

ÚROVNE MANAŽMENTU JAZYKOVÝCH PROBLÉMOV¹

ISTVÁN LANSTYÁK

Filozofická fakulta Univerzity Komenského, Bratislava

LANSTYÁK, István: The levels of language problem management. *Jazykovedný časopis (Journal of Linguistics)*, 2020, Vol. 71, No 2, pp. 229 – 246.

Abstract: The paper deals with the question of levels of language problem management on the basis of the Language Management Theory as well as other approaches to language problem management. The aim is to contribute to bringing the theoretical basis of language problem management closer to the problem management theories in general. Within language problem management three levels of management are distinguished: 1. interactional level of small-scale management of inadequacies; 2. supra-interactional level of small-scale management of metaproblems and 3. supra-interactional level of large-scale management of metaproblems. Inadequacies are individual instances of problems rising in concrete interactions and metaproblems are types of problems which can be identified supra-interactionally, by abstracting the idiosyncratic features of inadequacies. With the help of these concepts the difference between the Language Management Theory and other theories of problem management can be made more visible: Language Management Theory builds on the small-scale management of inadequacies on interactional level, while other theories are based on the large-scale management of metaproblems on suprainteractional level.

Key words: language problem, problem management, inadequacy, metaproblems, interactional vs. supra-interactional management, small-scale vs. large-scale management

1. ÚVOD

Lingvisti zaoberajúci sa viacjazyčnosťou majú nábeh myslieť si, že jazykové situácie, ktoré skúmajú, svedčia o mnohých a závažných problémoch, buď priamo jazykových, alebo s verbálnou komunikáciou priamo súvisiacich, veď v najrozličnejších krajinách sveta sú ľudia hovoriaci menšinovými jazykmi diskriminovaní. Práve keď píšem tieto riadky (začiatkom septembra r. 2020), prebiehajú masívne protesty vo Vnútornej Mongolsku, ktoré je provinciou Číny, kde komunistický režim zrušil výučbu v materinskom, mongolskom jazyku. Ľudia sa schádzajú, protestujú, skandujú, že sú Mongoli a svoj jazyk si zobrať nedajú. Podobný problém má ruská menšina vo viacerých krajinách, napríklad v Lotyšsku, kde od r. 2018 dochádza k masívnemu obmedzovaniu výučby ruštiny (a iných, ale málo početných menšinových jazykov – bieloruštiny a ukrajinčiny) na základných školách a úplnej elimi-

¹ Výskumy súvisiace s témou tohto príspevku boli a sú podporované Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. APVV-17-0254 *Jazykové a komunikačné problémy na Slovensku a ich manažment*.

nácii týchto jazykov ako vyučovacích jazykov na stredných školách. V posledných rokoch prebiehali aj v Lotyšsku masové demonštrácie proti týmto krokom, ukazujúc, že obmedzovanie jazykových práv považujú dotknutí za závažný problém.

Videli sme dva príklady z mnohých: jeden z krajiny, kde vládne diktatúra, druhý z krajiny, ktorá je považovaná za demokratickú a je súčasťou Európskej únie. Nie sú však diskriminovaní iba hovoriaci menšinových jazykov, ale aj menšinových variet väčšinového jazyka (najmä nárečí a mestských variet používaných menej vzdelanými hovoriacimi). Za príkladom nemusíme ísť ďaleko, môžeme zostať na Slovensku, kde jazykový zákon prikazuje používanie spisovného jazyka v určitých doménach používania jazyka, čiže z týchto domén vytlačá nárečia a iné nespisovné variety, a tým znevýhodňuje ľudí, ktorí spisovný jazyk buď neovládajú, alebo nie je ich dominantnou varietou. Okrem priameho obmedzovania alebo zakazovania komunikácie v dominantnom jazyku či variete hovoriacich existuje aj mnoho ďalších jazykových problémov, ktoré diskriminujú určité skupiny hovoriacich (pozri Lanstyák, 2020; tam aj ďalšia literatúra).

Je však prekvapivé, až zarážajúce, že som vo veľmi obsiahlej literatúre o maňazmente rôznych druhov problémov, ktorú som preštudoval,² o jazykových problémoch nenašiel ani jednu zmienku. Jedna – staršia – práca z oblasti (všeobecnej) teórie plánovania vymenúva 28 závažných problémov ľudstva, ktoré považuje za tzv. pretrvávajúce kritické problémy (Continuous Critical Problems). Medzi ne je zaradená chudoba, hladovanie a podvýživa, nedostatočná zdravotná starostlivosť, nedostatočné vzdelanie, problémy s bývaním, problémy s dopravou, znečisťovanie životného prostredia, plytvanie prírodnými zdrojmi, kriminalita, problémy s presadzovaním práva, problémy so zamestnanosťou, problémy s kontrolou rastu populácie, nerovnomerné rozloženie populácie, vojenské konflikty, problémy s demokraciou, nedostatočné právomoci medzinárodných organizácií, diskriminácia minorít (Ozbekhan, 1969, s. 85). Jazykové problémy nie sú explicitne spomenuté, i keď niektoré je možné zahrnúť do bodu o diskriminácii minorít (explicitne sú však spomenutí iba seniori, jazykové menšiny nie).

Iná práca tvrdí, že smer zvaný „riešenie spoločenských problémov“ sa programovo zaoberá *všetkými* problémami, ktoré ovplyvňujú fungovanie človeka v spoločenskom prostredí (D’Zurilla et al., 2004, s. 11). O jazyku si možno myslieť, že jednoznačne generuje práve takéto problémy, avšak darmo ich hľadáme medzi príkladmi na štyri typy spoločenských problémov, ktoré autori rozlišujú.³ Jazykové problé-

² O týchto sa zmieňujem v iných prácach (napr. Lanstyák, 2015).

³ Ide o tieto typy: 1. neosobné problémy (impersonal problems), napr. nedostatok financií, strata majetku pre krádež; 2. osobné problémy (personal, intrapersonal, non-social problems), napr. problémy s emóciami, problémy so správaním, kognitívne problémy, zdravotné problémy; 3. interpersonálne problémy (interpersonal problems), napr. problémy v manželstve, rodinné konflikty; 4. komunitné a spoločenské problémy (community problems, societal problems), napr. kriminalita, rasová diskriminácia (D’Zurilla et al., 1998, s. 242; D’Zurilla et al., 2004, s. 11; pozri tiež Lanstyák, 2014).

my sú pritom relevantné až v troch zo štyroch kategórií: môžu byť osobnými problémami (ako napr. subjektívna nespokojnosť so svojim akcentom alebo jazykovým repertoárom), interpersonálnymi problémami (ako napr. jazykové, štylistické, pragmatické problémy s verbálnou komunikáciou), komunitnými alebo aj spoločenskými problémami (ako napr. absencia alebo nerešpektovanie jazykových práv, jazyková asimilácia, jazykový deficit, výučba materinského jazyka, druhého jazyka aj cudzích jazykov).

Znamená absencia jazykových problémov v literatúre o manažmente problémov rôzneho typu, že jazykové problémy nepatria medzi najdôležitejšie problémy ľudstva? Preceňujú možno lingvisti a iní odborníci rozšírenosť, dôležitosť a závažnosť jazykových problémov? Alebo jazykové problémy nie sú univerzálne a neovplyvňujú kvalitu ľudských životov do takej miery, ako si to myslíme? Osobne sa domnievam, že jazykové problémy sú citeľne prítomné tak vo viacjazyčných, ako aj v (akože) jednojazyčných rečových spoločenstvách, a sú dôležité nielen z jazykového a komunikačného hľadiska, ale aj z hľadiska uplatnenia sa jedinca v spoločnosti. Pokiaľ ide o veľké množstvo ľudí, ktorí sú nejakým problémom priamo zasiahnutí, problém sa týka nepriamo aj všetkých ostatných hovoriacich v danom regióne alebo v celej krajine, čiže ide o celospoločenský problém. Príčinou, že sa o jazykových problémoch v literatúre o manažmente problémov nehovorí, môže byť, že medzi odborníkmi z oblasti manažmentu problémov všeobecne a odborníkmi z oblasti manažmentu jazykových problémov absentuje komunikácia a reflexia aktivít prebiehajúcich „u susedov“.

