BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Moc a komunikace při procesu řízení

Power and communication in the management

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

ROMANOVA

EKATERINA

2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Romanova Jméno: Ekaterina Osobní číslo: 437604

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Moc a komunikace při procesu řízení

Název bakalářské práce anglicky:

Power and communication in the management

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem této bakalářské práce je analyzování vztahu mezi komunikací v manažerském prostředí a uplatňování moci prostřednictvím komunikace.
PŘÍNOS: Přínosem práce je analýza uplatňování moci jako manažerského nástroje v komunikaci D. Trumpa.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - moc, komunikace, komunikace při řízení, vztah mezi moci a komunikaci, obsahová analýza; 3. Praktická část - obsahová analýza projevu manžera, analýza mocenských projevů verbalních a neverbálních komunikace; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. 6. Praha: Grada, 2008. 3
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Moc, vliv, autorita. 1. Praha: Management Press, 2001.
BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012.
TRUMP, Donald a Tony SCHWARTZ. Trump: Umění udělat dohodu. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2006.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6 -04- 2017

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

Romanova, Ekaterina. *Moc a komunikace při procesu řízení.* Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2017 Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a za cenné rady při jejím zpracovávání. Zároveň děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá verbální a neverbální komunikací a mocenskými projevy při komunikaci. Zaměřuje se na jejich charakteristiku a na okolnosti, jak se mocenská komunikace projevuje v manažerském prostředí. Cílem bakalářské práce je na praktickém příkladu analyzovat vztah mezi komunikací v manažerském prostředí a uplatňováním moci prostřednictvím komunikace. Pomocí navržené metodiky jako pozorování neverbálních a verbálních projevů a obsahová analýza budou odhalené mocenské prvky Donalda Trumpa při komunikaci během procesu jeho řízení.

Klíčová slova

Moc, vliv, komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, manažer, autorita, dominance, pozorování, obsahová analýza, Donald Trump

Abstract

The bachelor thesis deals with verbal and nonverbal communication and power manifestations in communication. It focuses on its characteristics circumstances in which the power communication manifests itself in the management environment. The aim of the bachelor thesis is to analyze the relationship between communication in the management environment on a practical example and using power through communication. Using proposed methodology as observation of nonverbal and verbal expressions and content analysis will reveal the power elements in communication during the management process.

Key words

Power, influence, communication, verbal communication, nonverbal communication, manager, authority, dominance, observation, content analysis, Donald Trump

Obsah

Úvod **5**

1 MOC **8**

1.1 Definice 8

1.2 Počátek 8

1.3 Druhy moci 9

1.4 Zákony moci 11

1.5 Sociální experimenty a uplatňování moci 12

1.6 Moc a vliv 12

1.7 Moc v dnešní době 14

1.8 Získání a ztráta moci 15

1.9 Moc během procesu řízení 16

2 KOMUNIKACE **17**

2.1 Definice komunikace 17

2.2 Druhy a formy komunikace 17

2.3 Neverbální komunikace 20

2.4 Manažer a jeho dominance, schopnosti a komunikační dovednosti 23

3 VLASTNÍ PRÁCE **25**

3.1 Charakteristika zkoumané osobnosti 25

3.2 Metody analýzy 25

3.2.1 Obsahová analýza 25

3.2.2 Pozorování 26

3.3 Analýza verbální a neverbální komunikaci v manažerském prostředí 26

3.4 Analýza neverbální komunikaci 27

3.5 Analýza verbální komunikace 35

3.6 Obsahová analýza Donalda Trumpa 38

3.7 Donald Trump jako manažer 45

3.8 Závěrečná doporučení 45

Závěr **47**

Seznam použité literatury **48**

Seznam internetových zdrojů **49**

Seznam obrázků **51**

Seznam tabulek **52**

Seznam grafů **52**

Příloha 1 ..... **53**

Příloha 2 ..... **56**

Příloha 3 ..... **58**

Úvod

V reálném životě se na každém kroku setkáváme s projevem moci jedinců nad ostatními. Takových příkladů je spousta. Děti poslouchají rodiče, žáci – učitele, vojáci – důstojníky a pracovníci jsou podřízeni manažerům a vedoucím firem, ve kterých pracují.

Někdo vládne silnou mocí, jiný nemá moc žádnou. Mnozí si myslí, že vlastnění moci je výsadou pouze vedoucího. Mít moc znamená mít příležitost vnucovat svoji vůli podřízeným, a to bez ohledu na jejich city a přání. Nicméně je bráno, že vliv a moc ve stejné míře závisí na jedinci, který je jím ovlivňován. Také závisí na situaci a schopnostech vedoucího. Moc je stav závislosti, anebo spíše oboustranné závislosti.

Každý den ve všech zemích na sebe lidé vzájemně působí pomocí verbální a neverbální komunikace. Ve společnosti se tento jev vyskytuje za účelem dosažení určitých záměrů, jako například získání informace nebo donucení někoho k akci.

Obsah informace se přenáší pomocí jazyka, tj. přijímá verbální formu. Neverbální komunikace, která probíhá beze slov, tvoří větší procento projevu. Odjakživa dávají lidé při vzájemné komunikaci pozor na chování partnera. Pro některé lidi mohou gesta a mimika společníka o něm mnohé povědět, například o jeho náladě, duševním stavu, anebo zda společník pozorně poslouchá vypravěče atd.

V moderní společnosti úspěšná interakce závisí na komunikační kompetenci člověka, tj. na jeho schopnostech, dostačující znalostech a dovednostech umožňujících efektivní řešení komunikačních zadání.

Moc a komunikace mají mezi sebou určitý vztah. Prostřednictvím komunikace se moc může projevovat a uplatňovat jednoznačným způsobem. Předlohou k analýze uplatnění mocenských prvků při komunikaci se stal podnikatel, obchodník a manažer Donald Trump, který v současné době představuje velkou moc. Projevuje se tato moc při komunikaci Donalda Trumpa? Jaké komunikační prvky pro to používá, aby působil mocensky?

Cílem bakalářské práce je na praktickém příkladu analyzovat vztah mezi komunikací v manažerském prostředí a uplatňováním moci prostřednictvím komunikace.

Tato práce je rozdělená do dvou částí – teoretické a praktické. Nejprve bude provedena analýza aktuálních tematicky zaměřených sekundárních zdrojů zahrnujících odbornou literaturu a internetové zdroje. Na základě syntézy poznatků z pramenů zaměřujících se na projevy a uplatnění moci, projevy komunikačních prvků a využití popisné metody bude systematicky vypracovaná teoretická část.

Praktická část bude zpracovaná na základě informací získaných z videozáznamů. Nejprve bude provedena obecná charakteristika zkoumané osobnosti a stručné představení s jeho vývoje v podnikatelské sféře. Metodou pozorování provedu analýzu forem projevu moci v komunikačních sděleních podnikatele v manažerském prostředí

a výsledky zpracuji ve formě tabulek četnosti výskytů jednotlivých jevů. Dále provedu obsahovou analýzu slovních projevů, které manažer nejčastěji používá a budu se rovněž zabývat účelem, za jakým Donald Trump jednotlivá slova používá. Výsledky analýz budou podrobně okomentovány.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOC

1.1 Definice

S mocí lidu jako takovou se setkáme v době, kdy vznikly války za účelem vládnutí zemi a národům. Mezi nejvýznamnější představitele konceptů moci a autority, které nesou název Teorie společenské smlouvy, patří filozofové Thomas Hobbes, John Locke a Jean-Jacques Rousseau. Jedná se o teorie, kde všechny právní a mocenské vztahy ve společnosti se řídí podle implicitní dohody, která platí v dané společnosti. Dohoda znamená souhlas podřízených s pravidly, podle kterých budou řízeni a vedeni. Tady mluvíme spíše o moci z politického hlediska (Vidner, 2014).

Karel Marx se zabýval otázkou moci z ekonomického hlediska. Podle jeho názoru moc spočívá v ovládání majetku. Tento fenomén vzniká díky kapitálu, ale není zapříčiněn osobními charakteristikami. Vlastnictví kapitálu znamená existenci moci, a to dává majiteli právo moci nad prací a výsledky práce (Arjanova, 2010).

„Anatomií" moci se zabýval sociolog Max Weber. Dle Webera moc znamená přimět někoho, aby něco udělal proti vlastní vůli. Chápe moc tak, že je založená na pocitu závaznosti vůči autoritě. Tím zavedl pojem panství. Podle typů autority rozlišuje tři druhy panství, které jsou tradiční, charismatické a legální. U tradičního typu jsou určité osoby povolávány k moci na základě tradic. Tradice posvěcuje poslušnost nikoli vůči normám, ale vůči pánovi, který je nositelem norem – z toho plyne poslušnost vůči němu. Charismatické panství se opírá o přesvědčení, že některé osoby díky svým mimořádným kvalitám jsou povolány k vedení ostatních (mají charisma). Legální panství je odvozeno od poslušnosti vůči neosobním pravidlům (zákonům). Moc je neosobní. Nejčistší typ legálního panství je byrokracie (Rychtecký, 2013)

Weber definuje moc jako schopnost prosazovat svou vůli, případně i proti vůli jiných. Existují i jiné formulace, než je právě tato Weberova. Jednou z nich je od politického filozofa Thomase Hobbese, který napsal Leviathan. Moc člověka v nejširším významu slova je souhrn všech pomůcek, které může užívat, aby se domohl nějakého zdánlivého budoucího dobra (Karpov, 2010).

1.2 Počátek

S významem moci se setkáváme již na samém počátku lidstva. Už samotná Bible začíná známými slovy „*Na počátku Bůh stvořil nebe a zemi*" (Anon., 2006). Už v tuto chvíli se setkáváme s tím, že Bůh měl moc, aby stvořil náš svět. V Novém zákoně se Ďábel chtěl zmocnit Ježíše, který by byl za to odměněn. *„To všechno ti dám, když padneš na kolena a pokloníš se mi"* (Anon., 2006). Rovněž osoba padlého anděla Lucifera je silně spojena s mocí. Chtěl být rovný Bohu, a proto jej začal obviňovat, za což byl vyhnán na zem. Jeho zmocnění a ovlivňování se projevovalo tak, že nabádal Evu, aby snědla zakázané ovoce. Tím chtěl, aby porušila Boží příkaz (Anon., 2006).

V raném vývojovém stadiu lidstva se psychická struktura člověka moc nelišila od zvířecí. V chování pravěkého člověka se projevovaly prvotní instinkty agrese a obrany, stejně jako u zvířete. Moc se projevovala např. v právu konzumování kořisti. Jako první se nasytil vůdce smečky, který měl nejvyšší moc. Zvířata mají potřebu vytvářet smečky, aby přežila, a v každé smečce existuje její vůdce. To vyvolalo instinkt moci, který tvoří jeden ze tři základních instinktů živých tvorů. Další instinkty tvoří: instinkt sebezáchovy a sexuální instinkt (Vasilchenko, 2015). Sigmund Freud to pojmenoval jako půdy sebezáchovy a pohlavní pud (Říčan, 2010).

1.3 Druhy moci

Max Weber rozdělil moc na tři druhy: trestající, kompenzační a podmíněnou. Moderní společnost čím dál více používá moc podmíněnou a reguluje trestající. Podmíněná moc se zakládá na víře, přesvědčení či postojích lidí. Pro přesvědčování lidí je důležitá komunikace. Podmíněné moci si jde zřetelně všimnout v oblasti reklamy. Organizace vytváří reklamní kampaně pro dlouhodobé upevnění svého postavení na trhu, také aby získala a udržela své zákazníky a prodala zboží. Pokud organizace má majetek a dobré vedení, tak má sílu i moc. Občas podmíněná moc může být zneužívána. Proto je v některých zemích chráněna, popř. omezená zákony atd.

Moc trestající je charakterizována jako spravedlivý trest, který odpovídá určitému provinění. Poukazuje na důsledky, které mohou být hrozbou, a vyhrožuje se tím, co by se mohlo stát, kdyby se staly reálné. Dnes se prosazuje především prostřednictvím různých hrozeb, například zbraní (Bedrnová & Nový, 2001).

Dalším typem je moc kompenzační. Vyskytuje se ve společnosti častěji, než moc podmíněná a trestající. Tato moc nabízí odměny, pochvaly, peníze. Pomocí ní se prosazuje vlastnictví. V oblasti politiky se lidé snaží prodat svoje myšlenky, aby získali do svých rukou moc trestající a kompenzační. Využívají pro to média a ovlivňují tím veřejnost. Moc se například uplatňuje i ve škole, kde se žáci učí vztahům jak k přírodě, tak i k zákonům. Děti jsou více ovlivnitelné, proto škola hraje významnou roli ve vzdělávání společnosti a zároveň musí dbát přísných pravidel, aby svojí moc nad žáky a studenty využívala ku prospěchu společnosti (Bedrnová & Nový, 2001).

Sociální psychologové French a Raven definovali šest druhů moci:

- Informační
- Donucovací
- Odměňující
- Legitimní
- Expertní
- Referenční

Informační moc využívá fakta, schopnosti přesvědčování a argumentace (Bedrnová & Nový, 2001). Lidé mají stálou potřebu různých informací. Podstatou tohoto druhu moci je možnost se vyjadřovat podle hesla „Kdo je vlastníkem informací, je vlastníkem sutiace". Navíc člověk, který má víc informací, má víc objektivních možnosti pro získání

výhod plynoucích z dostatku informací oproti těm, kteří dané informace nemají (Karpov, 2010).

Moc expertní je založená na schopnosti vedoucího vyhodnotit znalosti, dovednosti a talent podřízených, napomáhá dosáhnout úspěchu. Podřízení často mají pocit, že jejich vedoucí má nejvyšší stupeň odborné způsobilosti, díky kterému dokáže zrealizovat cíle organizace i jejich cíle. Proto je nutné mu nejen důvěřovat, ale i být v podřízené pozici a poslouchat, jelikož je to klíč k dosažení osobních cílů a potřeb (Karpov, 2010).

Moc donucovací znamená, že nadřízený využívá různých forem sankcí vůči osobám, které porušují pravidla či předpisy. Pro uskutečnění této moci se používají následující formy: kritika o samotě, poznámky, napomenutí, pokuta, přeřazení na nižší funkci, propuštění atd. Donucování vyvolává nežádoucí účinky – strach, pomstu, odcizení. Pak to může vést ke snížení výkonu, nespokojenosti s prací a velké fluktuaci pracovníků (Ruljev & Gutkevich, 2011).

Odměňující moc působí na žádoucí výsledky práce a chování pracovníků prostřednictvím pozitivních emoci a podpory. Odměňování je jedním z nejstarších a široce použitých zdrojů moci. Pro aktivní vliv na chování a činnosti podřízených je potřeba znát jejich potřeby. V praxi se můžeme setkat s příplatky ke mzdě, morálními stimuly, zvýšením kvalifikace, kariérním růstem atd. Nedostatek spočívá v tom, že často manažeři mají omezené možnosti pro pozitivní stimulaci a podporu pracovních výsledků (Ruljev & Gutkevich, 2011).

Legitimní moc spočívá v tom, že každý vedoucí používá práva, která mu byla přidělena v rámci jeho schopností. Jde o formální autoritu, udělovanou držiteli pozice s příslušnými atributy moci, například moc králů je daná dědičným nástupnictvím (Ruljev & Gutkevich, 2011).

