schopnost uvědomovat si ho, je tedy závislá na existenci a přítomnosti okolí, v rámci kterého (nebo vůči kterému) se můžeme nějak vymezovat. Mead však doplňuje, že pro rozvoj „já“ je podstatný i jazykový proces. „Já“ má povahu, která se liší od povahy fyziologického organismu. „Já“ je něco, co se rozvíjí; neexistuje od počátku, od narození, ale vzniká při procesu sociální zkušenosti a činnosti, tedy rozvíjí se u daného jedince v důsledku jeho vztahů k tomu procesu jako celku a k jiným jedincům v tomto procesu“ (Mead 2017: 67). Sociolinguista Peter Auer v myšlence konstrukce vědomí pokračuje následovně: „Ačkoli i ve vztahu MY je velmi subjektivně zcela

dostupné jen mé vlastní vědomí, nikde jinde nemám tak dobrou možnost odhalit – na základě synchronizace proudů vědomí v interakci tváří v tvář – zprostředkovaně také zážitkový tok svého interakčního partnera, a to pozorováním jeho chování. Kromě toho zakouším, že můj partner právě tak interpretuje mé chování a bere na něj zřetel ve svém chování jako já: „já“ se zrcadlí ve zkušenosti cizího. Na základě daného reflexivního poměru mezi vlastním a cizím vědomím se ve vztahu MY zvětňuje individuální zkušenost ve společný, intersubjektivní životní svět: „životní svět není ani mým soukromým světem, ani tvým soukromým světem, a není to ani součet tvého a mého světa, nýbrž je to svět naší společné zkušenosti“ (Auer 2014: 115).

Všichni do jisté míry někdy a něco hrajeme. Ale můžeme hrát dvěma způsoby. V první řadě se snažíme změnit, jak působíme navenek, stejně jako u lidí, které pozoroval Erving Goffman. Je to záležitost řeči těla, zachování pózy, kontroly aktu. V takovém případě se jedná o povrchové hraní. V druhé řadě se můžeme zaměřit na tzv. vnitřní hraní role. Zde je výsledkem přirozené zapracování na vlastních pocitech; takový herec v divadle se nesnaží vypadat šťastně nebo smutně, spíše spontánně vyjadřuje skutečný pocit, který byl schopen sám v sobě vyvolat. Jak psychoanalytici, tak herci, mluvili z různých úhlů pohledu o tzv. „falešném“ „já“, tedy o nepravém, nezatvrzelém „já“ – části mě, která ale není pravým „já“, kterým proklamujeme sami sebe. Podle psychoanalytiků, toto „falešné“ sociocentrické „já“ ztělesňuje např. naše přijetí raných rodičovských požadavků, kdy jsme jednali tak, abychom potěšili ostatní, to vše na úkor našich vlastních potřeb a přání (Hochschild 2003: 35, 194).

Život ve světě dnešní modernity zkrátka zahrnuje plno nejasností, různá napětí a obtíže, a to vše již na úrovni sebe sama. Všechny je můžeme nejlépe analyzovat tak, že je chápeme jako určitá dilemata, kterými se musíme zabývat, aby bylo zachováno koherentní pojetí vlastní identity. Na jedné straně najdeme typ člověka, který buduje svou identitu s ohledem na soubor fixních závazků okolo něj, které působí jako filtr v poli mnoha různých

forem jednání. Na straně druhé, je tu případ vlastního „já“, které rovnoměrně sublimuje do různých kontextů sociálních akcí – takový případ mnozí (např. Erich Fromm) charakterizují jako autoritativní soulad jedince se svojí dominantní formou identity (Giddens 1991: 36, 49).



## 4 Terén

Počínaje koncem padesátých let, sociolog Leon Mayhew argumentoval, že komunikace plynoucí směrem k široké veřejnosti, mj. inspirovaná snahou lobbistů oslovovat politické elity, se stala dominantou specialistů na marketing, kteří užívají právě techniky manipulace např. v komerční sféře – reklamě (Mayhew 1997). To můžeme vidět dnes a denně.

Specialisté, kteří dokáží, ať už formou sloganů, kampaní, reklam apod., účelně oslovovat masy, jsou velice žádaní, protože dokáží korporacím, médiím nebo politickým stranám generovat velký zisk, případně zástup stoupců. Svět okolo nás je tak plný manipulace, které jsme si buď vědomi, anebo nikoli. A právě manipulací se budu ještě zabývat.

Rád bych také předeslal, že terénem zde myslím nejen terén výzkumný (vymáhací agentura), ale i terén nám všem společný a přirozený – totiž okolní svět, který je plný sociálních interakcí, a do kterého neustále vstupujeme. Tato interakční setkání jsou pro nás buď přímá, tedy osobní, anebo nepřímá, tedy ve výsledku jsou nám zpětně zprostředkována jinými osobami. V každé z dílčích interakcí jedinec tíhne k tomu chovat se určitým způsobem, jednat v určité rovině.

Goffman pro podobnou situaci užívá termínu *line*. Pod tímto označením můžeme rozumět vzorec slučující určité verbální a neverbální akty, kterými jedinec vyjadřuje své porozumění dané situaci a jeho náhled na ni. Během těchto procesů jedinec provádí vnitřní subjektivní hodnocení všech účastníků interakční situace, včetně sebe samého (pokud jí byl součástí). Ostatní účastníci interakce mohou předpokládat, že tento jedinec má nějaký svůj skrytý (nebo transparentní) úmysl nebo cíl, který ho k účasti v interakci motivuje. Tedy pokud chce jedinec plnohodnotně porozumět situaci, měl by zrovna tak přemýšlet o motivaci druhých. Mimo jiné by měl neustále zvažovat dojem, jaký z něj ostatní mají, aby případně mohl své jednání přizpůsobit (Goffman 1967: 5).

Během výzkumu bylo pozorování mého okolí naprosto stěžejní záležitostí, zejména pak snaha postřehnout věci, které bych za normálních okolností nijak zvlášť nerefletoval. Pověštinou jsem se zaměřoval na své kolegy. „Přímé pozorování chování se používá k různým účelům, od porozumění kognici a jejímu vývoji, k výzkumům aktuální užitečnosti chování a jak chování evolučně vznikalo v minulosti“ (Martin, Bateson 2009: 22). Když jsem byl první den v práci, potřeboval jsem co nejrychleji pochopit smysl a způsob jednání svých nových kolegů – osob zastupujících stejnou instituci, mezi které jsem měl nyní patřit i já. Dal jsem si za úkol stát se co nejrychleji členem týmu. Goffman nechápe tým pouze na základě spoluúčasti v nějaké společenské struktuře či organizaci, ale spíše jako „uskupení osob ve vztahu k interakci či sérii interakcí, během nichž je udržována příslušná definice situace“ (Goffman 1999: 103). „Kolegy je možné definovat jako osoby, které prezentují tutéž úlohu témuž druhu obecnosti, ale nevystupují společně, jako to činí týmoví spoluhráči. Kolegové takřkajíc sdílejí podobný osud. Vzhledem k tomu, že předvádějí stejný výkon, poznají navzájem své obtíže a názory; ať již mluví jakkoli, začnou sdílet stejný společenský jazyk. Fasáda, jež je udržována před ostatními, nemusí být udržována mezi kolegy; je možné se uvolnit“ (Goffman 1999: 155). Složitost tohoto druhu solidarity popsal rovněž Hughes. „Taktnost umožňuje kolegům vyměňovat si důvěrnosti týkající se jejich vztahů k jiným lidem. Mezi těmito důvěrnostmi nalézáme vyjádření cynismu ve vztahu k pracovnímu úkolu, ke schopnostem jednotlivých lidí, ke slabostem vlastním, slabostem klientů a veřejnosti vůbec. Jednotlivci takováto vyjádření velmi odlehčí a slouží mu i jako sebeobrana; nový kolega, který přátelské zasvěcování bere příliš vážně, si pravděpodobně nezíská ničí důvěru a nebudou před ním vyslovovány lehčí poznámky týkající se práce nebo pochybnosti a výhrady; ani se nebude schopen naučit těm oddílům pracovního kódu, které jsou předávány pouze náznaky a gesty – je podezřelý z toho, že má sklony kolegy zradit. Aby mezi sebou mohli lidé bez zábran komunikovat, musí si být jisti cítěním ostatních. Musí si být jisti nejen

tím, co ostatní pronesou, ale i tím, co zůstane nevyřčeno“ (Hughes in Goffman 1999: 155). V tomto kontextu bych dodal, že cynismus byl u nás na pracovišti přítomen neustále, ať už k úkolům, které jsme plnili, nebo ke schopnosti dlužníků plně porozumět závažnosti situace a důvodům, kvůli kterým jim voláme. Ještě bych rád zmínil humor jako zásadní aspekt, který je, dle mého názoru, na pracovištích tohoto typu vždy žádán, protože dokáže situaci v momentě skvěle odlehčit. Když jsem byl na call centru nový, prvotně jsem nijak zvlášť nevnímal, že by si ode mě ostatní drželi nějaký odstup, ale po nějakém čase, když k nám nastoupila další nová operátorka, ihned jsem vycítil (z pozice již ustáleného člena týmu), že první týdny byla námi všemi vnímána s menším despektem. Potřebovali jsme si být jistí, co je vlastně zač, co si před ní můžeme dovolit říci, a jakým způsobem reaguje – to vše, abychom měli právě tu jistotu, že co zazní na pracovišti, zůstane nadále jinde nevyřčeno.

Telefonický hovor s dlužníkem, jakožto moji fundamentální činnost ve výzkumném terénu, bych popsal tak, že jako vymahatel během hovoru disponuji jistou mocí, kterou mi propůjčuje instituce, alespoň takovou mocí, kterou potřebuji k plnění úkolů, které jsou po mně vyžadovány. „Moc, kontrola, vliv. Najdeme je v samém srdci každé mezilidské situace. Při každém vyjednávání má jedna strana vždy pocit, že buď zstrašuje, nebo je tím, kdo je zstrašován. Vždy cítíte, že máte nad druhou stranou buď převahu, nebo že naopak druhá strana má převahu nad vámi [...] Legitimní moc má každý, kdo má nějakou funkci. Legitimní moc nabýváme okamžitě, protože nám přísluší od chvíle, kdy je nám daná funkce přidělena“ (Dawson 2012: 306, 308). Moje nová role nyní ovlivňovala nejen mluvu samotnou (při hovoru s dlužníkem), ale rovněž i to, jak bych se měl cítit. Protože přehnaná empatie s člověkem na druhém konci by mi dlouhodobě moji pracovní náplň nijak neusnadňovala. Jako běžní zaměstnanci, čím více požadavek zvenčí (instituce, komerce) ovlivňuje naše chování a naše pocity, tím intenzivněji se musíme zabývat novou nejednoznačností ohledně toho, kdo všechno to, co cítím a mám cítit, ve skutečnosti řídí – jsem to já, nebo instituce,

kteřá hovořĩ skřze mne (Hochschild 2003: 34)? Toto „my“ reflektuji prakticky neustále, vřdy kdyř mluvĩm s dluřnĩkem. Fráze typu „budeme ochotni na platbu pořitat...“ nebo „musĩte nám uhradĩt...“ atd. jsou na dennĩm pořádku, až si někdy řĩkám, ře mně přece nikdo nic platĩt nemá. Nicméně v tyto momenty vystupuji já i instituce jako jeden subjekt.

#### **4.1 Vymáhací agentura**

Jako výzkumný terén jsem zvolil pracoviřtě společnosti zabývající se exekucemi – společnosti, ve které jsem byl (s přestávkami) zaměstnán od roku 2012 do roku 2018. Zvolil jsem si ho z toho důvodu, ře právě zde jsem plnil roli někoho, kdo musí „zastřařovat“ neplatiče a varovat je před riziky neuposlechnutĩ ve věci hrazení dluhů. Jinými slovy, já měl hrát „zlou“ roli. Výzkum jsem prováděl za souhlasu vedoucího oddělení telefonického vymáhání, rovněř jsem pĩslĩbil, ře jméno společnosti, stejně tak jména všech osob (krom mého), které v práci zazní, budou pozměněna. Proto se nyní pojďme podĩvat do světa vymáhací agentury, kterou jsem poměrně pĩřihodně pĩřejmenoval na „Dluhy s. r. o.“.

Ve firmě jsem byl zaměstnán jako brigádnĩk. Mým úkolem bylo plnit roli telefonického vymahatele finančních pohledávek, respektive roli jakěsi podpory inkasních pracovníků (exekutorů) v terénu. Mojí hlavní pracovní náplní bylo formou verbálního nátlaku pĩřimět dluřnĩky ke spolupřáci se mnou, a následně i k celkové spolupřáci se společností. Mojí činností bylo rovněř i následné zaznamenání pĩřeběhu jednotlivých hovorů, které více pĩřiblířím později. Fungoval jsem vlastně jako pĩřstředník v komunikaci mezi dluřnĩky a exekutory. Zajĩmavým byl pro mě zejména proces jistě unifikace chování na pracoviřtĩ (směrem k dluřnĩkům). Jedná se o požadovaný způsob, jakým se mají operátoři vůči klientům chovat. Ze strany operátorů je tak vyřadováno něco, co bych pojmenoval jako tzv. direktivní asertivitu. To v zásadě znamená, ře operátor se musí postarat o to, aby hovor vedl výhradně

on, aby se v něm probralo a zaznělo vše, co musí zaznít (určuje instituce), a aby byl ze strany operátora celý hovor veden v neemocionální tónině.

Společnost Dluhy s. r. o. sídlí v Pardubicích. Disponuje rozsáhlou sítí inkasních pracovníků a exekutorů v terénu, díky níž je schopna vykonávat svou činnost na celém území České republiky. Hlavní činnost společnosti spočívá v odkupu pohledávek, jejich správě a inkasu. Pohledávkou v tomto smyslu rozumíme nárok vznikající věřiteli požadovat jeho plnění od dlužníka, jedná se o plnění vznikající z dříve dohodnutého závazkového vztahu mezi oběma stranami. Správa pohledávek zahrnuje následující procesy: písemné upomínkové výzvy k uhrazení dlužné částky; telefonické upomínání (hromadné rozesílání SMS zpráv); vymáhání pohledávek v síti exekutorů (v terénu); vymáhání pohledávek u soudu; v krajním případě i dohled nad exekucí majetku dlužníka.

Činnost telefonického oddělení, kde jsem pracoval, spočívá v následujícím: každému novému dlužníkovi je písemně zasláno „Oznámení o postoupení pohledávky“; po třech dnech od zaslání je vygenerován seznam těchto dlužníků k následnému telefonickému provolávání; během tohoto provolávání má vymahatel za úkol domluvit s dlužníkem splátkový kalendář, podle kterého bude dotyčný pravidelně umořovat svůj dluh. V ideálním případě, jakmile toto plnění probíhá v souladu s domluvou a dlužná částka je posléze i uhrazena, je vymáhání ukončeno a dlužníkovi je opět zaslán dopis potvrzující tuto skutečnost. Pokud však dlužník i přes několikeré upozornění nedodrží platební morálku ve svém splátkovém kalendáři, nebo nebyla-li možnost dlužníka telefonicky kontaktovat, jsou po 22 dnech pohledávky automaticky předány inkasnímu oddělení, v rámci kterého bude pokračovat snaha vyhledat dotyčného osobně v terénu. Veškeré telefonické hovory jsou zároveň zaznamenávány pro pravidelnou kontrolu operátorů. Hodnocení operátorů má na starost osoba na pozici tzv. „supervizora“. Hlavním měřítkem je zde to, jak operátoři plní pokyny zadané zaměstnavatelem, případně poskytovatelem pohledávky. Pokud se týká pokynů ze strany

zaměstnavatele, od operátorů je požadováno komunikovat s dlužníkem vždy zdvořile, na profesionální úrovni, ať už se dlužník chová jakkoli. Zároveň vše, co od operátorů zazní, musí být v souladu se zákony.

Před zahájením jakéhokoli rozhovoru s dlužníkem je třeba, abych se jako vymáhající identifikoval svým jménem a názvem společnosti. Dalším krokem je ověřit si, zda skutečně mluvím s požadovanou osobou. Ověření totožnosti je nezbytné pro určení způsobu komunikace a rozsahu sdělovaných informací. Operátor zároveň nikdy neidentifikuje dlužníka, ale dlužník se identifikuje operátorovi. Jedním z identifikačních údajů musí být vždy rodné číslo nebo datum narození. Dále se ověřuje ještě kontaktní či trvalá adresa bydliště. Do doby, než se nám (operátorům) podaří ověřit, že osoba, se kterou mluvíme, je opravdu dlužník, přistupujeme k ní jako ke třetí osobě (komunikaci se třetími osobami totiž upravuje Zákon na ochranu osobních údajů klienta). Dlužníka kontaktujeme v případě, že jeho smlouva vykazuje neuhrazenou splátku, a to ihned po datu splatnosti (k modelovému hovoru s dlužníkem se dostanu o něco později). Mně a zbylým brigádníkům zasílá seznam klientů k provolání vedoucí oddělení, a to pravidelně na začátku každého pracovního dne. Klienty můžeme kontaktovat každý kalendářní den od 8:00 do 20:00 hodin, ale dlužník nás může kontaktovat kdykoli (pokud dlužník volá mimo pracovní dobu, je mu voláno zpět následující den). Nyní příkládám první ze zápisů terénního deníku. Důvodem je, abych mj. nastínil představu o prostorách pracoviště.

*[Terénní deník; 18. 10. 17]*

Je středa, 16:55. Právě jsem dorazil autem na parkoviště před administrativní budovu, kde krom mnoha dalších společností sídlí i ta, jež má na starosti správu pohledávek a exekucí. Vystupuji z auta a po pár metrech přicházím k hlavnímu vchodu (bytelné dvoukřídlé dveře s automatickým zamykáním, průchod je možný pouze po přiložení čipové karty, která zámek odemkne), kde povětšinou, a jinak tomu není ani dnes, potkávám jednoho, někdy i několik

kolegů z práce, kteří zrovna končí svoji směnu k páté hodině odpolední. Já se s nimi zdravím a zároveň je míjím. Jdu je vystřídat, dnes mám večerní službu do 20:00 (rozpis pracovních směn si brigádníci stanovují sami přes interní elektronický systém, podle toho, jaké mají na daný týden dispozice, které jim umožňuje studium či jiné povinnosti; zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají stálou pracovní dobu od 8:00 do 17:00). Procházím kolem recepcce, kterou mám po levé ruce, a zdravím se s paní recepční, která už dnes rozdala na několik stovek podobných pozdravů a všechny vyřizuje s kamennou tváří. Vydávám se ke schodišti po pravé ruce, po kterém vystoupám až do třetího nadzemního podlaží, ve kterém sídlí naše společnost. Zahnu doprava a už mi zbývá pouze projít dlouhou chodbou, abych se dostal až k bílým dveřím, zasazeným v polopříčce, u kterých přikládám malý modrý čip o velikosti náramkových hodinek, který mi umožní konečně vejít do prostor call centra.