Perspektívnym cieľom mojej práce je prispieť k tomu, aby sa v manažmente jazykových problémov viac čerpalo z teórií manažmentu problémov v rôznych oblastiach života. Ak by sa teórie manažmentu jazykových problémov⁴ stali kompatibilnými s teóriami manažmentu iných problémov tým, že by sa v nich aplikovali tie koncepty a metodologické postupy, ktoré majú potenciál prispieť k úspešnosti manažmentu jazykových problémov, tak by aj teórie manažmentu jazykových problémov mohli byť „čitateľné“, a tým aj relevantné pre odborníkov pracujúcich v iných oblastiach, ktorí by tiež mohli využiť skúsenosti a poznatky z oblastí manažmentu jazykových problémov.

V tomto príspevku prezentujem teoretické otázky, ktorých vyjasnenie môže prispieť k tomuto cieľu. Venujem sa najmä úrovňam jazykového manažmentu; koncepty z tejto oblasti podľa môjho názoru môžu byť využiteľné aj v manažmente iných druhov problémov. Výskumy, na ktorých sa zakladá tento príspevok, prebiehajú v rámci projektu podporovaného Agentúrou na podporu výskumu a vývoja pod názvom *Jazy-*

⁴ „Teórie manažmentu jazykových problémov“ tu chápem veľmi všeobecne, mám na mysli všetky spôsoby zaobchádzania s jazykovými problémami, ktoré sú stavané na teoretických základoch, najmä aktivity realizované v rámci rôznych teórií jazykového manažmentu a jazykového plánovania, ako aj v rámci aplikovanej jazykovedy.

*kové a komunikačné problémy na Slovensku a ich manažment.*⁵ Teoretickým východiskom tohto projektu je teória jazykového manažmentu (ďalej TJM)⁶ rozšírená o pojmy a metodologické postupy pochádzajúce z iných oblastí manažmentu problémov.

V porovnaní s TJM majú moje výskumy súčasne užší aj širší záber. Užší v tom zmysle, že na rozdiel od TJM mne nejde o všetky oblasti jazykového manažmentu, iba o manažment jazykových *problémov* (jazykový manažment zahŕňa aj metalingvistické aktivity, ktorých cieľom nie je riešiť nejaký jazykový problém, pozri Lanstyák, 2018, s. 71). Širší v tom zmysle, že popri dôležitých pojmoch pochádzajúcich z TJM sa nechávam inšpirovať aj inými prístupmi k manažmentu problémov (pozri Lanstyák, 2014, 2015, 2018). Svoje myšlienky ohľadom úrovni manažmentu jazykových problémov formulujem takým spôsobom, aby bola zrejma tak prepojenosť zamýšľanej teórie manažmentu jazykových problémov s teóriou jazykového manažmentu (pozri Lanstyák, 2014, s. 72), ako aj rozdiely medzi týmito dvoma prístupmi. Moje postrehy týkajúce sa TJM netreba chápať ako jej kritiku, iba ako konfrontáciu dvoch čiastočne podobných a čiastočne rozdielnych prístupov.

Svoj príspevok venujem pamiatke Jána Horeckého, ktorý svojimi teoretickými výskumami v oblasti odbornej terminológie (pozri napr. Horecký, 1956), ako aj praktickým rozvíjaním slovenskej terminológie patrí k tým odborníkom, ktorí sa svojou činnosťou v oblasti dnes nazývanej (medzi inými) jazykovým manažmentom najviac pričinili o to, že sa slovenčina z heteronómneho jazyka, do určitej miery závislého od češtiny, stala jazykom autonómnym. Stala sa jazykom schopným naplniť všetky komunikačné potreby slovenského jazykového spoločenstva, a to tak, že pritom bola v kontexte spolužitia slovenského a českého jazykového spoločenstva zohľadnená potreba paralelného rozvíjania a zblížovania slovenskej a českej odbornej terminológie (porov. Horecký, 1963, 1985) s prihliadaním na štruktúrne osobitosti slovenčiny (Horecký, 1963, 1965, 1977), ako aj na terminologizačné tendencie v iných slovanských jazykoch (Horecký, 1958) a medzinárodné súvislosti (Horecký, 1965).

2. ÚROVNE MANAŽMENTU JAZYKOVÝCH PROBLÉMOV PODĽA ORGANIZOVANOSTI

Dôležitou dištinkciou v TJM je rozlišovanie jednoduchého a organizovaného manažmentu s mnohými prechodnými medzistupňami (pozri napr. Neustupný – Ne-

⁵ Tento projekt sa začal v auguste r. 2018 a má trvať do júla r. 2022. Jeho cieľom je skúmať rôzne druhy jazykových a s nimi súvisiacich komunikačných problémov, s ktorými prichádzajú do stretu individuálni hovoriaci patriaci k slovenskej komunite ako väčšinovej komunite, ďalej k maďarskej a rómskej ako menšinovým, ale početným komunitám a napokon ku karpatskonemeckej komunite ako malej komunite v procese prudkej jazykovej asimilácie.

⁶ Medzi základné práce o TJM patrí Jernudd – Neustupný, 1987; Jernudd, 1993; Nekvapil, 2006, 2009; Neustupný, 2002a; Neustupný – Nekvapil, 2003. Rozsiahla bibliografia prác o TJM sa nachádza na webovej stránke jazykového manažmentu (<http://language-management.ff.cuni.cz/en/bibliography#>).

kvapil, 2003, s. 185; Nekvapil, 2006, s. 96; Nekvapil – Sherman, 2015, s. 6 – 8). Jednoduchý manažment je realizovaný nízkym počtom hovoriacich (takýto manažment, ako to budeme vidieť nižšie, voláme úzkoplošným manažmentom); je typicky zameraný na mikroproblémy v interakcii; nevyžaduje si veľa materiálnych, vedomostných a iných zdrojov; môže byť spontánny, dokonca aj nevedomý; zriedkakedy sa naň vzťahujú zákonné predpisy. Organizovaný manažment sa v typickom prípade týka veľkého množstva hovoriacich, resp. skupín hovoriacich (voláme ho širokoplošným manažmentom); je zameraný na tzv. metaproblémy⁷ (čiže je suprainterakčný); vyžaduje si veľa zdrojov, ľudských, materiálnych, vedomostných atď.; je vždy vedomý; môže byť regulovaný zákonmi, predpismi; je sprevádzaný metajazykovou komunikáciou o manažmente.

Jednoduchým manažmentom je napríklad, ak sa hovoriaci s ohľadom na konkrétneho participanta v konkrétnej interakcii rozhodne, že namiesto vety *Kúpil som si skejtbord* alebo *Kúpil som si skejt* povie: *Kúpil som si dosku na kolieskach*, predpokladajúc, že recipient slová *skejtbord* a *skejt* nepozná. Organizovaným manažmentom bolo, keď lexikografi prijali rozhodnutie tieto slová zaradiť do 4. vydania *Krátkeho slovníka slovenského jazyka* (2003), a to v podobe podľa slovenskej výslovnosti, čím umožnili, aby sa rýchlejšie udomácnili (a to práve v daných podobách); k tomu bolo totiž potrebné organizačné úsilie, vypracovanie podkladov o možných alternatívach, prijatie kolektívneho rozhodnutia atď., o prácach spojených s vydaním samotného slovníka už ani nehovoriac.