Referenční moc představuje schopnost jedince přitahovat druhé k sobě a budovat u nich pocit loajálnosti. Jejím základem je charisma a mezilidské dovednosti (Bedrnová & Nový, 2001).

Rozdělení moci tímto ještě nekončí. Existuje ještě moc charismatická, formální a reální. Charismatická moc nevyplývá z logiky, ale z výjimečných schopností a dovedností toho, kdo tuto moc má. Charismatické ovlivňování je osobní, ale ne úřední (Karpov, 2010). Formální moc vzniká podle pracovní funkce v organizační struktuře. Měří se buď počtem podřízených, kteří se musí řídit podle jeho nařízení, anebo rozsahem materiálních zdrojů, které může spravovat bez jakéhokoliv smlouvání s ostatními. Co se týká moci reální, vzniká nejen na základě pracovní funkce, ale i osobního vlivu. Měří se buď počtem lidí, kteří se podřizují dobrovolně, a nebo stupněm závislosti na okolí (Ruljev & Gutkevich, 2011).

1.4 Zákony moci

Autoři R. Green a J. Elffersta napsali v roce 1998 monografii „Čtyřicet osm zákonů moci" (The 48 Laws of Power), kde mapují možnosti, resp. výrazné snahy jedinců ovlivňovat druhé. Uvádějí návody k jednání zaměřenému na budování vyšší sociální pozice, a to i v rámci neformálních horizontálních vztahů. Nezabývají se etickou stránkou takového jednání ani aspekty noscentrismu či altruismu. Formulace těchto zákonů se opírá o historicky podložené příklady. Ve své práci uvedu jen pár příkladů zákonů a jejich uplatnění v současné době.

První zákon zní: ¨*Nesnaž se překonat svého mistra!* ¨. Ukazuje na snahu zastínit svého učitele či šéfa. Dnes se s tím můžeme setkat v rodinách. Málokdy rodiče přiznají to, že jejich děti jsou v něčem lepší, než jsou oni sami. A kvůli tomu vznikají občas konflikty, např. u méně zralých rodičů. Místo toho, aby byli pyšní na svoje děti, dávají jim naopak najevo, kde je jejich místo (Bedrnová & Nový, 2001).

Dnes často potkáváme mladé lidi, kteří pracují jako finanční poradci. Musí umět ovlivňovat klienty rozumnými argumenty. Pokud to nestačí, může dojít i na jejich emoce. Vyskytuje se to ve čtyřicátém třetím zákoně „*Pracuj se srdci a hlavami druhých!*". Znamená to apelování na lidi nejen prostřednictvím rozumu, ale i emocí. Střídání takových racionálních a emocionálních jednání může sloužit jako základ k přesvědčování lidí (Bedrnová & Nový, 2001).

V oblasti politiky se moc uplatňuje velmi často. Každý politik se udržuje na svém místě díky mandátu získaném od voličů. Říká lidem to, co chtějí slyšet. Nabízí to, co chtějí získat. Objevuje se to ve třicátém druhém zákoně „*Pohrávej si s lidskou fantazií!*". Stačí nabídnout vhodné „sny" a lidé již budou jednat z vděčnosti ve prospěch jejich iniciátorů (Bedrnová & Nový, 2001).

Tyto zákony jsou užitečné a prospěšné k vytváření sociálních styků ve společnosti. Na první pohled se dá předpokládat, že na základě vertikálního uspořádání takové jednání vyžaduje sama struktura společnosti. Vychází to z toho, že některá část lidí se nachází v podřízeném postavení. Například jsou to děti, studenti nebo řízení zaměstnanci. Jejich zralost, a to buď biopsychická, sociální či profesní je na nižší úrovni. Takové rozdělení společnosti vytváří podmínky pro to, aby ty zralejší a dospělejší subjekty mohly pozitivně ovlivňovat zrání mladších osob. Objevují se i další činitelé, které se podílejí na formování a fungování společnosti (místní a státní správa, instituce mocenského aparátu apod.). V moderní době mezi nimi velký význam spočívá v tzv. sedmé velmoci. Jsou to hromadné sdělovací prostředky, například tisk, televize rádio nebo internet (Bedrnová & Nový, 2001)

Mimo vertikální struktury se s mocí můžeme setkat i v rámci horizontálních vztahů. Jsou to vztahy partnerské, přátelské, příbuzenské apod. Tady se také část subjektů mnohdy sama o sobě posouvá do jakoby vyšší pozice, ze které ovlivňuje své „protihráče", resp. partnery. S takovými situacemi se můžeme setkat například v manželských či partnerských vztazích. Jeden z partnerů se stává jednoznačně

dominujícím. Nejčastěji díky své povaze, nebo protože ten druhý takové chování umožňuje (Bedrnová & Nový, 2001).

1.5 Sociální experimenty a uplatňování moci

Uplatňování moci mezi lidi bylo prokázáno v několika významných sociálních experimentech. Tzv. „převálcovávání" ostatních se často využívá v dnešní době. Vychází to z lidské potřeby, která se vyskytla již dříve, a to přesně „nalézt si své místo na slunci", což často nebývá v prospěch ostatních.

Tyto myšlenky vzešly z experimentů Stanleye Milgrama z univerzity v Yale a Philipa Zimbarda z univerzity v Paolo Alto. V experimentu Milgrama chtěli vědci zjistit, kolik bolesti jsou schopni způsobit obyčejní lidé jiným na základě poslušnosti vůči autoritě. V experimentu vystoupili „učitel", „žák" a experimentátor. Ve skutečnosti „žák" byl vyškolenou osobou, která předstírala naučenou situaci. Bylo řečeno, že při experimentu se bude zkoumat vliv bolesti na učení. „Žák" si musel zapamatovat dlouhý seznam slov v určitém pořadí, a při každé chybě mu „učitel" dával elektrický šok. Když si už učitel nepřál dávat šoky z obavy, že to může žákovi uškodit, experimentátor říkal, že experiment musí pokračovat. Všichni účastníci v roli učitelů pokračovali až do 300 V a 63 % z nich došlo až ke konci stupnice, a to přesto, že se zdráhali a vyjadřovali obavy, že by žák mohl zemřít. Milgram tak prokázal, že takové nelidské a kruté zacházení s druhou osobou nemusí být podmíněno sadismem, ale pouhou poslušností vůči autoritě (Bedrnová & Nový, 2001).

Můžeme také za příklad uvést dalšího slavného vězeňského experimentu využívajícího moc od psychologa Philipa Zimbarda, který chtěl vysvětlit a ukázat chování lidi v určitých, mocensky odlišných pozicích. Lidé byli rozděleni do dvou skupin. První skupinu tvořili vězni a druhou dozorci. Všichni byli umístěni do improvizovaného vězení. Po čtyřech dnech věznění se osoby hrající vězně začali skutečně chovat jako vězňové a osoby hrající dozorce jako skuteční dozorci. Dozorci se uchylovali ke stále častějšímu a krutějšímu trestání vězňů. Dokonce se jeden ze zúčastněných vězňů psychicky zhroutil. Proto musel Zimbardo experiment předčasně ukončit (Bedrnová & Nový, 2001).

1.6 Moc a vliv

Moc je úzce spojena s vlivem. Často se tyto dva pojmy používají jako synonymy. Rozdíly mezi nimi jsou obvykle stanovené podle sily vlivu. Moc se od vlivu liší vysokou mírou ovlivňování a pravděpodobností podřízenosti. Vliv obvykle charakterizuje méně a více efektivní ovlivňování subjektu na subjekt. Avšak hranice mezi danými pojmy jsou nejasné a jenom podmínečné (Dálkový studium pro získání statního vzdělání přes internet, 2009).

Mnozí autoři mají za to, že motiv moci je „geneticky uložen v každém z nás". Hill předpokládá, že neúměrné dominantní či mocenské jednání lidí vychází spíše z jejich vyrovnání se s tzv. „démony strachu", kterých je celkem šest:

- Strach z bídy
- Strach z kritiky
- Strach o zdraví
- Strach ze ztráty lásky
- Strach ze stáří
- Strach ze smrti

Strach z bídy paralyzuje schopnost myslet, ubíjí sebevědomí, ničí schopnost imaginace, podrývá nadšení, vnáší zmatek do našich záměrů, brání v iniciativě a znemožňuje sebeovládání. Tento strach je nejničivější.

Strach z kritiky omezuje individualitu člověka, připravuje o jeho iniciativu, ubírá mu sebedůvěru a ničí představivost. Mezi hlavními příznaky tohoto strachu patří: Přehnané vědomí vlastního „já". Projevuje se nervozitou, nesmělostí při setkání s cizími lidmi, neohrabanými pohyby rukou a nohou, vyhýbavými pohledy. Nejistota se projevuje nejistým hlasovým projevem, nervozitou v přítomnosti ostatních, špatným držením těla, slabou pamětí (Hill, 1990).

Strach o zdraví je původně spjat s příčinami strachu ze stáří a smrti. Příznaky tohoto strachu jsou: vedení člověka k omezování pohybu na čerstvém vzduchu, což mívá za následek nadváhu. Náchylnost k onemocnění a seberozmazlování.

Strach ze ztráty lásky se nejspíš datuje z doby kamenné, kdy mužové loupili ženy násilím. Nyní místo toho násilí užívají přesvědčování, příslibu krásných šatů, pěkných aut a dalších „návnad". Je to mnohem účinnější než fyzická síla. Tento strach se projevuje tak, že osoba je žárlivá, má za zvyk hledat chyby na přátelích, příbuzných, obchodních společnících a milovaných. Má ve zvyku hazardovat, krást, nespavost, nervozita, nedostatek sebeovládání, nedostatek sebejistoty a špatná nálada (Hill, 1990).

Základem strachu ze stáří jsou dva velmi dobré důvody. Jedním z nich je nedůvěra k bližním, kteří mohou člověku sebrat všechny jeho statky. Ten druhý vyplývá ze strašlivých představ o „onom světě". Nejběžnější příznaky tohoto strachu jsou: tendence zpomalovat, vypěstovat si ve věku duševní zralosti, tedy kolem čtyřicítky a komplex méněcennosti falešným přesvědčením, že to s člověkem postupem času „jde z kopce". Dalším zvykem je mluvit o sobě omluvně jako o „starém člověku" čistě proto, že dosáhl čtyřicíti nebo padesáti.

Mezi obecné příznaky strachu ze smrti patří: zvyk myslet na umírání místo plného užívání života. Tento strach převládá spíše mezi staršími, ale někdy i mezi mladé lidé. Nejběžnější příčiny strachu ze smrti jsou: chatrné zdraví, chudoba, nedostatek přiměřené činnosti, zklamání v lásce, duševní choroba, náboženský fanatismus (Hill, 1990).

Důvody, proč lidé jednají mocensky, mohou být různorodé. McClelland (1975) rozděluje osoby na dva mocenské typy – personalizovanou a socializovanou. Prvním typem jsou osoby, které touží po osobní moci. Druhým typem jsou ti, kteří mají zájem realizovat cíle nejen pro osobní, ale i skupinový prospěch S těmito typy souvisí

fenomén vůdcovství, který se obvykle projevuje u druhého typu osobnosti, a to u socializovaného. Tento fenomén je podmíněný sociálními faktory a cíleným jednáním ve prospěch společnosti nebo skupiny. Existují také dvě formy vůdcovství. První formu tvoří vedení se souhlasem stoupenců a druhou formou je vedení prostřednictvím síly nebo moci bez jejich souhlasu a někdy i přímo proti jejich vůli. Málokdy se používá pouze jeden druh vedení. Zpravidla se obě formy skloubí (Bedrnová & Nový, 2001). *Autoří Krech, Crutchfield a Ballachey uvádějí, že „vůdcovství vzniká ve skupině v závislosti na struktuře, situaci a úkolech skupiny"* (Bedrnová & Nový, 2001, p. 69). Každý z nás má určité předpoklady k vedení. Ale pouze ti, kteří mají největší vliv, se mohou stát vůdci. Mimo toho, že vůdce vzniká formálně, se objevují i neformální lídři. Musí si umět získat i neformální autoritu. Například v jedné rodině vedoucí postavení má otec, ale v druhé matka. Odvíjí se to od toho, zda to akceptují ostatní (Bedrnová & Nový, 2001).

1.7 Moc v dnešní době

Jak jsme již na začátku psali, moc vznikla na samém začátku vývoje lidstva a existuje až dodnes. Všichni na sobě někdy pociťujeme vliv moci nebo sami své okolí ovlivňujeme. Moc se může projevovat formou jasného příkazu, anebo také může být skrytá. Pak se jí lidé postupně podřizují, aniž by si toho všimli. Moc existuje všude: v politice, v rodině, v práci, mezi přáteli atd (Anon., 2014).

Často je moc spojovaná s politikou, kde se uplatňují různé mocenské vlivy. V jejím rámci je povinná účast jednotlivců a politických seskupení tzv. politických stran. Co se týká jednotlivce, hraje zde role způsobu jeho zapojení do politického dění, např. volby, stížnosti atd. Člověk se může zúčastňovat politického života formou: členství v politických stranách, členství v zájmových organizacích a občanské angažovanosti (Bedrnová & Nový, 2001).

Moc úřadu, která je vůči jedinci anonymní, je pak vnímána formou tzv. odcizení, které dobře popsal Franz Kafka ve svém díle Proces a Zámek. Úřady jsou anonymizovany a řešením odcizení mívá formou úplatku. Je to jakýsi výraz úsilí úředníků dát najevo určitou moc (Bedrnová & Nový, 2001). Jako jednoduchý příklad lze uvést přidělení pokut. Málokdo chce platit 1 000 Kč. za malé překročení rychlosti na silnici. Řidič proto zkusí raději uplatit policistu za 500 Kč a tím chce ušetřit. Tady ale nastává okamžik, zda se policista nechá uplatit nebo dá pokutu. Ovládá určitou moci nad vyřešením aktuální situace řidiče (Bedrnová & Nový, 2001).

Mocenské aspekty se rovněž vyskytují i v partnerských vztazích. V dobře fungujících vztazích rozložení moci zpravidla je rovnoměrné a ani jeden z partnerů nemá pocit, že je otrokem toho druhého. Pozitivní moc oživuje a obohacuje vztah, jelikož se používá pro společný blahobyt. Také se můžeme setkat i s negativní moci, kdy se partner snaží zmocnit toho druhého například omezováním, ponižováním, kontrolou nebo zneužitím. Takové chování spěje k zániku vztahu nebo k jeho neharmonickému udržování (Ovcharova & Litvinchuk, 2000).

Existence moci je ve společnosti způsobena několika objektivními důvody. Jako první důvod se udává nutnost zabezpečit cílený a organizovaný charakter lidské interakce tím, že se vytvoří všeobecná pravidla chování. Nedostatek moci ve společnosti vede k chaosu, zničení sociálních vztahů a nepořádku. Druhým důvodem je potřeba sladit opačné zájmy lidí. Nekompatibilita zájmů vychází ze stávající přirozené a sociální nerovnosti lidí, tj. lidé mají různou životní úroveň, materiální bohatství, vzdělání atd. Kdyby moc neexistovala, společnost by zahynula pod tíhou nekonečných rozporů a bojů. Znamená to, že předurčení moci zajišťuje integritu společnosti a uspořádání interakcí lidi, kteří realizují své zájmy. Společnost se od přírody liší sociálním pořádkem a organizovaností, které jsou podmíněné existencí moci (Ovcharova & Litvinchuk, 2000).