Rázem se nacházím na malé chodbičce spojující čtyři místnosti, které tvoří celé naše pracoviště. Ihned po pravici sídlí náš vedoucí oddělení, který vše řídí a rozděluje zaměstnancům práci. Spolu s ním je zde i člověk na pozici teamleadera, který provádí supervizi všech přichozích a odchozích hovorů a hodnotí výkony jednotlivých operátorů, zároveň jim doporučuje jisté postupy (jako například větší asertivitu nebo ráznost při komunikaci s klienty, zbytečné nevybavování se apod.) a také předkládá výtky, pokud je shledá nezbytnými. Po levici je provizorní kuchyňka, kde máme možnost uvařit si kávu, uschovat potraviny do lednice nebo ohřát jídlo v mikrovlnné troubě. V této místnosti najdeme ještě člověka na pozici tzv. „lustrátora“, který hledá kontakty na dlužníky – veškeré adresy a existující telefonní čísla; pracuje například s databází Zlatých stránek a jiných informačních zdrojů na internetu. Dále ode mne, a stále po levé ruce, je pak první místnost pro provolávání, ve které je i první turnus zaměstnanců. V této místnosti se nachází čtyři řady stolů (buněk) s počítači – tři řady po čtyřech počítačích, a jedna řada po dvou. Celkově je tedy v jedné místnosti čtrnáct počítačů, u kterých nachází své stanoviště stejný počet zaměstnanců. Je

nepsaným pravidlem, že v této místnosti pracují převážně, řekněme, zkušení zaměstnanci, ženy kolem pětatřiceti čtyřiceti let, zaměstnané na hlavní pracovní poměr. Mohu se však rozhodnout, že dnes budu obvolávat zde, protože kapacitní důvody již značně prořídlých stanovišť mi to dovolují. Já se ale rozhodnu, tak jak mívám ve zvyku, jít do kanceláře naproti – tedy té, která sdružuje druhý turnus zaměstnanců. Zde obvykle pracují právě brigádníci anebo čerstvě nastoupivší operátoři. Je zde i více mužů, ale popravdě, moc nás tu na call centru není. V kolektivu tedy převládá ženské pohlaví, zhruba v poměru čtyři ku jedné.

Vybírám si stanoviště s pořadovým číslem šest, a začínám tím, že zapnu počítač a přihlásím se do systému, který zaznamenává aktivitu na stanovišti; umožňuje přihlašování a odhlašování ze stanovišť a také změny jednotlivých módů jako jsou např. oběd, pracovní pauza, soukromá pauza apod. Veškeré změny módů musí být zaznamenány i do pracovního výkazu, aby se snáz kontrolovala produktivita práce. Než mi naběhne operační systém, a zároveň než si projdu celým procesem přihlašování, prohodím pár slov s kolegy a vnímám značně vydýchaný vzduch v místnosti. Otevírám tedy na moment okno. První věcí, kterou každý zaměstnanec po zapnutí počítače udělá, je přečtení a zkontrolování všech e-mailů, které mu za den přišly (u brigádníků se většinou jedná pouze o seznamy klientů k provolání na každý den, či obecné informace k harmonogramu týdne; zaměstnanci na hlavní pracovní poměr tam mají i zprávy od klientů samotných, neboť mají ve své kompetenci s nimi komunikovat i písemně). Poté už je nejvyšší čas začít s prací. Před voláním si ještě otevřu soubor v Excelu, který mi poslal vedoucí, a ve kterém mám tabulku se seznamem klientů, které bych měl stihnout obvolat během dne (informace o klientech jsou zde pouze základní; detailní informace o dlužnících a pohledávkách pak čerpám z centrálního informačního systému). V tomto souboru tak vidím pouze jméno dlužníka, jeden či dva telefonní kontakty a také poskytovatele pohledávky, která je námi buď odkoupená, či spravovaná (většinou se jedná o neplatící klienty společností jako Česká spořitelna, Vodafone, různých dopravních



podniků apod.) Obvolávám dnes tři hodiny. Za tu dobu stihnu provést zhruba 150 vytočení, přičemž se mi podaří reálně dovolat asi 30 % klientů, ostatní jsou nedostupní. Taková je zároveň i průměrná úspěšnost v dovolání. Po dokončení provolávání vyplním ještě pracovní výkaz, a při odchodu ho odevzdávám ke kontrole do schránky na dveřích vedoucího oddělení. Tu on později provede tak, že porovná údaje na papíře s údaji v elektronickém systému. Zavírám za sebou dveře a vydávám se, jako předposlední, z kanceláře domů. [Konec]

Když jsem v rámci metodologie hovořil o sociálním interakcionismu, Blumer mj. tento koncept popisoval tak, že každý aktér přizpůsobuje své jednání ostatním tím, že zjišťuje, co ostatní dělají nebo co zamýšlí udělat – což je proces získávání významu jejich jednání. Přesně tato charakteristika ve mně evokuje vzpomínky na můj první den v práci, kdy jsem byl vinou jistých okolností nucen celý den pozorovat své nové kolegy při práci a osobně se učit porozumět významu jejich jednání. Vzápětí tak příkládám další část terénního deníku, kde mj. částečně vzpomínám právě na svůj první den v zaměstnání.

*[Terénní deník; 10. 11. 2017]*

Je pátek, 8:00. Do školy dnes nejdu, a tak jsem využil příležitosti a rozhodl se napracovat co nejvíce hodin. Poslední dny jsem se do zaměstnání dostal pouze o víkendech nebo jen párkrát v týdnu, ale vždy až k večeru a většinou na tři hodiny. Na stanovišti dnes zastupuji kolegyni Věru, která je celý týden nemocná. Vedle mě sedí kolega Ondra. Má podobný druh humoru, a když se pošťestí a jsme zrovna ve stejné kanceláři, je o vždy zábavu postaráno. Ondřej ve svém vystupování kloubí jistou pragmatičnost a osobitý druh sarkasmu, který je mi velmi blízký. A mám na mysli hlavně jeho způsob jednání s klienty.

Pamatuji si, když jsem zde začínal, bylo léto roku 2012. Tehdy jsem představoval opravdu nepopsaný list papíru. Samozřejmě, člověk je zvyklý z běžného života nějak interagovat s různými lidmi, ale mohu říci, že psychická náročnost a specifika jednání, které

jsem si musel co nejdříve osvojit, mé očekávání předčily. Zkrátka jsem se musel naučit, jak v tom chodit, a tak je logické, že zprvu jsem opravdu důsledně pozoroval ostatní operátory. Jak při práci vystupují a jak jim jde vše od ruky, což je třeba; kvantita vyřízených hovorů a taktéž jejich patřičná kvalita. A ačkoli zaměstnavatel od svých operátorů vyžaduje jistou unifikaci vystupování, řekl bych, že styly jednotlivých operátorů se jemně různí. To bylo první, čeho jsem si všiml hned během svého prvního dne, kdy jsem neměl za úkol nic jiného, než pozorovat budoucí kolegy při práci. Mým mentorem byl brigádník Honza, který mi vštípil veškeré základy; ukázal mi technické věci a to, jak pracovat se systémem a informacemi, které o dlužnících vedeme. Názorně mi demonstroval koncept hovorů, nejprve teoretický, poté i praktický (s ukázkou). Jednoduše řečeno, připravil mě na to, co by se mělo dít. Ale už mě nepřipravil (a asi ani nemohl) na to, co by se mohlo stát, jak jsem brzy zjistil. Jak si například poradit s arogancí či „hraním si na blbé“ – čímž kolikrát dlužníci dělají blbého i z vás. A tehdy mi hodně pomohl právě Ondra, který (pokud se dialog dostal na podobnou notu) byl schopen velice obratně, a zároveň v mezích jisté slušnosti, dlužníky opravdu „dostat“. Příkladem by mohlo být třeba to, že vždy velmi dobře pracoval s historií hovorů daného člověka, a pokud se dotyčný pokoušel o jakékoli výmluvy, které ale použil již dříve, Ondra ho byl vždy schopen odhalit. Anebo pokud dlužník předstíral, že neví, co se kde mohlo pokazit, jak to, že platba nedorazila a že problém asi nastal na poště, která za všechno může. V jiném případě se dlužník hájil tím, že neví, jak zaplatit složenkou. Ondřej kolikrát rád přistoupil na jeho „hru“, a skoro jako dítěti dotyčnému vysvětlil, jak přesně co funguje (například právě na poště; že pokud dotyčný neví, jak uhradit platbu složenkou, má přistoupit k přepážce, kde se zeptá paní, jak se hradí platba složenkou, a tak dále). To trvalo někdy až do té doby, kdy snad už i samotnému dlužníkovi muselo dojít, že se prezentuje jako úplný blb, a to ho kolikrát přimělo s námi konečně komunikovat podnětně. A tak jsem si od každého kolegy pokoušel vzít něco, co by mi mohlo v budoucnu pomoci.

Asi po dvou hodinách obvolávání za mnou přišla má sestra Lucie (která zde pracuje již několik let na pozici asistentky vedoucího, ale začínala tam, kde já), jestli nechci místo ní jít na chvíli skartovat. To je jedna z těch méně důležitých, ale přesto potřebných prací – skartace starých dokumentů, dopisů či upomínek, které schraňujeme, protože je pošta vrátila s tím, že nebylo možné dotyčného zastihnout na uvedeném místě trvalého bydliště. Aby se tyto materiály příliš nehromadily, je třeba jejich počet redukovat; skartace se provádí pouze u dokumentů starých tři a více měsíců. A protože sestra má většinou spoustu práce, tuto činnost dělám obvykle za ni. Pozměnil jsem si tedy mód v systému na „pracovní pauzu“, беру dvě krabice papírů z vedlejší místnosti a odcházím o poschodí výš do třetího patra, kde sídlí administrativa. Zde vždy navštívím paní Malou, která tam má vše na starosti, a pokud jsem mluvil o dvou krabicích, které jsem si přinesl s sebou „tam od nás“, tady na mě většinou čeká dalších deset až dvacet, a plných dopisů. Paní Malá je tam schraňuje pro mě, protože ví, že pravidelně chodím skartovat, cca jednou do měsíce. Takže to, co by musela likvidovat sama, nechá na zrovna tak na mně. Já s tím problémem nemám, je to pro mě docela relax, ale pravdou je, že nikomu se to moc dělat nechce. Já si ale rád odpočinu od provolávání, a při těch zhruba dvou hodinách, které mi to většinou zabere, si alespoň „pročistím“ hlavu. Jediné, na co si musím dávat pozor, jsou kovové sponky, které drží listy papírů u sebe, a jsou v každém dopisu; ty musím ručně odstranit a dát jinam. Dopisy skartuji po třech, maximálně po čtyřech. Důvodem je zahlcení skartovačky, to kdybych skartoval víc dopisů najednou. Monotónní činnost párkrát do hodiny naruší pouze výměna plného odpadkového pytle za nový. Většinou mám po dvou hodinách plných šest takových pytlů. Po zničení veškerého materiálu mi zbývá po sobě jen zamést. Někdy se přihodí, že při vyndávání ze skartovačky se pytel o něco zachytí a natrhne. To si potom musím pomoci lepicí páskou, abych trhlinu zacelil. V místnosti se skartovačkou je také umístěna obrovská kopírka, kde se tiskne úplně vše, co poté po celé republice firma rozesílá. Je tak docela hojně navštěvovaná i zaměstnanci z dalších oddělení

(např. obchodního, účetního atd.), se kterými běžně do styku nepřijdu. Rozptýlení mi tak často přináší i několik desítek pozdravů nebo krátkých konverzací s náhodnými lidmi. Po dokončení všeho už pouze odevzdávám zpět prázdné krabice, které se budou následující měsíc opět pomalu plnit. [Konec]

## 4.2 Dluhy

Ať už se jednalo o příbuzenství nebo kulu (rituál kruhové výměny symbolických darů), zájem antropologie o úvěr a dluh (angl. „credit“ & „debt“) vyvěrá už ze samých počátků disciplíny. Podle francouzského sociologa a antropologa Marcela Mausse je s dichotomií úvěru a dluhu zacházeno jako s nerozlučnou dvojicí, která přispívá k různorodým regulačním mechanismům společnosti, času a prostoru. Antropologický příspěvek k této oblasti zkoumání se točí kolem neustálého odmítání oddělit morální a materiální aspekt, proto je k vidění mnoho všudypřítomných debat o úvěru a dluhu, a jeho vlivech v různých etnografických prostředích. Stručně řečeno, téměř ze všech etnografických zpráv více či méně vyplývá, že místní obyvatelé vždy popisují úvěr a dluh jako slabinu svého společenství. V „Eseji o daru“ (Mauss 1954) – fundamentálním antropologickém textu o úvěru a dluhu – Mauss uvádí, že úvěry a dluhy sice silně přispívají k budování hierarchie a dominance, ale jsou také klíčem k budování vzájemné solidarity mezi skupinami (Peebles 2010: 225, 226).

Známe autory mnoha pojmů, které však mohou být snadno špatně vykládány laiky. Pojmy jako: *sharing* (Woodburn 1982), *reciprocity* (Mauss 1954), *generalized & restricted exchange* (Lévi-Strauss 1949, Sahlins 1972), *transfers* (Hunt 2002), *enactions* (Sneath 2006); všechny reflektují naše určité metodologické naléhání. Avšak pohyb ekonomických zdrojů skrze čas a prostor, prostřednictvím mechanismu úvěru a dluhu, nelze omezit a vztáhnout pouze na nějakou ekonomickou racionalitu nebo vlastní maximalizaci užitku. Pro vybírání plateb, které mají být vybrány, musí existovat buď nějaká regulační autorita, nebo vzájemná

společenská důvěryhodnost, která je vynucuje. Úvěr a dluh se tak společně propojují v čase a prostoru. Průzkumy prostorové hranice nás jistojistě zavedou až ke slavnému dílu Marshalla Sahlins „Stone Age Economics“ (1972). V tomto textu americký antropolog propojuje právě morálku, způsoby výměny a prostorovost (Peebles 2010: 228, 232).

Vymáhání dlužné částky je proces, který se může velmi lišit jak svojí časovou náročností, tak svým průběhem. V závislosti na specifikách jednotlivých případů se vymahatel může potýkat s různorodou škálou úvah a rozhodnutí. Antropolog David Graeber si ve svém díle „Dluh; Prvních 5000 let“ mj. pokládá otázku ohledně geneze dluhu a náhledu na něj, respektive počínání, která ho doprovází: „Jak dojde k tomu, že se o morálních závazcích mezi lidmi přemýšlí jako o dluzích, a tím se pak ospravedlňuje i chování, které by se za jiných okolností zdálo být vysloveně nemorální“ (Graeber 2012:124)? Jinými slovy: chování (ustavičný nátlak, obtěžování; celková snaha znepríjemnit dlužníkovi život, dokud nebude dluh navrácen), kterého se věřitel mnohdy dopouští vůči dlužníkovi ve snaze vymoci z něj dlužnou částku, by bylo z hlediska morálky naprosto nepřipustné v případě, kdy by mezi nimi tento obchodní vztah neexistoval. Autor se zde zamýšlí zejména nad oscilací mezi chováním vnímaným jako morální a nemorální, konkrétně zda jsou tato měřítká nějak posunutá, pokud se mají týkat přístupu k člověku, který má co do činění s dluhy.

Dle obecných zásad (ve firmě, kde pracuji; ale jistě by se tyto zásady daly generalizovat na veškerou legitimní vymahačskou činnost) by se vymahatel dluhů při vykonávání své profese mj. neměl dopouštět následujícího: lhát ohledně dluhu nebo o tom, kým ve skutečnosti je, či co se stane, pokud druhá strana nezaplatí; sexuálně obtěžovat nebo vyhrožovat (zde je ovšem prostor pro diskuzi o tom, co už je výhrůžkou a co ještě upozorněním na nepříznivé následky); nesmí užívat obscénní, zprofanované nebo hrubé jazykové výrazy či nenaléhat na děti. Právě dítě je tím, kdo nám občas zvedne telefon, a pakliže nám tvrdí, že maminka nebo tatínek nejsou doma (ač je v pozadí kolikrát možné

zaslechnout tiché instrukce právě od rodičů), nemůžeme ho nutit, aby nám rodiče předal, maximálně se můžeme zmínit, že dotyčné osoby slyšíme v pozadí. Dále operátor nesmí sdělovat jakékoli třetí straně informace ohledně dluhu dotyčného nebo o tom, kým ve skutečnosti je, či co se stane, pokud druhá strana nezaplatí. Operátoři mají rovněž zakázáno lhát, někoho uvádět v omyl a celkově se dopouštět podvodného jednání – například kdybych se sám rozhodl nějakým způsobem zapřít svou pravou totožnost nebo snad neprávem tvrdil, že dlužník spáchal nějaký trestný čin a podobně.

Jak ale vůbec můžeme nazírat na samotný dluh? Podle Graebera, „dluh je povinnost splatit určitou peněžní částku, můžeme jej tedy na rozdíl od jiných závazků vyčíslit. Dluhy jsou proto srozumitelné, chladné a neosobní, a tím pádem i přenosné“ (Graeber 2012:14). De facto, Graeber staví své tvrzení na historických skutečnostech, že „dějiny dluhu jsou dějinami peněz“ (Graeber 2012:19). Ve svém díle zrovna tak nahlíží na funkci dluhového systému, bez něhož by podle něj ekonomika tak, jak ji známe, nemohla nadále existovat. Jejimi třemi základními pilíři mají být: nepřetržitý růst, existence virtuální měny, a existence dluhu. „Pro ty, kdo stráví větší část dne prací podle něčích příkazů, je přesvědčivým důkazem svobody možnost vytáhnout peněženku plnou bankovek, které patří výhradně jim“ (Graeber 2012: 278).