Ako to bolo uvedené vyššie, jednou z črt organizovaného manažmentu je, že sa spravidla týka väčšieho množstva ľudí: aj čo do počtu tých, ktorým daný problém „sťažuje život“, aj čo do počtu tých, ktorí sú poverení jeho manažmentom (čiže odborníkov). Naopak jednoduchý manažment sa týka problému jednotlivca alebo malej skupiny a jeho riešením sa zvyčajne zaoberajú samotní dotknutí (čiže „obyčajní hovoriaci“, a nie odborníci na problémový manažment). Treba však vedieť, že tomu nie je vždy tak: aj laickí hovoriaci neraz zaobchádzajú s problémami organizovaným spôsobom a tiež využívajú na manažment svojich problémov rôzne inštitúcie. Napríklad dosiahnuť, aby minoritné dieťa vyrástlo vo vyrovnaného bilingvistu vo svojom rodnom jazyku a vo väčšinovom jazyku a zároveň aby získalo slušnú jazykovú kompetenciu ešte aj v niektorom svetovom jazyku, si vyžaduje množstvo organizovaného úsilia zo strany rodičov a v rámci toho aj zapojenie inštitúcií do tohto procesu (školy, kurzy či letné tábory organizované nejakou inštitúciou a pod.).

Z tohto dôvodu by v teórii manažmentu jazykových problémov bolo potrebné „jednoduchým manažmentom“ nazývať aktivity, ktoré si nevyžadujú organizačné úsilie ani zapojenie inštitúcií, a „organizovaným manažmentom“ tie aktivity, ktoré sa nezaobídu bez vedomého organizovania jednej či viacerých činností v procese problémového manažmentu, a to najčastejšie s inštitučnou podporou. Ostatné krité-

⁷ Pojem „metaproblém“ pozri nižšie.

riá spomenuté vyššie ako charakteristické pre jednoduchý a organizovaný manažment je lepšie považovať za kritériá tzv. úzkoplošného a širokoplošného manažmentu jazykových problémov (pozri nižšie).

Okrem spomenutých charakteristík sa v TJM uvádza, že organizovaný manažment je postavený na existujúcich vedomostiach, presvedčeníach, jazykových ideológiách a postojoch (Neustupný – Nekvapil, 2003, s. 185; Hübschmannová – Neustupný, 2004, s. 90). V skutočnosti sa však to isté vzťahuje aj na jednoduchý jazykový manažment. Ešte aj drobné opravy v interakcii môžu byť motivované týmito faktormi. Ak sa hovoriaci opraví napriek tomu, že jazyková forma, ktorú použil, nespôsobila nedorozumenie ani nesťažila porozumenie, dá sa predpokladať, že jeho rozhodnutie opraviť sa ovplyvnili jeho postoje a s nimi súvisiace jazykové ideológie. Na druhej strane treba pripustiť, že úloha jazykových ideológií je možno viac viditeľná v prípade organizovaného jazykového manažmentu.

3. ÚROVNE MANAŽMENTU JAZYKOVÝCH PROBLÉMOV PODĽA VZŤAHU KU KONKRÉTNEJ INTERAKCII

Na základe vzťahu ku konkrétnej interakcii sa v TJM rozlišuje interakčná (interactional) a nadinterakčná (trans-interactional) úroveň jazykového manažmentu (Nekvapil, 2012, s. 167) a s ním súvisiaci online a offline manažment (Jernudd, 2009, s. 247). Inou terminológiou sa hovorí o in-manažmente, ktorý je ekvivalentom online manažmentu, a o pre-manažmente a post-manažmente ako o dvoch druhoch offline manažmentu (Hübschmannová – Neustupný, 2004, s. 90 – 91; Pasfield-Neofitou, 2012, s. 277).⁸ Tieto pojmy sú užitočné aj z hľadiska teórie manažmentu jazykových problémov.

Ak prebieha problémový manažment v situácii, v ktorej konkrétny jazykový či komunikačný problém vznikol, ide o interakčnú úroveň manažmentu (online manažment, in-manažment). Okrem online manažmentu je do interakčnej úrovne potrebné zahrnúť aj tie prípady tzv. offline manažmentu, keď ide o manažovanie konkrétneho problému (neadekvátnosti), najmä ak ide o preventívny manažment problému očakávaného v budúcnosti (pre-manažment).⁹ Napríklad človek, ktorý ochorie v cudzine, môže predísť niektorým komunikačným problémom, ak sa pripraví na návštevu lekára tým, že si v slovníku vyhľadá kľúčové slová týkajúce sa jeho symptómov.¹⁰ Podstatné teda je, že ide o manažovanie konkrétnych, jednotlivých

⁸ Pre úplnosť možno ešte spomenúť termíny in-adjustment, pre-adjustment a post-adjustment (Neustupný, 2002b, s. 8; 2003, s. 137) a termíny predinterakčný manažment (pre-interaction management) a pointerakčný manažment (post-interaction management), ktorými sa niekedy označujú dva druhy offline manažmentu (Nekvapil, 2009, s. 7; Nekvapil – Sherman, 2009, s. 183 – 185).

⁹ Lanstyák, 2018, s. 71; porov. Nekvapil, 2009, s. 5; Pasfield-Neofitou, 2012, s. 277.

¹⁰ Ak hovoriaci rieši problém, ktorému čelil, dodatočne – napr. dodatočne si pozrie v danom jazyku termíny vzťahujúce sa na symptómy svojej choroby (post-manažment), tak ide buď iba o uspokojenie

problémov, ktoré sa vyskytli v určitom časovom momente na určitom mieste u konkrétného hovoriaceho alebo v konkrétnej interakcii viacerých konkrétnych hovoriacich. Takéto problémy sa v TJM často nazývajú neadekvátnosťami (inadequacies),¹¹ napr. *Vysmiali ma, lebo som namiesto výrazu ‚literárny kánon‘ omylom povedal ‚literárny kanón‘*.¹²

Ak sa určitý druh konkrétneho problému objavuje u daného hovoriaceho alebo skupiny hovoriacich pravidelne, dotknutí si vytvoria na základe spomienok na predošlé prípady reprezentáciu problému, abstrahujú z neho jednotlivosti týkajúce sa konkrétnych interakcií, v rámci ktorých k problému došlo. Takýto zovšeobecnený problém môžeme nazvať metaproblémom,¹³ napr. *Často si pletiem slová, ktoré znejú podobne; budem si ich musieť pozrieť v slovníku a naučiť sa ich správne používať*. Manažment takýchto problémov prebieha vždy na nadinterakčnej úrovni, veď nejde o konkrétny problém a konkrétnu neadekvátnosť, ale o reprezentáciu množstva podobných problémov. Ak sa spomenutý metaproblém (pomýlenie si slov s podobnou zvukovou podobou) manažuje širokoplošne, tak môže byť jedným z riešení zostavenie paronymického slovníka a/alebo iniciovanie zahrnutia tejto tematiky do učebných osnov vyučovania materinského jazyka aj cudzích jazykov.