1.8 Získání a ztráta moci

Moc je úzce propojena jak s vlivem, tak i s kompetencemi člověka. Jeden z nejlepších způsobu, jak získat moc a správně ji uplatňovat, je propojení nositele moci s podmínkami, za kterých se uskutečňují mocenské vlivy. Jinými slovy vlivné postavení člověka vznikne, když bude mít vlastnosti, které mu umožní se zapojit do sociálních situací, a tím se zvětší jeho vliv na ostatní. Při tom se spojují kompetence, nástroje komunikace a kulturní způsoby ovlivňování. Výše zmíněně „zákony moci" lze chápat jako komunikační a akční projevy vůdcovství (Bedrnová & Nový, 2001). Klade se v nich důraz na účinné způsoby komunikace s lidmi a jednání s nimi. *Jde tedy o oboustranně vzájemný vztah, v němž moc na jedné straně vyplývá z kompetence vůdce (optimální „fungování" v daných podmínkách) a profiluje jeho autoritu a na druhé straně vyvěrá z daných historických a sociálních podmínek a vytváří prostor pro každé další uplatňování kompetence a pro následný vzrůst autority jedince* (Bedrnová & Nový, 2001, p. 72).

Pro získání přirozené autority člověk by měl lidem ve svém okolí pozorně naslouchat, aby se poučil v tom, co na ně působí. Autorita pramení v zásadě z toho, že existuje nějaká strategie. Například šéf, jenž křičí na své podřízené, může dočasných výsledků dosáhnout, protože má formální autoritu, ale z dlouhodobého hlediska jeho zaměstnanci k němu ztratí úctu (Kozák, 1997).

Kde je možnost moc získat, tam je i možnost ji ztratit. Ve vztahu k moci hraje velkou roli motivace (Bedrnová & Nový, 2001). Člověk může motivaci ztratit k čemukoliv, tím pádem i k projevům moci. Mohou to způsobit různé faktory, např. opakovaná prohra nebo ztráta zájmu. Další faktor, který vede ke ztrátě moci, tvoří boj nositele moci o její udržení. Bývá to občas boj velmi nečistý, jelikož se někdo nachází v prestižní firmě, nebude chtít své místo opustit a bude toužit tam zůstat za každou cenu. Během jeho jednání se mohou projevit prvky nátlaku, vydírání, udávání a násilí (Bedrnová & Nový, 2001).

1.9 Moc během procesu řízení

Proces řízení je úzce spjat s utvářením a uplatňováním moci, protože lidé se v organizaci nacházejí na různé úrovni uplatňování moci a jejím rozvoje. Jsou to například absolventi, jejž teprve začínají pracovat a chybí jim základy, které od nich žádají a očekávají. Jsou jim přiděleny řídicí pracovnici, kteří je budou posouvat dal. Neplatí to pouze pro absolventy, ale i pro nově přicházející zaměstnance z jiných firem (Bedrnová & Nový, 2001). V závislosti na konkrétní pracovní pozici je člověku udělaná pravomoc, kterou člověk disponuje ve firmě. Představuje to oficiální a formální oprávnění k ovlivňování jiné na základě zdrojů (Bedrnová & Nový, 2001). Moc v managementu odráží reálné možnosti ovlivňovat jednání ostatních (podřízených) lidi a spravovat omezené zdroje společnosti pro dosažení dalších cílů. Moc celkově charakterizuje schopnost nadřízeného ovlivňovat, působit na konkrétní pracovní činnosti a řešit problémy dané firmy (Konspekt ekonomista, 2003).

2 KOMUNIKACE

2.1 Definice komunikace

Komunikace je proces výměny informací mezi lidmi a jejich sociálními skupinami pomocí slov, písmen, symbolů či gest, které vedou k vzájemnému porozumění. Pokud komunikace zmizí, organizace přestane být řízená. Její aktivity budou mít chaotický a ne koordinovaný charakter (Ruljev & Gutkevich, 2011).

Vojtěch Černý definuje komunikaci jako sociální komunikaci, která znamená sdělování mezi dvěma a více lidmi. Komunikace probíhá buď verbálně (slovně) anebo nonverbálně (mimoslovně). Je vždy oboustranná a určuje, jaký bude vztah mezi komunikujícími lidmi (Černý, 2008).

U De Vito se můžeme setkat s pojmem interpersonální komunikace, kterou popisuje stejně jako i ostatní autoři. Je to vysílání a přijímání verbálních a neverbálních sdělení mezi dvěma a více lidmi (A. De Vito, 2008).

Informace je dnes považovaná za jeden z nejdůležitějších zdrojů rozvoje společnosti, stejně jako zdroje materiální, energetické a lidské. Efektivita manažerské práce závisí, jak na schopnostech manažera pracovat s lidmi, tak i na tom, jak pracuje s informacemi. Jediný způsob, jak získat takovou informaci je komunikace (Dikan, 2015)

Joseph A. De Vito rozlišuje několik forem komunikace: intrapersonální, rozhovor, komunikaci v malé skupině, veřejnou komunikaci, počítačem zprostředkovanou komunikaci a masovou komunikaci. Interpersonální komunikace vzniká na základě verbálního a neverbálního sdělení. Pomocí interpersonální komunikace se lidi navzájem ovlivňují. Umožňuje to zakládat a někdy i ničit osobní vztahy, ať už s kamarády nebo s kolegy v práci (A. De Vito, 2008). Pokud člověk ovládne tuto řadu forem komunikace, dosáhne určitých cílů a získá příslušné komunikační dovednosti. Mezi ně patří dovednosti prezentovat sebe sama nebo umění vést rozhovory, pohovory a také vůdcovské dovednosti. Tyto komunikační dovednosti ovlivňují efektivitu jak soukromého, tak i profesionálního života jedince nebo řečníka, který dokáže ovlivnit postoje a chování posluchačů díky veřejnému projevu (A. De Vito, 2008).

2.2 Druhy a formy komunikace

Pro úspěch organizace je potřeba efektivně využívat komunikaci. Vedoucí, který plní své role a provádí základní funkce pomocí kvalitních a včasných informaci, může efektivně ovlivnit realizaci stanovených cílů. Pro správné pochopení komunikace musíme vyjasnit, o jaké druhy komunikace se jedná.

Podle Ruljeva a Gutkeviche rozlišujeme následující druhy komunikace (Ruljev & Gutkevich, 2011):

- Verbální:
    - Ohnisková (informační)
    - Expresivní
    - Přesvědčovací
    - Sociálně – rituální
    - Ústní
    - Písemná
    - Motivující
    - Jednocestná (monolog), dialog
- Neverbální
    - Paralingvistická
- Vertikální, horizontální
- Formální, neformální

K ohniskové komunikaci patří přednášení, projevy, debaty, porady a konference. Expresivní se projevuje v síle vyjádření citů, zážitků, jako je například schůzka po dlouhé odluce (Borg, 2013).

Přesvědčovací komunikace je forma, jejímž cílem je ovlivňovat postoje, názory a činy ostatních lidi. Jak tvrdil Aristoteles, komunikace je umění přimět někoho k určitému činu či myšlence (Borg, 2013). Mluvil o třech principech přesvědčování: Logos, Étos a Patos. Logos znamená rozumnou řeč, argument nebo důkaz. Étos klade důraz na postavení, pověst a povahu řečníka. Patos využívá citů a vášně, je emotivním apelováním na posluchače. Vědci, kteří studují lidské chování, si všimli, že proces komunikace a přesvědčování stojí na dvou pilířích: upřímnosti a empatii. Pomocí jazyka lze ovlivňovat myšlení. Slova se stávají nástrojem, kterým je možné vytvořit mentální obrazy (Borg, 2013). Například politici pomocí slov úmyslně skrývají, zastírají či překrucují skutečnost. Hospodářskou krizi pojmenují jako negativní ekonomický růst.

Sociálně-rituální komunikace předpokládá používání norem a tradic sociálně-kulturního chování, například při seznámení nebo provádění zvyků. Ústní komunikace se považuje za nejefektivnější. Prostřednictvím ní můžeme druhým předávat veškeré detaily a díky možnosti vysvětlení zabránit chybnému pochopení řečeného. Písemná komunikace oproti ústní vyžaduje určitý čas, než se informace dostane od adresáta k příjemci. Paralingvistická komunikace vzniká pomocí mimiky, gestikulací nebo také postojem.

Podle dosažení cílů rozlišujeme komunikaci vertikální a horizontální. Vertikální komunikace může probíhat zdola nahoru nebo shora dolů. Zdola nahoru se uskutečňuje pomocí výroční zprávy nebo návrhů, kterými jsou informovány vyšší organy o dění ve společnosti. Komunikace shora dolu se většinou používá při informování podřízených. Tímto způsobem se často komunikují různá nařízení či informace o strategických plánech firmy. Horizontální komunikace znamená sdělení informaci v organizaci ve stejné rovině, například mezi kolegy (Ruljev & Gutkevich, 2011).

Formální komunikace je oficiální. Předává se prostřednictvím komunikačních cest, které vychází z organizační struktury podniku. Opakem je komunikace neformální, která vzniká náhodnými osobními kontakty. Tento druh komunikace se neeviduje oficiálně (Ruljev & Gutkevich, 2011).

Pro lepší pochopení procesu sdělení informace je potřeba mít ponětí o fázích tohoto procesu, kde se účastní dva nebo více lidi. V tomto procesu je možné určit čtyří základní elementy (A. De Vito, 2008).

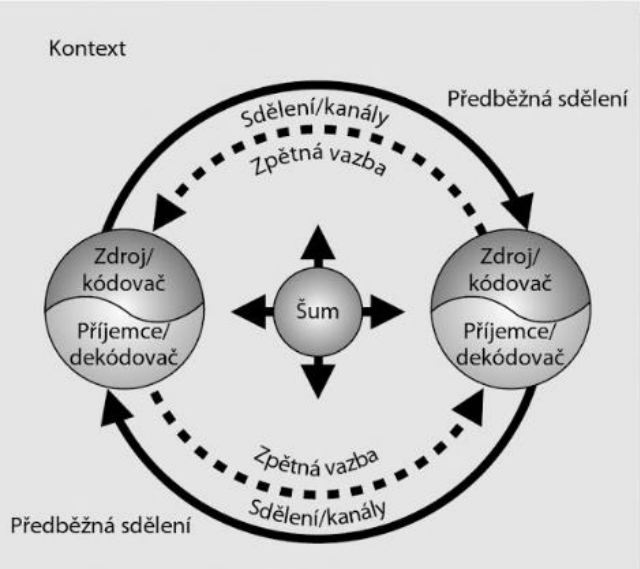
- Zdroj (mluvčí)
- Myšlenka
- Komunikační kanál
- Příjemce

Při sdělení informace odesílatel a příjemce procházejí několika etapami. Jejich úkolem je sestavit zprávu a použít komunikační kanál pro její sdělení tak, aby obě strany to správně pochopily. Jednotlivé etapy jsou následující:

- Vznik myšlenky
- Kódování a výběr komunikačního kanálu
- Sdělení
- Dekódování

Sdělení informaci začíná vyjadřováním myšlenky. Mluvčí rozhoduje, jakou informaci je potřeba sdělit. Aby sdělení bylo efektivní, mluvčí musí brát v úvahu řadu faktorů. Například manažer, který chce sdělit výsledky provedené práce podřízených, musí jasně chápat, že myšlenka spočívá v tom, aby podřízení dostali konkrétní informace o jejich silných a slabých stránkách a o tom, jak zlepšit jejich výsledky. Myšlenka by neměla být vyjádřená jako celková nejasná pochvala nebo kritika chování pracovníků (A. De Vito, 2008).Před sdělením musí mluvčí převést svoje myšlenky do řeči. Říká se tomu kódování. Mluvčí musí také vybrat kanál. Komunikační kanál je prostředek, pomocí kterého se přenášejí sdělení. Málokdy komunikace probíhá pouze jedním kanálem. Většinou to bývá souběžně několik kanálů. Můžeme mezi ně zařadit hlasové, zrakové kanály nebo také telefon, e-mail, televize atd. Ve třetí etapě mluvčí používá kanál pro sdělení informace příjemci. Až informace prostřednictvím komunikačního kanálu doputuje k adresátovi, musí ji dotyčný dekódovat. Dekódování je opačný postup, kdy člověk převádí přijaté informace na myšlenky. Zpětná vazba může zvýšit efektivitu sdělení informace. Může mít různé formy jako úsměv, zamračení, nebo třeba rána pěstí do zubů. Na základě toho pak mluvčí může upravovat své sdělení (Dacenko,

2009). Celý tento komunikační proces je zpracován do jednoho základního schématu interpersonální komunikace (viz obrázek 1) (A. De Vito, 2008).



Obrázek 1: Schéma interpersonální komunikace
Zdroj: Základy mezilidské komunikace, citováno 15. 12. 2016

2.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace (jinými slovy řeč těla) slouží ke zdůraznění verbálního projevu. Například se můžeme usmát, když říkáme někomu „Děkuji". Neverbálním projevem buď můžeme doplňovat to, co sdělujeme nebo můžeme své verbální sdělení popírat, a to nesouhlasnou neverbální komunikací. Prostřednictvím neverbálních projevů můžeme také druhé regulovat a řídit. Například gestem rukou „stop" naznačíme, že si přejeme, aby náš partner přestal mluvit a nechal mluvit nás. Pomocí řeči těla můžeme naši informaci opakovat a také i nahrazovat, například spojením prstů jako signál „OK". Dojmy, které si vytváříme o jiných lidech, vznikají převážně na základě neverbální komunikace (A. De Vito, 2008). Podle De Vito se tyto dojmy zařazují do čtyř kategorie: důvěryhodnost, sympatičnost, přitažlivost a dominance. Jsou rozdělené podle toho, jakou moc má ten druhy vůči Vám (A. De Vito, 2008).

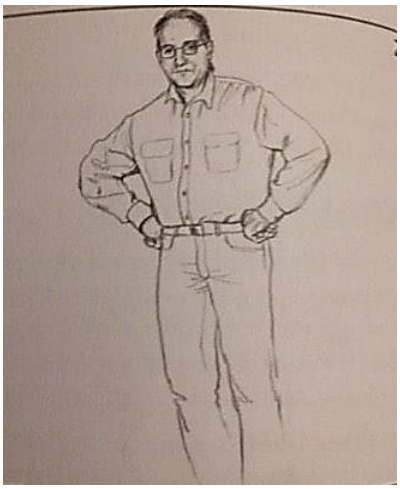
Experimentální studie ukazují, že slova obsahují pouze 7 % významu toho, co říkáme, 38 % významu nesou zvuky a intonace a 55 % - zaujímají pózy a gesta. Někdy pózy a pochyby těla jasněji prozrazují city člověka a tajné úmysly než samotná slova. Více důvěřujeme neverbálnímu jazyku než verbálnímu, protože projevy neverbálních signálů jsou způsobené našim podvědomím. Často můžeme intuitivně cítit, že někdo nám lže (Melnik, 2004). Znamená to, že jsme si všimli nesoulad mezi řečí těla a slovy, která byly řečeny. K neverbální komunikaci patří i další projevy, které získaly svoje názvy podle kategorie: proxemika, mimika, kinezika, gestika a paralingvistika (Melnik, 2004).