*[Terénní deník; 15. 12. 2017]*

Je pátek, 8:00. Sedím již na svém stanovišti u počítače. Dnes se cítím celkem sebejistý, kolem sebe vnímám pozitivní atmosféru. Mám v plánu provolávat nějaké čtyři hodiny, abych pak mohl odejít domů a stihl ještě svůj odpolední atletický trénink. Vytáčím svého prvního volaného. Představuji se svým jménem a jménem společnosti a táži se, zda hovořím se správnou osobou. Dotyčnému oznamuji, že ho kontaktuji proto, abych mu oznámil, že jsme převzali do správy jeho dluh, který má u společnosti Vodafone. Klient na moje oznámení přistupuje poměrně s klidem. Sdělují mu, že z jeho strany došlo k porušení platební morálky,

a proto se pohledávka dostala od postupitele až k nám. Zároveň ho informuji o aktuální výši dluhu k dnešnímu dni a snažím se přejít k dojednání způsobu úhrady. V tomto případě je pohledávka po splatnosti, to znamená, že od dotyčného již požaduji okamžitou jednorázovou úhradu dluhu, a to nejpozději do tří pracovních dní. Dlužník namítá, že toho pravděpodobně nebude schopen. V ten moment argumentuji tím, že pokud se takto nebudeme schopni dohodnout, dluh může být zažalován a řešen exekučně, kdy dotyčného již navštíví náš inkasní pracovník v místě jeho bydliště, kde následně provede pokus o zjištění majetkových poměrů. Ptám se zároveň, zda má dlužník možnost si od někoho tuto částku vypůjčit, například od příbuzných či přátel, aby se, pokud možno, vyhnul takovému scénáři. Dozvídám se, že se pokusí obnos sehnat – to mi v tuto chvíli stačí. Nastavuji do systému nový termín úhrady. Ale jelikož tento termín není termínem, kdy má klient platbu teprve hradit, ale termínem, kdy má platba již být na účtu firmy, může nastat problém – vzhledem k tomu, že se teprve pokusí obnos peněz sehnat. Proto mu kladu na srdce, aby nás neprodleně telefonicky kontaktoval v momentě, kdy platbu pošle (to abychom případně jeden či dva dny počkali na víc). Dlužník souhlasí, že se nám ozve. Závěrem mu vše ještě rekapituluji a během toho mu zasílám veškeré platební údaje formou SMS zprávy na jeho mobil. Zpráva obsahuje dlužnou částku, číslo účtu, na který požadujeme platbu odeslat, a také variabilní symbol dlužníka, v tomto případě se jedná o dlužníkovu rodné číslo, aby mohla být platba spárována. Loučím se s ním, a s přáním hezkého dne hovor po bezmála čtyřech minutách ukončuji.

Takovýchto, veskrze podobných, hovorů jsem dnes vyřídil třicet jedna. Některé byly snazší, některé nikoli. Aniž lze takovou charakteristiku zobecnit na všechny jednotlivce, lze na základě mých zkušeností tvrdit, že např. Romové bývají častěji (ne však vždy) vzpurnější než etničtí Češi – vždy, když vidím v seznamu jméno, které by mohlo být romského původu, již předem tuším, že se mám na co těšit. Rozhovory s nimi jsou totiž velice často zábavné, nezdráhají se použít nějaké to peprnější slovo a celkově si ze své finanční situací nedělají

velkou hlavu. Matky samoživitelky nebo lidé z mladých rodin se své závazky vesměs snaží plnit včas. Když toho někdy nejsou schopni, většinou jim vyjdeme vstříc a výjimečně se dohodneme na menší dílčí platbě. Důležité však je, aby od nich platby chodily pravidelně. To je zároveň i rada, kterou lidem v takových situacích vždy dávám, aby jejich pohledávky nepropadly až do sítě inkasních pracovníků v terénu. Po odbití dvanácté hodiny mám padla, ale většinou ještě nějakou dobu potom funguji v jakémsi pracovním režimu. Občas se mi stane nějaká ta situace, kdy mi ještě v práci, nebo po cestě z práce, zazvoní osobní telefon a na druhém konci je například operátorka od mého poskytovatele mobilní sítě. To si třeba po minutě uvědomím, že ačkoli mi ona něco nabízí, hovor se podvědomě pořád snažím řídit já a ona z toho může být poněkud zaskočená. Takže si kolikrát po úvodních představovacích frázích rovnou vezmu slovo a jsem to já, kdo pokládá otázky typu: „dobrá, a takže mi nabízíte co, říkáte jste, že... tak povídejte!“ *[Konec]*

Nyní se zaměřím na téma dluhu očima Saši Uhlové, která je českou novinářkou s velkými zkušenostmi s terénními výzkumy. Zrovna tak si vypůjčím i názory dokumentaristky Apoleny Rychlíkové, a Daniela Prokopa, sociologa z agentury Median. Jejich společný rozhovor vyšel na webu Info.cz, a shodně jsou toho názoru, že pokud nedokážeme společně a kvalitně vyřešit otázku dluhů, pak jsme (jako společnost) selhali. Apolena Rychlíková se domnívá, že schopnost řešit kritickou situaci dluhové pasti je už v počátku závislá na možnostech a postavení dotyčného člověka. „Potvrdilo se, že důležitý moment, pokud jde o schopnost řešit situaci, kdy se člověk ocitne v exekuci, je jeho sociální kapitál. Pokud ti lidé mají možnost půjčit si peníze ve svém okolí, třeba i větší částku, tak pro ně byla cesta ven z dluhů mnohem snazší“ (Rychlíková 2018). Tedy pokud se s problémem potýká člověk, který musí vše zvládnout sám, pak to ve velkém množství případů ani nezvládne.



Věkové rozložení osob v dluhové pasti je následující. Data z roku 2017 uvádí, že ve věku 18-64 let je v ČR 609 tisíc lidí, kteří mají na krku alespoň tři exekuce. Nejvíce zastoupená je v tomto aspektu kategorie 40-49 let, kde takovou zkušenost má až 192 tisíc osob, z nichž 51 tisíc má na své jméno psaných deset a více exekucí. Celkový počet osob, bez omezení věku, v alespoň jedné exekuci je pak cca 860 tisíc (Dostál 2018), což jsou v zásadě velmi alarmující čísla. Jak vidno, spousta obyvatel ČR se s rozhodováním, zda se zadlužit či nikoli, potýká dnes a denně. V dnešní době je navíc téměř nemyslitelné, aby si např. mladá začínající rodina byla schopná pořídit své bydlení, aniž by se obešla bez hypotečního úvěru. Lidé si půjčují i proto, aby pouze „ukojili“ svoji potřebu finančně dosáhnout na nějaký produkt typu mobilního telefonu, televize, nebo na nějaký druh záliby. Ovšem Daniel Prokop upozorňuje ještě na jeden zajímavý faktor. „Z šetření plyne, že se 57 procent lidí, které postihla exekuce, se dostalo do dluhů kvůli krátkodobým spotřebitelským půjčkám. Znamená to tedy, že 43 procent lidí do exekucí spadlo bez půjček. U těch sedmapadesáti procent je navíc zajímavé, že neplatí taková ta rozšířená představa, že si ti lidé půjčili na dovolenou, nesplatili ji a spadli do exekuce. Jsou tam dva hlavní scénáře: za prvé, půjčku si brali nikoli spotřebně, ale aby splatili již existující dluh. Příklad: dlužili za nájem nebo telefon a chtěli to splatit spotřební půjčkou. A ta je následně uvrhla do exekuce. A právě v těchto případech hraje roli nižší sociální kapitál. Někteří z nich mají třeba nižší finanční gramotnost, řada z nich ale tvrdí, že si neměli od koho půjčit. Nebyli to tedy schopni řešit v rámci svého sociálního prostředí“ (Prokop 2018). „Druhá cesta je, že se spotřebitelskou půjčkou snažili splatit už jinou existující půjčku. Pouze u těchto lidí platí, že důvodem exekuce byla nesmyslná spotřební půjčka, no ale zase je otázka, zda měl těmto lidem vůbec někdo půjčovat. Zda tady byla dostatečná motivace prověřit jejich příjmy. Při kvalitním zkoumání solventnosti těchto lidí by museli poskytovatelé půjček ihned zjistit, že to nikdy nesplatí“ (Rychlíková 2018).

Právě ochota finančních subjektů půjčovat lidem prakticky na cokoli je také spoluviníkem vzniku takovýchto dluhových zacyklení. V zaměstnání jsem se osobně setkal s případy, kdy jeden nejmenovaný autobazar, dlouhodobě působící v České republice, nabízel k prodeji automobily na leasing, bez důkladného ověření finančních možností klienta. Ten si tak byl schopen pořídit své vysněné auto na splátky, takřkajíc v mžiku, ovšem jakmile se stalo, že se v průběhu splátkového kalendáře dostal do prodlení, už měl co do činění s úroky, které se pohybovaly ve výši kolem sta až sto třiceti procent původní částky. Takovým nešťastníkům, jejichž pohledávku pak autobazar poskytl agentuře k vymáhání, jsme pak museli volat a kolikrát se s údivem dotyčných ptali, zda si pečlivě pročetli smluvní podmínky, ke kterým se upsali. Slýchali jsme, že jim buď stejně úplně neporozuměli, nebo že si jich byli vědomi, ale věřili, že se prodlení při splácení vyvarují. „Postupně (od roku 2016 – pozn. autora) byly schváleny čtyři pozitivní změny. První je omezení tarifů advokátů a exekutorů, aby se nevyplatilo vytvářet dluhy pro jejich vymáhání. Druhá je dohled ČNB (Česká národní banka). Předtím tady bylo snad dvacet tisíc poskytovatelů půjček, ČNB to osekala na řádově nižší čísla. Třetí věc: bylo omezeno maximální příslušenství dluhu, tedy úroky a sankce. To znamená, že to musejí být přiměřené částky k tomu, kolik si člověk půjčí. To dřív nebylo, a proto mohly některé firmy kvůli dluhu v řádu tisíců vymáhat desetitisíce. Čtvrtá věc: podle soudu už nelze používat rozhodčí doložky, v nichž se předem stanovil rozhodce, který rozhodoval o uznatelnosti dluhu včetně obrovských sankcí. Mimochodem, tyto rozhodčí doložky jsou podle soudu nelegální i zpětně a lze podle nich rušit část existujících exekucí. Problém je, že tenhle systém existoval tak dlouho, že myslím vytvořil morální hazard i na straně části méně odpovědných věřitelů. Šlo půjčovat riskantně s tím, že riziko pokryjete vymožením těchto velkých příslušenství“ (Prokop 2018).

[*Terénní deník*; 8. 11. 2017]

Je středa, 16:00. Stojím přede dveřmi call centra a vytahuji z kapsy svazek klíčů, na nichž

nosím i modrý vstupní čip. Zhruba před půlhodinou jsem absolvoval poslední přednášku ve škole, poté jsem se vydal na cestu do práce, kterou jsem překonal pěšky, protože jsem si chtěl trochu okysličit mozek. Jak tak stojím na tiché chodbě, slyším, jak to za dveřmi „žije“. Je slyšet tlumený ruch, který tvoří pletenec všemožných hovorů. Přikládám čip, otevírám dveře, vcházím a zavírám za sebou. Ve vzduchu je cítit mátový čaj. Nakročím dále a zdravím po levici stojícího lustrátora Filipa, který právě noří pytlík s čajem do hrnku s vroucí vodou.

Dnes jsem si to zamířil do kanceláře nalevo. Vedlo mě k tomu jedno, slíbil jsem to své sestře, že si sednu k ní, protože její kolegyně Andrea dnes v práci chybí. Sedí zde samé ostřílené operátorky, které se mezi sebou při práci minimálně baví a maximálně se soustředí na výkon. Když mezi sebou holky občas něco prohodí, je z toho většinou cítit, že si každá dobře hlídá, aby jí ta druhá nepřebrala potenciálně „výnosného“ klienta.

„Hele Verčo, prosimtě volala mi nějaká paní Vojáčková. Stěžovala si, že sme jí prej nastavili nesplnitelný podmínky, takže ať jí neposíláme žádný upomínky na mobil, protože nám prej říkala, že splátku do toho termínu určitě poslat nestihne. Tak sem jí řekla, že ale do tří pracovních dnů od ní potřebujem první platbu, aby nespada k inkasákům. A dohodly sme se na snížený částce, prej že to by šlo, a že jestli by nemohla odted' komunikovat už jenom se mnou.“ Zaznělo z ničeho nic od operátorky Majdy. Svou poznámku směřovala na kolegyni Moniku.

„Jaká Vojáčková? Pošli mi její „vé-es-ko“ (variabilní symbol klienta – pozn. autora).“

Monika se na chvíli odmlčela, aby následně pokračovala: „No ale to mě nezajímá, mluvila sem s ní, koukám, před tejdnem, a jako ta ženská je z mýho kmene (každému operátorovi náleží tzv. „kmen“ dlužníků, se kterými přednostně komunikuje právě on a veškeré vybrané pohledávky z tohoto kmene slouží jako směrodatné pro vyplácení případných bonusů vedením, jako odměna operátorovi za výši měsíčního inkasa – pozn. autora) a má tady pohledávku přes třicet tisíc, na to zapomeň jako. Mě nezajímá, s kým chce mluvit nebo

nechce, ta je pode mnou. A klidně s tím zajdu za Michalem (vedoucí oddělení – pozn. autora), ale ty s ní nemáš co vyřizovat, máš ji odkázat za mnou.“

Tolik jeden příklad za všechny, který se odehrál pár minut po mém příchodu do kanceláře. To už jsem seděl vedle sestry. Když jsem přicházel k jejímu boxu (pracovní část stolu, oddělená postranicemi od sousedících operátorů), měla na tváři takový zachmuřelý výraz, na krku měla pověšená sluchátka od telefonu, a cosi psala do počítače. Sestra má primárně za úkol vyřizovat e-maily a veškerou elektronickou komunikaci, volá tedy ojedinele, pouze když se řeší nějaký závažný problém. V kanceláři má značný respekt ostatních a všichni se snaží být s ní poměrně zadobře. Jak už jsem dříve zmiňoval, platí nepsané pravidlo, že brigádníci chodí do kanceláře naproti. Avšak s mojí přítomností, hádám, nebudou mít velký problém. Mám za to, že všichni ví, že jsem Lucčin bratr. Tak či onak, chovají se ke mně vždy přívětivě a pokaždé mě rády pozdraví a obdarují i nějakým tím úsměvem.

Když jsem se pomalu blížil na své dnešní stanoviště, sestra spatřila, že k ní někdo přistupuje. Zaměřila na mě svůj zrak, a jakmile zjistila, že se jedná o mě, ihned se celá rozzářila, a slovy „ahoj, už jsem se na tebe těšila“, mě uvítala u sebe. Sedl jsem si její levici a okamžitě mě praštila do očí jedna věc. Kolegyně Andrea, na jejímž místě dnes sedím, má hodně ráda růžovou barvu, tedy zcela očividně. Na stole, místo obyčejné myši, ležela o něco menší světle růžová myš. Hned vedle ní byl i růžový diář. Jak jsem se rozhlížel dále, po stěnách boxu jsem uviděl několik vylepených lístečků s poznámkami a pár fotek v růžových rámečcích. V duchu jsem se podivil a zapnul počítač. Než naběhl, v pozadí jsem vnímal puštěné rádio, které bylo položené před námi všemi na vysoké šedé skříni. Nehrálo moc hlasitě, to aby nerušilo telefonní hovory, ale zároveň – když člověk chce – slyší ho dobře. Z každé z kolegyň je cítit nějaká osobitá vůně parfému, toho vjemu si v kanceláři vedle opravdu málokdy všimnu, moc žen tam totiž není. Ale není mi to nějak nepříjemné, spíše naopak. Operační systém už mi naběhl a tak se jako vždy nejdříve podívám do mailové

schránky. Všímám mailu adresovaného všem operátorům. Oznamuje nám, že dnes se konají měsíční supervize hovorů. Pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr jde o pravidelnou záležitost, ale dnešní supervize má zahrnovat i brigádníky, tedy i mě. Oznamuji tedy mailem svoji přítomnost teamleaderovi, který nás k tomu vyzval. Supervize probíhají již od rána, takže drtivá většina operátorů má své kontroly za sebou. Obracejím se na Lucku a sdílím s ní (pro mě novou) informaci, kterou jsem si zrovna přečetl. „No jo, dneska sou kontroly, taky sou tu všichni pořádně nasraný“, odvětila mi. Totiž, asi nikdo nemá moc rád, když mu někdo druhý vytýká cokoli k jeho hovorům. Ale lidé, se kterými jednáme, jsou také prostě jenom lidé, kteří občas reagují nepředvídatelně, a někdy, i vzhledem k jejich nezájmu cokoli řešit či narůstající agresivitě, je skoro nemožné hovor udržet v předem stanovených kolejích, pak už je na tom či onom operátorovi, jak si se situací poradí. I tyto situace supervizor chápe, takže když se mu takový hovor pod ruku dostane, uzná okolnosti, ale zároveň také musí provést hodnocení podle daných kritérií, a tak hovor v konečném důsledku někdy zkrátka nedopadne na výbornou. A když se takový, ne úplně povedený, hovor náhodou dostane ke kontrole, při které se hovory vybírají náhodně, operátorům to zrovna na náladě nepřidá. Takových „Černých Petřů“ (hovorů, které se nepovedou) má každý operátor za měsíc pár, ne sice moc, ale pár se jich vždycky najde.

Asi po deseti minutách, během kterých jsem se již dostatečně připravil na provolávání, přichází do kanceláře kolegyně Majda, která byla jako poslední ze zaměstnanců na hlavní pracovní poměr na kontrole. Vzkazuje mi, že mám jít za Alešem (supervizor). Odkládám tak telefonní sluchátka z hlavy na stůl. „Držím pěsti“, prohazuje směrem ke mně sestra a já rozvázným krokem opouštím místnost. Přicházím ke dveřím, kde sídlí vedoucí oddělení, a právě i supervizor, třikrát zaklepu a vstupuji dovnitř. „Á, výborně Martine, pojd'te dál a posad'te se“. Těmito slovy mě teamleader přivítá. Po cestě k židli, na kterou se posadím, ještě zdravím vedoucího, který ke mně sedí zády na druhé straně místnosti a kouká do monitoru.