4. ÚROVNE MANAŽMENTU JAZYKOVÝCH PROBLÉMOV PODĽA POČTU DOTKNUTÝCH

Podľa zástancov TJM jazykový manažment – a tak aj manažment jazykových problémov – môže prebiehať na mikro- alebo na makroúrovni. Mikroúroveň je podľa TJM úroveň konkrétnych interakcií s malým počtom dotknutých (napr. rodina alebo skupina ľudí: priateľov, študentov, spolupracovníkov, cudzích ľudí v čakárni alebo vo výťahu a pod.), ktorí komunikujú jeden s druhým. Makroúroveň je nadinterakčná úroveň spoločenských štruktúr veľkých rozmerov ako školstvo, výskum, ekonomické a vládne inštitúcie a pod. (Nekvapil, 2006, s. 99 – 101; 2009, s. 5 – 8). Pravdaže ide o kontinuum, na ktorom „mikro“ a „makro“ sú koncové body; na označenie štruktúr, ktoré nie sú ani typicky mikro-, ani typicky makroštruktúrami, sa niekedy používa aj termín mezoštruktúra (takou je napríklad úroveň miestnej samosprávy alebo väčšieho podniku). Mikro- a makroúroveň sú navzájom prepojené: „pláno-

zvedavosti (neintervenčná aktivita, ktorá nie je manažmentom problému), alebo o preventívny manažment (pre-manažment) jedného konkrétneho alebo viacerých podobných konkrétnych problémov v budúcnosti. V prípade jedného konkrétneho problému ide tiež o interakčný manažment, v prípade možných viacerých už môžeme hovoriť o nadinterakčnom manažmente.

¹¹ Pozri Jernudd, 1993, s. 138; 2009, s. 247; Neustupný, 1994, s. 52; Nekvapil, 2009, s. 5.

¹² V prípade z predchádzajúcej kapitoly, kde hovoriaci použil opisnú formu *doska na kolieskach* namiesto *skejtbord* alebo *skejt*, ide o anticipovanú neadekvátnosť, ktorej sa hovoriaci vyhol práve použitím opisnej formy, keďže predpokladal, že adresát prejavu presné termíny nepozná.

¹³ Lanstyák, 2014; porov. tiež Lanstyák, 2010.

vania na makroúrovni ovplyvňuje plánovanie na mikroúrovni, avšak plánovanie na makroúrovni je (alebo by malo byť) výsledkom plánovania na mikroúrovni“ (Nekvapil – Nekula, 2006, s. 307).¹⁴

Jazykový manažment na mikroúrovni nazývame úzkoplošným manažmentom (small-scale management), keďže ho realizuje malý počet dotknutých, a aj štruktúry, ktorých sa týka, sú malé a jednoduché. Jazykový manažment na makroúrovni analogicky nazývame širokoplošným manažmentom (large-scale management), keďže sa týka veľkého počtu dotknutých a rozvinutých celospoločenských štruktúr (Lanstyák, 2014, s. 74 – 75). V predchádzajúcich kapitolách sme už videli príklady na obidva druhy manažmentu. Používaním odlišnej terminológie sa vyhneme možnému zmatku spôsobenému tým, že v TJM sa nepočíta s nadinterakčným manažmentom na mikroúrovni, v ktorom nejde o manažovanie práve vzniknutej neadekvátnosti, ale o manažovanie pretrvávajúceho metaproblému.

Ako sme vyššie videli, manažovanie metaproblému na mikroúrovni (čiže našou terminológiou úzkoplošné manažovanie metaproblému) nie je nutne jednoduché, môže byť aj organizované. Aj jednotlivci a malé skupiny majú svoje pretrvávajúce problémy, ktoré potrebujú manažovať na nadinterakčnej úrovni – v rámci jednoduchého alebo organizovaného manažmentu. Okrem vyššie spomenutého príkladu (zabezpečenie viacjazyčnosti vlastných detí) môžeme spomenúť aj jednoduchší prípad, ktorý si predsa len vyžaduje organizačné úsilie: takým je zorganizovanie svadby v bilingválnom prostredí, na ktorú sú pozvaní okrem bilingválnych hovoriacich aj monolingválni hovoriaci v oboch jazykoch.¹⁵ Tu je potrebné zabezpečiť nielen to, aby nikto nebol pre neznalosť niektorého jazyka vylúčený ani z oficiálneho obradu, ani z neformálnych konverzácií, ale aj to, aby manažovanie tohto problému nebolo ťažkopádne a časovo príliš náročné.

Z uvedeného dôvodu je v rámci úzkoplošného manažmentu potrebné rozlišovať medzi interakčnou a nadinterakčnou úrovňou. Keďže širokoplošný manažment na interakčnej úrovni neexistuje, je možné oddeliť tri navzájom prepojené úrovne manažmentu jazykových problémov (ale aj všeobecnejšie jazykového manažmentu):

1. Interakčná úroveň úzkoplošná: na tejto úrovni prebieha úzkoplošný manažment neadekvátností, teda konkrétnych problémov, ktoré vznikli v danej situácii, v práve prebiehajúcej interakcii. Na tejto úrovni ide vždy o jednoduchý manažment problémov, ktoré sú zväčša spoločensky aj technicky jednoduché (tzv. algoritmické),

¹⁴ V orig.: [M]acro planning influences micro planning and yet macro planning results (or should result) from micro planning (slovenský prekl. I. L.).

¹⁵ Je to celkom bežný problém pre maďarskú menšinu na Slovensku, keď sú na svadbu, oslavu okrúhleho jubilea, pohreb atď. pozvaní jednak členovia širšej rodiny žijúci „severnejšie“, kde sa nehovoria po maďarsky, jednak členovia rodiny žijúci v Maďarsku, ktorí neovládajú slovenčinu. Vďaka zmiešaným manželstvám je neraz potrebné možné komunikačné problémy manažovať ešte aj na pomaturitných stretnutiach alebo na kultúrnych podujatiach organizovaných pre menšinu.

niekedy trochu zložitejšie (tzv. heuristické) problémy.¹⁶ Táto kategória je totožná s mikroúrovňou spomínanou v TJM.

2. Nadinterakčná úroveň úzkoplošná: na tejto úrovni prebieha úzkoplošný manažment metaproblémov, dotknutí sa teda usilujú o to, aby eliminovali alebo zmierlili pravidelne sa opakujúce konkrétne problémy, o ktorých predpokladajú, že ak sa nimi nebudú zaoberať, budú sa znovu a znovu objavovať aj v budúcnosti. Takýto manažment môže byť jednoduchý alebo organizovaný, podľa charakteru problému a možností dotknutých. Problémy, ktoré sa takto manažujú, sú spoločensky a technicky jednoduché, prípadne technicky o niečo zložitejšie – algoritmické alebo heuristické problémy. Táto kategória nezapadá ani do mikro-, ani do makroúrovne spomínanej v TJM.

3. Nadinterakčná úroveň širokoplošná: na tejto úrovni prebieha širokoplošný manažment metaproblémov, ktorý je pravdepodobne takmer vždy (ak nie vždy) organizovaný, a dá sa tiež predpokladať, že väčšinou nejde o technicky a spoločensky jednoduché alebo mierne zložité problémy, ale o tzv. zálučné problémy.¹⁷ Táto kategória je totožná s makroúrovňou spomínanou v TJM.

Úrovne manažmentu jazykových problémov

	<i>interakčná úroveň neadekvátnosti</i>	<i>nadinterakčná úroveň metaproblémy</i>	
úzkoplošný manažment	1.	2.	x
širokoplošný manažment	x	x	3.
	jednoduchý manažment		organizovaný manažment

¹⁶ Algoritmické problémy sú problémy, ktoré sa dajú jednoznačne definovať (sú dobre štruktúrované) a ktorých spôsob riešenia je dobre známy; heuristické problémy sú problémy, ktoré je tiež možné jednoznačne definovať (tiež sú dobre štruktúrované), avšak spôsob ich riešenia nie je známy (Puccio et al., 2012, s. 17). Algoritmickým problémom je napríklad vytvorenie odvodeniny od príležitostného neologizmu cudzieho pôvodu dobre známym slovtvorným postupom preberajúceho jazyka. Heuristickým problémom je rozhodnúť sa, či si v danej situácii budú dvaja ľudia podobného spoločenského postavenia, veku a rovnakého pohlavia tykať alebo vykať (pozri tiež Lanstyák, 2014, s. 330 – 331; 2015, s. 180).

¹⁷ Zálučnými nazývame také problémy, ktoré majú tieto vlastnosti: ciele manažmentu sú stanovené vágne; tento typ problémov nie je možné vyčerpávajúco definovať; nemajú jasné riešenia; výsledok procesu manažmentu nie je vedecky predvídateľný a nedá sa testovať z hľadiska účinnosti; tí, ktorých sa problém dotýka – či už tí, ktorí mu čelia, alebo tí, ktorí ho manažujú –, hodnotia problém a jeho manažment veľmi rôzne (Rittel, 1972; Rittel – Webber, 1973; pozri aj Whelton – Ballard, 2002; Mackenzie et al., 2006; McMillan – Overall, 2016; o zálučných problémoch v kontexte jazykového manažmentu pozri Lanstyák, 2014, s. 331; 2015, s. 183 – 185). Je zrejme, že všetky zložité jazykové, komunikačné a socio-kultúrne problémy od manažovania variability v jazyku, najmä na makroúrovni (na úrovni variet a jazykov), ale sčasti možno aj na mikroúrovni (na úrovni konkrétnych jazykových prostriedkov), cez manažment výučby materinského jazyka a cudzích jazykov (v menšinových komunitách aj druhého jazyka) a cez kodifikáciu jazykových práv kohokoľvek až po revitalizáciu vymierajúceho jazyka sú zálučnými problémami.

Ako sme videli vyššie, širokoplošný manažment je vždy manažmentom meta-problémov, kým úzkoplošný manažment môže byť manažmentom neadekvátností (ak je na interakčnej úrovni) alebo manažmentom metaproblémov (ak je na nadinterakčnej úrovni). Širokoplošný manažment je okrem toho vždy organizovaný, kým úzkoplošný manažment môže byť jednoduchý (ak je na interakčnej úrovni a týka sa neadekvátností alebo je na nadinterakčnej úrovni a týka sa metaproblémov, ktoré sa dajú manažovať bez zložitejších organizačných opatrení) alebo organizovaný (ak je na nadinterakčnej úrovni a týka sa zložitejších problémov, ktoré potrebujú organizačné riešenia). K presnejšiemu vymedzeniu týchto pojmov by bolo ešte potrebné definovať pojem organizovanosti (a zložitosti organizovanosti), ale na to sa v tomto príspevku nepodujímam.

Treba ešte podotknúť, že ak sa problém týka veľkého množstva ľudí, avšak všetci sú dotknutí jednotlivo a každý z nich si manažuje svoj problém nezávisle od ostatných, nemožno hovoriť o širokoplošnom manažmente daného problému, iba o množstve paralelných úzkoplošných aktivít. Širokoplošný manažment problémov predpokladá, že je manažment vykonávaný v prospech celej množiny dotknutých. Tak napr. ak v niektorej menšinovej rečovej komunite sú niektorí jej starší členovia jednojazyční v prvom jazyku komunity a žijú roztrúsene v celej komunite, môžu mať komunikačné problémy, ktoré sa nikto nepokúša riešiť na úrovni komunity: každý dotknutý robí opatrenia na prevenciu alebo riešenie komunikačných problémov sám (napr. ide k lekárovi s niektorým členom rodiny, ktorý ovláda obidva jazyky). Tu ide teda o úzkoplošný manažment, presnejšie: o množstvo od seba nezávislých prípadov úzkoplošného manažmentu. Ak by sa prijali nejaké centrálnne opatrenia s cieľom pomôcť týmto starším ľuďom, napr. prijal by sa zákon, ktorý by umožnil, aby títo ľudia využili pomoc tlmočníka v niektorých inštitúciách, išlo by už o prípad širokoplošného manažmentu.

5. PRINCÍP PREPOJENOSTI ÚROVNÍ MANAŽMENTU PROBLÉMOV

Teoretickým východiskom k zaobchádzaniu s jazykovými problémami v rámci spomenutého APVV projektu je fakt, že jazykové problémy sú len jedným z mnohých druhov problémov, s ktorými sa ľudia a ľudské spoločenstvá stretávajú. Teórie manažmentu problémov v rôznych oblastiach ľudského života ukazujú, že všeobecné postupy v nich aplikované sú vo veľkej miere podobné, a preto sa dá predpokladať, že aj v riešení jazykových problémov sa môžeme opierať o výsledky týchto výskumov.

TJM sa otázkami súvisiacimi s podobnosťami medzi manažmentom rôznych typov problémov nezaobera, v nej sa zdôrazňuje uniformnosť procesov jazykového manažmentu prebiehajúceho na mikro- a makroúrovni, pričom sa vychádza z procesov na mikroúrovni (podľa vyššie spomenutej terminológie procesov úzkoplošného manažmentu neadekvátností) a tvrdí sa, že na nich sú postavené procesy prebiehajú-

ce na makroúrovni (čiže jednak na úrovni úzkoplošného manažmentu metaproblémov, jednak na úrovni širokoplošného manažmentu metaproblémov).

Hoci nemožno preceniť ani dôležitosť vzájomnej prepojenosti procesov prebiehajúcich na jednotlivých úrovniach jazykového manažmentu, ani nevyhnutnosť „bottom – up“ prístupu k riešeniu problému, v teórii manažmentu jazykových problémov sa nezdá byť účelné vnucovať vysoko komplexné procesy širokoplošného organizovaného manažmentu metaproblémov na nadinterakčnej úrovni do Prokrustovho lôžka úzkoplošného jednoduchého manažmentu neadekvátností v interakciách (porov. Lanstyák, 2014). Je síce možné v manažmente akéhokoľvek problému – či už jazykového, alebo nejazykového – na akejkolvek úrovni *teoreticky* rozlíšiť fázy povšimnutia si odchýlky od ideálneho stavu vecí, jej negatívneho hodnotenia, vypracovania plánu na zaobchádzanie s problémom a jeho implementácie, ak však ide nielen o opis a analýzu situácie, ale o skutočný manažment daného problému *v praxi*, čoskoro vysvitne, že k širokoplošnému organizovanému manažmentu roky či desaťročia pretrvávajúceho zložitého metaproblému (povedzme k zabráneniu jazykovej asimilácie vymierajúceho jazyka) je potrebný radikálne odlišný prístup ako k úzkoplošnému jednoduchému *ad hoc* manažmentu konkrétnej jednotlivosti trvajúcej niekoľko sekúnd (napr. korekcie pošmyknutia jazyka).

Čím sa potom dajú vysvetliť určité podobnosti medzi procesmi manažmentu jazykových problémov na všetkých troch úrovniach? Podľa môjho názoru nie tým, že „vedomé narábanie s jazykovými problémami na mikroúrovni v interakcii (jednoduchý manažment) je možné považovať za archetyp jazykového manažmentu na ostatných úrovniach (organizovaný manažment)“,¹⁸ ale univerzálnosťou spôsobov manažovania ľudských problémov, medzi ktoré patria aj problémy jazykové. To znamená, že nejde o to, že by úzko- a širokoplošný jazykový manažment jazykových metaproblémov odzrkadľoval úzkoplošný manažment konkrétnych jazykových neadekvátností, ale o to, že všetky tri procesy odzrkadľujú všeobecné spôsoby narábania s problémami, s ktorými sa ľudia stretávajú v rozličných oblastiach života, medzi inými v jazyku, resp. vo verbálnej komunikácii. Vo všetkých prípadoch je potrebné si problém najprv uvedomiť, potom vypracovať plán na jeho riešenie alebo zmiernenie a potom ten plán implementovať, či už ide o kvapkanie vody z vodovodného kohútika, o žalúdočné ťažkosti spôsobené konzumáciou nadmerného množstva fazuľového prívarku s klobásou alebo o problémy hovoriacich prameniace z kodifikácie spisovného jazyka založenej na jazykových ideológiách homogenizmu, konzervativizmu a purizmu.

Ak je to tak, potom by realistický model manažmentu jazykových problémov nemal stavať na každodenných komunikačných aktoch, ale na všeobecných princí-

¹⁸ Celá veta znie v origináli takto: „Instead of contrasting language attitudes to language policy, conscious handling of micro-level language problems in interaction (simple management) can be regarded the archetype of language management at other levels (organised management)“ (Kimura, 2005, s. 9) (slovenský prekl. I. L.).

poch manažmentu problémov, z ktorých jazykové sú iba jedným druhom. Keďže procesné modely rôznych teórií manažmentu problémov sú založené na širokoplošnom manažmente metaprblémov (nie na úzkoplošnom manažmente neadekvátností, ani na úzkoplošnom manažmente metaprblémov), je jednoznačné, že aj procesný model manažmentu jazykových problémov musí byť postavený na širokoplošnom manažmente jazykových metaprblémov.

Základným tvrdením, ktoré slúži ako východisko pre zamýšľanú teóriu manažmentu jazykových problémov, je, že v mnohých ohľadoch sa proces organizovaného manažmentu jazykových metaprblémov omnoho viac podobá na proces organizovaného manažmentu iných typov metaprblémov, ako sa jednoduchý komunikačný akt, v rámci ktorého dochádza k neadekvátnosti, podobá na organizovaný manažment jazykových metaprblémov. Napr. spôsob, akým je proces jazykovej revitalizácie organizovaný, sa v mnohých ohľadoch podobá omnoho viac na proces revitalizácie lesa ako na spôsob, akým sa rieši jazykový lapsus v konkrétnom komunikačnom akte (keď si hovoriaci nemôže spomenúť na slovo, ktoré ináč pozná). Podobne spôsob, akým je jazyková reforma organizovaná, sa v mnohých kľúčových ohľadoch viac podobá na proces akejkoľvek širokoplošnej spoločenskej reformy ako na konkrétny komunikačný akt, v ktorom sa otec rozhodne, že odteraz už nebude svojho syna Juraja volať zdrobneninou *Ďuríček*, ale ho bude volať *Ďuro* alebo *Ďurko*. Tretí príklad: organizovanie jazykového kurzu v škole sa v mnohých ohľadoch podobá viac na organizovanie tanečného alebo kuchárskeho kurzu na tej istej škole, než by sa podobalo konkrétnemu problému človeka, ktorý sa objaví v interakcii, keď napr. nerozumie slovu, ktoré použil iný komunikant.¹⁹

Ako je dobre známe, podľa TJM je možné jazykový manažment zastaviť v každej fáze procesu (pozri napr. Nekvapil, 2006, s. 97; Nekvapil – Nekula, 2006, s. 311). Tento fakt je ďalšou príčinou, prečo nie je účelné stavať úzko- a širokoplošný manažment jazykových metaprblémov na úzkoplošnom manažmente jazykových jednotlivostí: predstavme si veľký projekt zameraný na revitalizáciu vymierajúceho jazyka, do ktorého sú zapojené desiatky pracovníkov na plný úväzok. Teoreticky nie je nemožné tento projekt zastaviť pred uskutočnením implementácie, avšak takýto krok by mal neporovnateľne závažnejšie dôsledky ako napr. rozhodnutie hovoriaceho neopraviť pošmyknutie jazyka.²⁰

¹⁹ Pozri ešte príklady v Lanstyák – Szabómihály, 2009.

²⁰ Bianco (2004, s. 749), odvolávajúc sa na prácu Nahira, identifikuje jedenásť druhov manažmentu jazykových problémov: „očista“ jazyka, oživenie jazyka, jazyková reforma, štandardizácia, šírenie, modernizácia slovnéj zásoby, zjednocovanie terminológie, štylistické zjednodušovanie, medzijazyková komunikácia, zachovanie jazyka, štandardizácia „pomocného kódu“. Ani jeden z nich nie je taký, v ktorého prípade by zastavenie manažmentu pred jeho zavŕšením nebolo fiaskom. Tieto aktivity majú zmysel vtedy, keď je proces manažmentu dovedený do konca. „Princíp“ ukončiteľnosti manažmentového procesu v ktorejkoľvek fáze nie je účelné aplikovať v prípade širokoplošného manažmentu závažných jazykových metaprblémov.

Z uvedených skutočností jednoznačne vyplýva, že model manažmentu jazykových problémov nemôže byť postavený na úzkoplošnom manažmente jazykových neadekvátností. To samozrejme neznamená, že skúmanie manažmentu jazykových neadekvátností nemôže hrať dôležitú úlohu v hľadaní všeobecných zákonitostí manažmentu jazykových problémov, alebo hoci aj v hľadaní konkrétnych riešení na úzko- a širokoplošné metaprblémy: keďže všetky tri typy problémov sú jazykovými problémami, nesporne existujú medzi nimi súvislosti. Iné je však využívať znalosti o úzkoplošnom manažmente konkrétnych neadekvátností na hľadanie funkčných riešení na niektoré jazykové metaprblémy a zasa iné je model procesu manažovania komplexných, závažných metaprblémov pretrvávajúcich dlhé roky alebo aj desaťročia a týkajúcich sa miliónov ľudí stavať na tom, ako jednotlivec v konkrétnej situácii, v danom momente vyrieši svoj bezvýznamný jazykový mikroprblém.

Z uvedených skutočností je zrejmé, že v skutočne funkčnej teórii manažmentu jazykových problémov by mal byť dôraz na širokoplošnom organizovanom manažmente pretrvávajúcich jazykových metaprblémov, čo však neznamená, že by sa v tejto teórii nemal uplatňovať prístup „bottom – up“, veď ide o manažment problémov jednotlivých hovoriacich, čiže manažment problémov, ktoré sa týkajú konkrétnych diskurzov²¹ v interakcii. Podobne je to aj v prípade manažmentu problémov v iných oblastiach života: či už stavíme chodníky v parkoch, alebo riešime problémy životného prostredia, alebo akékoľvek iné problémy, vždy by sme mali vychádzať z toho, čo je pre ľudí prblémom v konkrétnych životných situáciách, a snažiť sa dosiahnuť stav, keď ten prblém už nebude existovať alebo bude aspoň menej závažný.

Preto je nevyhnutné, aby teória manažmentu jazykových problémov čerpala z najrozličnejších zdrojov: okrem inšpirácií, ktoré môže dostávať z TJM a z iných teórií jazykového manažmentu a jazykového plánovania, je potrebné čerpať okrem iného z výskumov zameraných na manažment jazykových problémov v rámci aplikovanej jazykovedy a na mimoriadne bohatú literatúru o manažmente problémov v rôznych oblastiach ľudského života.

6. ZHRNUTIE

Vo svojom príspevku som sa venoval otázke, na akých úrovniach môže prebiehať proces manažmentu jazykových problémov a ako chápať vzťah medzi týmito úrovňami. Mojm cieľom bolo, aby som prispel k priblíženiu teórií manažmentu jazykových problémov k teóriám manažmentu problémov všeobecne, čo by podľa môjho presvedčenia mohlo pomôcť najmä pri manažmente komplexných širokoplošných (zálundných) problémov.

²¹ Pod „diskurzom“ rozumiem v tomto príspevku verbálnu – písanú alebo hovorenú – zložku interakcie, v ktorej sa jazykový prblém vyskytol.

V úvode som sa zamyslel nad otázkou, či sú jazykové problémy skutočne také závažné, ako si to odborníci venujúci sa manažmentu jazykových problémov myslia. Došiel som k záveru, že absenciu jazykových problémov vo výpočtoch problémov si možno vysvetliť skôr tým, že odborníci pracujúci v rámci rôznych teórií manažmentu problémov nepoznajú literatúru o manažmente jazykových problémov. Jednou z príčin tohto stavu môže byť práve to, že táto literatúra nie je kompatibilná s literatúrou o problémoch všeobecne, a tak je pre iných odborníkov nerelevantná.

Keďže kategória „jazykový problém“ je veľmi široká, málokedy je postačujúce hovoriť o „jazykových problémoch“ všeobecne. Z tohto dôvodu je potrebné charakterizovať rôzne úrovne manažmentu jazykových problémov, ako aj hlavné druhy problémov, ktoré sa viažu k týmto úrovňam. Rozlíšil som tri úrovne manažmentu: interakčnú úroveň úzkoplošnú, nadinterakčnú úroveň úzkoplošnú a nadinterakčnú úroveň širokoplošnú. Na interakčnej úrovni prebieha manažment jednotlivých, konkrétnych problémov (tzv. neadekvátností), na nadinterakčnej úrovni prebieha manažment tzv. metaproblémov, ktoré vznikajú abstrakciou jednotlivostí konkrétnych problémov (a ktoré sú samozrejme mentálnou konštrukciou, neexistujúcou v reálnom živote).

Pomocou týchto pojmov som potom v nasledujúcej kapitole ozrejmil, v čom sa líši TJM od teórií manažmentu jazykových problémov, ako aj od teórií manažmentu problémov všeobecne: TJM stavia svoj prístup na úzkoplošnom manažmente neadekvátností najmä na interakčnej úrovni, naproti tomu ostatné prístupy vychádzajú zo širokoplošného manažmentu metaproblémov, ktorý existuje iba na nadinterakčnej úrovni. Dospel som k záveru, že skutočne funkčná teória manažmentu jazykových problémov by mala byť postavená na širokoplošnom manažmente jazykových problémov, čo však neznamená, že by sa pri identifikácii problémov nemalo vychádzať z reálnych jazykových a komunikačných potrieb konkrétnych hovoriacich, ktoré sa viažu ku konkrétnym diskurzom, a že by sa úspešnosť manažmentového procesu nemala hodnotiť na základe toho, aký mal manažment dopad na reálne jazykové a komunikačné potreby konkrétnych hovoriacich (porov. Neustupný, 1994;²² Nekvapil, 2006, s. 95).

Voľným pokračovaním tohto príspevku sú dve práce: v jednej sa zaoberám otázkou, na čo je jazykový manažment zameraný, v druhej prezentujem konkrétne koncepty a metodologické postupy, ktoré sú súčasťou rôznych teórií manažmentu rôznych druhov (nejazykových) problémov a ktoré by podľa môjho názoru bolo prospešné zabudovať do teórií manažmentu jazykových problémov. V prvej zo zmienených prác prichádzam k záveru, ktorý je relevantný aj z hľadiska témy tohto

²² Porov.: “I shall claim that any act of language planning should start with the consideration of language problems as they appear in discourse, and the planning process should not be considered complete until the removal of the problems is implemented in discourse“ (Neustupný, 1994, s. 50).

príspevku: že totiž manažovať v jazyku je možné všeličo, jedine samotný jazyk nie, keďže „jazyk“, ako si ho nielen laici, ale aj väčšina lingvistov predstavuje, existuje iba v myšliach ľudí v podobe jazykových ideológií. Predstava o jazyku ako abstraktnej, predsa dobre opisateľnej entite, ktorá riadi hovorenie a určuje vnútornú štruktúru diskurzov (Lanstyák, 2017), je založená práve na objektívnej existencii verbálnej komunikácie a diskurzov, ktoré v procese verbálnej komunikácie vznikajú.

Z uvedeného vyplýva, že „jazykový“ manažment je v skutočnosti formovaním jazykových ideológií na jednej strane a vedomým stváňovaním diskurzov na druhej strane. Okrem toho patrí k „jazykovému“ manažmentu ešte vyvolanie zmien v okolnostiach verbálnej komunikácie, čo však pozostáva z aktivít, ktoré iba nepriamo súvisia s „jazykom“. Manažment diskurzov je špecifický pre manažment jazykových problémov (aj keď je využívaný aj v niektorých iných oblastiach manažmentu problémov). Manažment ideológií – aj keď nie práve jazykových – je potrebný aj v iných oblastiach manažmentu spoločenských problémov; na tom sa zakladá napríklad manažment názorových rozdielov ako forma uplatňovania princípu participácie v rôznych teóriách plánovania (pozri napr. Mäntysalo, 2005; Lanstyák, 2015: 186 – 189). Ešte väčšia je styčná plocha medzi manažmentom vonkajších okolností verbálnej komunikácie a manažmentom nejazykových problémov, ako sme to videli na príklade revitalizácie lesa, spoločenských reforiem a organizovania kurzov. Práve toto je tá oblasť, kde je mnoho možností na spoluprácu medzi odborníkmi na manažment rôznych druhov problémov.

Bibliografia

BIANCO, Joseph Lo: Language Planning as Applied Linguistics. In: The Handbook of Applied Linguistics. Eds. A. Davies – C. Elder. Malden, USA etc.: Blackwell Publishing Ltd 2004, s. 738 – 762.

D’ZURILLA, Thomas J. – MAYDEU-OLIVARES, Albert – KANT, Gail L.: Age and gender differences in social problem-solving ability. In: Personality and Individual Differences, 1998, roč. 25, s. 241 – 252.

D’ZURILLA, Thomas J. – NEZU, Arthur M. – MAYDEU-OLIVARES, Albert: Social Problem Solving: Theory and Assessment. In: Social Problem Solving: Theory, Research, and Training. Eds. E. C. Chang – T. J. D’Zurilla – L. J. Sanna. Washington, DC: American Psychological Association 2004, s. 11 – 27.

HORECKÝ, Ján: Základy slovenskej terminológie. Bratislava: Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied 1956. 148 s.

HORECKÝ, Ján: Otázka medzinárodnej slovenskej terminológie, jej súčasný stav a historický vývoj. In: Československé prednášky pro IV. mezinárodní sjezd slavistů v Moskvě. Ed. B. Havránek. Praha: Nakladatelství ČSAV 1958, s. 97 – 107.

HORECKÝ, Ján: Nová etapa v koordinácii českej a slovenskej terminológie. In: Československý terminologický časopis, 1963, roč. 2, č. 1, s. 1 – 7.

HORECKÝ, Ján: Kritériá terminológie. In: Československý terminologický časopis, 1965, roč. 4, č. 4, s. 193 – 200.

HORECKÝ, Ján: Postoj k cudzím slovám v slovenčine. *Slavica Pragensia*. 18. (Acta Universitatis Carolinae. 1975. Philologica. 3 – 4). Ed. V. Rzounek. Praha: Univerzita Karlova 1977, s. 207 – 210.

HORECKÝ, Ján: Vývin slovenskej terminológie. In: *Studia Academica Slovaca* 14. Prednášky XXI. letného seminára slovenského jazyka a kultúry. Ed. J. Mistrík. Bratislava: Alfa 1985, s. 265 – 277.

HÜBSCHMANNOVÁ, Milena – NEUSTUPNÝ, Jiří V.: ‘Terminological’ processes in north-central Romani. In: *Current Issues in Language Planning*, 2004, roč. 5, č. 2, 83 – 108.

JERNUDD, Björn H.: Language planning from a management perspective: An interpretation of findings. In: *Language conflict and language planning*. Ed. E. H. Jahr. Berlin: Mouton de Gruyter 1993, s. 133 – 142.

JERNUDD, Björn H.: An apology for Language Management Theory. In: *Language Management in Contact Situations*. Eds. J. Nekvapil – T. Sherman. Frankfurt am Main etc.: Peter Lang 2009, s. 245 – 252.

JERNUDD, Björn H. – NEUSTUPNÝ, Jiří V.: Language planning: for whom? In: *Proceedings of the International Colloquium on Language Planning*. Ed. L. Laforge. Québec: Les Presses de L’Université Laval 1987, s. 69 – 84.

KAČALA, Ján – PISÁRČIKOVÁ, Mária – POVAŽAJ, Matej (eds): *Krátky slovník slovenského jazyka*. 4. dopl. a uprav. vyd. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV 2003. 985 s.

KIMURA, Goro Christoph: How Do Researchers on Language Policy Perceive Language? – From the Language Planning / Language Attitude Dichotomy to Language Management Theory. In: *Gengoseisaku [Language Policy]*, 2005, roč. 1, s. 1 – 13.

LANSTYÁK, István: Typy jazykových problémov. In: *Fórum spoločenskovedná revue*, 2010, roč. 12, s. 39 – 62.

LANSTYÁK, István: On the process of language problem management. In: *Slovo a slovesnosť*, 2014, roč. 75, s. 325 – 351.

LANSTYÁK, István: Záludné jazykové problémy: čo s nimi? In: *Sociolinguistica Slovaca* 8. Jazyk v politických, ideologických a interkultúrnych vzťahoch. Eds. J. Wachtarčuková – L. Satinská – S. Ondrejovič. Bratislava: Veda 2015, s. 179 – 195.

LANSTYÁK, István: Jazykové ideológie (všeobecné otázky a glosár). In: *Jazykové ideológie v kontexte viacjazyčnosti na Slovensku*. Eds. I. Lanstyák – G. Múcsková – J. Tancer. Bratislava: Univerzita Komenského 2017, s. 251 – 307. Internetová verzia dostupná na: http://linguagemanagement.ff.cuni.cz/system/files/documents/wplm-01_lanstyak.pdf [cit. 10. 12. 2020].

LANSTYÁK, István: On the strategies of managing language problems. In: *The Language Management Approach: A Focus on Research Methodology*. Eds. L. Fairbrother – J. Nekvapil – M. Sloboda. Berlin: Peter Lang 2018, s. 67 – 97.

LANSTYÁK, István: Language problems, language related social problems, metalinguistic activities. *Rukopis*. 2020.

LANSTYÁK, István – SZABÓMIHÁLY, Gizella: Hungarian in Slovakia: Language management in a bilingual minority community. In: *Language Management in Contact Situations. Perspectives from Three Continents*. Eds. J. Nekvapil – T. Sherman. Frankfurt am Main: Peter Lang 2009, s. 49 – 73.

MACKENZIE, Adrian – PIDD, Michael – ROOKSBY, John – SOMMERVILLE, Ian – WARREN, Ian – WESTCOMBE, Mark: Wisdom, decision support and paradigms of decision making. In: *European Journal of Operational Research*, 2006, roč. 170, č. 1, s. 156 – 171.

MÄNTYSALO, Raine: Approaches to Participation in Urban Planning Theories. In: *Rehabilitation of urban areas: Brozzi and Le Piagge neighbourhoods*. Eds. I. Zetti – S. Brand. Florence: University of Florence 2005, s. 23 – 38.

McMILLAN, Charles – OVERALL, Jeffrey: Wicked problems: turning strategic management upside down. In: *Journal of Business Strategy*, 2016, roč. 37, č. 1, s. 34 – 43.

NEKVAPIL, Jiří: From language planning to language management. In: *Sociolinguistica*, 2006, roč. 20, s. 92 – 104.

NEKVAPIL, Jiří: The integrative potential of Language Management Theory. In: *Language Management in Contact Situations*. Eds. J. Nekvapil – T. Sherman. Frankfurt am Main etc.: Peter Lang 2009, s. 1 – 11.

NEKVAPIL, Jiří: Some thoughts on „noting“ in Language Management Theory and beyond. In: *Language Management Approach. Journal of Asian Pacific Communication*, 2012, roč. 22, č. 2, s. 160 – 173.

NEKVAPIL, Jiří – NEKULA, Marek: On Language Management in multinational companies in the Czech Republic. In: *Current Issues in Language Planning*, 2006, roč. 7, č. 2 – 3, s. 307 – 327.

NEKVAPIL, Jiří – SHERMAN, Tamah: Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. In: *Current Issues in Language Planning*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 181 – 198.

NEKVAPIL, Jiří – SHERMAN, Tamah: An introduction: Language Management Theory in Language Policy and Planning. In: *International Journal of the Sociology of Language*, 2015, č. 232, s. 1 – 12.

NEUSTUPNÝ, Jiří V.: Problems of English Contact Discourse and Language Planning. In: *English and Language Planning: A Southeast Asian Contribution*. Eds. T. Kandiah – J. Kwan-Terry. Singapore: Academic Press 1994, s. 50 – 69.

NEUSTUPNÝ, Jiří V.: Sociolingvistika a jazykový management. In: *Sociologický časopis*, 2002a, roč. 38, č. 4, s. 429 – 442.

NEUSTUPNÝ, Jiří V.: Language and power into the 21st century. A paper for the International Conference on Language and Empowerment, Malaysian Association of Modern Languages. Kuala Lumpur, Malaysia, April 11–13, 2002b. Dostupný na: http://languagemanagement.ff.cuni.cz/system/files/documents/neustupny_2002_language-and-power.pdf [cit. 10. 12. 2020].

NEUSTUPNÝ, Jiří V.: Japanese students in Prague. Problems of communication and interaction. In: *International Journal of the Sociology of Language*, 2003, č. 162, s. 125 – 143.

NEUSTUPNÝ, Jiří V. – Nekvapil, Jiří: Language Management in the Czech Republic. In: *Current Issues in Language Planning*, 2003, roč. 4, 3 – 4, s. 181 – 366.

OZBEKHAN, Hasan: Toward a General Theory of Planning. In: *Prospectives of Planning*. Ed. E. Jantsch. Paris: OECD Publications 1969, s. 44 – 155. Dostupný na: <http://redesignresearch.com/docs/Hasan%20Ozbekhan%27s%20Theory%20of%20Planning.pdf> [cit. 27. 08. 2020].

PASFIELD-NEOFITOU, Sarah E.: Learners' language management in internet-based communication with Japanese peers. In: *Journal of Asian Pacific Communication*, 2012, roč. 22, č. 2, s. 271 – 293.

PUCCIO, Gerard J. – MANCE, Marie – BARBERO SWITALSKI, Laura – REALI, Paul D.: *Creativity Rising. Creative Thinking and Creative Problem Solving in the 21st century*. Buffalo, NY: ICSC Press – International Center for Studies in Creativity 2012. 154 s.

RITTEL, Horst W. J.: On the planning crisis: Systems analysis of the 'first and second generations'. In: *Bedriftsokonomien*, 1972, roč. 8, s. 390 – 396.

RITTEL, Horst W. J. – WEBBER, Melvin M.: Dilemmas in a General Theory of Planning. In: *Policy Sciences*, 1973, roč. 4, s. 155 – 169.

WHELTON, Michael – BALLARD, Glenn: Wicked problems in project definition. In: *Proceedings of the International Group for Lean Construction 10th Annual Conference, Brazil, August 2002*. Dostupný na: <http://www.leanconstruction.org/media/docs/WickedProblemsinProjectDefinitionIGLC10.pdf> [cit. 10. 12. 2020].