Proxemika spočívá ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti. Jedná se především o horizontální a vertikální proxemiku. S vertikální proxemickou vzdálenosti se můžeme setkat při vytvoření statutu nadřazenosti.

Mimika je sdělování pomocí výrazu obličeje. Uvádí charakteristiku osobnosti. Lidé často odhadují povahu druhého člověka, protože ve skutečnosti je obličej asi nejvyhledávanějším vizuálním cílem interpersonální komunikace. Mimické chování osobnost do jisté míry prezentuje. Signály pozdvižení obočí se prakticky používají v každé společnosti a sociální seskupení. Také se objevují u několika druhů opic, což spíše znamená, že je to vrozená reakce, ale ne naučená (Černý, 2008). Důležité v mimice jsou zejména oči. Sleduje se délka a „upřenost" pohledu. Moc se může projevit „vizuálními signály dominance". V průměru člověk, který naslouchá, udržuje větší zrakový kontakt, a když mluví – menší. V případě, že někdo chce komunikovat svoji dominanci, většinou tento model obrací (A. De Vito, 2008).

Kinezika se zabývá sledováním pochybu těla. Její důležitou součástí je gestika, která se věnuje pohybům rukou či nohou. Jedním z nejvýznamnějších odborníků, který se zabýval pohyby těla je Ray Birdwhistell (Černý, 2008). Tvrdí, že gesta vždy musí být posuzována v konkrétním kontextu. Gesta doprovázejí nebo zastupují slovní projevy. Způsobem, jak člověk stojí a přitom ruce založené vbok znamená sebejistota, energie či vzdor, tj. gesto nadřazenosti (viz obrázek 2). Projevy mocných prvku se odráží v podávání ruky. Ruka otočena dlani směrem dolů znamená přání dominovat. Říká se tomu „stisk mocného muže" (viz obrázek 3) (Černý, 2008). Když při rozhovoru všechny prsty jsou zatnuté do pěsti a ukazovaček je nasměrován na subjekt, znamená to, že ten člověk chce podřídit svého společníka rozhovoru (Olemskoj, 2007).

Paralingvistika se zabývá vokálními projevy, které se vyskytují na pomezí mezi neverbálními prostředky a mluvenou řečí. Hlasem lze záměrně i manipulovat, když chceme zdůraznit nějakou část toho, co jsme řekli. Vhodné používání paralingvistických aspektů řeči může mít velký vliv na přesvědčivost sdělení. Za tyto aspekty považujeme například rychlost řečí, výšku hlasu a tempo (Černý, 2008). Postoj člověka ovlivňuje způsob, jakým mluví. Přesvědčivý projev se vyjadřuje uvolněným, vyváženým a vzpřímeným postojem. Hluboký hlas budí dojem autority a kontroly (Hartley, 2004).



Obrázek 2: Gesto nadřazenosti
Zdroj: Řeč těla, citováno 24. 10. 2016

Obrázek 3: Stisk mocného mu6e
Zdroj: Řeč těla, citováno 24. 10. 2016

Jelikož společnost je strukturovaný druh vztahů mezi lidmi, je výrazně závislá na kvalitě komunikace. Pokud komunikace nebude efektivní, lidi se nebudou moci dohodnout na společném cíli, který je předpokladem funkci společnosti. Komunikace je také důležitá i pro funkci kontrolování. Manažeři potřebují být informování o tom, co se stalo, aby řádně dosáhli cílů organizace (Dikan, 2015).

Opakované sociologické výzkumy potvrzovaly, že lidé, kteří běžně provádí řídící činností, od 50 do 90 % svého času tráví na komunikaci (Dikan, 2015). Na první pohled se to může zdát neuvěřitelné, ale vezmeme-li v úvahu, že manažer vždy musí být součástí komunikačních procesů, aby mohl realizovat své pracovní role v mezilidských vztazích a rozhodovat při řešení problémů, se to stává jasné. Pomocí komunikace se provádí řízení, proto představuje navíc tzv. sociální mechanismus, pomocí kterého vzniká a realizuje se moc ve společnosti (Dikan, 2015).

2.4 Manažer a jeho dominance, schopnosti a komunikační dovednosti

Manažer je člověk, který vede spolupracovníky, pomocí kterých dosahuje cíle. Vzniká to na základě formální autority. Jak ostatní akceptují a vnímají tuto autoritu? Manažer ji může získat na základě znalostí. Spolupracovnici jej akceptují jako skvělého odborníka, a to na základě vážnosti a uznání. Zajímá se nejen o to, jak spolupracovnici plní své úkoly, ale i o ně samotné. Svou aktivitou jim dává příklad, aby je následovali. Je schopen přenést na ostatní část své vlastní energie a optimismu (Khelerová, 2010). Mezi další manažerské schopnosti patří schopnost empatie. Dokáže se vcítit do jiného, umí odhadnout jeho potřeby. Chválu by neměl šetřit žádný manažer, protože ta motivuje k dalšímu výkonu. Manažer musí jasně stanovovat cíle, co nejpřesněji sdělovat informaci tak, aby ostatní správně porozuměli (Khelerová, 2010).

Komunikace by měla být asertivní. Znamená to výsledek jednání, kdy jsou spokojeny obě strany. K asertivnímu chování je možné zahrnout: umění pochválit, kritizovat, tam kde situace vyžaduje, anebo přijímat kritiku (Peterková, 2008).

Dominantní člověk hlídá čas rozhovoru, mluví stručně, a to samé žádá i od ostatních. Rozhovor řídí případným přerušením nebo odchodem z místnosti. Také dominantnost člověka se dá všimnout pomocí jeho výrazu obličeje. Při nesouhlasu se mračí, má sevřené rty v úšklebku. Má zúžené oči, pokleslé obočí a chybí úsměv. Říká se tomu „Alpha Face" (Straker, 2002). Výška je hodně důležitá, protože dává výhodu při útoku. Může to být dosáhnuto umístěním na vyšších místech vůči ostatním. Dominantní a mocný člověk zaujme pozici na vyvýšeném místě, kde bude mít veškerý přehled a dokáže vidět na velký počet lidi (Straker, 2002). Mezi nadřazené postoje patří také složená ruce na hrudníku anebo ruce vbok (Bruno & Adamczyk, 2013).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 VLASTNÍ PRÁCE

Cílem praktické části je na základě pozorování analyzovat, jak Donald Trump komunikuje se svými podřízenými, jaké při tom používá formy mocenských prvků, jak se projevují a co znamenají. Provedu obsahovou analýzu slovních projevů, které se u manažera nejčastěji vyskytují a budu zkoumat účel, za jakým tyto prostředky je používá.

3.1 Charakteristika zkoumané osobnosti

Donald J. Trump se jeví jako samotná definice amerického úspěchu. Narodil se 14. června roku 1946 v Queens v New Yorku. Narodil se jako čtvrté dítě z pěti manželům Frederickovi a Mary MacLeod Trumpovým. Donald byl energické a asertivní dítě. Ve věku 13 let ho jeho rodiče poslali do New Yorku na vojenskou akademii. Doufali, že přísný režim školy ho navede na správnou cestu. V akademii se mu dařilo velmi dobře. Už tehdy se v něm projevovaly vlastnosti lídra, které mu pomohly se stát vůdčí osobností. Dále studovat finanční univerzitu a tu ukončil v roce 1968. Po absolvování bakalářského studia nastoupil do otcovy firmy Trump Organization, kde začal svou obchodní kariéru. V roce 1971 se zapojil do velkých ziskových stavebních projektů na Manhattanu (The Trump Organization, 2017). V roce 1980 otevřel Grand Hyatt, který z něho udělal nejznámějšího podnikatele ve stavebnictví. Trumpovy stavby v New Yorku, ale i na celém světě patří mezi nejprestižnější objekty. Jedná se o světoznámou Fifth Avenue, mrakodrap Trump Tower, luxusní obytné budovy, Trump Parc, Trump Palace, Trump Plaza, 610 Park Avenue, The Trump World Tower (nejvyšší budova na East Side na Manhattanu), a Trump Park Avenue (The Trump Organization, 2017). Trump není jen obchodník, ale i skvělý manažer, protože bez efektivního řízení by nikdy nedosáhl toho, co teď vlastní.

3.2 Metody analýzy

3.2.1 Obsahová analýza

Obsahová analýza je kvantitativní metoda, pomocí které se provádí sbírání dat v sociologii, psychologii, politologii atd. K analyzování mohou sloužit dokumenty jako texty, přepisy rozhovorů, rukopisů, novin, knih a webových stránek pro určení frekvence konkrétních slov nebo myšlenek (Kak prosto, 2010).

Nejprve je potřeba zvolit soubor dat, který se bude analyzovat. Například, pokud se bude analyzovat poměr mužů a žen na obrázkách s módou, tak pro analýzu budou použité časopisy na téma móda za určité období. Dalším krokem v obsahové analýze je definování toho, co bude konstituovat kategorii. Mohou to být slova, názvy, fráze, nápady atd. Dále se stanovuje četnost jejich výskytu, význam a vzájemný vztah.

Získané poznatky z analýzy se interpretují. Výstupem mohou být tabulky a grafy (Kak prosto, 2010).

Nevýhody této metody jsou její vysoká časová náročnost a její pracnost. Tato analýza není schopná zdůvodňovat motivy jedince a vysvětlit závěry, které jedinec ze zpráv vyvozuje. Nedokáže potvrdit pravdivost zprávy, protože pouze analyzuje obsah zprávy, ale ne důležitost tohoto obsahu pro jedince. Proto je také nesmírně složité analyzovat tzv. latentní obsah sdělení (především zvukových záznamů), mezi která patří především emoce (Kak prosto, 2010).

3.2.2 Pozorování

Pozorování je jednou z nejčastějších a nejpopulárnějších metod sociologického a psychologického výzkumu. Je to vědecká metoda výzkumu, která se neomezuje na prosté konstatování faktů, ale vysvětluje důvody, proč se to tak děje. Účelné sbírá fakta o chování a činností lidí pro jejich následnou analýzu (Kozlov, 2009).

Aby metoda byla efektivní, je potřeba stanovit předmět, objekt nebo situaci pozorování. Předmětem pozorování může být verbální a neverbální komunikace. U verbální se pozoruje její obsah, délku a intenzitu a u neverbální komunikace se pozoruje gesta, mimiku, proxemiku atd. Dále je potřeba zvolit způsob pozorování. Může to být přímé a nepřímé. Přímé pozorování znamená pozorování prostřednictvím primárních zrakových a sluchových vjemů. Nepřímé se provádí prostřednictvím mikroskopu, dotazníku či videozáznamu. Dalšími kroky jsou stanovení plánu pozorování, zvolení metody zpracování získaných dat, realizace pozorování a zpracování a vyhodnocení výsledků (Kozlov, 2009).

3.3 Analýza verbální a neverbální komunikaci v manažerském prostředí

Člověk, který je zvyklý řídit jiné lidi, používá určitá gesta. Prostřednictvím neverbálních signálů vyjadřuje, že on je nejdůležitější a že je nutné ho poslouchat. K analýze mocenských prvků při komunikaci jsem vybrala videozáznamy, kde Donald Trump působí na pozici top manažera. Jedná se o TV pořad The Apprentice (Učeň), kde neznámí manažeři soutěží o lukrativní pracovní místo v některé z Trumpových společností. Donald Trump jim dává úkoly, které jsou spojené s obchodem, marketingem nebo řízením a v každém díle jeden z účastníků „má vyhazov“. Pro názornost jsem vybrala dvě řady tohoto show. První je z roku 2004, protože tehdy odstartoval první díl první řady. Jako druhou jsem zvolila řádu z roku 2010, tedy s šestiletým odstupem. Důvodem této volby je zjištěni, jak se měnily projevy verbální a neverbální komunikace Donalda Trumpa v čase. Cílem analýzy je prozkoumat, jak Donald Trump komunikuje se svými dočasnými podřízenými, jaké komunikační prvky používá nejčastěji a zda to jsou prvky mocenské.

3.4 Analýza neverbální komunikaci

Nejdříve začnu s analýzou první řady z roku 2004. Už hned na začátku, kdy se v ní objeví Donald Trump, můžeme si povšimnout toho, jakou pozici zaujímá v zasedací místnosti. On sedí ve velkém červeném křesle, ale ostatní sedí na obyčejných židlích (viz obrázek 4). Z hlediska proxemika tímto způsobem Donald Trump zdůrazňuje svou nadřazenost a moc. Po pravé straně od něj sedí výkonný více prezident jedné z jeho společností a po levé se nachází jeho manažer z jeho další firmy. Po celou dobu soutěže sdělují své názory a radí Trumpovi, kdo se podle nich jeví lepším kandidátem a kdo naopak ne. Při jejich představování Donald Trump používá ke gestikulaci ukazováček, což znamená povýšenost a sebejistotu v tom, co říká a co dělá. Ukazuje svoji moc a převahu. Často toto gesto používá i při oslovování svých kandidátů. Tím samým způsobem jim připomíná jejich podřízenost (Černý, 2008). Jak už je zmíněno v teoretické části, člověk, který používá tuto gestikulaci, si chce podřídit ostatní. Ve vztahu ke kandidátovi se to skoro vždy projevuje slovy *„You're fired"* (Máš padáka) (viz obrázek 5).

Obrázek 4: Zasedací místnost D. Trumpa
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=ZtoyhPJVDec, citováno 2.4.2017

Obrázek 5: Gestikulace ukazováčkem
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=ZtoyhPJVDec, citováno 2.4.2017

Další gesto, které pro Donalda Trumpa typické je tzv. gesto „OK". Vypadá to jako spojení ukazováčku a palce do tvaru kolečka (viz obrázek 6). Manažer tímto ukazuje, že má všechno pod kontrolou, že je autoritativní. Hned po jeho použití Trump nasměruje ukazováček nahoru, což připomíná tvar písmena L (viz obrázek 7). Tentokrát to znamená: „Jsem inteligentní, detailista, sebejistý a vím, co dělám". Když Donald Trump ukazuje rukama na sebe, skoro vždy směrují jeho palce nahoru. Symbolizuje tak sebejistého člověka, který má o sobě vysoké mínění (viz obrázek 8).

Obrázek 6: Gesto „OK" Gestikulace palcem nahoru
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=vC2CSIgjXis&t=8s, citováno 24.4.2017

Obrázek 7: Gesto v podobě písmenka "L"
Zdroj: Dünya haberleri, dostupné z http://t.habervitrini.com/dunya/trump-kampanya-mudurunu-kovdu-848533, citováno 24.4.2017

Obrázek 8: Gestikulace palcem nahoru
Zdroj: Youtube,, www.youtube.com/watch?v=zzhC-H13DyA&t=1s, citováno 5.4.2017

Prsty spojené do stříšky představují dominanci a moc. Téměř je vždy Donald Trump má spojené tímto způsobem (viz obrázek 9). Při podání ruky jeho dlaň směruje dolů, a to vyjadřuje dominovat. Zřídka ji podává neutrálně. Na druhou stranu však, vždy prudce a neočekávaně k sobě přitáhne ruku společníka (viz obrázek 10). V tomto okamžiku je hned vidět, kdo je pánem situace a kdo je dominantnější a mocnější. Výjimkou je podání ruky s ženou. V tomto případě se D. Trump řídí normami etikety a nejedná s nimi tak dominantně jako s muži.