Pootočí hlavou a také reaguje: „Dobrý den Martine“. Vnímám nyní velmi klidnou atmosféru. Mám asi takový pocit, jako když jsem byl škole vyvoláván k tabuli. Sedám si na židli a vyndávám z kapsy propisku a kus papíru, které jsem si vzal s sebou, abych si mohl zapisovat poznámky.

„Tak se do toho dáme Martine. Podíváme se, kdy jste byl v práci třeba minulý týden... vezmu tady, třeba toho třicátého října. Pamatujete si, na jakém jste byl stanovišti?“ Na chvíli jsem se zamyslel. „Tuším na dvanáctce“, odpověděl jsem. Vše souhlasilo a supervizor na svém notebooku spustil nahrávku prvního hovoru. Jednalo se o pohledávku České spořitelny. Dialog se rozbíhá a já se v rychlosti snažím ještě před tím vzpomenout si, o jaký hovor by mohlo jít, zda tam byl nějaký zádrhel nebo ne. Po pár úvodních větách se mi podařilo vzpomenout a myslím, že by to mělo být dobré. A také, že bylo. Verdikt zněl deset z deseti bodů. Druhý hovor s pohledávkou od Vodafonu dopadl také celkem slušně, osm z deseti. Tady mi však bylo zdůrazněno, abych byl stručnější při ukončování hovoru, že mám tendenci se poněkud „rozkecávat“, a dlužník tak může nabýt dojmu, že hovor začíná být únavný. Ale jednalo se o maličkost. Závěrem mi bylo řečeno, že jsou ve společnosti s mojí prací velmi spokojeni, a pokud bych měl zájem, byla by tu možnost „povýšit“ na hlavní pracovní poměr, protože prý plánují dva takové operátory v brzké době přijmout. Byl jsem poněkud zaskočen touto nabídkou, ale vzápětí jsem s díky oznámil, že zatím to pro mne není aktuální téma, že stále studuji a pevná pracovní doba tak není pro mě. Ze supervize jsem odešel zhruba po patnácti minutách a zhluboka jsem si oddechl. „Dopadlo to dobře“, pověděl jsem sestře. „Dokonce mi nepřímo nabídli i práci na hlavák!“ přidal jsem s úsměvem. „Nepovídej, vážně? To je bomba! No ale tobě to je stejně asi jedno“, usmála se na mě sestra a zároveň zvedla právě zvonící telefon. Usadil jsem se do křesla a konečně začal provolávat. *[Konec]*

### 4.3 Vedení hovoru

V této kapitole se zabývám zejména specifikami telefonických hovorů, ovšem zaměřím se i na vedení hovorů obecně. Pro telefonické hovory jsou charakteristické jejich poměrně strukturované otevírací a ukončovací fráze, a také postupné navazování jednotlivých fází hovoru; nejedná se o osobní kontakt, který má mnohem větší potenciál pro vymanění se z mantinelů nějakého diskurzu a rozsah sdílených informací mezi účastníky.

Když jsem přišel na pracovní pohovor do společnosti Dluhy s. r. o., věděl jsem, že potřebuji zapůsobit nejen tím, jak budu vystupovat – ale vzhledem k tomu, že se jednalo o pozici založenou na verbální činnosti – tak i tím, jak budu schopen vést hovor s osobou, která bude pracovní pohovor řídit. Bylo mi jasné, že budu muset být poměrně jistý a sebevědomý, zároveň jsem však nechtěl působit nějak arogantně. Již předem jsem si v hlavě vytvořil obraz sebe sama, který jsem chtěl na pohovoru předvést. Samozřejmě, člověk se málokdy dokáže změnit od základů, navíc, čím déle by se pokoušel v tomto „nastavení“ zůstat, tím větší je pravděpodobnost, že postupem času selže. Ale poupravit své vystupování na kratší dobu, během nějaké pracovní nebo jiné schůzky? Proč ne. Byl jsem si vědom nějakých svých schopností, např. volit správná slova na konkrétních místech, a obecně vést dialog, takže v tomto ohledu jsem se nějak více připravovat nemusel. Pracovní pohovor se mnou tehdy vedl člověk, co má chod celého telefonického oddělení na starost, můj budoucí šéf. Ten mě k pohovoru přizval na základě doporučení mé sestry, která ve firmě pracovala již několik měsíců, ovšem kdyby vyhodnotil, že nejsem k této práci způsobilý, pravděpodobně by mi ani tato známost k místu nepomohla.

„Osoba řídící pohovor musí často pouze na základě informací získaných z výkonu žadatele učinit rozhodnutí, jež má pro žadatele dalekosáhlé důsledky. Žadatel bude pravděpodobně – a oprávněně – cítit, že každý jeho čin bude přijímán jako symbolické gesto, a proto se bude muset na svůj výkon pečlivě připravovat a promýšlet si ho“ (Goffman 1999: 218). Pohovor

pro mě nakonec dopadl dobře. Jedinou věcí, která mě trochu zaskočila, byla fáze ke konci, kdy jsme já a vedoucí call centra měli provést cvičný telefonický rozhovor vymahatele a dlužníka. Já jsem měl, dle očekávání, být tím, co vymáhá neuhrazenou splátku, a můj oponent měl představovat lehce nepřizpůsobivého klienta. Důvodem bylo zjistit, předpokládám, jak si povedu v akci (nutno podotknout, že jsem předem od sestry věděl, že by tato situace mohla nastat, tak jsem na to byl lehce připravený), tedy jednalo se o ověření schopnosti argumentovat v různých situacích během hovoru. Na druhou stranu, věcí, která možná lehce zaskočila šéfa, byl moment, kdy jsem byl dotázán, zda mám nějaké otázky i já. Neváhal jsem a jediné, co mě zajímalo, bylo: „rád bych věděl, jestli mě přijmete“. Můj protějšek byl, pravda, trochu zaskočený mou přímostí, ale zareagoval tak, že to vypadá dobře a brzy se mi ozvou. A skutečně, druhý den ráno mi zavolal a já slyšel: „Martine, kdy můžete nastoupit?“

Během jakékoli interakce, už tím, že řečník promluví, otevírá příjemcům jeho sdělení možnost poškodit ho – a to tím, že nemusí poslouchat, nebo ho svou reakcí přimějí přemýšlet, zda náhodou neřekl něco hloupého či urážlivého. Pokud se s takovou recepcí svého okolí řečník setká, musí být okamžitě odhodlán přijmout opatření, které uchrání jeho tvář (Goffman 1967: 37). V takovém případě je vždy výhodné, pokud tušíme, o co druhé straně vlastně jde, jaký je její motiv, a zda náhodou jeho reakce vůči nám nejsou vedeny s nějakým konkrétním záměrem. „Jak ale můžeme porozumět chování, tj. rozpoznat jednání v jeho míněném smyslu, aniž bychom hleděli mluvčímu do hlavy“ (Auer 2014: 123)?

Důležité je, aby osoba, která komunikuje s druhou osobou, byla schopná pokládat motivy jak své vlastní akce, tak i akce druhé osoby, jako zcela původní. Tento náhled je velmi důležitý, neboť umožňuje metodám, které se užívají jak v každodenním životě, tak v interpretační sociologii, aby odhalily motivy jednotlivých osob (Schutz 1967: 162).

Aby se účastníci interakční situace dokázali s danou situací vždy zdárně vypořádat, je zapotřebí mnoho interakční práce a technik: to vyžaduje, aby jeden interakční partner



poměrně přesně reagoval na počínání druhého partnera, aby tak učinil na velmi jemné úrovni vnímání, a mohl se tak úspěšně zapojit do postupného a dynamického procesu vzájemných úprav dané interakce. V rámci tohoto výzkumu lidské komunikace odhalil, že již prvních pět sekund setkání je klíčových pro to, abychom nejen dokázali odhadnout, jak bude interakce následně pokračovat, ale i pro to, jak skutečně bude pokračovat (Schegloff 1967: 5). Podle těchto výzkumů tedy platí, že již po pouhých pěti sekundách jsme schopni udělat si o druhém člověku obrázek (první dojem). To, do jaké míry je náš odhad relevantní, je otázkou. Záleží i na tom, zda kvůli nám dotyčná osoba příliš nepřehrává. Odpověď jsme většinou schopni poznat až po několika dalších setkáních. Někdy však ani tehdy ne – pokud je tou osobou někdo, kdo je velmi schopný v udržení si své role, a je schopen požadovaný vjem vzbuzovat u svého okolí opakovaně.

Nezbytným nástrojem, který nám umožňuje vést jakýkoli hovor, debatu, konverzaci, je samozřejmě i jazyk. V tomto ohledu je možná jedním z nejtrvalejších odkazů dílo Ferdinanda de Saussureho „Course in General Linguistics“. V něm tento švýcarský jazykovědec, a jeden ze zakladatelů strukturální lingvistiky, od sebe poměrně radikálně odděluje denotační a materiální svět (oddělení mysli a těla). Podobně i zájem Franze Boase, průkopníka na poli antropologie, o nezávislost jazykové formy od rasy a kultury vedl mnoho vědců k tomu, aby podporovali autonomii lingvistiky jako disciplíny a odvrátili svou pozornost od politických a ekonomických podmínek lidského projevu. A vzhledem k sémiotické komplexnosti jazyka (jeho víceúrovňovosti a multifunkční povaze lingvistického znaku) existuje mnoho možností pro pojetí jeho vztahu k materiálnímu světu (Irvine 1989: 248, 249).

V mých začátcích jsem vždy před tím, než jsem vytočil nějaké číslo, prožíval pocity silné nervozity. Pamatuji si naprosto přesně i na svůj úplně první hovor, respektive pouhé vytočení čísla, protože dotyčný mi telefon nezvedl, ale ta nejistota před prvním vytočením byla naprosto šílená. Měl jsem teoretický základ toho, co bych měl říkat, pohledávku klienta

jsem si důkladně nastudoval, abych byl připraven snad na všechny možnosti. Ale jakmile jsem číslo vytočil, jako bych měl v hlavě prázdno, najednou jsem zapomněl celý koncept hovoru a musel si dát papír s otázkami před sebe na klávesnici. I po pár desítkách hovorů jsem pořád komunikoval s tímto „tahákem“ před sebou. Po několika letech, když srovnám svou současnou situaci s tou dřívější, beru vše jako rutinu. Informace o pohledávce klienta dopředu neprohližím, protože by mě to již moc zdržovalo. Studuji je až během toho, kdy klienta telefonicky vytáčím, a v podstatě nějakých v průměru deset vteřin, než mi dotyčný telefon zvedne, mi stačí k tomu, abych odušil, co mne v hovoru bude nejspíš čekat, s kým budu mít tu čest (podle historie hovorů konkrétního dlužníka), zda mám očekávat jeho spolupráci či spíše naopak, a hlavně, jak závažnou situaci s tím člověkem budu řešit, vzhledem k tomu, jak dlouhodobě vypadá právě jeho platební morálka. A takto beru jednoho člověka za druhým. Moje činnost se tedy postupem času mnohem více profesionalizovala.

Pod označením „profesionální komunikátor“ můžeme obecně rozumět kohokoli, pro koho je komunikace důležitou součástí jeho práce (Scollon, Scollon 2001: 3). Podle profesora Scollona tak platí, že kdokoli, kdo se opakovaně zabývá konkrétní činností (v tomto případě komunikací), logicky postupně nabývá na profesionalitě ve svém poli působení. Kompetence pro komunikační akt závisí jak na znalostech mluvčího, tak i na jeho schopnostech je použít, a proto musí tato kompetence zahrnovat také nekognitivní faktory. Spitzberg a Cupach došli během zkoumání interpersonální komunikace k jednoduchému závěru, že aby byl člověk komunikativně kompetentní, musí být schopen sdělovat zprávy přesně a ve správném kontextu dané interakce (Louhiala-Salminen, Kankaanranta 2011: 253, 256). Jejich výzkum mj. odhalil, že sdílená slovní zásoba daného oboru a společné komunikační žánry a jejich znalost (co které slovo opravdu znamená; jeho konotace v konkrétním diskurzu), je vnímána jako nezbytná pro vykonávání určité práce.

Jak v tomto ohledu rozumíme diskurzu? Pro profesionální komunikátory je to zásadní otázka. Profesionální komunikace závisí na tom, zda je komunikátor schopen pochopit nejen to, co má kdy a kde sdělit, ale i to, jak to má být sděleno. Pouze tím, že explicitně (i implicitně) analyzuje proces komunikace, může profesionál efektivně komunikovat. Úspěšný diskurz závisí na vědomosti, o čem náš partner pro diskuzi mluví, a také na ujištění, že i on přesně ví, o čem mluvíte vy. Ať už se jedná o odborný diskurz nebo běžnou komunikaci s přáteli, diskurz může sotva zdárně pokračovat bez představy o tom, co je předmětem diskuze (Scollon, Scollon 2001: 76, 86).

Konvence (úmluvy) spojené se specializovaným diskurzem umožňují mnohem snadněji předpovídat, kdo bude mluvit a kdy, kdo se bude ptát a kdo může odpovědět, kdo může přerušit, kdo může hodnotit, kdo je zodpovědný za řízení a kontrolu daného diskurzu, a v některých případech i co přesně se má říkat (Warren 2006: 183).

Jak již bylo řečeno, „to, co řeknete v několika prvních okamžicích vyjednávání, často navodí atmosféru celého jednání. Protistrana rychle rozpozná, zda chcete dojít k řešení, které je výhodou pro obě strany, nebo zda jste tvrdý vyjednaváč, který chce získat co nejvíce“ (Dawson 2012: 36). Tato formulace se dá bezpochyby aplikovat i na běžné pracovní hovory s dlužníky. Efektivita vyjednávání spočívá především v neústupnosti, avšak když k ní musí nezbytně dojít, musí mít i tak nějaké své mantinely. „Když vás druhá strana požádá o malý ústupek, vždycky ji požádejte o něco na oplátku“ (Dawson 2012: 80). V praxi to může znamenat, že když mě dlužník požádá, abych mu počkal s uhrazením splátky další tři dny, já už po něm budu požadovat, aby ke své splátce přidal i část té následující – jako kompromis. V opačném případě, kdybych neměl žádný svůj požadavek výměnou za ústupek, mohlo by se stát, že by se to takto opakovalo neustále a splátkový kalendář by postupem času ztrácel na významu. Takový scénář nikdy nesmí nastat, dlužník si nemůže myslet, že by toto chování mohl praktikovat i nadále – alespoň tak si to žádá zaměstnavatel.

Někdy je třeba na dlužníka zatlačit více, a na scénu přichází možnost pohrozit mu nějakým ultimátem. Ale i zde platí zásady, kterých je třeba se držet. „Ultimáta byste měli jako nátlakový prostředek používat jen tehdy, jste-li připraveni je skutečně dodržet. Neblafujte, protože druhé straně stačí jen počkat, dokud neuběhne daná lhůta, aby zjistila, že jste jenom blafovali a že vaše výhrůžky jsou naprosto bezzubé“ (Dawson 2012: 223). Opět uvedu na příkladu. Kdybych dlužníkovi pohrozil, že pokud jeho další úhrada neproběhne do následujících dní, pohledávka propadne k inkasním pracovníkům v terénu a již nebude moci s námi takto „pohodlně“ komunikovat pouze po telefonu, tak v momentě, kdy by požadovanou částku neuhradil, a já bych mu za cca deset dní volal zas (což je mimochodem naprosto běžné a velmi pravděpodobné; protože firma požaduje neustálé provolávání) ztratila by má pohrůžka na významu, což by nejspíš pochopil i dlužník sám. Musím tedy volit takové formulace a dávat taková ultimáta, které jsem schopen ovlivnit.

*[Modelový hovor s dlužníkem]*

Nyní uvedu dva modelové rozhovory. Jeden, který proběhne bez jakýchkoli komplikací, a druhý, kde již nastane moment tzv. „power game“ (užití moci), kdy jako operátor budu muset dotyčného přimět ke spolupráci – ani to však není vždy zárukou úspěchu. Nejprve tedy první varianta:

*Já:* Martin Vilím, společnost Dluhy s. r. o., dobrý den. Hovořím s panem XY?

*Dlužník:* Ano, u telefonu.

*Já:* Pane XY, kontaktuji Vás, abych Vám oznámil, že jsme převzali do správy Váš dluh, který máte u společnosti Vodafone. Ještě než přejdeme k detailu řešení tohoto dluhu, požádám Vás z důvodu ověření totožnosti o sdělení Vašeho rodného čísla a kontaktní adresy.

*Dlužník:* XY, ulice Dlužná 123, Pardubice.

*Já:* Děkuji. Tedy k Vašemu dluhu. Z Vaší strany došlo k porušení platební morálky, proto se společnost Vodafone rozhodla předat nám Vaši pohledávku k vymáhání. Aktuální dluh k dnešnímu dni je (částka). O postoupení pohledávky jsme Vás informovali písemně dne (datum odeslání oznámení), a to na adresu Dlužná 123. Oznámení jste již obdržel?

*Dlužník:* Ano

*Já:* Dobrá, přejdeme dále k řešení Vašeho dluhu. Dluh u společnosti Vodafone vznikl z tarifu (název tarifu). Aktuální dluh se skládá z počtu závazků jejich faktur. Faktury jsou za nezaplacené služby, část je za poplatky spojené s převodem na předplacenou kartu a část je za náklady vymáhání vyúčtované společností Vodafone. Společnost Vodafone tento dluh požaduje zaplatit jednorázově do (požadované datum), jinak by byla podána žaloba u Českého telekomunikačního úřadu. Tímto krokem se Vám navýší dluh o poplatky žaloby, plus případné poplatky na exekuci. Není tak jiná možnost, než Vám nastavit termín platby na datum (většinou tři až pět dní ode dne hovoru). Souhlasíte s tímto postupem?

*Dlužník:* No, asi nemám jinou možnost.

*Já:* Moudré rozhodnutí pane XY. Uvědomte si ještě, že den splatnosti je dnem, kdy musí být Vaše platba na našem účtu, nikoli dnem, kdy platbu provedete. Platební údaje Vám nyní pošlu SMS zprávou. Mohu ji poslat na toto číslo?

*Dlužník:* Jo můžete.

*Já:* SMS zprávu jsem Vám nyní odeslal. Bylo Vám k předchozímu vše jasné?

*Dlužník:* Bylo.

*Já:* Jsme tedy dohodnuti. Máte nastavenou jednorázovou platbu ve výši (aktuální částka) k datu (datum úhrady). Na shledanou.

A nyní druhá, již poměrně problematická, varianta hovoru:

*Já:* Martin Vilím, společnost Dluhy s. r. o., dobrý den. Hovořím s panem XY?

*Dlužník:* Jo u telefonu.

*Já:* Pane XY, kontaktuji Vás, abych Vám oznámil, že jsme odkoupili Váš dluh, který jste měl původně u společnosti Česká spořitelna. Ještě než přejdeme k detailu řešení tohoto dluhu, požádám Vás z důvodu ověření totožnosti o sdělení Vašeho rodného čísla a kontaktní adresy.

*Dlužník:* Nebudu Vám sdělovat moje rodný číslo.

*Já:* Pane XY, pokud Vám to pomůže, já tu Vaše rodné číslo stejně vidím, jde mi pouze o to, zda jste skutečně osobou, kterou hledám.

*Dlužník:* Už jsem Vám říkal přece jméno.

*Já:* Ale to bohužel nestačí. Je potřeba, abychom dokončili proces ověření totožnosti, jinak nebudeme moci postoupit dále, a věřte mi, že to není situace, která by se Vám momentálně hodila. Abyste mi věřil, nyní Vám tedy prozradím poslední dvě číslice Vašeho rodného čísla, jsou jimi: (číslíce). Pokud máte i přesto problém sdělit mi rodné číslo, postačí mi alespoň datum Vašeho narození.

*Dlužník:* Dobrá, narodil jsem se (datum narození).

*Já:* Děkuji za ověření totožnosti. A kontaktní adresa je stále stejná?

*Dlužník:* Jo stejná.

*Já:* Můžete ji vyslovit?

*Dlužník:* Dlužná 456, Pardubice.

*Já:* Děkuji. Tedy k Vašemu dluhu. Z Vaší strany došlo k porušení platební morálky, a proto společnost Česká spořitelna prodala pohledávku nám. Aktuální dluh k dnešnímu dni dělá (částka), a tento dluh je Vám denně navyšován o úroky z prodlení (vyčíslení). O postoupení

pohledávky jsme Vás informovali písemně dne (datum odeslání oznámení), a to na uvedenou adresu. Oznámení jste již obdržel?

*Dlužník:* Jo něco mi přišlo.

*Já:* Přejdeme tedy dále k Vašemu dluhu. U České spořitelny jste v roce (datum podpisu úvěru) čerpal (typ pohledávky). Tato pohledávka byla ve výši úvěru s měsíční splátkou (výše původní splátky). Pohledávka je již zesplatněna, to znamená, že Vám byla zrušena předchozí dohoda a byl zrušen i splátkový kalendář. Nyní od Vás požadujeme jednorázovou úhradu tohoto dluhu, a to nejpozději do konce tohoto měsíce.

*Dlužník:* Já nemám ty peníze.

*Já:* Pane XY, v tom případě je nutné, abyste si uvědomil, že je Vám dluh denně navyšován o úroky z prodlení, což ve Vašem případě činí navyšování až o (sazba). Pokud se nedohodneme, dluh může být zažalován a řešen exekučně, kdy Vás ještě navštíví náš inkasní pracovník v místě bydliště ke zjištění majetkových poměrů. Máte alespoň někoho, kdo by Vám mohl krátkodobě finančně vypomoci?

*Dlužník:* Nemám.

*Já:* Třeba Vám pomůže, že jsme na katastru nemovitostí zjistili, že vlastníte nemovitost, a že ve Vašich možnostech je si dlužnou částku obstarat, aby nedošlo k nařízení exekuce na tuto nemovitost. V takovém případě hrozí, že nemovitost bude v dražbě prodána pod tržní cenou, tedy nevýhodně pro Vás.

*Dlužník:* To mi jako vyhrožujete nebo co?

*Já:* To rozhodně nemám v úmyslu, pane XY. Mým jediným záměrem je, abyste plně pochopil situaci. Zeptám se tak ještě jednou. Bude ve vašich silách požadovanou částku sehnat či si od někoho finančně vypomoci? Například od příbuzných či nějaké společnosti, která půjčuje peníze? Mohli bychom se dohodnout, a udělali bychom ústupek, abyste dluh doplatil ve dvou

až třech splátkách.

*Dlužník:* Říkám Vám, že nemám ty peníze.

*Já:* Je to Vaše definitivní odpověď? Poslední, co pro Vás mohu udělat, a dělám tak již pouze z vlastní dobré vůle, je nabídnout Vám nový splátkový kalendář, který budete mít nyní u nás. Máte vůbec zájem si pomoci?

*Dlužník:* Můj jedinej zájem je, abyste mi už dali pokoj.

*Já:* Pane XY, dostal jste ode mě několik možností, jak urovnat svůj dluh, a ani na jedné jsme se nedohodli. Nejsem proto přesvědčen, že jste nejednal při podpisu smlouvy s podvodným úmyslem nesplácet závazek. Zvážíme podat orgánům činným v trestním řízení podnět k prošetření, jestli Vaše jednání nevykazuje známky některého z trestních činů podvodu § 250 Trestního zákona nebo poškozování věřitele.

*Dlužník:* Fakt skvělý.

*Já:* Pane XY, opravdu se spolu nedohodneme? Raději byste absolvoval toto všechno, než abyste ještě vynaložil poslední snahu s tím něco udělat, dokud je ještě čas?

*Dlužník:* Co Vám mám na to říct, jasně že nechci další problémy, už tak jim mám dost.

*Já:* To pořád není to, co by mě přesvědčilo. Musíte se trochu snažit.

*Dlužník:* Dobře, tak já se zkusím ještě poptat.

*Já:* Dám Vám tedy čas na zvážení, zkontaktujte nás do tří kalendářních dnů, jak jste se rozmyslel. Do té doby nebudeme Váš dluh řešit soudní cestou. Pokud se neozvete, budeme to brát také jako odpověď. Je Vám všechno jasné?

*Dlužník:* Jo.

*Já:* V tom případě přeji, pokud možno, příjemný den. Na shledanou.

*Dlužník:* Nashle.



*[Terénní deník; 24. 11. 2017]*

Je pátek, čas 10:00. Právě jsem začal provolávat. Sedím ve své oblíbené kanceláři, až v úplně poslední řadě u okna, u jednoho ze dvou stálých brigádnických stanovišť. Tato stanoviště totiž primárně nenáleží žádnému z operátorů na hlavní pracovní poměr, jsou k dispozici pouze brigádníkům, kteří se na nich v průběhu týdne prostřídávají. Tuto skutečnost oceňuji, protože jinak bychom se do práce dostávali jen velmi zřídka, pokud by byla všechna místa trvale obsazena, a dostávali bychom prostor pouze po páté hodině odpolední ve všední dny a o víkendech. Ale když tak nad tím přemýšlím, tyto časy využívám stejně nejčastěji, takže co se mě týká, osobně mi na tom moc nesejde.

Během první hodiny si držím své obvyklé tempo provolávání, jsem na nějakých padesáti vytočených číslech, přičemž jsem hovořil s dvaadvaceti lidmi. Tedy skoro padesátiprocentní úspěšnost, což je docela dost vzhledem k tomu, že většinou je úspěšnost dovolání kolem třiceti procent. Takže jsem si už dnes stihl docela popovídat a cítím, že bych si mohl na chvíli odfrknout. Měním pracovní mód na „soukromou pauzu“, na kterou máme po každé hodině nárok (pět minut). Odkládám sluchátka a nejprve se na židli otočím k oknu, kde se řádně porozhlédnu po venku. Tam panuje sychravé počasí. Poté jsem zakočil pozdravit svou sestru do protější kanceláře, aby věděla, že jsem tady. Dnes vnímám poměrně uvolněnou atmosféru. Asi je znát, že je pátek. Po cestě posbírám pár úsměvů od kolegyň, se kterými na sebe pouze pokynem hlavou, protože zrovna hovoří. Jdu se ještě projít na dlouhou chodbu za prostory kanceláří, abych pořád jenom nesešel.

Po chvilce se vracím zpět. Na chodbičce mě ale ze své otevřené kanceláře zahlédne šéf a hned mne odchytává se slovy: „Martine, počkejte, máte chvíli?“. Odpovídám, že ano. Sděluje mi, že za mnou za chvíli přijde na stanoviště. Dosedám tak na místo a netrpělivě očekávám, oč může jít. Asi za minutu šéf přichází a potřebuje po mně, abych na úložiště na internetu nahrál hovory všech operátorů ze supervizí, ty je totiž potřeba archivovat. Normálně

tuto práci vykonává teamleader, ale ten dnes není v práci. A protože šéf má zřejmě dost jiných věcí na starost, připadl tento úkol mně. Dostávám ještě pár informací, a zrovna tak na vyrozuměnou, že až budu hotov, mám mu dát vědět. Šéf mi poslal na mail tabulku v Excelu, kde mám seznam operátorů v abecedním pořadí a také číselné kódy jim přidělené. Mým úkolem je vyhledat nahrávky s těmito číselnými označeními a správně je spárovat se jmény. Podle jména mám následně nahrávky pojmenovat, doplnit datum poslední supervize, a vše potom ukládat na úložiště. Práce je to celkem nenáročná, a docela jsem za tuto činnost rád, člověk aspoň na chvíli dělá zas něco jiného, než že se jen dohaduje s lidmi. Zhruba za čtyřicet minut jsem hotov a opět se přesouvám k vytáčení čísel. *[Konec]*

*[Terénní deník; 25. 11. 2017]*

Je sobota, čas 9:00. Právě začínám svou pracovní směnu. Dnešní zápis bude jiný tím, že budu poprvé popisovat práci o víkendu, která má svá jistá specifika. Právě víkendy tvoří podstatnou část (počtem odpracovaných hodin) mého týdne. Na úvod bych ještě rád přiznal, a je tomu tak poměrně pravidelně, že páteční večery trávím většinou zábavou – ve městě, s přáteli, s alkoholem – v noci na dnešek jsem se tak dostal do postele až před pátou hodinou ranní. Zdá se to být jako problém, pokud potřebuju brzo ráno vstát, ale zatím mi to nedělá nějaké větší problémy.

Ráno jsem vstal už kolem osmé hodiny a po cestě se ještě zastavil na malý nákup, abych měl přes den co zakousnout. Nyní tu již sedím s lehce ochraptělým hlasem. V práci jsme dnes všehovšudy tři. Já, kolega Ondra, a také Honza. Musím nás zároveň ocenit za něco, co se sice očekává, ale ruku na srdce, vždy tomu tak být nemusí – tedy, že i přesto, že jsme v práci bez „dozoru“ šéfa, pracujeme vždy pilně a rozhodně se tam nechováme, jako kdyby nám to vše patřilo. Pracovní morálka je tedy dobrá za každé situace (navíc to, zda a jak moc jsme aktivní, vedoucí stejně zpětně může dohledat podle našich osobních statistik). Do kanceláře jsem dnes dorazil jako poslední. Ač by se dalo očekávat, že když jsme tam pouze

tři, budeme všichni sedět v jedné kanceláři, každý z kluků už seděl v jiné. Spjovaly je pouze otevřené dveře do chodby. Normálně spolu komunikovali, akorát samozřejmě museli mluvit hlasitěji. Já jsem si šel sednout k Ondrovi. Zpravidla ale, když máme nějakou soukromou pauzu, se všichni sejdeme na krátkou rozpravu a u toho se třeba nasvačíme.

Začal jsem ihned provolávat a jako první, s kým se mi podařilo spojit, byl jeden romský dlužník. Když jednáte s Romy, je to skoro vždy speciální. Zřejmě to bude jejich náturou – přijde mi, že jsou více lehkovážní a nějaké byrokratické záležitosti nebo potenciální existenční problémy berou sice na vědomí, ale aktivně na jejich nápravě rozhodně nepracují, alespoň ne, pokud by je to mělo nějak omezovat. Z telefonu se mi ozval mužský hlas, a abych byl konkrétní, řekl bych spíše chlapecký. Tomuto člověku jsem se představil a uvědomil ho, o co se jedná a s kým bych potřeboval nutně hovořit, a zda je právě on tím, koho hledám. Po chvilce neurčitých odpovědí ano/ne mi oznámil, že není ten, s kým bych měl hovořit, a byl mi k telefonu předán jiný muž. Toho jsem opět seznámil se situací a po chvilce handrkování ohledně ověření totožnosti jsme společně došli k závěru, že vlastně hledám jeho bratrance. Zeptal jsem se tedy, zda číslo, na které volám, patří jeho bratranci. Dozvídám se, že ano, ale nikoli už, proč jsem tedy mluvil se dvěma úplně jinými lidmi. Po čas celého hovoru jsem slyšel v pozadí hrát nějakou hudbu a občasné hulákání v romštině. Z toho soudím, že jsem se právě nepřímo účastnil buď na nějaké rodinné sešlosti, nebo jsem se ocitl v domácnosti o více členech. Když jsem dotyčného požádal, aby mi předal bratrance, je-li v místnosti s ním, bylo mi nejprve odvěceno „ano“. Ovšem po chvilce jsem v pozadí zaslechl rozhovor (zřejmě těchto dvou, protože první muž se vzdálil, aby mi mohl bratrance zavolat), kterak ten, koho hledám, říká tomu, se kterým jsem právě mluvil, ať mi řekne, že není doma. Vskutku zábavná situace. Muž, se kterým jsem hovor vedl, tak i učinil, a i když jsem mu ihned vmetl, že jsem celý jejich rozhovor zaslechl v pozadí, a že pokud mě bude dotyčný ignorovat, rozhodně si ničím nepomůže, dostalo se mi už pouze odpovědi: „Nezlobte se, ale musím už končit!“ a

zavěsil mi. Tak mi nezbývalo, než na telefonní číslo zaslat urgující SMS zprávu s platebními údaji a vepsat do databáze poznámku ke klientovi, že zapírá svoji přítomnost a odmítá se s námi bavit. To abychom se potom mohli lépe rozhodovat, komu v budoucnu umožníme ještě den či dva s platbou počkat, nebo zda bude lepší, aby ho společnost rovnou zažalovala.

*[Konec]*

## **5 Rozhovory**

Pro rozhovory jsem oslovil několik svých kolegů z práce. Chtěl jsem s nimi hovořit o tom, jak oni sami vnímají profesi vymahatele dluhů, jak nahlízejí na svoji schopnost adaptovat se na tuto činnost, nebo jak (a zda vůbec) reflektují fenomén sociálních rolí. Tři kolegové byli svolní pro rozhovor na záznam, s nimi jsem tedy provedl polostrukturované rozhovory.

S dalšími dvěma kolegyněmi jsem mluvil mimo záznam, v tomto případě se jednalo spíše o krátkou neformální debatu. Pokusil jsem se domluvit i s těmi, kteří zprvu nebyli příliš ochotní se rozprávět (alespoň ne na záznam), protože právě ti, řekněme, ostýchavější jedinci, mohou často být etnograficky mnohem zajímavější, než ti suverénní. Citlivější jedinci zároveň zpravidla bývají i těmi vnímavějšími ke svému okolí. Popovídat si tak alespoň se dvěma z nich mimo záznam bylo rovněž důležité. Plné přepisy jednotlivých rozhovorů uvádím v příloze, v rámci této kapitoly provádím pouze jejich shrnutí.

Nejprve jsem provedl rozhovor s Ondřejem, kterému je 26 let, a který je studentem ekonomického oboru na vysoké škole. Žije sám v bytě poblíž univerzity, kterou navštěvuje. S Ondřejem si na pracovišti rozumím asi nejvíce. Dá se tak očekávat, že míra upřímnosti u něj bude o něco větší, než třeba u ostatních kolegů. Ondřej již dříve pracoval jako operátor call centra, konkrétně linky 1188, měl tak již při nástupu do vymáhací agentury nějaké zkušenosti, které mu mohly pomoci. Během vymáhání dluhů však pocítuje mnohem větší psychickou náročnost, než tomu bylo na předešlé pozici. „Dle mého názoru je tento druh práce náročný

na psychiku a stres celkově – kolikrát musíš řešit složitou, a velmi často i vulgární, komunikaci z druhé strany.“ Ondřej dlouhodobě sportuje a fyzickou aktivitu považuje za podstatnou v procesu odbourávání stresu. Při vzpomínkách na první dny v práci si vybaví hlavně obavy, které nejdříve z dlužníků měl. „V prvních dnech, co si vzpomínám, byly hlavně obavy z prvních reakcí lidí při telefonátech. Jelikož sem předtím cca tři roky pracoval, taky při studiu, na informační lince 1188, jak už sem říkal, tak byly mé obavy možná menší než u ostatních, který měli třeba nulový zkušenosti s tímto druhem práce. Linka 1188 ale byla pouze pasivní, kdy probíhaly pouze příchozí hovory, což byl rozdíl oproti týhle práci, kde byly a jsou hlavně aktivní hovory směrem k dlužníkům. Takže hlavní obavy byly asi z aktivních telefonátů.“ Co se týče kvalit, jaké musí operátor splňovat, aby byl schopen účinně vykonávat tuto profesi, Ondřej vypichuje zejména schopnost věcně argumentovat. „Argumentace se zlepšuje časem, to určitě. Byl sem si vědomej toho, že je třeba diskutovat a argumentovat. Do té schopnosti argumentace se pak promítá i základní znalost legislativy, produktů, který se vymáhaj, a taky interních procesů – co se stane, když dlužník nezaplatí. To se u některých poskytovatelů pohledávek k vymáhání trochu liší, jaký maj podmínky atd. Ze začátku tohle všechno samozřejmě nelze znát, ale s časem se ta znalost prohloubí.“ Zajímalo mě rovněž, zda si myslí, že práce nějakým způsobem ovlivnila jeho osobnost. Takového názoru však není. Zeptal jsem se, jak by popsal svoji zkušenost. „Myslím, že osobnost se mi žádným způsobem nezměnila a ani mě to nijak nepoznamenalo. Určitě sem si rozšířil obzory a naučil se líp telefonovat a komunikovat. Jako hlavní pozitivum beru to, že tato práce naučí člověka trpělivosti při vypjatých situacích, kde je třeba „nevybouchnout“ a všechno řešit s chladnou hlavou, protože i já sem si po čase uvědomil, že nemám zapotřebí se rozčilovat, sou to jejich problémy, a pokud je někdo hrubej a tváří se, jak hrozně ho něčím obtěžuju, tak to nemám zapotřebí. Je to práce jako každá jiná a je potřeba si držet nákej odstup, distanc.“ Padla také otázka, zda vnímá formu nějaké moci, kterou při profesi disponuje. Avšak nemyslí si, že

nějak zásadní. „Tak jistou drobnou mocí asi ano, konkrétně při domluvě na stanovení splátkového kalendáře či termínu hrazení. Nicméně pokud se klient domluvit nechce, nepomůže někdy ani dobrá vůle a klient skončí velmi často spravedlivě v exekuci.“ Myslí si, že v průběhu času se jeho komunikace nebo vyjadřování mimo pracoviště nijak zvlášť nezměnila, v závislosti na činnosti vymáhání. Uznal však, že je možné, že se snaží jakýkoli hovor po telefonu více řídit, a druhé osobě, ať je jí kdokoli, tak zároveň dává méně prostoru. Závěrem jsem se ptal, zda při hovoru s dlužníky vnímá způsob svého vystupování jako nějakou masku, zda hraje svoji úlohu, roli. „Hovor s dlužníkem nemá nic společného s mým běžným chováním nebo komunikací. Je to role, která s komunikací v běžném životě nemá nic společného. Je to práce, při které se musím nějak konkrétně chovat, toť vše.“ Ohledně sociálních rolí má názor takový, že způsob komunikace a prezentace se velmi liší podle situace, prostředí a osoby, se kterou člověk komunikuje, a to právě v závislosti na sociálních rolích. „To, co si můžu dovolit mezi kamarády, si v zaměstnání dovolit nemůžu a musím si uvědomit, s kým a o čem jednám. To je třeba rozlišovat dle situace. Takže jo, uzpůsobování chování a jednání se určitě mění podle situace a prostředí, ve kterém se v danou dobu nacházím.“