Obrázek 9: Gestikulace „prsty spojené do stříšky" z roku 2004
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=G__Q7aRIM0Wo&t=1809s, citováno 5.4.2017

Obrázek 10: Podání ruky D. Trumpa
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=dIqIG6oHr2E, citováno 4.4.2017

Z pohledu vertikální proxemické vzdálenosti Donald Trump vytváří statut nadřazenosti tím, že v daném prostoru zaujímá pozici na vyvýšeném místě. Tím stvrzuje svoji dominantní povahu (Straker, 2002). V devátém díle zůstává stát na schodišti, aby tak byl výš než jeho podřízení a působil tak mocensky (viz obrázek 11).

Obrázek 11: Trump na vyvýšeném místě
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=UJpcf71AIv4, citováno 2.4.2017

Na obrázku 12 Donald Trump přivírá oči, jeho obočí je pokleslé a pevně svírá rty. Takhle vypadá tzv. „Alpha face" dominantního muže (viz obrázek 12). Tak se tvářil často, když se mu něco nezdálo a byl nespokojený s výsledky manažerů. Také na dalším obrázku je vidět, jak se snaží vypadat vyšší než jeho pracovníci ve společnosti. Stojí rovně a bradu vytahuje nahoru, aby působil autoritativním dojmem (viz obrázek 13).

Obrázek 12: Alpha face" D. Trumpa
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=ZtoyhPJVDec&t=2082s, citováno 5.4.2017

Obrázek 13: D. Trump
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=vC2CSIgjXis&t=8s, citováno 4.4.2017

V teoretické části je zmíněno, že vizuální signály dominance se projevují delším zrakovým kontaktem při verbální komunikaci (viz kapitola 2.3.). V průběhu toho, když kandidát mluví, ho Donald Trump pozorně poslouchá a při tom se mu dívá zpříma do oči. Ale i v průběhu toho, když mluví on sám, se také dívá upřeně na toho, s kým mluví. Proto z takového způsobu jednání nelze jednoznačně vyvodit, že v ten moment jedná dominantně.

V desáté radě se Trumpovo místo sezení nezměnilo. Stále setrvával na autoritativním místě, protože seděl doprostřed a na větším křesle než ostatní. Při natáčení této řady kamera Trumpa nezabírala tak často, jak tomu bylo v roce 2004. Proto bylo mnohem složitější pozorovat jeho neverbální projevy. Tehdy tak často neukazoval na lidi ukazováčkem, ale to gesto ponechal vždy při použití slov *„You're fired"*. Kamera často zabírala na Donalda Trumpa pouze na horní část těla. Proto bylo těžké zaznamenat, jak právě při jednání rukama gestikuluje. Pokud budu vycházet jen z toho okamžiku, kdy ho kamera natáčí zboku, tak v 80 % měl ruce do stříšky. Pokaždé když vejde do místnosti a sedne si do svého křesla, dá svoje ruce do této podoby (viz obrázek 14).

Obrázek 14: Gestikulace „prsty spojené do stříšky" z roku 2010
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=3oRhApdHRs4, citováno 5.4.2017

Méně často používá gesto „OK", ale místo něho používá gesto jiné. V novém gestu už nespojuje ukazováček s palcem (viz obrázek 15). Při každém svém příkazu šermuje rukama. Například pří vykazování člověka odejit z místnosti prudce šermuje rukou dopředu směrem ke dveřím. Tento způsob gestikulace neladí s obecnými pravidly slušného chování. Ale člověk, který má takovou velkou autoritu, si to může dovolit.

Při srovnání řady z roku 2004 a 2010 došlo k zajímavému faktu, a to že se Trump už nenakláněl ke svým pracovníkům, kteří sedí od něj vpravo a vlevo. V první řadě, kdy jeden z rádců vyjadřuje svůj názor, se Donald Trump vždy otočí svým tělem a nakloní se k němu. V desáté řadě se to nestalo ani jednou. Na místě těch rádců se nacházejí jeho děti. Proto je možné, že se k nim chová méně formálně. Při pozorování neverbální komunikace nebylo zpozorováno, že by D. Trump měl ruce založené vbok nebo na hrudníku. I přesto, že tato gesta symbolizují nadřazenost, se to ani jednou u něj neprojevilo. Je možné předpokládat, že takový způsob gestikulace neodpovídá jeho stylu jednání.

Obrázek 15: Gesto "OK" bez spojení ukazováčku s palcem
Zdroj: Youtube, dostupné z www.youtube.com/watch?v=aVGcS__I03QY&t=659s, citováno 4.4.2017

Tabulka 1 udává zpracovaná data z pozorování první řády. Uvádí informace o tom, kolikrát Donald Trump použil určité gesto v každém díle. Při srovnání jednotlivých projevů gestikulací lze zaznamenat, že svoji moc nejčastěji vyjadřuje pomocí ukazováčku. V procentuálním vyjádření je to téměř čtvrtina (21,4 %). Další gesto, které Trump často používá, je gesto složení rukou do stříšky. Zachovává takovou polohu rukou jenom tehdy, když někoho poslouchá. Je to člověk, jenž hodně gestikuluje, proto se takové klidné a zároveň mocenské postavení rukou nevyskytuje tak často (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Údaje o použitých gestech D. Trumpem v r. 2004

1. řada (2004 r.)				
Dílo	**Záběry na D. Trumpa**	**Použití ukazovačku**	**Gesto "OK"**	**Gesto do stříšky**
1	76	18	1	3
2	49	11	2	1
3	38	7	2	0
4	36	8	2	1
5	38	8	1	9
6	80	15	0	2
7	86	14	0	5
8	43	10	2	10
9	68	14	8	30
10	46	16	3	24
11	51	8	9	9
12	43	11	3	10
13	36	3	3	6
14	44	14	6	10
Celkem	**734**	**157**	**42**	**120**
Četnost výskytu (v %)	**-**	**21,4**	**5,7**	**16,3**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

Tabulka 2 představuje údaje ze sledování desáté řady. Vyjádření dominantní povahy pomocí ukazováčku zůstalo s nejvyšším procentním výskytem, ale oproti roku 2004 se tato četnost dvojnásobně zmenšila. Při srovnání s první řadou si lze povšimnout toho, že se objevilo nové gesto „OK", ale tentokrát bez spojení palce s ukazováčkem. Tento druh projevování má nejmenší procento výskytu. Na základě takového výsledku se dá předpokládat, že je to spíše doplňující pohyb ke gestu „OK" (viz tabulka 2). Lze zpozorovat, že čísla v druhé tabulce jsou mnohem menší než v první, tj. v desáté řadě Donald Trump gestikuluje méně než v první. Důvody k méně častému projevu neverbálních signálu jsou možná takové:

1) Show se stalo více komerční a Trump si hlídá svoje pohyby.
2) Natáčení probíhalo z takového úhlu, kdy nebylo možné zaznamenat každou změnu neverbálního projevu mocného podnikatele.

Tabulka 2: Údaje o použitých gestech D. Trumpem v r. 2010

10. řada (2010 r.)					
Dílo	**Záběry na D. Trumpa**	**Použití ukazovačku**	**Gesto "OK"**	**Gesto "OK" ale bez spojení prstů**	**Gesto do stříšky**
1	92	10	2	1	5
2	41	4	2	2	1
3	36	4	4	1	0
4	45	6	5	1	4
5	47	14	1	1	1
6	46	2	0	1	0
7	49	8	5	1	2
8	53	5	6	1	1
9	39	5	5	2	4
10	44	4	2	1	2
11	36	3	0	4	4
12	82	6	0	4	1
Celkem	**610**	**71**	**32**	**20**	**25**
Četnost výskytu (v %)	**-**	**11,6**	**5,2**	**3,3**	**4,1**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

3.5 Analýza verbální komunikace

Autorita, dominance a moc se vyskytuje v Trampově stylu řeči. *„I can just fire you all."* (Můžu Vás všechny naprosto jednoduše propustit). Vyslovuje to velmi klidným, hlubokým hlasem, s důrazem a přesvědčivě, jako by to znamenalo, že je pánem osudů přítomných manažerů. Jakmile se rozhodne někoho přerušit, zvyšuje svůj hlas tak, aby kandidát okamžitě přestal mluvit. V případě, že manažer na položenou otázku neodpověděl na první pokus, podnikatel ji zopakuje několikrát a při tom vždy na začátku otázky zvýší svůj hlas. Tímto způsobem zdůrazňuje klíčová slova kdo, kde nebo jak. Záměrně vyzývá kandidáta k potřebné odpovědi, a proto Donald Trump vhodně používá paralingvistické aspekty řeči. Často mluví rychle, protože jak on sám říká „Čas jsou peníze." Nechce plýtvat svým časem, proto při mluvení pospíchá a vždy ukončuje debatu jako první.

Dominantní člověk si při rozhovoru hlídá čas a řídí ho případným přerušením nebo odchodem z místnosti (Straker, 2002). Například v prvním díle, když Donald Trump vešel do zasedací místnosti, prohlásil: *„I'm really busy today. We will go quickly"* (Jsem dnes opravdu zaneprázdněn. Vezmeme to rychle.) V tomto okamžiku zadal potřebné

tempo, aby jednání proběhlo rychle, protože on nemá čas. Aby zdůraznil, jak moc pospíchá, slovo quickly vyslovil hrubým tónem a zvýšeným hlasem. V případě, že Donald Trump neobdrží žádoucí odpověď od manažerů, kteří se obvykle snaží prokázat svojí nevinu, začíná jim skákat do řečí slovy. *„But listen! Enough of it!" (Ale poslouchej! Dost!).* Takovým stylem jednání Trump udržuje vůči nim své mocenské postavení. Ke svým poradcům se chová stejným způsobem. Jakmile výkonný viceprezident chtěl něco říct, Trump ho hned přerušil slovy *„One second, George. Wait! " (Sekundu George, počkej!).* Trumpova moc se ukázala i tehdy, když se v posledním díle řešilo, kdo z dvou posledních kandidátů je lepší. Viceprezident začal ohlašovat svůj názor a na to Trump svůj hlas zvýšil a přerušil ho, *„George, George, let me finish!" (George, George, nech mě dokončit!).* Jedná takto, protože chce řídit jednání, a aby probíhalo podle jeho představ.

Setkala jsem se s jevem, že v show Trump neprosí, ale přikazuje. V prvním díle, kde se manažeři setkali podruhé, Trump hrubě přikazuje jednomu z kandidátů, aby si sedl na své místo. Bud" nechce, aby někdo stál výš než on, anebo tímto způsobem chce dát najevo ještě před začátkem diskuze, kdo je tady nejdůležitější a kdo je pánem situace. Neprosí, aby se manažeři vrátili do svých hotelových pokojů, ale přikazuje jim to *„Come on, get out!"* (No tak, vypadněte!), *„Go out followers, hit the elevator." (Běžte ven, chlapci, přivolejte výtah).* Aby se kandidáti zvedli ze svých míst, Trump často říká „Go ahead followers" (Běžte) a rukou ukazuje na dveře.

V teoretické části jsem psala, jak se dělí moc (viz kapitola 1.3.) . V průběhu pozorování Donalda Trumpa jsem zaznamenala čtyři druhy moci, které používá vůči svým dočasným podřízeným. Jsou to moc kompenzační, odměňující, expertní a trestající (donucovací). Kompenzační moc spočívá v pochvalách a odměnách. Trump vždy pochválí kandidáty, když splnili úkol velmi dobře, ale i s vynikajícími výsledky. *„It is look like two good, smart tough teams"* (Jsou to dva dobré, chytré a tvrdé týmy), *„Good job!"*(Dobrá práce!). Navíc osobně pochválí toho, kdo se nejvíce podílel na práci nebo čí myšlenky byly nejoriginálnější.

Ten tým, který zvítězí, obdrží od něj odměnu formou výletu do nejluxusnějších míst nebo v podobě luxusních zážitků. Například je to let vrtulníkem nad Manhattan nebo piknik v jednom z jeho luxusních golfových klubů. Z toho vyplývá, že Donald Trump uplatňuje moc odměňující.

Moc expertní se zakládá na schopnosti manažera vyhodnotit znalosti, dovednosti a talent podřízených (Karpov, 2010). I na této moci se Trump podílí, protože umí vidět potencionální schopnosti lidi. *„I really believe you have a lot of potential"* (Opravdu věřím, že máš velký potenciál), *„I think still he has a lot of leadership qualities. Now I wouldn't like to see him go."* (Myslím si, že i přesto má spoustu vůdčích dovedností. Teď bych si nepřál, aby odešel.)

Na začátku dne každému týmu Donald Trump dá úkol, který mají splnit. Než se s nimi rozloučí, připomíná jim, že ten tým, který prohraje, se s ním sejde večer v zasedací místnosti, kde jeden z nich dostane „padáka". V tento okamžik Trump uplatňuje moc trestající anebo jinak řečeno donucovací. Je to tzv. spravedlivý trest za určité provinění.

„The loosing team will see me at the boardroom and that means somebody will be getting fired" (Prohrávající tým mě uvidí v zasedací místnosti, a to znamená, že někdo bude vyhozen.)

V následujících dvou tabulkách jsou uvedena čísla, která udávají, jakou moc Trump použil v určitém díle a jak často tu moc používá. Při srovnání výsledků lze zpozorovat, že se v roce 2004 a v roce 2010 nejvíce realizovala moc kompenzační. Donald Trump rád chválí tehdy, když člověk odvede opravdu skvělou práci. Položka expertní moc zůstala skoro stejná, ale moc trestající se velmi změnila. V roce 2010 se tato moc objevila mnohem méně. Dá se předpokládat, že tento pokles způsobil šestiletý průběh show. Po tak dlouhé době už není potřeba pravidla soutěže opakovat a připomínat manažerům následky toho, když prohrají. Prostřednictvím odměňující moci je Trump pokaždé povzbuzuje k lepším výsledkům. Četnost jejího výskytu zůstala beze změny v obou sledovaných rocích. Rozdíl spočívá jenom v tom, že se v první řadě odměny tykaly celého týmu, ale v desáté zahrnují už jenom projektového manažera, tj. vedoucího týmu (viz tabulka 3 a 4).