Druhý rozhovor jsem vedl s Petrem. Petrovi je 32 let, ve volném čase se věnuje lovu zvěře a žije s přítelkyní. Petr je poměrně robustní postavy, jeho hlas je povětšinou velmi klidný, ale občas ho dokáže pořádně zvýšit, to když se během hovorů trochu rozčílí. Petr se k tomuto zaměstnání dostal přes inzerát. Následně ho k nástupu přesvědčili lidé, se kterými přišel do styku, když se o tuto pozici začal blíže zajímat. Takže se dá říct, že ho oslovil dobrý zdejší kolektiv. Je názoru, že tato profese se dá vykonávat dlouhodobě, ovšem za předpokladu, že daný jedinec je hodně psychicky odolný a nebere si svoji práci tzv. domů. „Prostě, celkově sem se postupem času naučil, že jakmile mám padla, stopnu všechno, co řeším nebo o čem přemýšlím. Prostě dodělám poslední hovor a jdu domů. Dřív sem třeba ještě

doma přemejšlel, co druhý den budu dělat s tímhle a tímhle člověkem, co se stane když (důrazně) a podobně. Teď tohle začnu dělat zas až další den v práci. Zase nejsem ten člověk, co by chtěl řešit pracovní věci dvacet čtyři sedm.“ Petra jsem požádal, aby zavzpomínal na své začátky a proces zaškolení. „Tak, školení probíhalo v průběhu pracovní doby, a bylo to tak, že mě školil teamleader, ke kterému sem, někdy každý den, někdy obden, docházel na takový kratší mítingy. No a řek bych, že práci sem si celkově tak ňák zautomatizoval a osvojil cca za měsíc, včetně adaptování na nový prostředí a tak no.“ Na tuto pozici Petr nahlíží spíše pozitivně, je názoru, že vykonává dobrou práci. Ze začátku pro něj bylo asi nejtěžší odhadnout pravdivost výmluv lidí, proč nehradili a nehradí své závazky. Zeptal jsem se ho, jestli je už nyní schopen výmluvy lépe rozeznat a jak se to pozná. „No jak se to pozná, to je jako asi těžký takhle vysvětlit, ale prostě, během toho hovoru mám možnost vidět, na čem sme se s dotyčným dohodli třeba v minulosti, že jo, a taky vidim, jestli to splnil nebo ne. Navíc tam i vidim, jaký uváděl dřív typy výmluv, protože to všechno zapisujeme, co nám řekne. No a když se jistý fráze prostě často opakujou, tak už si o něm udělám obrázek, a třeba se ho snažim zlomit jinak. Ale většinou je to s takovejma lidma marný.“ Jaké konkrétní lidi má na mysli? „No ty, co si neustále vymejšlej, že jo, prostě to bude dělat dál. Někdo u toho, když mi říká to, co chci slyšet, když mi lže do telefonu, ani nezmění tón hlasu. Takovej m já říkám profesionální lhář (usmívá se).“ Petrův příměr k profesionálnímu lháři se mi zdál docela úsměvný, a to v kontextu s označením profesionálního komunikátora, kterým jsme se zabývali v jedné z předešlých kapitol. Poměr mezi tím, co mu během hovorů nařizuje říkat instituce, a tím, co je jeho vlastní invencí, by odhadl tak půl na půl. Po chvílce uvažování mi rovněž sdělil, jak si myslí, že ho pozice ovlivnila v běžném životě. „Řek bych, že mě to svým způsobem i víc rozmluvilo pro každodenní, běžnou interakci s lidma. A taky si myslím, že už se nijak záměrně nevyhýbám třeba konfliktům nebo nepříjemnejm konfrontacím s někym, třeba na ulici nebo když mě někdo předběhne ve frontě a podobně. Prostě, takhle ne

chlapečku, teď mi vysvětli, proč si tohle udělal (usmívá se).“ Dalo by se tedy říci, že pro každodenní, běžné interakce (hlavně ty méně příjemné) se Petr cítí více sebejistý. Co se však týče uzpůsobování chování lidí v závislosti na očekávání jejich okolí (domov, zaměstnání, úřad, bar atd.), nic takového u sebe ani u lidí okolo nepozoruje. Nemyslí si, že by se choval na různých místech jinak, než jak se prezentuje obvykle.

Ve třetím rozhovoru jsem vyzpovídal Marka. Markovi je 28 let, je ženatý, má dvě děti rád si zahraje stolní tenis, který hrál i závodně. Na tuto profesi ho kdysi upozornil kamarád, kterého náhodou potkal ve vlaku. Začal se jí zabývat hlavně proto, že nemusel lidem nic nabízet. Ačkoli uznává, že rozhovory jsou často nepříjemné, ve firmě pracuje už osmým rokem. Ne vždy se však cítil komfortně a během rozhovoru přiznal, že užívá antidepresiva – nikoli však primárně kvůli tomuto zaměstnání, problémy psychického rázu měl již delší dobu. I přesto své obtíže dokázal překonat. Na svůj první den v práci by nejraději zapomněl. „Když si vzpomenu, tak bych se propad hanbou (směje se), neměl sem zkušenosti s voláním a v mých dvaceti letech byly moje komunikační dovednosti na bodu mrazu. Postupně sem prošel několika školeními, takže je to určitě lepší (usmívá se).“ Zajímalo mě, jak ho práce ovlivňovala a zda na to nějak reagoval. „Co si vzpomínám, určitě sem si první asi tři čtyři roky bral práci domů a s ní i špatný emoce. Ale za tu dobu už sem se dokázal vymanit z pracovních problémů a touhle dobou už je mi všechno jedno (usmívá se).“ Marek se domnívá, že v dnešní době se hláška „naš zákazník, náš pán“, posunula už i do oblasti vymáhání dluhů. Svůj názor vysvětluje. „Mám pocit, že dneska už je to většině lidí nejenom celkem jedno, jestli maj nákej další dluh nebo ne, ale že už postupně i ty naše telefonáty, upomínky a všechno tohleto maj na háku. A ve výsledku, protože se peníze musej točit, sme rádi, když nám pošlou aspoň něco (usmívá se). Protože soudní řízení sou zdoluhavý, a často děláme tolik ústupků, že to někdy vypadá, že si dlužník diktuje podmínky sám.“ Svou „zlou“ roli vnímá spíš tak, že se snaží lidem pomoci a ušetřit jim peníze, zejména ty za náklady



dalšího řízení. Samozřejmě musela padnout i otázka, zda způsob, jak hovoří s dlužníky, vnímá jako nějakou svoji masku, nebo pouhé plnění své role. Je názoru, že dělá zkrátka to, co musí, co je po něm žádáno. Závěrem jsem se ho opět dotázal, zda pozoruje u sebe a kolem sebe něco jako uzpůsobování chování lidí dle očekávání jejich okolí. Myslí, že to tak skutečně bude, zároveň si však nemyslí, že to je úplně dobře. „Myslím, že když má člověk tzv. víc tváří, že to není moc fér.“

Mimo záznam jsem si rovněž popovídal s kolegyněmi Majdou a Anetou. Majda je Slovenka, je jí 33 let a platí za velice schopného zaměstnance. Dle mého názoru je vůbec nejschopnější vyjednávačkou u nás, alespoň soudě podle výše jejích měsíčních inkas. Nevím jistě, čím to je, zda její libozvučnou slovenštinou – jestli s ní lidé raději komunikují – nebo jejím talentem dotáhnout většinu vyjednávání až do konce. Zřejmě to bude mix obojího, plus ještě něco navíc. Zkrátka a dobře, při rozhovoru s Majdou jsem měl pocit, že je opravdová profesionálka. Ptal jsem se jí na náročnost zaměstnání, na kolektiv u nás, a samozřejmě i na sociální role. Její odpovědi se mi zdály vždy velmi promyšlené, ačkoli si s odpověďmi nedávala nijak zvlášť na čas. Tím spíš mě překvapilo, že byla raději, že jsme rozhovor nemuseli nahrávat. I s ohledem na to, že všechny pracovní hovory jsou nahrávány, a měla by na to být zvyklá. O vymáhání dluhů si myslí, že je to zaměstnání jako každé jiné, člověk se vždy musí přizpůsobit na konkrétní činnost, avšak bez nějakých předpokladů se člověk nikdy neobejde. S kolektivem je spokojená, nemyslí si, že jsou s ostatními kolegyněmi nějakými velkými rivalkami, a že motivace ve formě finančních bonusů za vybrané částky je pro operátory přínosná a zároveň spravedlivá metoda, jak je objektivně ohodnotit. Něčeho, jako je fenomén sociálních rolí, si není příliš vědoma, uznává pouze skutečnost, že z hlediska bontonu je zkrátka na jistých místech, jako jsou např. divadla nebo večere u vyšších vrstev, vyžadováno chovat se způsobem, který je předem nějak definován.

Následně jsem si krátce pohovořil i s Anetou. Aneta je někým, koho bych nazval „roztleskávačkou davů“. V kanceláři je vždycky slyšet, a pokud je Majda spíše introvertní typ člověka, Aneta je pravý opak. Respektive, je hodně upovídaná, ale taky hodně náladová. Jsem toho názoru, že Aneta se ráda otevře lidem okolo, ale musí jim nejdříve důvěřovat, pak plní svou úlohu „upovídané kolegyně“ stoprocentně. Mé prosbě o malý neformální rozhovor vyhověla, ale zrovna tak byla raději, že si může popovídat bez zábran a bez nahrávání. Představa polostrukturovaného rozhovoru jí zřejmě nepřišla moc zábavná. Sám jsem zjistil, že během naší konverzace často odbíhala od tématu a dozvěděl jsem se mj. i spoustu věcí o její rodině. V ten moment jsem si uvědomil, že teprve tato forma rozhovoru jí činí spokojenou. Z dlužníků nikdy strach nebo obavy neměla, tedy ani z komunikace s nimi. Lidi bere jako „partáky“, se kterými se společně snaží řešit obtíže, do kterých se dostali. Povolání by neměnila a práci zde si užívá. Když zrovna nemá náladu, je během dne zkrátka klidnější než obvykle. Občas ji klient dokáže trochu vytočit, ale spíš tím, že se nesnaží dostat se z problémů. Ráda společně s klienty hledá všemožné cesty ven z dluhů, nezdá se, že se jde za dotyčného klienta přimluvit u šéfa, abychom to s ním ještě zkusili, počkali apod. Málokdy jsem slyšel, že by jí během hovoru někdo vynadal nebo byl vulgární, alespoň se tak domnívám proto, že během těch let, co tu jsem, si na něco takového postěžovala snad jednou nebo dvakrát. To mně jednou nebo dvakrát dlužníci vynadají kolikrát i do hodiny. O sociálních rolích si myslí, že jsou realitou, ale nepřijde jí, že ona sama by nějak změnila to, jak se chová nebo prezentuje svému okolí.

## **6 Závěr**

Touto diplomovou prací prostupovala má snaha pochopit, jak se mohu jako jedinec rozhodovat o způsobu sebe prezentace v závislosti na sociálním prostředí. Způsob této prezentace je velice často závislý na sociální roli, kterou jako osoba zastávám v rámci nějaké

skupiny (komunity). Svoji konkrétní sociální roli mohou buď vnímat, anebo nikoli, ani druhý případ však neznamena, že žádná taková role neexistuje. Schopnost rozlišovat mezi jednotlivými prostředím a způsoby, jak v nich účinně zareagovat, považuji za podobnou adaptabilitě, lépe řečeno, jedná se o sociální adaptabilitu. Naše konkrétní sociální role se nám může buď zamlouvat, nebo ji můžeme vnitřně rozporovat. V prvním případě je možné, že se postupem času budeme snažit svoji „oblíbenou“ sociální roli přenést i do jiných sociálních prostředí. Ve druhém případě se svoji „neoblíbenou“ roli můžeme snažit buď cílenou aktivitou pozměnit, anebo zjistíme, že toho nejsme schopni – v takovém případě se s ní buď můžeme nějak smířit, anebo nás to donutí se pokusit z problematického prostředí vystoupit a už se do něj, pokud možno, nevracet. Problematické mohou být rovněž situace, kdy jsme zároveň přítomni členům jedné i druhé sociální skupiny, ze kterých nás dobře znají. V takovém případě v nás může nastat vnitřní rozkol ohledně toho, jakou roli máme vlastně „schrát“. Jsem však názoru, že pokud si své sociální role uvědomuji jako proces, ve kterém okolí nabízím několik verzí sebe – svých jednotlivých tváří – může se v jistých případech stát, že si vyberu jedno takové „nastavení“ – to pro mě nejlepší – které se utvořilo v procesu konstruování vlastní identity během všech kontaktů se sociálním světem. Tuto roli poté mohu přijmout za svou a nadále se ji už nebudu snažit nijak měnit.

Zajímala mě taktéž role operátorů na call centru vymáhací agentury. Konkrétně způsob, jak se lidem prezentují. Případně, jak se s tím vyrovnávají, protože domlouvát celý den lidem a tlačít je do hrazení jejich dluhů je činnost psychicky poměrně náročná. Způsob, jak se operátoři k dlužníkům chovají, je navíc institucí přímo charakterizován a vyžadován. Během výzkumu jsem mj. mapoval situaci právě mezi svými kolegy, kteří denně provedou stovky hovorů, a ve všech hovorech se objevují praktiky, jakými jsou nátlak, přesvědčování, vysvětlování, dohadování se, atd. Zajímalo mne, jak se toto jednání v zaměstnání může projevat i v jejich osobních životech. Zda si myslí, že ve svém životě nějak kombinují

(nebo „přepínají“) svůj „normální“ a „pracovní“ projev. S kolegy jsem již několik let v přímém kontaktu, trávím s nimi spoustu hodin týdně, a samozřejmě se také během toho neustále bavíme a rozebíráme zážitky z hovorů s klienty – ty dobré (zábavné), ale většinou ty špatné (urážlivé). Podle všeho, co jsem měl za ta léta možnost zažít, vypořádat a rozebrat s ostatními, bych řekl následující: míra ovlivnění osobního života operátora je dost relativní – generálně však mohu prohlásit, že není nijak veliká. Jako klíčovou opět spatřuji schopnost člověka adaptovat se na prostředí, ve kterém se nachází. Požadavek striktního, direktivního a asertivního způsobu jednání v zaměstnání si operátoři jsou schopni osvojit již po pár týdnech, avšak tato komunikační strategie nijak výrazně nezasahuje do sféry jejich osobního života. Operátoři jsou schopní, a zároveň zvyklí, jednoduše „přepínat“ mezi styly komunikace (profesní a neprofesní). Ještě nám tu však zbývá aspekt již zmiňované psychické náročnosti povolání. Z tohoto hlediska mohu potvrdit, že přítomnost jakéhokoli ventilu v jejich životech – činnosti, která člověku pomáhá si takzvaně vyčistit hlavu, je velmi žádoucí.

## 7 Zdroje

[1] Auer, P. 2004. *Jazyková interakce*. Nakladatelství Lidové noviny.

[2] Blumer, H. 1998. *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkeley: University of California Press.

[3] Burawoy, M. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press.

[4] Dawson, R. 2012. *Tajemství efektivního vyjednávání: Tajemství mistra vyjednávání*. Anag.

[5] Dostál, V. 2018. *Uhlová, Rychlíková, Prokop: Pokud nevyřešíme exekuce, můžeme to jako společnost zabalit*. Info. Dostupné z: [https://www.info.cz/cesko/uhlova-rychlikova-prokop-pokud-neyyresime-exekuce-muzeme-to-jako-spolecnost-zabalit-](https://www.info.cz/cesko/uhlova-rychlikova-prokop-pokud-neyyresime-exekuce-muzeme-to-jako-spolecnost-zabalit-38482.html?fbclid=IwAR3VrrbjNJq_a3j2bSOB1GiuZ8aO9JaqUc9GRzX3PxdJwbwIyCEzAI)

[38482.html?fbclid=IwAR3VrrbjNJq\\_a3j2bSOB1GiuZ8aO9JaqUc9GRzX3PxdJwbwIyCEzAI](https://www.info.cz/cesko/uhlova-rychlikova-prokop-pokud-neyyresime-exekuce-muzeme-to-jako-spolecnost-zabalit-38482.html?fbclid=IwAR3VrrbjNJq_a3j2bSOB1GiuZ8aO9JaqUc9GRzX3PxdJwbwIyCEzAI)

[ybBUQ](#) [9. 1. 2019]

- [6] Eriksen, T. H. 2008. *Sociální a kulturní antropologie*. Praha: Portál.
- [7] Garfinkel, H. 1967. *Studies in ethnomethodology*. N.J.: Prentice-Hall.
- [8] Giddens, A. 1991. *Modernity and self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity.
- [9] Goffman, E. 1956. *The Presentation of Self in Everyday Life*. University of Edinburgh.
- [10] Goffman, E. 1967. *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. New York: Anchor Books.
- [11] Goffman, E. 1999. *Všichni hrajeme divadlo: sebereprezentace v každodenním životě*. Studia Ypsilon.
- [12] Graeber, D. 2012. *Dluh. Prvních 5000 let*. Brno: Bizbooks.
- [13] Hochschild, A. R. 2003. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- [14] Irvine, J. T. 1989. When Talk Isn't Cheap: Language and Political Economy. *American Ethnologist* 16: 248-267. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/645001>
- [15] Imershein, A. W. 1982. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism [Review]. *Social Forces* 61: 309-311. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2578100>
- [16] Kutílek, M., R. Landgráfová, H. Navrátilová. 2013. *Homo adaptabilis: Lidé jsou přizpůsobiví*. Dokořán.
- [17] Leidner, R. 2001. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism [Review]. *Contemporary Sociology* 30: 439-442. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3089308>
- [18] Linton, R. 1936. *The Study of Man*. New York, in Malý sociologický slovník. Praha 1970.
- [19] Louhiala-Salminen, L., A. Kankaanranta. 2011. *Professional communication in a global*

*business context: The notion of global communicative competence. IEEE Transactions on professional communication 54: 244-262.*

[20] Martin, P., P. Bateson. 2009. *Úvod do teorie a metodologie měření chování*. Praha: Portál.

[21] Mayhew, L. H. 1997. *The new public: Professional communication and the means of social influence*. Cambridge University Press.

[22] Mead, G. H. 2017. *Mysl, Já a společnost*. Praha: Portál.

[23] Peebles, G. 2010. The Anthropology of Credit and debt. *The Annual Review of Anthropology 39: 225-240.*

[24] Prokop, D. 2018. *Uhlová, Rychlíková, Prokop: Pokud nevyřešíme exekuce, můžeme to jako společnost zabalit*. Info. Dostupné z: [https://www.info.cz/cesko/uhlova-rychlikova-prokop-pokud-neyyresime-exekuce-muzeme-to-jako-spolecnost-zabalit-38482.html?fbclid=IwAR3VrrbjNJq\\_a3j2bSOB1GiuZ8aO9JaqUc9GRzX3PxdJwbwIyCEzAIybBUQ](https://www.info.cz/cesko/uhlova-rychlikova-prokop-pokud-neyyresime-exekuce-muzeme-to-jako-spolecnost-zabalit-38482.html?fbclid=IwAR3VrrbjNJq_a3j2bSOB1GiuZ8aO9JaqUc9GRzX3PxdJwbwIyCEzAIybBUQ) [9. 1. 2019]

[25] Rychlíková, A. 2018. *Uhlová, Rychlíková, Prokop: Pokud nevyřešíme exekuce, můžeme to jako společnost zabalit*. Info. Dostupné z: [https://www.info.cz/cesko/uhlova-rychlikova-prokop-pokud-neyyresime-exekuce-muzeme-to-jako-spolecnost-zabalit-38482.html?fbclid=IwAR3VrrbjNJq\\_a3j2bSOB1GiuZ8aO9JaqUc9GRzX3PxdJwbwIyCEzAIybBUQ](https://www.info.cz/cesko/uhlova-rychlikova-prokop-pokud-neyyresime-exekuce-muzeme-to-jako-spolecnost-zabalit-38482.html?fbclid=IwAR3VrrbjNJq_a3j2bSOB1GiuZ8aO9JaqUc9GRzX3PxdJwbwIyCEzAIybBUQ) [9. 1. 2019]

[26] Scollon, R., S. W. Scollon. 2001. *Intercultural Communication*. Blackwell Publishing.

[27] Schlegloff, E. A. 1967. *The First Five Seconds. The Order of Conversational Openings* (Unpublished Ph.D. Dissertation). University of California.

[28] Schutz, A. 1967. *The phenomenology of the Social World*. Northwestern University Press.

[29] Warren, M. 2006. *Features of Naturalness in Conversation*. The Hong Kong Polytechnic University.

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1 – rozhovor s Ondřejem

Příloha č. 2 – rozhovor s Petrem

Příloha č. 3 – rozhovor s Markem



## Příloha č. 1 – rozhovor s Ondřejem

*Já:* Takže, Ondro, zdravím tě, a na začátek mi prosimtě řekni, jak ses dostal k týhle pozici vymáhání dluhů po telefonu, konkrétně mám na mysli, co tě nakonec přesvědčilo, že bys do toho šel, a jak dlouho už tady vlastně seš.

*Ondřej:* Tak k týhle práci sem se dostal z důvodu ukončení call centra linky 1188, kde sem pracoval při studiu na VŠ. A jelikož tady byla možnost flexibilní pracovní doby při spojení se studiem, tak sem tuhle možnost přijal.

*Já:* A když se bavíme konkrétně tedy o týhle pozici, na který teď působíš, myslíš, že se dá tahle práce vykonávat dlouhodobě? Například z hlediska stresu a podobně?

*Ondřej:* Tak já tuhle práci beru hlavně jako možnost získání nějakých zkušeností pro komunikaci a telefonování, což člověk může v budoucnosti využít jak v běžném životě, tak v práci i na manažerských pozicích. Mnoho lidí má obavy z telefonování a neumí dobře komunikovat nebo se vyjadřovat. Takže toto beru jako možnost, kde se běžný člověk může v tomhle směru něco naučit. (Chvíli přemýšlí) Jako dlouhodobý zaměstnání, třeba po dobu tří a více let, tohle ale jako moc vhodný nevidím. Dle mého názoru je tento druh práce náročný na psychiku a stres celkově – kolikrát musíš řešit složitou, a velmi často i vulgární, komunikaci z druhý strany.

*Já:* A v tomhle světle, považuješ za důležitý nějak ten stres pravidelně ventilovat třeba? Máš nějaké hobby nebo provozuješ nějaký sport?

*Ondřej:* Já se dlouhodobě věnuju sportu, prakticky už od základní školy. Hrál sem fotbal a potom od VŠ mě začal zajímat fitness. Je to jeden ze způsobů, jak negativa této práce ventilovat. Takže jo, ventil jako takovej já považuju za důležitý, a asi se to nemusí týkat jenom týhle práce, ale myslim jako i obecně no, že to je asi důležitý, nebo pro mě určitě.

*Já:* Tomu rozumím no, já sem na tom podobně, prostě bez svezích ventilů bych nemoh taky fungovat. A když se vrátím ještě k těm začátkům, vzpomeneš si ještě, jak ses cítil svůj první den v práci tady?

*Ondřej:* V prvních dnech, co si vzpomínám, byly hlavně obavy z prvních reakcí lidí při telefonátech. Jelikož sem předtím cca tři roky pracoval, taky při studiu, na informační lince 1188, jak už sem říkal, tak byly mé obavy možná menší než u ostatních, který měli třeba nulový zkušenosti s tímto druhem práce. Linka 1188 ale byla pouze pasivní, kdy probíhaly pouze příchozí hovory, což byl rozdíl oproti týhle práci, kde byly a jsou hlavně aktivní hovory směrem k dlužníkům. Takže hlavní obavy byly asi z aktivních telefonátů.

*Já:* Moh bys na chvíli zavzpomínat na svoje zaškolení tady ve firmě, tenkrát? Jak rychle ti trvalo si všechno osvojit, případně jak dlouho ti trvalo se nějak adaptovat?

*Ondřej:* S problematikou používání zařízení sem neměl problém. Myslím, že během týdne se dá vše základní osvojit. To je ale individuální, já sem to vnímal takto.

*Já:* Myslím spíš z hlediska psychickýho.

*Ondřej:* Hele, člověk si zvykne, dá se říct, hned. Asi stejně, ten tejděn čtrnáct dní, než se člověk trošku otrká.

*Já:* Ok. Tak si říkám, že při práci na týhle konkrétní pozici je žádaná nějaká schopnost vyjednávat a věcně argumentovat. Souhlasíš?

*Ondřej:* S tím souhlasím.

*Já:* Zajímalo by mě, jestli sis byl sám u sebe vědom těchto schopností už dřív nebo sis je osvojil až praxí?

*Ondřej:* Tak argumentace se zlepšuje časem, to určitě. Byl sem si vědomej toho, že je třeba diskutovat a argumentovat. Do tý schopnosti argumentace se pak promítá i základní znalost legislativy, produktů, který se vymáhaj, a taky interních procesů – co se stane, když dlužník

nezaplatí. To se u některých poskytovatelů pohledávek k vymáhání trochu liší, jaký maj podmínky atd. Ze začátku tohle všechno samozřejmě nelze znát, ale s časem se ta znalost prohloubí.

*Já:* Co je, nebo bylo, podle tebe nejtěžší při vykonávání této profese a vnímáš ji spíš negativně nebo pozitivně?

*Ondřej:* Řek bych, že nejtěžší asi bylo přijít na to, že mnoho lidí si za své dluhy může vlastně samo a vlastně ani vůle domluvit a splácet své dluhy u nich není. Ze začátku sem si myslel, že většina za své dluhy nemůže a chce situaci čelit a vyřešit ji. S postupem času sem zjistil, že mnoho si půjčuje neustále a nezodpovědně. Dělej si jeden dluh za druhým a ani situaci nechtěj čelit nebo peníze vrátet. Takže v tomhle směru беру situaci tak, že sem si udělal reálnej pohled na situaci v tomhle oboru a nějaký předchozí prvotní předsudky směrem k vymáhání prostřednictvím různých agentur se změnily.

*Já:* A myslíš, že ta profese, tahle tvoje zkušenost, ovlivnila i nějak přímo tvůj život, tvoji osobnost, apod.?

*Ondřej:* Myslím, že osobnost se mi žádným způsobem nezměnila a ani mě to nijak nepoznamenalo. Určitě sem si rozšířil obzory a naučil se líp telefonovat a komunikovat. (Chvilí přemýšlí) Jako hlavní pozitivum беру to, že tato práce naučí člověka trpělivosti při vypjatých situacích, kde je třeba „nevybouchnout“ a všechno řešit s chladnou hlavou, protože i já sem si po čase uvědomil, že nemám zapotřebí se rozčilovat, sou to jejich problémy a pokud je někdo hrubej a tváří se, jak hrozně ho něčím obtěžuju, tak to nemám zapotřebí. Je to práce jako každá jiná a je potřeba si držet nějaký odstup, distanc.

*Já:* Ještě mi pověz, vnímáš, že při vykonávání týhle profese disponuješ při rozhovorech s klienty jistou mocí něco změnit, nějak situaci ovlivnit? Hlavně teda ve vztahu k tomu klientovi samozřejmě, moc ve vztahu vymahatel vs. klient.

*Ondřej:* Tak jistou drobnou mocí asi ano, konkrétně při domluvě na stanovení splátkového kalendáře či termínu hrazení. Nicméně, pokud se klient domluvit nechce, nepomůže někdy ani dobrá vůle a klient skončí velmi často spravedlivě v exekuci.

*Já:* Ehm, případně teda, pokud ale s někým komunikuješ, nemůžeš bejt vždycky v tý záležitosti nějak laxní žejo, jakože nějaký to „bu bu bu“ na klienta se od tebe, nebo od nás, očekává, nepovídáme si s nima, jakej dneska měli den a tak, ale musíme se je snažit rozplatit, a to vždycky mile nejde. Zajímalo by mě, pokud teda samozřejmě souhlasíš, jak se případně s ňákou takovou svojí „zlou“ rolí vyrovnáváš? Mám na mysli, jestli u tebe případně existuje něco jako osvobození svědomí, jakože pouze plníš úkoly, který ti zaměstnavatel zadal?

*Ondřej:* (Přemýšlí) Tak předně bych asi řek, že životní příběhy klientů sem postupem času začal brát s velkou rezervou. Většina dlužníků v případě, že sem maximálně vyšel vstříc, těch možností stejně nevyužili. Nehradili ani minimální splátky a při volání zpátky, „co se stalo“, dělali mrtvé brouky, situaci nijak neřešili a ani dluh umořovat většinou nechtěli. V minimech případů se situace řešila tak, jak měla, ale takových případů, kdy k tomu dlužník přistupoval zodpovědně, bylo bohužel málo. (Opět přemýšlí) Největší problém se svědomím sem měl třeba v případech, kdy své rodiče či prarodiče zadlužily jejich děti či vnoučata, jelikož si za ně v dobré vůli brali tito příbuzní půjčky, a pak jejich děti či vnoučata splátky záměrně nehradily. Toho sem litoval, nicméně to nijak neřeší situaci splácení dluhu věřiteli.

*Já:* Bylo by pro tebe těžší řešit tyto věci s dlužníkem tzv. „face-to-face“?

*Ondřej:* Situace, kdy se tyhle věci jako dluhy apod. řeší osobně, jsou určitě těžší, jelikož osoby, které dluží peníze, jsou velmi často agresivní. Koneckonců, fyzické útoky na vymahače v terénu nejsou nijak neobvyklé a osoby často jednájí nevypočitatelně. Takže řešit to na dálku po telefonu je pro mě snazší.

*Já:* Pověz mi ještě, Ondro, jakej vidíš poměr mezi tím, co ti při hovoru nařizuje říkat instituce – teď mám na mysli ňákej řád, fráze apod. – a tvojí vlastní invencí?

*Ondřej:* Ten poměr vidím tak padesát na padesát. Něco dělá samozřejmě naučený text, ale mnoho dělají také zkušenosti, člověk už ví, jaký větičky kdy zaberou víc atd., taky tón hlasu, kterej kdy zvolíš a proč, a v neposlední řadě tvý celkový vyjadřovací schopnosti, tohle všechno ti může pomoci při tom, co děláš, a hlavně s jakou úspěšností, že jo.

*Já:* Zajímalo by mě taky, jestli se promítá nějak způsob tvé mluvy s dlužníky – když jsi v práci, jakože se předpokládá, že budeš víc asertivní a direktivní v tom hovoru – i do tvé každodenní řeči s kýmkoli jiným?

*Ondřej:* (Odfoukne si) Nedokážu posoudit, jestli a jak se moje komunikace změnila nebo jak to ovlivnilo moje vyjadřování. Možná je pravda, že se víc snažím řídit hovor, zejména teda po telefonu, a to s kýmkoli, a dávám menší prostor druhé osobě. Jo, to je fakt, protože si uvědomuju, že sem si postupem času chvíli schválně dával pozor na to, abych druhému dával větší prostor a věnoval větší pozornost tomu, co říká (usmívá se).

*Já:* Jak vnímáš rivalitu na pracovišti? Např. porovnávání měsíčních inkas z kmenů jednotlivých operátorů, bonusy od vedení atd.?

*Ondřej:* Velkou rivalitu mezi lidmi na pracovišti jsem příliš nevnímal. Řek bych, že většina se zaměřovala hlavně na splnění svých vlastních plánů, aby dosáhli na maximální možnou odměnu. Samozřejmě, v některých případech docházelo k donášení nadřízenému, kdo co a jak dělá, ale nebylo to v přehnaný míře, myslím.

*Já:* Zamýšlel ses někdy nad rozdělením osazenstva v jednotlivých místnostech? Případně, zaznamenal si nějaký specifika při práci ve více ženském nebo mužském kolektivu?

*Ondřej:* Hmm (chvíli přemýšlí), domnívám se, že negativně působí, když někdo někoho nutil sedět v jiném kolektivu, který mu třeba tak nevyhovoval. Věřím, že lepší výsledky podává

ten, kdo trávil pracovní den s kým chtěl a tam, kde chtěl. Takže nucený přesazování a měnění kolektivu vidím jako negativní, co se týká výsledků, nehledě na to, že kvůli tomu pak vznikaly zbytečně konflikty a hádky. (Přemýšlí) Směrem k pohlaví sem ale žádný specifika nebo zásadní rozdíly nezaznamenal.

*Já:* Dobře. Závěrem mi dovol ještě dvě otázky. Když hovoříš s dlužníkem, vnímáš způsob, jakým se chováš, jako nějakou svoji masku? Hraješ něco, co ti není třeba úplně vlastní, myslím charakterově?

*Ondřej:* (Kroucí hlavou ze strany na stranu) Hovor s dlužníkem nemá nic společného s mým běžným chováním nebo komunikací. Je to role, která s komunikací v běžném životě nemá nic společného. Je to práce.

*Já:* A teď úplně obecná otázka: Pozoruješ kolem sebe něco jako uzpůsobování vlastního chování dle očekávání okolí? Např., že se jinak chováš doma, v zaměstnání, ve škole, na úřadě, v baru s přáteli, a tak dál? Mění se nějak tvůj vlastní způsob prezentace druhým?

*Ondřej:* Způsob komunikace a prezentace se určitě velmi liší podle situace, prostředí a osoby, se kterou komunikuju. To, co si můžu dovolit mezi kamarády, si v zaměstnání dovolit nemůžu a musím si uvědomit, s kým a o čem jedním. To je třeba rozlišovat dle situace. Takže jo, uzpůsobování chování a jednání se určitě mění podle situace a prostředí, ve kterém se v danou dobu nacházím.

*Já:* Ondro, já ti moc díky, rozhovor je u konce.

*Ondřej:* V pohodě.

## Příloha č. 2 – rozhovor s Petrem

*Já:* Ahoj Petře, děkuju, že sis na mě udělal chvilku času. Na úvod mi dovol otázku, jak ses k profesi vymáhání dluhů tady na call centru dostal, co tě přesvědčilo a jak dlouho zde působíš?

*Petr:* Tak, dostal sem se k týhle práci přes inzerát a přesvědčil mě přístup lidí, kteří zde působili a působí, ať už při prvních pohovorech nebo když sem měl první týdný možnost ostatní kolegy potkávat a trochu s nima pokecat. Jinak působím zde cca rok a půl.

*Já:* Myslíš, že se dá tato práce vykonávat dlouhodobě? Teď mám na mysli např. z hlediska stresu, a dlouhodobě myslím třeba v horizontu osmi desíti let.