Tabulka 3: Druhy moci se vyskytující v projevech D. Trumpa v r. 2004

1. řada (2004 r.)				
Dílo	**Kompenzační**	**Odměňující**	**Expertní**	**Trestající**
1	1	1	2	2
2	1	1	1	1
3	0	1	0	0
4	1	1	3	1
5	3	1	1	1
6	1	0	0	1
7	1	1	0	1
8	3	3	0	1
9	1	1	0	1
10	2	1	1	1
11	0	1	0	1
12	2	1	0	2
13	3	1	0	1
14	3	1	1	0
Celkem	**22**	**15**	**9**	**14**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

Tabulka 4: Druhy moci se vyskytující v projevech D. Trumpa v r. 2010

10. řada (2010 r.)				
Dílo	**Kompenzační**	**Odměňující**	**Expertní**	**Trestající**
1	1	4	1	2
2	2	1	1	0
3	4	1	0	0
4	0	1	0	0
5	1	1	0	1
6	1	1	0	0
7	6	1	0	0
8	2	1	1	0
9	2	1	0	0
10	4	1	0	1
11	1	0	0	0
12	5	1	1	0
13	6	1	2	0
Celkem	**35**	**15**	**6**	**4**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

3.6 Obsahová analýza Donalda Trumpa

K obsahové analýze komunikačních vyjádření Donalda Trumpa jsem vybrala Show The Apprentice, abych zjistila, jaké slovní výrazy v manažerském prostředí používá a případně také za jakým účelem. Jako podklad k analýze poslouží videozáznamy z Youtube. Jako další materiál k rozboru obsahu jsem zvolila rozhovory s Donaldem Trumpem v americké show Show David Letterman z roku 1988, 1998 a 2008 s cílem zjistit, jak se měnila řeč Donald Trumpa. Budu analyzovat jeho odpovědi na téma jako ekonomika a řízení. Tento pořad je také k dispozici na Youtube. Obsahová analýza není schopná zdůvodňovat motivy, protože pouze analyzuje obsah zprávy, ale ne důležitost tohoto obsahu pro něj.

V příloze 1 jsou představeny texty ze show The Apprentice z roku 2004 a 2010 (viz příloha 1). Z roku 2004 jsou zaznamenány rady, které Donald Trump uděluje svým podřízeným a publiku. Texty z roku 2010 obsahují proslov D. Trumpa. V prvním popisuje kandidátům úkol a druhý přináší pochvalu za odvedenou práci. Stanovila jsem kritéria, u kterých jsem sledovala četnost výskytu, smysl obsahu a kontext, v jakém jsou použita. Ta kritéria jsou stejná jak pro analýzu show The Apprentice, tak i pro rozhovor v show David Letterman. Kritéria jsou následující: lidé, finance, zájmeno „já", zájmeno „my", přídavná jména, příslovce (velmi, moc) a tematická slova. První čtyři kritéria jsem rozdělila na tři podskupiny podle citlivosti slov: pozitivní, negativní a neutrální. Podskupiny jsem stanovila pro to, abych mohla posoudit vztah Donalda Trumpa ke konkrétním věcem. U kritéria „lidé" jsem sledovala, jaká D. Trump používá

slova vzhledem k lidem. Zda to budou kladná přídavná jména jako chytrý, krásný nebo naopak záporná jako hloupý, nespolehlivý atd. (viz tabulka 5).

Tabulka 5: Obsahová analýza show The Apprentice z roku 2004

Četnost výskytu				
Kritéria	**Pozitivní**	**Negativní**	**Neutrální**	**Celkem**
Lidé	23	8	0	31
Finance	15	3	0	18
Zájmeno "já"	16	0	0	16
Zájmeno "my"	1	0	0	1
Přídavná jména	29	5	2	36
Příslovce	12	0	0	12
Tematická slova	38	0	0	38
Celkem témat	**-**	**-**	**-**	**13**
Celkem slov	**-**	**-**	**-**	**608**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

V tabulce 5 jsou znázorněné výsledky analýzy show The Apprentice. Ve vztahu k lidem Trump nejčastěji používá kladná slova, například *„You've been outstanding"* (*Byl jsi vynikající*), *"They're very smart guys"* (*Jsou to velmi chytří lidé*). Používá je za účelem pochválit, což patří mezi kompetence manažera. V jeho řeči byly zpozorovány i negativní výrazy jako „idiot" nebo „břídil", např. *„You're going to look like an idiot"* (Jinak budete vypadat jako idiot), *„That guy is a loser"* (Budeš mizerný). Je možné, že podobná negativní slova používá s cílem zdůraznit důležitost řečeného. Obecně je známo, že člověk častěji a rychleji zaregistruje negativní slova než ta pozitivní, protože negativní formulace vždy člověka urážejí. Ta doslova ho „tahají za uši".

Dalším kritériem jsou „finance". Od podnikatele se očekává, že bude mluvit více na téma ekonomiky a používat ekonomické termíny a čísla. Používá nejen slova, která nesou přímý význam peněz, ale i slova blízká významu financí, například sell, rich, money, price, buy nebo deal (prodávat, bohatý, peníze, cena, koupit nebo obchodování). Lze si povšimnout toho, že ta slova jsou velmi krátká, tj. mají jednu nebo dvě slabiky. Většinou je vyslovuje s kladným smyslem, například ve vztahu k lidem používá slovo bohatý (viz tabulka 5).

Autoritativní a mocní lidé často používají zájmeno „já". Trump se velmi často o sobě vyjadřuje v kladném smyslu, např. *„I learned"* (Naučil jsem se.), *„I've always said"* (Vždy jsem si říkal.). Nikdy jsem nezaznamenala, že by mluvil ve vztahu k sobě v negativním slova smyslu jako například: *„Udělal jsem chybu."* nebo *„Provinil jsem se."* apod. Na

základě jeho slov můžeme naopak cítit, že on je ten z mala výjimečných lidí, kteří to dokážou, například „*When I'm done it's going to be one of the best golf courses anywhere in the world.*"(Když to dokončím, bude to jedno z nejlepších golfových hřišť na celém světě). Trump jako by prohlašoval, že je panem svých slov. Za celou dobu mého sledování show The Apprentice se zájmeno „We" (my) vyskytuje jenom jednou (viz příloha 1).

Ve slovníku Trumpa najdeme hodně příslovci jako very, much, more a lot (hodně, více, moc). Ta příslovce nesou význam větší míry.Pomáhají zdůrazňovat slova, aby měla silnější význam a intenzivněji působila na posluchače. Podnikatel je používá jenom se slovy pozitivního významu, například „*much more important*" (mnohem důležitější). Někdy je dokonce několikrát opakuje, aby tak zesílil důraz na po něm následujícím slově, například „*very very delicate part*" (velmi velmi choulostivá) (viz příloha 1).

V každém díle Trump uděluje podřízeným a publiku rady. Každá jeho rada je zaměřená na určité téma. Při analyzování toho, jak často Trump vyslovuje fráze nebo slova, která odpovídají smyslu tématu. V tomto případě vyšla průměrně 3 % jejích výskytu (viz tabulka 6). Není to tak vysoké procento, ale i přesto Donald Trump mluví vždy k věci. Například první rada je na téma „Location" (Místo). V textu se toto slovo vyskytlo až čtyřikrát (viz příloha 1).

Tabulka 6: Počet výskytu významových slov odpovídající smyslu tématu v show The Aprrentice z roku 2004

Rada	Celkem slov	Počet významových slov	Počet významových slov v (%)
1	54	5	0,93
2	28	10	3,57
3	51	4	0,78
4	36	16	4,44
5	24	13	5,42
6	31	6	1,94
7	104	10	0,96
8	25	5	2
9	30	8	2,67
10	49	12	2,45
11	81	6	0,74
12	38	15	3,95
13	57	23	4,04
Součet	**608**	**133**	**2**
Průměr	**608**	**10,2**	**3**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

Pro účely analýzy rozhovorů v Show David Letterman jsem stanovila stejná kritéria jako v případě analýzy show The Apprentice. Avšak tentokrát ale pro každý rok zvlášť, abych mohla porovnat rozdíl a zjistit případné odlišnosti (viz příloha 2). Kritéria jsou následující: lidé, finance, zájmeno „já", zájmeno „my", přídavná jména a příslovce (velmi, moc).

V následujících tabulkách 7, 8 a 9 jsou znázorněny výsledky. Při srovnání jednotlivých roků lze vidět, že D. Trump čím dal, tím víc mluví o lidech. V roce 1988, kdy Trump byl mladší, je v textu zaznamenáno 0,08 % výskytu slov vztahujících se k lidem. Slovo lidé zmínil jenom jednou, ale v rozhovoru z roku 2008 se četnost výskytu těchto výrazů zvýšila z 0,17 % na 0,27 % (viz tabulka 10). Při analyzování kritéria „lidé" v kontextu, Trump používá buď pozitivní, nebo neutrální přídavná jména anebo slovesa, ale nikoliv negativní. Na základě tohoto jevu se dá předpokládat, že Donald Trump má k lidem pozitivní vztah. Co se týká slovní zásoby spojené s tématem financí, četnost jejich výskytu v daném případě klesá. V roce 1988 Trump častěji používal slova související s ekonomikou nebo financemi, ale v roce 2008 jejich prezentace klesla až na 0 (viz tabulka 10). V roce 2008 Donald Trump vyhlásil svůj bankrot a následující rok se už zabýval kromě jiného i politikou. Je možné, že Trump již dříve plánoval vstup do politiky, proto se svými slovy zaměřoval více na lidi a méně na finančnictví a obchodování.

Lze si také všimnout, že klesá nejenom četnost výskytu slov souvisejících s financemi, ale i používání zájmena „já". Naopak značně roste četnost výskytu zájmena „my". Trump jako by zobecňoval, že my všichni se nacházíme na „stejné lodi", a nezdůrazňuje už tak pouze svou osobu. Je zajímavé, že frekvence použití příslovcí se snižuje (viz tabulka 10).

Tabulka 7: Obsahová analýza rozhovoru v show David Letterman roku 1988

Četnost výskytu				
Kritéria	**Pozitivní**	**Negativní**	**Neutrální**	**Celkem**
Lidé	1	0	0	1
Finance	4	0	0	4
Zájmeno "já"	7	0	2	9
Zájmeno "my"	0	0	0	0
Přídavná jména	7	0	0	7
Příslovce	3	0	0	3
Celkem slov	**-**	**-**	**-**	**126**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

Tabulka 8: Obsahová analýza rozhovoru v show David Letterman roku 1998

Četnost výskytu				
Kritéria	**Pozitivní**	**Negativní**	**Neutrální**	**Celkem**
Lidé	2	0	0	2
Finance	1	0	0	1
Zájmeno "já"	6	1	0	7
Zájmeno "my"	1	0	0	1
Přídavná Jména	5	3	0	8
Příslovce	0	0	0	0
Celkem slov	**121**	**-**	**-**	**121**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

Tabulka 9: Obsahová analýza rozhovoru v show David Letterman roku 2008

Četnost výskytu				
Kritéria	**Pozitivní**	**Negativní**	**Neutrální**	**Celkem**
Lidé	4	0	0	4
Finance	0	0	0	0
Zájmeno "já"	1	0	0	1
Zájmeno "my"	9	0	0	9
Přídavná jména	0	4	1	5
Příslovce	1	0	0	1
Celkem slov	**148**	**-**	**-**	**148**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

Tabulka 10: Srovnání obsahové analýzy jednotlivých roků

Četnost výskytu v (%)			
Kritéria	**Rok**		
	1988	**1998**	**2008**
Lidé	0,08	0,17	0,27
Finance	0,32	0,08	0
Zájmeno "já"	0,71	0,58	0,07
Zájmeno "my"	0	0,08	0,6
Přídavná Jména	0,56	0,66	0,34
Příslovce	0,24	0	0,07

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

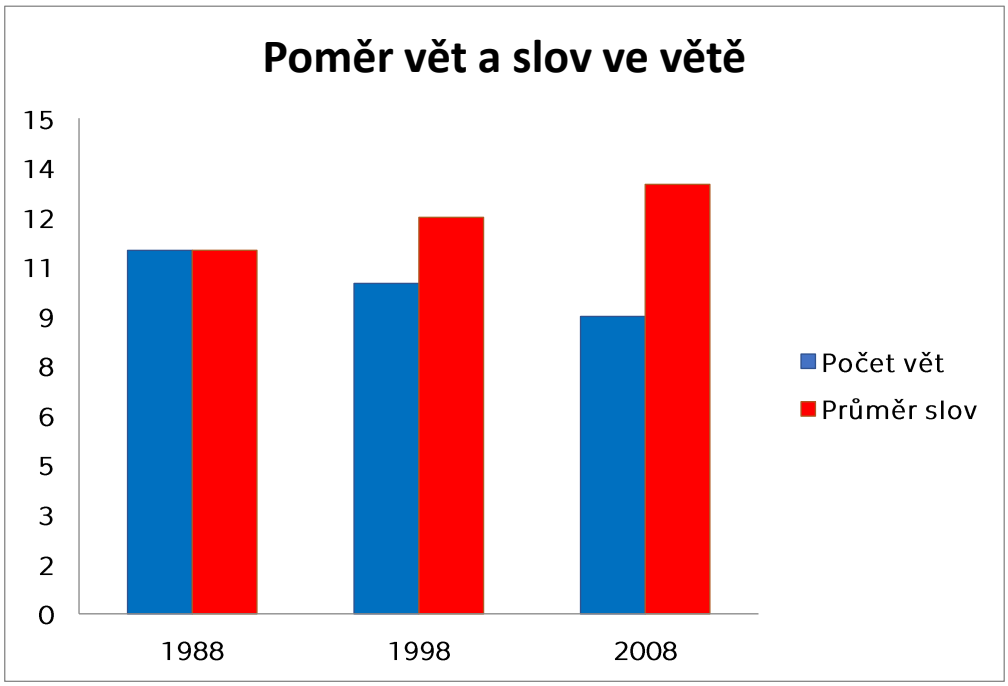
Během analýzy výše zmíněného show David Letterman bylo zjištěno, že Donald Trump zdůrazňoval některé fráze určitým způsobem, a to buď zvýšením hlasu, protažením výslovnosti slovních spojení nebo použitím vhodného gesta. Při porovnávání rozhovorů z let 1988 a 2008 se počet vyskytovaných negativních frází zvýšil víc než o polovinu. V roce 2008 při rozhovoru na téma vedení a řízení vyslovuje obecná slova s negativním významem, například horrible leadership, really serious problem, we're not respected (hrozné vedení, opravdu vážný problém, nejsme respektováni). Při zdůraznění podobných frází používá podpůrná gesta, aby zesílil jejích význam. Některé fráze vyslovuje velmi zřetelně a pomalu.

Při rozboru jednotlivých vět jsem zaznamenala zajímavý jev. Počet vět po deseti letech klesá, ale průměr slov v daných větách naopak roste (viz tabulka 11 a graf 1). Nárůstu počtu slov napomáhají spojky v dlouhých souvětích jako and, because, that, if atd. (a, protože, že, pokud atd.).