*Petr:* Myslím, že tahle práce se dlouhodobě vykonávat dá (slabiku protáhne a celkově mluvu zpomalí), za předpokladu, že je člověk hodně psychicky odolnej a zároveň si takzvaně nebere práci domů.

*Já:* Myslíš, nebrat si domů problémy ze dne, nepřemýšlet nad druhýma – s kým ses třeba dneska pohádal a tak?

*Petr:* Jo přesně tak.

*Já:* Ještě bys něco doplnil?

*Petr:* (Chvíli přemýšlí) Prostě, celkově sem se postupem času naučil, že jakmile mám padla, stopnu všechno, co řeším nebo o čem přemýšlím. Prostě dodělám poslední hovor a jdu domů. Dřív sem třeba ještě doma přemejšlel, co druhej den budu dělal s tímhle a tímhle člověkem, co se stane když (důrazně) a podobně. Teď tohle začnu dělat zas až další den v práci, zase nejsem ten člověk, co by chtěl řešit pracovní věci dvacet čtyři sedm.

*Já:* Vzpomeneš si, jak ses cejtil svůj první den v práci tady?

*Petr:* Hmm, první den byl hodně o nervozitě a řek bych i o očekávání, jak to bude ve skutečnosti probíhat.

*Já:* Mohl bys popsat proces zaškolení, případně rychlost, s jakou sis vše osvojil? Jak dlouho ti trvala adaptace a tak podobně?

*Petr:* Tak, školení probíhalo v průběhu pracovní doby, a bylo to tak, že mě školil teamleader, ke kterému sem někdy každý den, někdy obden, docházel na takový kratší mítingy. No a řekl bych, že práci sem si celkově tak ňák zautomatizoval a osvojil cca za měsíc, včetně adaptování na nové prostředí a tak no.

*Já:* Při práci na této pozici je jistě žádána schopnost vyjednávat a věcně argumentovat. Nebo, souhlasíš se mnou?

*Petr:* (Přikyvuje)

*Já:* Byl sis u sebe těhle ňákejch schopností vědomej už dřív nebo sis je osvojil až praxí postupem času?

*Petr:* (Chvilí přemýšlí) Řek bych, že tyhle schopnosti sem získal již při předešlém zaměstnání a tady si je více prohloubil.

*Já:* Můžu se zeptat, co to bylo za zaměstnání, nebo jaký druh? Taky si někde volal?

*Petr:* V Český spořitelně. Na podpoře.

*Já:* Co je, nebo bylo, podle tebe nejtěžší při vykonávání týchle profese a vnímáš ji spíš negativně nebo pozitivně?

*Petr:* Tuto práci vnímám pozitivně. Nejtěžší bylo asi ze začátku odhadnout pravdivost výmluv lidí, proč nehradili a nehradí doposud své závazky.

*Já:* Takže po čase, říkáš, už snáz dokážeš odhadnout, jestli dotyčný lže nebo ne? Jak se to pozná?

*Petr:* No jak se to pozná, to je jako asi těžký takhle vysvětlit, ale prostě, během toho hovoru mám možnost vidět, na čem sme se s dotyčným dohodli třeba v minulosti, že jo, a taky vidím, jestli to on splnil nebo ne. Navíc tam i vidím, jaký uváděl dřív typy výmluv, protože to



všechno zapisujeme, co nám řekne. No a když se jistý fráze prostě často opakují, tak už si o něm udělám obrázek, a třeba se ho snažím zlomit jinak. Ale většinou je to s takovejma lidma marný.

*Já:* Jaký konkrétní lidi máš na mysli?

*Petr:* No ty, co si neustále vymejšlej, že jo, prostě to bude dělat dál. Někdo u toho, když mi říká to, co chci slyšet, když mi lže do telefonu, ani nezmění tón hlasu. Takovej já říkám profesionální lhář (usmívá se).

*Já:* Myslíš, že tato profese nějakým způsobem ovlivnila tvůj život nebo tvoji osobnost?

*Petr:* Troufnu si říct, že ovlivnila, ale v dobrém slova smyslu.

*Já:* Moh bys to trochu rozvést?

*Petr:* Řek bych, že prostě už nemám žádný iluze o životě a o lidech celkově, prostě mi to všechno otevřelo oči. Nelámu si už s věcmi tolik hlavu. Řek bych, že sem hlavně vystřízlivěl, no a uvědomil sem si, že nervy mám taky jenom jedny. Všechno, co se mi přihodí, беру tak jako s klidem.

*Já:* Řek bys, že disponuješ při výkonu této profese jistou mocí? Ve vztahu vymahatel vs. dlužník?

*Petr:* Mocí bych to nenazval. Spíš pomocí dostat se z těžké situace. Když dotyčný chce (rázně), samozřejmě.

*Já:* Případně, jak se se svou „zlou“ rolí vyrovnáváš?

*Petr:* Hmm, nebral nebo neberu to jako zlou roli, ale spíš jako možnost pomoci.

*Já:* Bylo by pro tebe těžší řešit tyto věci a situace s dlužníky „face-to-face“?

*Petr:* Určitě ne.

*Já:* Ne (udiveně)? Tos mě překvapil! Nemyslíš si, že by to byly ještě větší emoce a podobně, kdybys to s člověkem řešil z očí do očí?

*Petr:* Já to беру spíš tak, že bych se mu do těch očí moh zároveň dívat, pozorovat, jak reaguje v obličejí, takový to, co v telefonu nevidíš, že jo. Možná, že by to i bylo kolikrát lepší, osobnější, že by ta domluva byla spíš přínosnější. Ale jasný, v některých případech asi lepší dotyčného vůbec nepotkat (směje se).

*Já:* Jak vidíš poměr mezi tím, co ti při rozhovorech nařizuje říkat řád, instituce, a tím, co je tvojí vlastní invencí, tvojí osobní verbalizací?

*Petr:* Tak každý dlužník byl specifický a určitě i podle toho jeho chování se odvíjelo i případně moje. A poměrově? Těžko říct, asi pade na pade.

*Já:* Promítá se nějak způsob tvé mluvy s dlužníky, jako asertivita, direktivita, i do tvé každodenní řeči?

*Petr:* Promítá se určitě, ale spíš v dobrém.

*Já:* V jakým smyslu?

*Petr:* (Přemýšlí) Řek bych, že mě to svým způsobem i víc rozmluvilo pro každodenní, běžnou interakci s lidma. A taky si myslím, že už se nijak záměrně nevyhýbám třeba konfliktům nebo nepříjemnejm konfrontacím s někým, třeba na ulici nebo když mě někdo předběhne ve frontě a podobně. Prostě, takhle ne chlapečku, teď mi vysvětli, proč si tohle udělal (usmívá se).

*Já:* (Usmívám se) Jak vnímáš rivalitu na pracovišti? Např. z hlediska měsíčních inkas jednotlivých operátorů, bonusů od vedení a podobně?

*Petr:* Určitá rivalita je asi na každém pracovišti, ale já to vnímám spíš jako motivaci odvádět co nejlepší práci s tím, že nekoukám na to, jak kdo dělá.

*Já:* Zamýšlel ses někdy nad rozdělením osazenstva v jednotlivých místnostech? Případně, zaznamenal jsi nějaká specifika při práci v ženském, nebo mužském kolektivu?

*Petr:* Tak vzhledem k tomu, že o tom vždy rozhoduje vedení, kdo kde bude pracovat, tak mě to v celku netrápilo. Myslím si, že dokážu vyjít s každým.

*Já:* A ty specifika kolektivu?

*Petr:* Neřek bych (kroutí hlavou).

*Já:* Řekni mi ještě, když hovoříš s dlužníkem. Vnímáš způsob, jakým se chováš, jako nějakou svoji masku, dokud hovor neskončí? Nebo seš to víceméně ty, nic nehraješ. Jak to vnímáš?

*Petr:* Asi ne. Řek bych, že sem jak při hovoru s klientem, tak i normálně, stejnej, dá se říct.

*Já:* A obecně, pozoruješ kolem sebe něco jako uzpůsobování chování konkrétního jedince dle očekávání jeho okolí? Například, že se chováš jinak doma, v zaměstnání, ve škole, na úřadě, v baru s přáteli a podobně?

*Petr:* To určitě ne.

*Já:* Vážně? Tos mě překvapil.

*Petr:* Nemyslím si, že bych se choval na různých místech jinak.

*Já:* Takže se dá říct, že seš poměrně stálá osobnost, všude se prezentuješ stejně?

*Petr:* Jo, jak jinak bych se měl prezentovat (úsměv)?

*Já:* Fajn (úsměv). Zajímavej pokec, díky, že sis udělal na mě čas.

*Petr:* Za málo.

### Příloha č. 3 – rozhovor s Markem

*Já:* Tak, zdravím tě, Marku. Pověz mi na úvod, jak jsi se k profesi vymáhání dluhů tady na call centru dostal, co tě případně přesvědčilo, jak dlouho už zde působíš?

*Marek:* Tak ahoj (směje se)! Tenkrát, no, přesvědčil mě kamarád, kterého sem náhodou potkal ve vlaku, když sem zrovna hledal práci, a na tý pozici mě nejvíc přesvědčilo to, že nemusím lidem nic nabízet. Sice to nejsou příjemné hovory, ale dá se to. Jinak, jsem tu už dobrých sedm let a jeden měsíc (usmívá se), plus další tři měsíce jako brigádník, což bylo předtím.

*Já:* Takže seš už starej harcovník (usmívám se). Což mě přivádí na otázku, jestli se teda dá tahle práce vykonávat dlouhodobě, jakože fakt několik let, deset a víc? A ještě doplním, co je klíčem k tomu, aby to šlo?

*Marek:* Jó, asi to jde. No a vzhledem k tomu, že sem už dřív měl nějaké problémy, ač tedy nebyly nijak způsobeny prací, tak celkově brát antidepresiva mi docela pomáhá (s úsměvem), ale jinak nebrat si osobně některé agresivní komentáře dlužníků – to je podle mě klíč – jak nebýt ve stresu. Plus mít taky pohodu doma.

*Já:* A když si tak přesně pamatuješ, jak seš tady dlouho, vzpomeneš si i na svůj první den v práci? Jak ses cítil?

*Marek:* Určitě. Když si vzpomenu, tak bych se propad hanbou (směje se), neměl sem zkušenosti s voláním a v mých dvaceti letech byly moje komunikační dovednosti na bodu mrazu. Postupně sem prošel několika školeními, takže je to určitě lepší (usmívá se).

*Já:* Moh bys popsat specifika tehdejšího zaškolení? Předpokládám, že nějaký probíhalo.

Případně i rychlost, s jakou sis vše osvojil? Jak ses adaptoval?

*Marek:* Tak, ňáký to školení trvalo asi týden a jednalo se čistě o teorii a firemní věci, procesy.

Potom probíhaly náslechy hovorů mých nových kolegů, ty byly taky pár dní. No a pak to šlo nějak samo. Trvalo, já nevím, asi další tejdén, než si to všechno sedlo a než sem si zvyknul.

*Já:* Určitě je tady, jak už jsi naznačil, žádaná teda schopnost vyjednávat a věcně argumentovat. Takže, jestli chápu správně, tys je u sebe spíš rozvinul až časem? Nebo myslíš, že to v tobě bylo už dřív, pozoroval si u sebe něco takovýho, nějaký tyhle schopnosti?

*Marek:* Tak já sem hlavně určitě nevěděl, co všechno budu muset zvládnout. Takže spíš sem se učil tou praxí, jak sem říkal, a i teda různějma školeníma a kurzama, který zaměstnavatel jednou za čas pořádá.

*Já:* A tam je účast, předpokládám, povinná.

*Marek:* Jasně.

*Já:* Co je podle tebe nejtěžší při výkonu týhle profese?

*Marek:* Nejtěžší je dlouhá pracovní doba (usmívá se), jinak asi nic.

*Já:* Ovlivnila tě ta profese nějak? Tvůj život nebo osobnost?

*Marek:* Uff (chvíli přemýšlí), tak co si vzpomínám, určitě sem si první asi tři čtyři roky bral práci domů a s ní i špatný emoce. Ale za tu dobu už sem se dokázal vymanit z pracovních problémů a touhle dobou už je mi všechno jedno (usmívá se).

*Já:* Celý tři až čtyři roky? To je dlouhá doba, než ses, jak to říct, naučil v tom chodit, aby ses nezbláznil. Nezbláznil ses, že ne (s úsměvem)?

*Marek:* Chvíli mi to trvalo no. No, jak se to vezme (směje se).

*Já:* Řekl bys, že disponuješ nějakou mocí ve vztahu vymahatel vs. dlužník?

*Marek:* Myslím, že v dnešní době už se hláška „náš zákazník, náš pán“ posunula bohužel i do naší oblasti, takže moc byla kdysi, dneska už ani náhodou.

*Já:* To je zajímavý tvrzení. Jak to myslíš, můžeš to trochu rozvést?

*Marek:* Mám pocit, že dneska už je to většině lidí nejenom celkem jedno, jestli mají nějak další dluh nebo ne, ale že už postupně i ty naše telefonáty, upomínky a všechno tohleto mají na háku. A ve výsledku, protože se peníze musejí točit, jsme rádi, když nám pošlou aspoň něco (usmívá se). Protože soudní řízení jsou zdlouhavá, a často děláme tolik ústupků, že to někdy vypadá, že si dlužník diktuje podmínky sám.

*Já:* To je zajímavější postřeh. A v případech, kdy ale ty seš skutečně ten, kdo máš být, jakože udáváš tón a pravidla tomu druhému, jak se se svojí rolí, řekněme „zlou“ rolí, vyrovnáváš? Říkáš si třeba, že prostě jenom plníš úkoly, který jsi dostal od zaměstnavatele?

*Marek:* Musíš to brát tak, že voláš lidem s tím, že jim chceš pomoci a ušetřit jim peníze. Myslím, peníze za náklady dalšího řízení.

*Já:* Myslíš, že by pro tebe bylo těžší dělat to, co děláš, s lidma tváří v tvář?

*Marek:* Rozhodně ano, nikdy bych to nedělal.

*Já:* Ne?

*Marek:* To ne. Tady ty hovory jsou často nepříjemný, jak už sem říkal na začátku. Ale pořád je tu nějaký odstup, toho člověka nevidíš. Pro mě je to určitě lepší. Řek bych, že to prostě není tak silný zážitek.

*Já:* Rozumím. Pověz, jak vidíš poměr mezi tím, co ti během hovoru nařizuje říkat instituce, zaměstnavatel – nějaký řád a podobně – s tím, co by se dalo nazvat tvou vlastní invencí při hovoru?

*Marek:* Jako, určitá benevolence tu je, někdy to ale opravdu nejde. A určitě vždy záleží na chování dlužníka. Pokud na mě agresivně a arogantně vyjede, nemůže pochopitelně očekávat vstřícný jednání od věřitele, tedy prostřednictvím mě.

*Já:* Aha, takže když na tebe někdo vyjede, spíš se uchýlíš k vlastní reakci nebo spíš seš pořád svázaný tím, co bys měl říkat.

*Marek:* No v takovém případě mu přidám i něco od sebe, ale na druhou stranu mu i pořádně dlouho říkám každyčkou frází, co bysme měli, aby si to pořádně užil panáček (usmívá se).

*Já:* Takže je to takovej mix obojího. Dá se říct, že si ho teda vychutnáváš?

*Marek:* Dá se říct, že jo. Když na tebe někdo takovej vyjede, tak se ti zvedne adrenalin, a kolikrát prostě improvizuju, ale chladným mě to určitě nenechá.

*Já:* Marku, promítá se nějak způsob tvój mluvy s dlužníky, teď mám na mysli nějakou asertivitu a direktivitu při hovorech, i do tvý každodenní řeči?

*Marek:* Vůbec ne, jsem spíš posluchač. Snažím se lidi pochopit a pomoci jim, pokud to jde, že jo. Nijak mě to neovlivňuje.

*Já:* Jak vnímáš rivalitu na pracovišti? Vnímáš nějakou? Např. porovnávání měsíčních inkas jednotlivých operátorů, bonusy od vedení těm, co vyberou nejvíc za měsíc, a tak podobně...

*Marek:* Jsme rozdělení na dvě skupiny. U nás tomu z legrace říkáme skupina expertů a skupina blbců (směje se). Ale každý je na něco jinýho specialista, někomu se daří víc, někomu míň, tak to je.

*Já:* A zamejšlel ses někdy nad rozdělením osazenstva v jednotlivých místnostech? Případně, zaznamenal si nějaký specifika při práci v mužském a ženském kolektivu?

*Marek:* Ano, s ženskýma se nedá domluvit na používání klimatizace v jedné místnosti (usmívá se).

*Já:* (usmívám se) Jinak nic?

*Marek:* Nevím, teď mě nic nenapadá (usmívá se).

*Já:* Mám na tebe ještě poslední dvě otázky. Když hovoříš s dlužníkem, vnímáš způsob, jakým se chováš, jako nějakou svoji masku? Nebo seš to víceméně ty? Hraješ něco, co ti není úplně vlastní? Jak to vnímáš?

*Marek:* Hele (chvíli přemýšlí), dělám to, co musím a baví mě to. Rozhodně lepší, než něco lidem nutit. Oni vědí, že mají něco platit.

*Já:* Takže?

*Marek:* Prostě dělám, co se po mně chce, abych dělal.

*Já:* Takže, dá se říct, že když to někdo zvedne na druhym konci, rázem přepneš do nákyho módu, „hereckýho“?

*Marek:* Takhle bych to asi úplně neřek, ale pravda bude asi někde mezi no.

*Já:* A dovol mi teda ještě poslední otázku. Obecně, pozoruješ kolem sebe něco jako uzpůsobování vlastního chování dle očekávání okolí? Např., že se jinak chováš doma, v zaměstnání, ve škole, na úřadě, v baru s přáteli a podobně? Jakože, pociťuješ, že se nějak mění tvůj způsob prezentace v závislosti na prostředí a lidech, se kterýma zrovna jsi?

*Marek:* Možná ano. Určitě to není dobře, ale asi to tak bude.

*Já:* Není to dobře podle tebe?

*Marek:* Myslím, že když má člověk tzv. víc tváří, že to není moc fěr.

*Já:* Zajímavý. Dobře, já ti děkuju, že sis na mě udělal čas. Díky!

*Marek:* Jo, za málo.