Tabulka 11: Rozbor textů na jednotlivé věty (Show David Letterman)

Číslo věty	1988 r.		1998 r.		2008 r.	
	Počet slov	Počet spojek	Počet slov	Počet spojek	Počet slov	Počet spojek
1	1	0	4	0	6	0
2	4	0	6	0	30	3
3	3	0	18	0	12	0
4	21	2	8	0	18	0
5	21	4	10	0	8	0
6	10	0	6	0	17	0
7	4	0	16	0	6	0
8	25	1	24	3	18	0
9	4	0	25	3	6	0
10	20	2	4	0	-	-
11	13	0	-	-	-	-
Celkem	**126**	**-**	**121**	**-**	**121**	**-**
Průměr	**11**	**-**	**12**	**-**	**13**	**-**

Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů



Graf 1: Poměr vět a slov ve větě v jednotlivých letech (Show David Leterman)
Zdroj: Vlastní výpočty na základě externích údajů

Jazyk používán Donaldem Trumpem je poměrně jednoduchý. Dokazuje to následující rozbor. V rozhovoru z roku 1988 se vyskytuje celkem 126 slov a z toho 114 slov obsahují jenom jednu slabiku, což udává skoro 90,5 %. 11 slov obsahuje dvě slabiky. V druhém rozhovoru lze zpozorovat, že jen 4 slova obsahují více než dvě slabiky, tzn. že jednoduchost jeho jazyka se projevuje minimálním používáním dlouhých slov. Trump jako obchodník mluví nekomplikovaně a slova opakuje několikrát. Například ve své řeči v diskusi z roku 1998 opakuje slovo problém až čtyřikrát, např.: „*It's tied to an Asia problem. Asia's got problems, Hong Kong has some pretty big problems, they do have big problems* ". V roce 2008 opakuje slovo leadership a lead: „*We have had horrible leadership, we've had the worst leadership, we do need somebody to lead us, we need somebody to take us and lead us, We really need somebody to lead*" (viz příloha 2).

Debata z roku 2008 na téma projektu ve Skotsku obsahuje případné dominantní a mocenské významy. Ve větě „*I think I will get the approval*" (Myslím, že dostanu souhlas) lze v jeho slovech zaznamenat jistotu a sebevědomý postoj. Vyslovuje to klidným hlasem, jako kdy by si byl jistý v tom, že ten souhlas opravdu dostane bez všech pochybností. Celá jeho odpověď naznačuje to, jakou má Donald Trump moc zlepšit mnohonásobně to, co již existuje. Svůj vliv ztvrzuje frázemi: "*It is beautiful, but I'll make it more beautiful.*" (Je to krásné, ale udělám to ještě krásnější). V následující větě to Trump ještě jednou zopakuje, a to se silnějším důrazem, jako by sám sebe ujišťoval v pravdivosti těchto slov "*Actually when I finish it will be far more beautiful*" (Ve skutečnosti, když to dokončím, bude to mnohem krásnější) (viz příloha 3).

3.7 Donald Trump jako manažer

Donald Trump je manažer, který je vzorem pro mnoho lidi. Chtějí u něj pracovat a získávat od něj znalosti.Sledované podřízení akceptují jeho autoritu. Například v první řadě show The Apprentice v jeho sedmém díle jedné z kandidátek těžce onemocněla matka. Po skončení diskuze požádal onu kandidátku, aby zůstala v zasedací místnosti. Ptal se jí na to, jak se daří její matce a zda nechce opustit soutěž a jet za ní. V tomto okamžiku je vidět, jak se Trump zajímá nejen o to, jestli a jak kandidáti splní své úkoly, ale i o ně samotné.

Trump vždy pochválí toho, kdo vykoná skvělou práci. V každém díle jasně definuje cíl zadání, například vydělat co nejvíce peněz. Stanovení jasného cíle, aby ostatní správně porozuměli, patří mezi manažerské kompetence, což Trump také splňuje. Nezapomíná ani na kritizování kandidáta v případě, že to situace vyžaduje. Poukazuje na chyby, které byly provedené v průběhu plnění úkolu.

3.8 Závěrečná doporučení

Na základě analýz provedených v této práci hodnotím styl komunikace Donalda Trumpa jako velmi efektivní a účinný. Způsob, jakým projevuje mocenské prvky, z něj děla autoritativní a vlivnou osobnost. Díky tomu ho lidé poslouchají a plní jeho příkazy.

Autoritativní dojem Trump podporuje důraznou gestikulací. Domnívám se, že kdyby nebyla zvolená gesta tak nápadná, nemusela by mít tak velký efekt na okolí.

Podle mého názoru je Trumpova komunikace velmi účinná, zejména z toho důvodu, že úspěšně ovlivňuje chování lidi ve svém okolí. Jeho styl verbální a neverbální komunikace zcela odpovídá mým představám, jak by měl vystupovat vrcholový manažer. A proto bych nedoporučovala žádnou změnu. Avšak z pohledu jeho podřízeného bych ocenila, kdyby vystupoval méně direktivním způsobem.

Závěr

Při pozorování verbálních a neverbálních projevů při komunikaci Donalda Trumpa byly zaznamenány projevy moci, autority a dominance manažera v manažerském prostředí. Obsahová analýza umožnila získat detailní informace ukázala, jakým způsobem Donald Trump mluví a jaká slovní spojení nebo fráze při tom používá.

Metodou pozorování byly zjištěné mocenské projevy při oslovování podřízených. Projevovaly se gestikulací ukazováčkem. Některá gesta byla podpůrná, např. gesto „OK". Jedna z nejčastějších gestikulací, kterou Trump používá, spočívá ve spojení prstů do stříšky, což přímo symbolizuje moc a dominanci. Dalším projevem mocné povahy bylo podání ruky dlaní dolů, tzv. stisk mocného muže. Zvlášť při podání rukou D. Trump k sobě prudce a neočekávaně přitáhne ruku společníka. Z proxemického hlediska D. Trump skoro vždy zaujímá pozici na vyvýšeném místě v místnosti nebo pomocí rekvizit zdůrazňuje svoji nadřazenost.

Při verbální komunikaci manažer používá klidný a hluboký hlas, někdy hovoří s důrazem a jistotou. Když má zapotřebí někoho přerušit, dělá to bez prodlení. Někdy mluví velmi rychle, aby zbytečně neplýtval časem. Vždy jako první ukončuje debatu. Očekávala jsem, že bude méně projevovat svoji dominantní povahu vůči svým poradcům, ale skákal jim do řeči úplně stejně jako kandidátům. Při analýze materiálu bylo zjištěno, že manažer aplikuje čtyři druhy moci: odměňující, trestající, expertní a kompenzační.

Obsahová analýza byla aplikována na videozáznamy pořády The Apprentice a David Letterman Show. Výsledky obou analýz ukázaly, že se Donald Trump nejčastěji zmiňuje o lidech, a to v pozitivním slova smyslu. V show The Apprentice manažer často zdůrazňuje svoje mocenské postavení pomocí zájmena „Já". Naopak v rozhovoru Davida Lettermana použití tohoto zájmena klesá a roste četnost výskytu zájmena „My". Když D. Trump chce zdůraznit slovo nebo fráze, zvyšuje intenzitu svého hlasu, protahuje výslovnost a používá podpůrná gesta. Výsledky z roku 2008 ukázaly, že se četnost výskytu frází s negativním významem zvýšila oproti roku 1988.

Používaný jazyk je poměrně jednoduchý, tj. Trump používá menší množství slov s více než dvěma slabikami. Svoji moc zdůrazňuje frázemi, které nesou nádech výjimečnosti. Navíc je vyslovuje velmi zřetelně a s jistotou. Je to mocný podnikatel, manažer a lídr, který ví, jak správně gestikulovat nebo podávat informace takovým způsobem, aby působil dominantně a mocensky.

V dalším bádání by bylo zajímavé se zaměřit na prvky mocenské komunikace a na jednání Donalda Trumpa v jeho politické kariéře. Bylo by určitě velmi zajímavé porovnat, zda se míra mocenské komunikace v jeho politických projevech liší od míry mocenské komunikace v projevech manažerských.

Seznam použité literatury

A. De Vito, J., 2008. *Základy mezilidské komunikace.* 6 editor Praha: Grada Publishing, a.s..

Anon., 2006. Stvořitel a stvoření. V: *Bible.* místo neznámé:Česká biblická společnost, p. 2.

Anon., 2006. Pokoušení na pouští. V: *Bible.* místo neznámé:Česká biblická společnost, p. 4.

Anon., 2006. Vzpoura člověka proti stvořiteli. Touha po bohorovnosti. V: *Bible.* místo neznámé:Česká biblická společnost, p. 5.

Arjanova, D., 2010. Ekonomie a řízení. *Molodoj uchenyj,* 1(12), p. 69.

Bedrnová, E. & Nový, I., 2001. *Moc, vliv, autorita.* Praha: Management Press.

Borg, J., 2013. *Umění přesvědčivé komunikace.* 3. editor Praha: Grada Publishing, a.s..

Bruno, T. & Adamczyk, G., 2013. *Řeč těla: Jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat.* 1. vydání editor Praha: Grada Publishing, a.s..

Černý, V., 2008. *Řeč těla.* 1. editor Brno: Computer Press, a.s..

Dacenko, J., 2009. *Komunikace při řízení: význam, druhy, řízení komunikace,* Doněck: Kyjevská univerzita kultury a umění.

Hartley, M., 2004. *Řeč těla v praxi.* 1.vydání editor Praha: Portál, s.r.o..

Hill, N., 1990. *Myšlením k bohatství.* 1. vydání editor Praha: Pragma.

Khelerová, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* 3. vydání editor Praha: Grada Publishing, a.s..

Ruljev, V. & Gutkevich, S., 2011. *Management.* 1. vydání editor Kyjev: CUL.

Rychtecký, A., 2013. *Člověk ve společnosti – sociologie,* Brno: Gymnázium, Slovanské náměstí 7.

Říčan, P., 2010. Psychologie osobnosti. V: Praha: Grada Publishing, p. 106.

Seznam internetových zdrojů

Anon., 2009. *Upravlenije personalom.* [Online]
Available at: http://upravlencam.ru/page307/page413/index.html
[Cit. 15 Říjen 2016].

Anon., 2014. *Studopedia.* [Online]
Available at: http://studopedia.ru/2__17201__tema--politicheskaya-vlast.html
[Cit. 15 Říjen 2016].

Dálkový studium pro získání statního vzdělání přes internet, 2009. *Upravlenije personalom.* [Online]
Available at: http://upravlencam.ru/page307/page413/index.html
[Cit. 15 Říjen 2016].

Dikan, N. V., 2015. *Uchebniki Online, Management.* [Online]
Available at: http://uchebnikionline.com/menedgment/menedzhment__-__dikan__nv/komunikatsiyi__upravlinni.htm
[Cit. 14 Listopad 2016].

Kak prosto, 2010. *Kak prosto.* [Online]
Available at: http://www.kakprosto.ru/kak-29101-kak-provesti-kontent-analiz#ixzz4bbNmAVly
[Cit. 3 Březen 2017].

Karpov, A., 2010. *Delovoy mir: Moc v managementu a řízení.* [Online]
Available at: https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10078
[Cit. 29 Srpen 2016].

Khelerová, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* 3. vydání editor Praha: Grada Publishing, a.s..

Konspekt ekonomista, 2003. *Konspekt ekonomista.* [Online]
Available at: http://konspekts.ru/menedzhment/vlast-ponyatie-soderzhanie-otnosheniya-i-formy-vlasti/
[Cit. 23 Říjen 2016].

Kozák, D., 1997. *Natura.* [Online]
Available at: http://natura.baf.cz/natura/1994/8/9408-1.html
[Cit. 18 Říjen 2016].

Kozlov, N., 2009. *Psychologos: encyklopedie praktické psychologie.* [Online]
Available at: http://www.psychologos.ru/articles/view/nablyudenie__dvoe__zn__metod__issledovaniya__v__psihologii
[Cit. 16 Duben 2017].

Melnik, G., 2004. *Univers.* [Online]
Available at: http://media.utmn.ru/library__view__book.php?bid=1390&chapter__num=11
[Cit. 30 Leden 2017].

Olemskoj, I., 2007. *Medmoon.* [Online]
Available at:

http://www.medmoon.ru/bolezni/fiziognomika__i__jazyk__zhestov__534.html
[Cit. 13 Duben 2017].
Ovcharova, T. & Litvinchuk, V., 2000. *Politologie.* [Online]
Available at: http://all-politologija.ru/knigi/politologiya-kurs-lekcij-ovcharova-litvinchuk/obektivnie-prichini-vlasti
[Cit. 19 Říjen 2016].
Peterková, M., 2008. *Psychotesty a testy osobnosti online.* [Online]
Available at: http://www.psychotesty.psyx.cz/texty/asertivni-jednani.htm
[Cit. 7 Duben 2017].
Rychtecký, A., 2013. *Člověk ve společnosti – sociologie,* Brno: Gymnázium, Slovanské náměstí 7.
Straker, D., 2002. *Changing minds.* [Online]
Available at: http://changingminds.org/techniques/body/dominant_body.htm
[Cit. 17 Duben 2017].
The Trump Organization, 2017. *Trump: The Trump Organization.* [Online]
Available at: http://www.trump.com/biography/
[Cit. 2 Duben 2017].
Vasilchenko, M., 2015. *Humanscan.ru.* [Online]
Available at: http://humanscan.ru/kak-sformirovalas-struktura-lichnosti-cheloveka/
[Cit. 13 Srpen 2015].
Vidner, A., 2014. *Český rozhlas.* [Online]
Available at: http://www.rozhlas.cz/planetarium/historie/_zprava/politicka-filosofie-locke-hobbes-rousseau-a-teorie-spolecenske-smlouvy--1341214
[Cit. 19 Duben 2014].

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma interpersonální komunikace 20
Obrázek 2: Gesto nadřazenosti 22
Obrázek 3: Stisk mocného mu6e 22
Obrázek 4: Zasedací místnost D. Trumpa 27
Obrázek 5: Gestikulace ukazováčkem 27
Obrázek 6: Gesto „OK“ Gestikulace palcem nahoru 28
Obrázek 7: Gesto v podobě písmenka "L" 28
Obrázek 8: Gestikulace palcem nahoru 29
Obrázek 9: Gestikulace „prsty spojené do stříšky“ z roku 2004 29
Obrázek 10: Podání ruky D. Trumpa 30
Obrázek 11: Trump na vyvýšeném místě 30
Obrázek 12: "Alpha face" D. Trumpa 31
Obrázek 13: D. Trump 31
Obrázek 14: Gestikulace „prsty spojené do stříšky“ z roku 2010 32
Obrázek 15: Gesto "OK" bez spojení ukazováčku s palcem 33

Seznam tabulek

Tabulka 1: Údaje o použitých gestech D. Trumpem v r. 2004 34
Tabulka 2: Údaje o použitých gestech D. Trumpem v r. 2010 35
Tabulka 3: Druhy moci se vyskytující v projevech D. Trumpa v r. 2004 37
Tabulka 4: Druhy moci se vyskytující v projevech D. Trumpa v r. 2010 38
Tabulka 5: Obsahová analýza show The Apprentice z roku 2004 39
Tabulka 6: Počet výskytu významových slov odpovídající smyslu tématu v show The Aprrentice z roku 2004 40
Tabulka 7: Obsahová analýza rozhovoru v show David Letterman roku 1988 41
Tabulka 8: Obsahová analýza rozhovoru v show David Letterman roku 1998 42
Tabulka 9: Obsahová analýza rozhovoru v show David Letterman roku 2008 42
Tabulka 10: Srovnání obsahové analýzy jednotlivých roků 43
Tabulka 11: Rozbor textů na jednotlivé věty (Show David Letterman) 44

Seznam grafů

Graf 1: Poměr vět a slov ve větě v jednotlivých letech (Show David Leterman) 44

Příloha 1

Vysvětlivky:
Slovo – fráze, kterými D. Trump mluví o lidech
Slovo – zájmeno „Já"
Slovo – přídavná jména
Slovo – významové slova odpovídající tématu
Slovo - příslovce
Slovo – fráze, kterými D. Trump mluví o financích

1. Location, location, location (Místo, místo, místo): "*I have always felt that location is important, but the people behind the deal are much more important than location. I'd much rather have a really smart talented guy doing a deal in a not so good location, than an idiot doing the deal in a great location, because you'll make money every time.*" (Vždy jsem cítil, že místo je důležité, ale lidé jsou mnohem důležitější než to umístění. Raději bych opravdu měl chytrého talentovaného chlapíka, který by udělal dohodu na špatném místě než idiota, který udělá dohodu na skvělém místě, protože budeš vydělávat peníze pokaždé.) (The Apprentice, 1 řada 1 díl, 2004)
2. Don't Negotiate with Underlings (Nejednávejte s podřízenými): *"Making deals can be tough. I learned at a young age that you have to deal with the boss. It's very simple. Deal with the boss wherever possible."* (Obchodování může být těžké. V mladém věku jsem se naučil, že musíš obchodovat s šéfem. Je to velmi jednoduché. Obchoduj se šéfem, pokud je to možné.) (The Apprentice, 1 řada 2 díl, 2004)
3. The Art of the Deal (Umění obchodovat): *"Negotiation is a very very delicate part. Sometimes you have to be tough, sometimes you have to be as sweet as pie. You never know. It depends on who you're dealing. I've always said that negotiation is not really learned. It's almost innate. It's in the genes. A negotiator is born."* (Vyjednávání je velmi velmi choulostivá. Někdy musíte být tvrdý, někdy musíte být tak sladký jako koláč. Nikdy nevíš. Záleží na tom, s kým jednáte. Vždycky jsem říkal, že jednání není naučené. Je to téměř vrozené. Je to v genech. Vyjednavače se rodí.) (The Apprentice, 1 řada 3 díl, 2004)
4. A Deal's a Deal (Smlouva je dohoda): „*Once you make a deal with someone. It's really important to carry it through. You start developing the wrong reputation. It makes It impossible to make future use. Once you shake hands that should be it.*" (Jakmile se s někým dohodnete. Je to opravdu důležité, aby se to uskutečnilo. Začínáte rozvíjet špatnou pověst. To znemožňuje budoucí obchod. Jakmile si podáte ruce, mělo by se to uskutečnit.) (The Apprentice, 1 řada 4 díl, 2004)
5. Stand Up for Yourself (Postavte se pro sebe): *"You've always got to stand up for this. You just have to fight for yourself because basically nobody else is gonna fight for you."* (Vždy se musíš postavit. Musíte pro sebe bojovat, protože v podstatě pro vás nebude bojovat nikdo jiný.) (The Apprentice, 1 řada 5 díl, 2004)
6. Know What you're Up Against *(Vězte, proti čemu čelíte): "Negotiation is a very very delicate part. The big thing in negotiation is to try and figure out your opponent. Otherwise you're going to look like an idiot and lose big."* (Vyjednávání je velmi velmi choulostivá. Velkou věcí v jednání je pokus o zjištění o svém soupeři. Jinak budete vypadat jako idiot a hodně ztratíte.) (The Apprentice, 1 řada 6 díl, 2004)

7. God is in the Details (Bůh je v detailech): "*Many times you hear the expression that God is in the details. When people come in to buy something, especially very rich people, they see details. If something's wrong, they see it and it reflects in the prices. That's why I'm up early in the morning to check every detail of my construction sites. So a little bit like what somebody sell a used car and not wash it. You can spend ten dollars washing the car and get another two hundred dollars for the car. And I've seen guys they're selling cars that are dirty and I say that guy is a loser.*" (Mnohokrát uslyšíte, že Bůh je v detailech. Když lidé přijdou koupit něco, obzvláště velmi bohaté lidí, vidí detaily. Pokud je něco špatné, vidí to a odráží se to na ceně. Proto vstávám brzy ráno, abych zkontroloval každý detail na svých staveništích Je to jako, když někdo prodává ojeté auto, a neumyje to. Můžeš utratit deset dolarů na umytí auta a dostaneš další dvě stě dolarů za to auto. A viděl jsem kluky, kteří prodávají špinavé auta, a říkám si, že ten chlap je poražený.) (The Apprentice, 1 řada 7 díl, 2004)
8. Beggars Can't be Choosers (Žebráci nemohou být vybíráni): "*Never beg when you're trying to sell. If it doesn't work out, take your lumps and relax. But you'll never sell through the begging route.*" (Nikdy neproste, když se pokoušíte prodat. Pokud to nefunguje, vezměte si hrudky a uvolněte se. Ale nikdy neprodáš cestou žebrání.) (The Apprentice, 1 řada 8 díl, 2004)
9. You've Gotta Believe (Musíte věřit): "*You've got to believe in what yourself. If you don't believe it, you don't really believe it yourself, it'll never work, it'll never sell and you're gonna be miserable.*" (Musíte věřit tomu, kdo jste. Pokud tomu nevěříte, opravdu tomu nevěříte. Nikdy to nebude fungovat, nikdy se to neprodá a budeš mizerný). (The Apprentice, 1 řada 9 díl, 2004)
10. Think Outside The Box (Přemýšlejte mimo krabici): „*Thinking outside of the box is something that is very much of a cliché, but if you really want to be successful, that's how you're gonna have to do. People love the beauty of the balloon. They left the location of the bone and I think they like trouble.*" (Přemýšlení mimo krabici je něco, co je klišé, ale pokud opravdu chcete být úspěšní, tak to budete muset udělat. Lidé milují krásu balónu. Opustili místo a myslím, že mají rádi starosti.) (The Apprentice, 1 řada 10 díl, 2004)
11. It's Easier To Think Big (Je to snadněji myslet ve velkém): "*It's always been easier for me to think big. It was always easier for me to attract the money in the capital. Then it would be if I did a small job some place that nobody cared about and nobody wanted to finance. For instance I'm building a new golf course in bedminster New Jersey. The site covers over 500 acres which is huge. When I'm done it's going to be one of the best golf courses anywhere in the world.*" (Vždy pro mě bylo snazší myslet ve velkém. vždy pro mě bylo snadnější přilákat peníze v hlavním městě. Pak by bylo, kdybych udělal malou práci v nějakém místě, o které se nikdo nestaral a nikdo nechtěl financovat. Například stavím nové golfové hřiště v New Jersey. Místo má více než 500 akrů, což je obrovské. Když to dokončím, bude to jedno z nejlepších golfových hřišť kdekoli na světě.) (The Apprentice, 1 řada 11 díl, 2004)
12. Passion (Vášeň): „*You can not be successful without passion. If you don't love what you're doing, if you don't have passion for it – forget it. Do something else. You'll be much more successful and you'll leave a lot happier life.*" (Nemůžete být úspěšní bez vášně. Pokud nemilujete to, co děláte, pokud nemáte vášeň – zapomeňte na to. Dělejte něco jiného. Budete mnohem úspěšnější a zanecháte mnohem šťastnější život.) (The Apprentice, 1 řada 12 díl, 2004)
13. Dog Does not Eat Dog (Pes nejí psa): „*The greatest thing that can happen to a businessman or woman is to surround yourself with talented people who also happen to be loyal. You never know what makes a loyal person and guess what if they're not loyal to you one time. Don't give him a second chance because*

they won't be loyal to the next." (Nejlepší věc, která se může stát podnikateli nebo podnikatelce, je obklopit si talentovanými lidmi, kteří jsou také věrní. Nikdy nevíte, co dělá člověka věrným, a hádejte, co kdyby nebyli jednou věrní. Nedávejte mu druhou šanci, protože příští nebude věrný také.) (The Apprentice, 1 řada 13 díl, 2004)

14. „*The fragrance industry of the United States is fire billion dollars worth of money money money. A part of that industry in a major part is celebrity fragrance. With me is Stephen Dorff. He's the head of „Perfumania" which is the largest specialty retailer of celebrity fragrance. What is their tasks Donald. … Ok, they're very smart people. Let's see how they can do. Go ahead, thank you.*" (Průmysl parfémů ve Spojených státech je ohnivá hodnota peněz v dolarech. Součástí tohoto odvětví jsou převážně parfémy od celebrit. Se mnou je Stephen Dorff, Je hlavou „Perfumania", která je největším specializovaným maloobchodníkem parfému od celebrit. Jaké jsou jejich úkoly Donald? … Ok, jsou to velmi chytří lidé. Uvidíme, jak to mohou udělat. Do toho, děkuji.) (The Apprentice, 10 řada 9 díl, 2010)
15. „*It's very good answer. What she said was very good and I do really probably agree with you. I think it's true. It's a young generation coming up. It's a very smart generation. I think that's great. Okay. So let's get down to the reason we're here. Clint, you've been outstanding. You've done a wonderful job. I almost couldn't ask for anything more. You've had certain weaknesses but you've overcome those weaknesses. Brandy, likewise you've been amazing. You've been outstanding. Your teammates think you're fantastic. Almost every one of them.*" (Je to velmi dobrá odpověď. To, co řekla, bylo velmi dobré a pravděpodobně s vámi souhlasím. Myslím, že je to pravda. Přichází mladá generace. Je to velmi chytrá generace. Myslím, že je to skvělé. Dobře. Tak pojďme se pustit do toho důvodu, proč jsme tady. Clinte, byl jsi vynikající. Udělal jsi skvělou práci. Skoro jsem nemusel o nic víc žádat. Máš určité slabé stránky, ale ty jsi překonal. Brandy, stejně tak jsi byla úžasná. Byla jsi vynikající. Tvoje týmové kolegové si myslí, že jsi fantastická. Téměř každý z nich myslí.) (The Apprentice, 10 řada 13 díl, 2004

Příloha 2

Vysvětlivky:
Slovo – fráze, kterými D. Trump mluví o lidech
Slovo – zájmeno „My"
Slovo – přídavná jména
Slovo – významové slova odpovídající tématu
Slovo - příslovce
Slovo – fráze, kterými D. Trump mluví o financích

1. Rozhovor z roku 1988: *„Well. If the world collapses. If wars begin. If everything else, I'm not sure that the matters from an economic standpoint what happens as far as Trump is concerned. But I would like to think, that I can weather most and I would like to think that most people can. I think it is a great time to have cash. I really believe that. I think it's a great time to really save as much money in dollars as you can and really have been a strong cash position. Historically it's been good. I mean if you look at it literally from 1900 and you look today, it's been good, it's been great. I don't know if that continues on, but it certainly has been strong."* (Dobře. Pokud se svět zhroutí. Pokud začnou války, nebo ještě něco, nejsem si jistý, že se jedná o ekonomické záležitosti, pokud řeč jde o Trump, ale rád bych si myslel, že mohu zvládnout hodně věci a rád bych si myslel, že i většina lidí to může. Myslím, že teď je skvělý čas na to, mít hotovost. Opravdu tomu věřím. Myslím, že je teď skvělý čas, abyste opravdu ušetřili co nejvíce peněz v dolarech, abyste měli silnou peněžní pozici. Historicky to bylo dobré. Myslím tím, že když se na to podíváte od roku 1900 a podíváte se dnes, bylo to dobré, bylo to skvělé. Nevím, jestli se to pokračuje, ale určitě to bylo silné.) Je to odpověď Trumpa na otázku, zda by zvládnul ekonomickou bouři a skončit jako magnát.
2. Rozhovor z roku 1998: *„I don't think so. It's tied to an Asia problem. Asia's got problems all over the place and I think Hong Kong is probably the best of Asia. But Hong Kong has some pretty big problems. I actually went to play golf to a certain extent. I have some really good partners. We're doing a big job on the west side and I have some Hong Kong partners. And part of my deal in that, they put up billions of dollars and I have to go to Hong Kong once a year. It's a very big success and a really great job, but Hong Kong has changed a lot and they do have big problems over there. It's surprising to see."* (To si nemyslím. Je to spojeno s problémem v Asii. Asie má problémy po celém místě a myslím si, že Hongkong je pravděpodobně nejlepší z Asie, ale Hong Kong má také nějaké velké problémy. Do jisté míry jsem si vlastně šel zahrát golf. Mám opravdu pár dobrých partnerů. Na západní straně děláme velkou práci a mám pár partnerů z Hongkongu. A součástí mého jednání je, že dávají miliardy dolarů a musím jezdit do Hongkongu jednou za rok. Je to velmi velký úspěch a opravdu skvělá práce, ale Hongkong se hodně změnil a mají tam velké problémy. Je to překvapivé vidět.)

Rozhovor z roku 2008 na téma vedení: *"Now we have had horrible leadership. Well, I personally I think we've had the worst leadership, that this country has ever had and it's a really serious problem and we do need somebody to lead us. We're not respected like we were as we say in Palm Beach. It doesn't make me happy, but we need somebody to take us and lead us properly and certainly. That has not happened over the last eight years. The United States is not in the position that it was in six or*

eight years ago. We're not respected around the world. It is a very serious problem and we really need somebody to take the bull by the horn. We really need somebody to lead." (Nyní jsme měli hrozné vedení. No, já osobně si myslím, že jsme měli nejhorší vedení, které tato země vůbec kdy měla, a je to opravdu vážný problém a potřebujeme někoho, kdo by nás vedl. Nejsme respektováni, jako jsme byli, jak to říkáme v Palm Beach. Nedělá mě to šťastným, ale potřebujeme, aby nás někdo vzal a vedl správně a jistě. To se za posledních osm let nestalo. Spojené státy nejsou teď v pozici, jak to bylo před šesti nebo osmi lety. Nejsme na celém světě respektováni. Je to velmi vážný problém a opravdu potřebujeme, aby někdo vzal býka do rohu. Opravdu potřebujeme, aby nás někdo vedl.)

Příloha 3

Rozhovor z roku 2008 na téma projektu v Skotsku: „*We're waiting for a decision that could be in 90 days. So I think we're really doing well. All the hearings are over. I own thousands of acres in Scotland in a great location four and a half miles on the ocean and it's beautiful. It's really beautiful and it's going to be something special. I think I will get the approval. I love there. It is beautiful but I'll make it more beautiful. Actually when I finish, it will be far more beautiful. 93% of the people were in favor of my projects. I make this statement. It will be the greatest golf court anywhere in the world. I've said that to people and I think it will be because the land is the best land that I've ever seen for golfing.*" (Čekáme na rozhodnutí, které by mohlo být za 90 dní. Myslím, že se nám opravdu daří. Všechna slyšení skončila. Vlastním tisíce akrů ve Skotsku na skvělém místě čtyř a půl mil na oceánu a je to krásné. Je to opravdu krásné a bude to něco zvláštního. Myslím, že dostanu souhlas. Miluji to tam. Je to krásné, ale udělám to ještě krásnější. Vlastně když skončím, bude to mnohem krásnější. 93% lidí bylo ve prospěch mých projektů. Dělám toto prohlášení. Bude to největší golfové hřiště kdekoli na světě. Řekl jsem to lidem a myslím, že to bude největší, protože ta země je nejlepší země, kterou jsem kdy viděl pro golf.

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Ekaterina Romanova
V Praze dne: 4.5.2017 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis