Masarykova univerzita
Fakulta sociálních studií
Katedra psychologie

M E Z I L I D S K Á K O M U N I K A C E

Učební texty pro kurs Sociální psychologie III (PSY 709)

Doc. PhDr. Ivo PLAŇAVA

Mgr. Dana PLEŠINGEROVÁ

PhDr. Zdeněk RIEGER

Brno 2003

Obsah

1 Úvodem **1**

1.1 Nabídky a očekávání 1

1.2 Zdroje 1

1.3 Komunikace a mezilidské vztahy 2

1.4 Lze se komunikování naučit? 2

2 O setkávání a sebeotevření **4**

2.1 Cvičení l: „Já jsem...“ 4

2.2 Cvičení 2a: Jak se komunikačně „vidím“ 5

2.3 Cvičení 2b: Jak mne „vidíš“ 6

3 Komunikační motivy a proces **7**

3.1 Proč 7

3.2 Jak 8

4 Transakční prostředí — prostor a jeho uspořádání **11**

4.1 Jak si uspořádat pracovnu 12

5 Neverbální poselství **16**

5.1 Jak porozumět neverbálním signálům 17

6 Zpětné vazby **19**

7 Komunikační styly **21**

7.1 Cvičení 3: Já a komunikační styl 21

8 Konvence **23**

8.1 Pozdravy 23

8.2 Lichotky a komplimenty 25

9 Konverzace **27**

10 Operativní komunikace **29**

11 Vyjednávání **30**

11.1 Vstupní poznámka 30

11.2 Tvrdě, měkce — anebo jinak? 31

11.3 Fáze vyjednávání 33

11.4 Varianty řešení 35

12 Osobní a intimní komunikace **37**

12.1 Zúčastněné naslouchání 38

13 Komunikační potíže, „zádrhely“, fauly **40**

13.1 Poruchy popisované v psychopatologii 40

13.2 Františci hodní a zlí 41

13.3 Zobecňování 43

13.4 Nevyladění 45

13.5 Stereotypie pozic a koalicí 46

13.6 Skryté programy 47

13.7 Cvičení 4: Skryté programy 49

14 Komunikace ve specifických situacích **51**

14.1 Jak (ne)mluvit s dětmi 51

14.2 Jak a o čem se starými lidmi 52

14.3 Jak komunikovat s lidmi postiženými a vážně nemocnými 54

15 Komunikace s „obtížnými lidmi“ a s lidmi s poruchou osobnosti **58**

15.1 Kdo je „obtížný člověk“? 58

15.2 O hranicích kompetence aneb Varování 58

15.3 Čeho si všímat 59

15.4 Zdroje obtížné komunikace 60

15.5 Obtížné chování 62

15.6 Duševní poruchy, potíže a krizové stavy 64

15.7 Jak zacházet s „obtížným člověkem“ 66

15.8 Jednání s potencionálním agresorem 71

16 Poselství „ušitá na míru“ — sám (sama) sobě **76**

17 Vybraná literatura **77**

1 Úvodem

1.1 Nabídky a očekávání

Text je určen studentům kursu „Mezilidská komunikace“ (PSY709 Sociální psychologie III; určeno pro bakalářské kombinované studium). Zaměřujeme se na obecné komunikační dovednosti i na některé dovednosti specifické, aplikovatelné v různých kontextech. Text obsahuje určitou sumu poznatků, informací i úvah o mezilidské komunikaci, včetně terminologie. V neposlední řadě texty obsahují nabídky cvičení, která může aplikovat každý sám na sobě. Hlavním záměrem je nabídnout informace a cvičení umožňující utvářet a rozvíjet komunikační dovednosti, jakož i přispět k sebepoznávání.

Kurs mezilidské komunikace je jednosemestrální, předpokládají se čtyři setkání (konzultace). Na každou konzultaci se student připraví tak, že si projde příslušný text a zpracuje cvičení.

* * * * *

První konzultace — předpokládá předem si projít kapitoly 1 až 3 a zpracovat cvičení 1 a 2.

Druhá konzultace — kapitoly 4 až 7, cvičení 3.

Třetí konzultace — kapitoly 8 až 12.

Čtvrtá konzultace — kapitoly 13 až 15, cvičení 4.

* * * * *

Mezilidskou komunikaci chápeme jako výměny i sdělování významů; a jako interakční proces, který nejen vztahy i osobnostní proměnné odráží a vyjadřuje, nýbrž je též (spolu)utváří. A to k dobrému, neutrálnímu, ale může i ke zlému. Lze si představit perfektně komunikačně vybaveného manipulátora, který dovede jasně a správně sdělit to, co má na mysli, dokáže ovlivnit nemálo lidí tak, aby sloužili jeho záměrům. A vůbec to nemusí být záměry bohu či lidem libé. Jinak řečeno: také komunikační dovednosti — obdobně jako leckteré jiné, například karate nebo přesnou střelbu z pistole — nelze oddělovat od lidských hodnot.

1.2 Zdroje

V kursu mezilidské komunikace se pokoušíme shrnout dlouhodobě sbírané i vyhodnocované zkušenosti z řady výcvikových a výukových programů. Chronologicky prvním zdrojem jsou experienciálně–výukové kursy, realizované od roku 1992 Institutem pro psychoterapii a psychologické poradenství v Olomouci, určené převážně pracovníkům v tak řečených pomáhajících profesích, včetně účasti studentů psychologie na univerzitách v Olomouci, Brně i Praze.

Druhým zdrojem jsou zkušenosti z výcvikově–výukových kurzů, zařazených do programu pregraduální výuky studentů. V letech 1997–1999 jsme měli vzácnou možnost

realizovat několik experimentálních, ověřovacích kursů, adresovaných studentům — potencionálním bakalářům Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Díky grantu HESP 98 (Higher Education Support Program — Open Society Fund Praha) můžeme nabídnout nejen zkušenosti, nýbrž i videoprogramy.

A poslední zdroj: o mezilidském komunikování existuje už i u nás poměrně bohaté písemnictví — viz seznam vybrané literatury.

1.3 Komunikace a mezilidské vztahy

„Když jsem s někým zadobře anebo dokonce když se máme rádi, tak si spolu povídáme pěkně, vstřícně, rádi a často se na sebe díváme, usmíváme, jemně nebo i láskyplně se dotýkáme. Nu a když zadobře nejsme, mluvíme spolu i tváříme se na sebe úplně jinak a zcela přirozeně. Nebo spolu nemluvíme vůbec.“ Tuto námitku proti komunikačnímu kursu či výcviku lze formulovat obecněji: „Jak na tom spolu vztahově jsme, tak také spolu komunikujeme.“ Podle našeho přesvědčení, opírajícího se i o autoritu klasiků mezilidské komunikace, není uvedená formulace nepravdivá, nýbrž polopravdivá. Navrhujeme doplnění — nazýváme je komunikačně–relační hypotézou — zkráceně KOREHYP:

Komunikace mezilidské vztahy i osobnostní rysy nejen odráží, nýbrž je též (spolu)utváří.

Předchozí větu chápeme jako axiom, který přímo, častěji nepřímo prolíná celý kurs.

Z KOREHYP též vyplývá: jestliže se má pozměnit či nově utvořit vztah mezi druhým člověkem a mnou, lze tak učinit tím, že spolu začneme jinak komunikovat. Komunikace tedy není jen pasivním zrcadlem vztahů mezi lidmi, nýbrž aktivním činitelem. A jestliže je tomu tak, máme ve svých rukou, ústech, gestech i v mlčení — tedy v komunikačním chování — účinný nástroj, jak své vztahy s lidmi měnit, zajisté k lepšímu.

1.4 Lze se komunikování naučit?

Ostře vyjádřeno: dospělý člověk se přece nemusí a ani nemůže učit komunikovat, je mu to dáno kombinací genetické výbavy s tím, co a jak se s ním a kolem něj dělo, když byl malý.

Takový postoj lze charakterizovat jako fatalismus. Mohou se za ním skrývat obrany, rezignace, anebo též poněkud zvláštní ješitnost, hodná označení „neprůstřelný narcismus“. Pouze u jednoho frekventanta zralého věku jsme se setkali s podobným postojem, vyjadřovaným nepřímo v chování a posléze deklarovaným slovy: „Víte, snad jste si už mohli všimnout, jak já komunikuji, a promiňte, že to říkám tak přímo a na rovinu, to už je moje, víte? Mne totiž nějaké ty — jak tady pan docent říká — „zádrhele, potíže či otazníky“ jsou opravdu cizí, že ano.“ „A proč vlastně jste tady?“, zeptala se mladá frekventantka a dodala: „A ještě k tomu v pátek?“ Odpověď zněla: „Abych poznal nové kolegyně a kolegy a tady lektory viděl, jak vlastně pracují. A taky, abych druhým dával něco z toho, co vím a umím.“

S názorem, že komunikaci nelze naučit, že nelze komunikační styly rozvíjet či dovednosti zjemnit, se setkáváme zřídka. Takže bývá poměrně bez otazníků či pochybností přijatelná tato věta:

Komunikačním dovednostem se lze (na)učit do té míry, do jaké člověk chce a ví jak.

2 O setkávání a sebeotevření

Když se s někým setkáme tváří v tvář, co se děje? Čím a jak se prezentujeme a inzerujeme?

- **Verbálně:** přímou výpovědí o sobě: „Já jsem...“, a následuje jméno, případně údaje o tom, čím se zabývám, koho znám, jaký jsem člověk, anebo též další charakteristiky.
- **Neverbálním poselstvím:** intonací a sílou hlasu; řečí těla — mimikou, gestikulací, postojem i pohyby těla.
- **Vizáží:** oblečením, účesem, vyšperkováním.

Míra a hloubka sebeotevření záleží na situaci, čili na kontextu setkání a též na osobnosti člověka, to jest na jeho vlastnostech, chtění i dovednosti přiměřeně se otevřít. Z kontextu často vyplyne, co říkat a co ne.

Sedíte v letadle, je před startem. Z reproduktoru se ozve melodický baryton: „Dobrý den, vážené dámy a pánové. Jsem kapitán Leo Břídil. Vítám vás na palubě letadla Boeing 737 Českých aerolinií. Za chvíli odstartuje náš let na trase Praha — Sofie...“

Působilo by nezvykle, kdyby pan kapitán pokračoval informacemi o své rodině, zálibách, a že má 29. února narozeniny. A bylo by nepatřičné, kdyby přidal historku o poslední vážné rozepři s manželkou.

Do jaké míry či hloubky se při sebeprezentaci otevíráme? Záleží na několika okolnostech: na chtění či ochotě otevřít se, na umění (dovednosti) otevřít se a též na tom, jak reaguje komunikační partner(ka).

Když se představujete tváří v tvář novému spolustudujícímu, zajisté netřeba uvádět, zda jste muž či žena, kolik je vám let, že studujete — to vše je čitelné i beze slov. Při prvním setkání můžeme vystačit s uvedením jména, zaměstnání či pracoviště a třeba si vyměnit pár vět o počasí, pokaždé je nějaké. Pro seznámení tedy postačí tak zvaný konvenční komunikační styl. Při dalších kontaktech může — a obvykle se tak děje — otevírání pokračovat: povídáme si toho o sobě více a zajisté tak činíme selektivně — jak s kým, jak komu.

Nabízíme vám první cvičení — je o tom, jak se otevíráme sami sobě.

2.1 Cvičení I: „Já jsem...“

Máte-li náladu a čas, vezměte si tužku. Vaším úkolem je dokončit 10 vět, z nichž každá začíná slůvky „Já jsem...“ Můžete použít jedno slovo: podstatné jméno (například „Já jsem ... myslivec“; nebo raději přídavné a podstatné jméno („Já jsem ... malý mysliveček“; anebo též doplnit výpovědí o činnosti („Já jsem ... malý mysliveček a pospíchám k lesu“). Pokuste se psát takové charakteristiky či údaje, které o vás něco opravdu vypovídají. A nemusíte cenzurovat, tohle cvičení je jen pro vás.

Proberte všechny věty jednu po druhé a určete si pět až šest, které považujete za nejvýznamnější charakteristiky či údaje o vás. A můžete si též odlišně označit ty větičky, které byste nechtěl(a) příliš zveřejňovat.

Při všech kontaktech s lidmi zajisté na druhé nějak působíme, utvářejí si o nás „obraz“. Do jaké míry je či není tento „obraz“ v souladu s tím, jak vidíme sami sebe? Jak se „vidíme“ a jak nás vnímají druzí? A jelikož nám jde o komunikování, můžeme otázky zúžit: Jak se „komunikačně vidíme“ a jak vnímají naše komunikační chování lidé v našem okolí?

Nabízíme vám druhé cvičení, které má dvě části: dotazník (a) pro vás a dotazník (b), o jehož vyplnění požádejte někoho z těch, kdož vás delší dobu znají. A pokud možno, aby tak učinil(a) bez vaší přítomnosti. Poznámka: nedoporučujeme požádat o tuto službu někoho z nadřízených nebo podřízených.

Takže: vezměte si do rukou následující tabulky a dejte se do toho.

* * * * *

Předpokládáme, že máte před sebou oba vyplněné dotazníky. Můžete si křížky spojit čarou — a porovnávat podobnosti či rozdíly. Na rozdíl od cvičení prvního, které je pouze pro vás, by mělo druhé cvičení posloužit jako podnět k diskusi na konzultaci. Proto je nezapomeňte doma!

2.2 Cvičení 2a: Jak se komunikačně „vidím“

Odhadněte, zda a do jaké míry se pro Vás hodí uvedené charakteristiky. A udělejte křížek x pod sloupec té odpovědi, která na vás spíše pasuje než nepasuje. A pokud možno, vyhýbejte se rubričce „Nevím“.

Tabulka 1: Jak se vidím

Vidím se jako člověk, který...	**Ano**	**Spíše ano**	**Nevím**	**Spíše ne**	**Ne**
1. umí druhého „podržet“, povzbudit					
2. podává jasné informace					
3. umí řídit, organizovat					
4. ponechává velký „komunikační prostor“ druhému					
5. umí přesvědčit					
6. otevřeně vyjadřuje city					
7. má smysl pro humor					
8. umí zúčastněně naslouchat					
9. je rozumný, racionální					
10. je empatický, umí se vcítit					
11. dovede se prosadit					
12. je upřímný, mluví „na rovinu“					
13. rychle naváže kontakt					
14. umí poradit					
15. je citlivý, zranitelný					
16. je tolerantní					
17. zastává pevné morální principy, zásady					
18. je motoricky (mimicky, gestikulačně) živý					
19. (něco jiného)					

2.3 Cvičení 2b: Jak mne „vidíš“

Odhadni, prosím, zda a do jaké míry se na mne hodí uvedené charakteristiky. A udělej křížek pod sloupec té odpovědi, která na mě spíše pasuje než nepasuje. A pokud možno, vyhýbej se rubričce „Nevím“. Děkuji.

Tabulka 2: Jak mě vidíš

Vidím tě jako člověka, který...	**Ano**	**Spíše ano**	**Nevím**	**Spíše ne**	**Ne**
1. umí druhého „podržet“, povzbudit					
2. podává jasné informace					
3. umí řídit, organizovat					
4. ponechává velký „komunikační prostor“ druhému					
5. umí přesvědčit					
6. otevřeně vyjadřuje city					
7. má smysl pro humor					
8. umí zúčastněně naslouchat					
9. je rozumný, racionální					
10. je empatický, umí se vcítit					
11. dovede se prosadit					
12. je upřímný, mluví „na rovinu“					
13. rychle naváže kontakt					
14. umí poradit					
15. je citlivý, zranitelný					
16. je tolerantní					
17. zastává pevné morální principy, zásady					
18. je motoricky (mimicky, gestikulačně) živý					
19. (něco jiného)					

3 Komunikační motivy a proces

3.1 Proč

„Kolik je hodin?“ Když někdo řeknu tuto větu jednoduchého obsahu, nemusí vždy jít o jednoznačný dotaz na správný čas.

Představme si, že jistá dívka a poněkud nejistý mladý muž čekají na autobusové zastávce. Mladík už delší dobu po slečně pošilhává, ona po něm pokukuje rovněž. Rád by ji oslovil, ale netroufá si, má zábrany. Dívka je má menší, a tedy zeptá se na správný čas. Dostane se jí dychtivé odpovědi, že je přesně šestnáct hodin, nula pět minut. Což ovšem slečnu nezajímá, má přece své přesné hodinky. Jde tedy o něco jiného, než o čem je řeč: o pokus navázat kontakt, seznámit se.

Tedy: **navázat kontakt a utvářet vztah** — to je jeden z motivů, proč lidi oslovujeme a mluvíme s nimi.

Když stejný dotaz, byť jiným tónem, položí otec dospívající dceři, která se vrátila domů po půlnoci namísto dohodnutých devíti hodin, nejde rovněž o prosté zjištění času, nýbrž o výraz nespokojenosti rodiče s počínáním dcery — a tedy opět o něco jiného, než říká obsah dotazu na čas. Cílem tu není být s dcerou v kontaktu, ten je pouze prostředkem k něčemu jinému: z rodičovské pozice udělit dceři výtku a hlavně pokusit se ovlivnit její jednání, aby se netoulala. Velmi často spolu mluvíme hlavně proto, abychom druhého člověka, nebo i více lidí, ovládli, abychom svět zvládali, abychom získali kontrolu, možná i převahu. Nazvěme tento komunikační motiv **kontrolně–mocenským** a na chvilku se u něj zastavme.

Od dětství se člověk snaží a potřebuje nějak zorientovat ve světě, vyznat se v něm prostě proto, aby mohl žít a přežít. Už od dětství se všelijak snažíme, zajisté tak jak právě umíme, svět kolem nás — a o něco později i náš vnitřní svět — nějak zpřehlednit, uspořádat. A činíme tak i proto, aby se pro nás stal přehledným a předvídatelným, aby nás příliš nepřekvapil, nevyvedl z míry nebo dokonce nějak neohrozil. Že je to snaha marná a zbytečná? Ano i ne.

Marná je v tom smyslu, že výsledek nemůže být nikdy zcela dokonalý a jednou provždy hotový. Když si někdo začne pyšně namlouvat, že svět a lidé jsou mu zcela a beze zbytků jasní, že jej nic a nikdo nemůže překvapit, bývává velice překvapený tím, jak se mýlí, pokud si svůj omyl uvědomí. Ovšem když někdo jiný z lidské nedokonalosti (na straně jedné) a ze složitostí i proměnlivostí světa (na straně druhé) vyvodí naprostou skepsi či dokonce důslednou rezignaci, musí se honem o něho začít ve všech směrech starat druzí lidé, aby vůbec mohl žít, aby nezahynul.

Je to vlastně stálé a málem sysifovské úsilí, neutuchající zápas redukovat na možné minimum zmatek kolem nás i nejistoty v nás. A právě sdělování, tedy mezilidská komunikace „...je hra, kterou hraje mluvčí dohromady s posluchačem proti silám zmatku, které jsou reprezentovány obvyklými potížemi při sdělování nebo nějakými jedinci, kteří se to sdělování snaží rušit.“ Napsal už dávno Norbert Wiener, otec kybernetiky.

Vraťme se na autobusovou zastávku a připusťme, stává se rovněž, že někdo opravdu chce jen znát přesný čas, tedy potřebuje získat — ať už z jakéhokoli důvodu či pro jakýkoliv účel — informaci, kterou nevlastní. I tohle bývá komunikační motiv, nazvěme jej **kognitivním čili poznávacím.** Díky němu máme každý v sobě jakési skladiště

informací, sídlících v naší paměti více anebo méně trvale. Sklady bývají různé: bohaté až přecpané — nebo též, kde nic, tu nic moc. Někde shledáme chaos, připomínající spíše skládku než sklad; jinde jsou informace pěkně uspořádané, aby byly po ruce. Záleží na skladníkovi, na jeho schopnosti informace přijímat, třídit, dávat do souvislostí. A ty zbytečné zapomínat.

A dodejme: otázka na čas, spojená s výmluvným pohledem na hodinky, může též signalizovat nezájem pokračovat v kontaktu. Kdy? Například tehdy, když netrpělivě spěcháme; anebo chceme-li dát najevo, že máme svého partnera dost.

Můžeme tedy shrnout: mezilidská komunikace — od dotazu na přesný čas až třeba po odbornou disputaci či šepot milenců — nese s sebou vztahové poselství: buď vztah odráží, nebo se jej snaží utvářet. Dále má jistý obsah (někdy jasný a zjevný, jindy skrytý nebo i zcela jiný, než o čem vypovídají slova). A může mít též určitou **kontrolně–mocenskou,** až přímo akční dimenzi; někdy silnou a zřetelnou, případně nepatrnou.

Švýcarský psycholog Jean Piaget (1896–1980) rozlišil u malého dítěte dvě funkce řeči. První nazval společenskou, kdy dítě oslovuje lidi kolem sebe, snaží se upoutat zájem, vejít v dialog. Druhá funkce je čistě individuální, egocentrická. Dítě má potěšení z toho, že mluví, povídá si jen tak pro sebe a je mu zcela lhostejné, zda někdo naslouchá či nějak reaguje. U malého dítěte je to milé a může být i účelné. Na pováženou však je, přetrvá-li egocentrické mluvení až do dospělosti.

A tak k našemu výčtu komunikačních motivů je možné ještě přidat další motiv — nemotiv: řeční se jen tak, pro nic za nic, egocentricky; řeč se mluví, voda neteče.

Něco nám tu ale zřetelně chybí — lidské city. Leckdy komunikaci zcela zahltí, jindy bývají jejím jemným doprovodem. Teď však ponecháme city stranou a nadále se budeme obracet k poznávacímu rozumu. Umožní popsat i rozebrat složitý, obdivu- i podivuhodný proces, který z tvora říše živočišné utvořil a od každého zrození znovu tvoří lidskou bytost.

3.2 Jak

Osoba A (Albert) potřebuje rychle pět tisíc v hotovosti. Nemá je, vybírat nechce nebo nemá odkud, nezbývá než si vypůjčit. Rozhodne se požádat o půjčku osobu B (Bohouše) — a tedy požádá. Bohouš musí pochopit, co po něm Albert chce a poté dát jasně najevo, že — řekněme — půjčí. Tuto napohled prostou komunikační transakci si teď popišme a rozeberme na části.

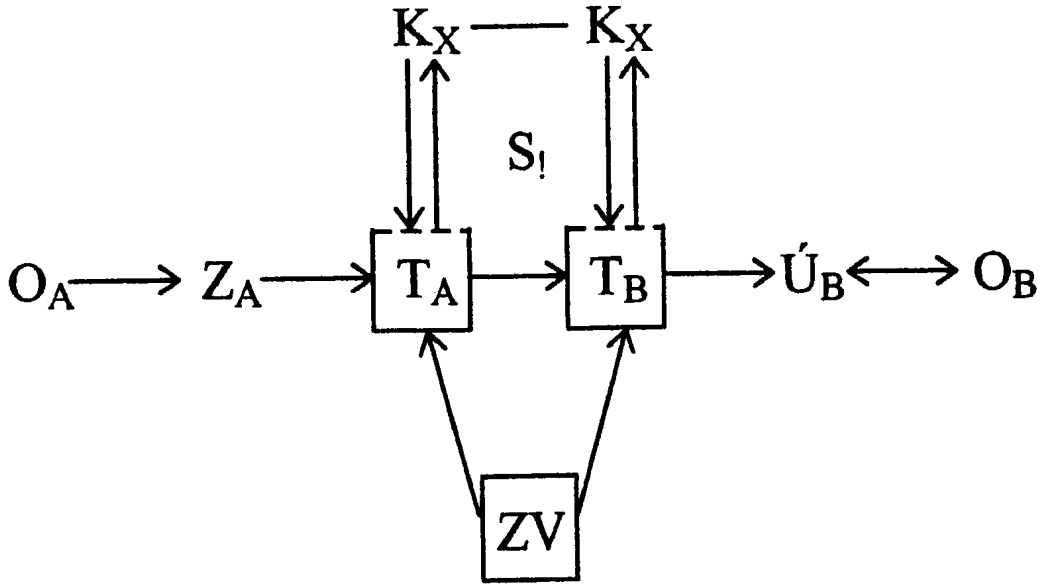
Dotyčný Albert má komunikační *záměr,* který označme *Z(A):* získat pět tisíc. Tento úmysl zajisté vyplývá z určitých potřeb, přání hodnot a je též výsledkem přemýšlení (potřebuji, nemám, musím vypůjčit). Navíc jsou ve hře zcela určité emoce, třeba ty nepříjemné, kdy člověk něco potřebuje, nemá a musí prosit. A tohle vše, co ovlivňuje a utváří Z(A) nazvěme *O(A),* čímž máme na mysli *osobnostní proměnné* pana Alberta. Tedy: O(A) — Z(A), neboli osobnostní proměnné vedou Alberta ke komunikačnímu záměru. Jenže od koho?

Z Albertovy paměti se noří několik osob: kdo asi je schopný a bude ochotný právě mně půjčit? Budu raději dlužit tomu, anebo onomu? Koho si vlastně mohu dovolit požádat? Jinak řečeno: Albert provádí určitou bilanci lidí kolem sebe, uvažuje vztahové souvislosti, které nazvěme *vztahovým kontextem* a označme *K1.* Ovšem těch kontextů je

víc: požádání o půjčku se děje za zcela určité situace, říkejme jí *situační kontext K2.*

Představme si, že Albert na pohřbu kondoluje Bohoušovi slovy: „Upřímnou soustrast, milý můj příteli. A mohl bys mi půjčit pět táců?“ Komunikační záměr uskutečnil Albert naprosto nevhodně, ve zcela nepatřičném situačním kontextu. Něco u Alberta nezafungovalo, jak by mělo. A to „něco“ nazvěme *transformátorem T(A)* — to jest přeměňovačem. Komunikační záměr, vyplývající z osobnosti, se v určitém kontextu transformoval v chování, a to ve *sdělení S(1)* — čili v požádání o půjčení peněz. Nebo jinak: do transformátoru z jedné strany vstoupí naše komunikační motivy a záměry a z druhé strany, to jest směrem k nějaké osobě, vystoupí naše sdělení. Celý kurs, v jehož rámci právě čtete tyto řádky, pro někoho možná poněkud nezáživné, vlastně pojednává především o fungování či poruchách transformátoru. Takže: pokud by se vás někdo zeptal: „Jak ti funguje transformátor?“, a učinil tak v kontextu s mezilidskou komunikací, pak se ptá na vaše komunikační charakteristiky a hlavně dovednosti — na vaše komunikační „know–how“.

Dosud jsme ovšem byli převážně na straně Alberta, jeho záměrů a jeho transformátoru. Téměř zrcadlově vypadá schéma pana Bohouše. Jen místo záměru Z(B) tam vidíte Ú(B), což znamená sumu účinků sdělení S(1) na Bohouše.



Předpokládejme, že Albertův transformátor zafungoval v souladu s kontexty, a tedy Albert požádal o půjčku vhodně a přiměřeně, nikoliv na pohřbu a ani poté, co si mu Bohouš postěžoval na akutní nedostatek peněz. A Bohouš byl právě na příjmu, také jeho transformátor T(B) správně zafungoval. A Bohouš sdělení přijal tak, jak bylo myšleno. Do hry teď vstupují osobnostní proměnné i vztahový kontext (jak je na tom ve vztahu k Albertovi); vše zváží — a rozhodne se půjčit, což vyjádří sdělením S(2), které Albert přijme a je rád.

Může však nastat situace, kdy záměr sdělovatele nemá na příjemce takový účinek, jak sdělovatel chtěl, přál si a očekával. Pozitivněji řečeno: **každá komunikační transakce**

probíhá správně tehdy, jestliže se záměr shoduje s účinkem (Z = Ú). Nebo že alespoň přibližně platí, že Z = Ú. Jestliže tomu tak není, může jít o důsledek několika okolností, zde jsou některé z nich.

- Osoba A nesdělí svůj záměr jasně a pro adresáta srozumitelně, přičemž příčiny mohou být různé: nejasnost projevu sdělovatele, menší chápavost adresáta nebo též skutečnost, že pod stejnými slovy „čtou“ každý něco jiného. Albert mluvil o návratné půjčce, kdežto Bohouš to mohl „přečíst“ jako půjčku nenávratnou, čili dar — třeba už má s Albertem jisté zkušenosti.
- Adresát sdělení není momentálně na příjmu, což se často stává tehdy, je-li příliš zaujatý sám sebou.
- Oběma účastníky komunikačního procesu je rozdílně a neslučitelně zpracován kontext.

Ve všech takových případech platí: buď osoba A ví, že její komunikační záměr se nerovná účinku, anebo to neví. Co je horší? Zajisté, když neví. Aby věděla, je zapotřebí něco veledůležitého — nejen fungující transformátor, nýbrž i *zpětné vazby (ZV)*. A jelikož jde o pojem zcela klíčový, věnujeme zpětným vazbám samostatnou kapitolu.

4 Transakční prostředí — prostor a jeho uspořádání

Každý prostor, v němž dochází k výměně informací a ke sdělování — to jest k akcím, jejichž smyslem je aktivně něco prohledat, ukázat či zobrazit a sdílet — nazýváme *transakčním prostředím.* Akce mohou probíhat na různé úrovni: od setkávání buňky se substrátem kolem ní až po interakce lidí.

Transakční prostředí je tedy součástí všech biologických i sociálních systémů: od introaktivního systému individua přes interaktivní a současně introaktivní systém rodiny — až třeba po multiaktivní společenský systém. Například také ordinace lékaře či kolektiv pracovníků kanceláře — anebo i váš ročník kombinovaného studia — vytváří svoje vlastní transakční prostředí. Transakční prostředí zahrnuje všechno dění, všechen pohyb v daném prostředí, tedy jeho *dynamiku;* zároveň vyjadřuje *strukturu* prostředí, určenou rolemi jednotlivých aktérů (a z nich vyplývající funkcí), mocí a pozicemi v prostředí transakcí. Dynamiku a strukturu transakčního prostředí spoluutváří také jeho *teritoriální uspořádání* — interiér a exteriér teritoria, v němž se dané transakční prostředí nachází.

Spoluaktéry transakčního prostředí tedy nejsou jen živé bytosti, mezi nimiž dochází k výměnám sdělení a k aktivnímu sdílení, ale též objekty, k nimž se živé bytosti různě vztahují a jejichž existence může významně ovlivňovat vzájemné interakce (jako kupříkladu neobvyklá hračka, která dává pocit moci svému majiteli a může být zdrojem konfliktů s ostatními dětmi).

Hranicí transakčního prostředí individua je jeho „kontaktová hranice“ („bublina osobního prostoru“, „intimní prostor“). Hranice transakčního prostředí primárních a sekundárních sociálních systémů jsou určeny jejich významem pro členy skupiny a pro okolí dané skupiny, dále teritoriální pozicí v rámci sociálního prostředí společnosti (světa), v níž existuje. Individuum vstupuje do tohoto systému svým osobním prostorem, viz tabulka Transakční prostředí a optimální „aranžmá“.

Z uvedené zhuštěné definice transakčního prostředí vyplývá, že je možné cíleně ovlivňovat prostorové uspořádání a atmosféru transakčního prostředí — podle obsahu jeho činnosti a podle jeho role ve společnosti, v níž se nachází. Příkladem může být objekt všeobecně známý: pokladna na peníze v obchodech. V prostředí prodejny je to objekt, který přiměřeně dotváří jeho účel — a čím více takových pokladen, tím více se zvýrazňuje transakční prostředí prodejny, a tudíž i možný význam a výdělek prodejny. V transakčním prostředí ordinace lékaře může stejná pokladna působit rušivě, dokonce podezřele — a to i když by lékař pracoval za přímou platbu. A v prostředí učebny na fakultě může taková pokladna vyvolat pobavení až smích. Anebo zamyšlení nad absurditou světa kolem nás.

Transakční prostředí a optimální "aranžmá"

transakční prostředí	optimální distance (v cm)	popis (příklady)	verbální vyjádření, oslovení
veřejné *"kabát"*	větší:750 -900 menší:350-750	vnímáme několik osob, skupinu; gestikulaci, pozice těl; má v zorném poli více osob; (přednáška, schůze, ve větší skupině)	mluvící pečlivě volí slova,mluvit spisovně; "Vážené dámy, pánové!" Jsem rád, že jste přišli, abychom společně diskutovali o ...."
společenské *"sako"*	větší:200-300 menší:120-200	vnímáme detaily:pleť, vlasy, mimiku; mezi účastníky bývá stolek, pult; (společnost známých, nákupy; pracovní kontakty, úřední jednání)	"Milí kolegové!" "Evo, Jendo a Karle!" "Paní Králová!" "...a vítám též pana Kožnara, vážím si ho ..."
osobní *"košile"*	větší:200-400 menší:45-75	jasně vímáme detaily tváře; vzdálenost je na délku paží; sdělování důvěrných informací, flirtování časté oční kontaky, vnímáme parfém	mluví se tišším hlasem; "Tady vedle je volné místo, posaďte se, prosím." "Dnes ti to ale ale moc sluší."
intimní *"tílko"* *"kůže"*	větší:14-45 menší: 0-15	jemné doteky;obajsou plně zaujati jeden druhým; tancují spolu, namlouvání, milostná vyznání; doteky dominují, oči přivřené; (tanec "lepeňák"; mazlení,líbání, sex)	mluví se potichu; "Moc krásně se mi s tebou tančí." "Co kdychom zašli ke mně..?" Chvíle mlčení. "Miláčku, teď už nic neříkejme..."

4.1 Jak si uspořádat pracovnu

1. Než se rozhodneme zařídit si či nově upravit pracovní prostor (dále pracovna), je důležité vědět:

   - komu je prostor (kromě mne) určen — a k jakým účelům (úřadovna, konzultovna, ordinace, místo ke studiu);
   - jaká očekávání mají příchozí — návštěvníci, klienti, zákazníci, hosté, pacienti či jiné „strany“ (dále používáme pro všechny jen označení „klient“) od setkání s námi;

- jak se umíme pohybovat v prostředí pracovny a jak je umíme využít ve prospěch klienta i ve svůj vlastní prospěch. Z toho vyplývá nejvýznamnější zásada:

2. Ve své pracovně se musíme cítit **dobře a bezpečně.** Znamená to také mít jistotu v organizační struktuře místnosti, v dosažitelnosti eventuálních pracoven kolegů, mít přístup k potřebným informacím a spojení s dalšími, pro nás významnými pracovišti. Pracovna má sloužit k přiměřené rytmicitě plného pracovního zaujetí i chvil relaxace. Tomu též přispívá její vybavení.

3. Ve vaší pracovně by se měl dobře cítit i klient, jemuž též slouží. Také on by měl mít pocit bezpečí při navázání prvního kontaktu a utváření prvního dojmu. Podle odborníků první dojem vzniká 120 až 240 vteřin, jak u koho. Klient má mít příležitost prohlédnout si nás i prostředí, cítit se bezpečně při sedání na židli či do křesla. V pracovně by proto neměly chybět předměty, které jej ujistí, že je na správném místě — například hračky u rodinného terapeuta, knihy sbírek zákonů u advokáta, plakát s popisem lidského těla u maséra... Naše osobní předměty nevadí, nemají však zaplavovat klientovu pozornost našimi osobními tématy — od náboženských až po sběratelská a „situačně významná“. Některá z těchto témat mohou u klienta vyvolat nepříznivou reakci, například centrálně umístěný kříž s Kristem u klienta ateisty. Závěrem můžeme konstatovat: pracovna má být bezpečná všem, jimž slouží.

4. Je třeba též připomenout, že význam pracovny je výrazně podmíněn daleko za jejími hranicemi, a to předcházejícím očekáváním klienta. Na jeho očekávání působí ohlas pracoviště mezi obyvateli, v médiích a podobně. Ale též v jaké čtvrti města pracoviště sídlí, jak je přístupné i jak vypadá celá budova. Úroveň vrátnice a chování vrátného mohou ovlivnit náladu klientů i po překročení prahu našeho pracoviště. Stejně tak atmosféra a přehlednost cesty k pracovně chodbami budovy. Vliv mají také nástěnky a samozřejmě úroveň toalety a možnost podívat se do zrcadla, než klient zaklepe na dveře. Také umístění pracovny může ovlivnit postoj či vyladění klienta: pracovna ve vyšším patře, umístěná v rohu a s velikými okny a případnými efektními výhledy, vyvolává dojem větší důležitosti, než malá pracovna mezi mnoha ostatními v přízemí...

   Informační význam má ovšem i tabulka na dveřích. Je součástí hraničního pásma vaší pracovny. Někdy jsou tyto tabulky doplněny výzvami, které — nejsou-li v souladu s klientovým očekáváním — mohou působit rušivě: například naléhavé výzvy, co všechno zde klient nesmí a co musí.

   Otevírající se dveře pracovny uvolňují vstup do transakčního prostředí. První, s čím se klient setkává, je pohled do naší tváře a případně podávaná ruka. Zapůsobit může první závan vůně pracovny a též vůně naše. V tu chvíli klient ještě stojí, ale zároveň se jeho první dojem sytí podstatnými informacemi, doplňujícími očekávání, zážitek z cesty za námi a aktuální náladu...

5. Prvním strategicky významným znakem, který spolupůsobí při vstupu do pracovny, je její velikost. Velké prostory, ve kterých není nic, co má praktický význam, bývají signálem vysokého postavení. To umocňují i velká okna a uspořádání místnosti. Významnou roli hraje umístění stolu, které vymezuje osobní prostor od

prostoru „veřejného“. Pak si klient všimne obrazu nad stolem: i ten může přispět k jeho pocitu uvolnění anebo naopak napětí. Poté klient vyhledává místo, které je určeno pro něho a je významné, jak mu přitom svými gesty napomáháme. V těchto chvílích se v rámci prvního kontaktu spoluutváří intenzita pocitu bezpečí anebo ohrožení, důvěry či nedůvěry. Že to ovlivňuje i úroveň našich vlastních transakcí, není třeba rozvádět.

6. Na hodnotu prvního kontaktu působí také naše chování — způsob, jak klienta vítáme, jak jsme mu podali ruku, jak proběhl náš zrakový kontakt s ním (zda jsme neulpěli na jeho očích a zda jsme dokázali po maximálně třech vteřinách zrakový kontakt krátce přerušit); a jak jsme využili „nadstandardních“ neverbálních projevů — úsměvu, pomoci z kabátu, doteku, slov nad běžný konvenční styl. Teprve poté mohou klientovu pozornost zaujmout další objekty, jejichž strategický význam je v prvních chvílích kontaktu menší — od zajímavé květiny, počítače až po osobní fotografii v knihovně. Tyto podněty klient vnímá, jakmile si je jistý tím, že se může uvolněně rozhlédnout kolem sebe; a když už ví, kde je jeho místo v prostoru pracovny a když svoje místo obsadí a cítí se relativně bezpečný. Pocitem bezpečí zároveň ovlivňuje naše společné transakční prostředí.

7. Klienta vždy zajímá, kde je jeho místo, což je ovlivněno i je jeho očekáváním. Například zda bude s námi jednat vestoje anebo vsedě. Může být překvapený, když mu nabídneme židli v prostoru, v němž čekal, že bude stát za úředním pultem. Proto je významným prostředkem komunikace v transakčním prostředí pracovny rozestavění stolu a židlí (křesel). Záleží na obsahu našeho kontaktu: velký stůl mezi pracovníkem a klientem nevadí tolik při úředním jednání, jako při poradenském rozhovoru. Je vhodné zvážit, zda obsahu naší práce více vyhovuje stůl hranatý, vícehranný anebo kulatý. Čtyřhranný stůl přispívá k rychlému jednání bez soukromých sdělení se záměrem rychle se dohodnout. Vícehranný stůl zvýrazňuje mocenskou pozici: ten, kdo sedí v jeho čele, je mocnější a má-li takový stůl čela dvě, pak je mocnější ten, kdo nemá za zády dveře. Vícehranný stůl je vhodný k delšímu a jasně strukturovanému projednávání daného tématu. Kulatý stůl je vhodnější tehdy, má-li být naše setkání uvolněnější a klidnější, vedle sebe sedící si mohou sdělit i něco málo ze svého soukromí. Nyní obvyklé podlouhlé stoly s kulatým zakončením umožňují využít výhod obou výše zmíněných ploch.

   Stůl a jeho umístění v pracovně tvoří, jak již bylo řečeno, hranici mezi naší soukromou zónou a veřejnou zónou, určenou pro setkání s klientem. Někteří klienti mají tendenci tuto zónu překročit a vstoupit do zóny soukromé. Pak již může jít o „přesilovou hru“ mezi pracovníkem a klientem — pro znalce komunikace je to lahůdková příležitost.

8. Transakci s klientem ovlivňuje také jeho místo u stolu. K jednání a vyjednávání je nejvhodnější, sedíme-li s klientem v rohu stolu v pravém úhlu k sobě („přátelský roh stolu“), což vytváří společný prostor a umožňuje vlastní volbu zrakového kontaktu bez uhýbání. Je ovšem třeba zvážit, kdy je vhodné se s klientem či klienty posadit u stolu a kdy je vhodnější s nimi sedět mimo prostor stolu. Stůl může být významným prostředkem komunikace v situaci, kdy je třeba zdůraznit formální rámec moci úřadu či profese. Tam, kde je vhodné uvolnit prostor i sdělením, překračujícím formální rámec profese, například u poradenského nebo anamnestického rozhovoru, je podle našich zkušeností přiměřenější sezení mimo

stůl. Rozhovor může probíhat kolem malého konferenčního stolku, přispívajícího k osobní kooperaci (případně konzumaci).

A sedět můžeme také s volným prostorem beze stolku mezi sebou — otevřený prostor uvolňuje místo nejen k aktivnějším operativním transakcím, ale také k dotekům, přesahujícím společenskou hranici až do prostoru osobního. Zvláště v poradenství a psychoterapii má volný, otevřený prostor mezi terapeutem — poradcem a klientem či pacientem svůj nenahraditelný význam. A také bývá vhodné i účelné, sedí-li poradce a klient částečně bokem.

9. Důležitou součástí uspořádání pracoviště je výběr sedadel pro klienty a pro nás. Pokud sedíme v kroužku, je vhodné, aby všechna sedadla byla stejná — tedy aby například jeden neseděl níže, třeba v křesle, a jiný výše nad ním, na židli. Pro jednání u stolu bývají vhodné židle bez opěradel pro ruce — umožňují gestikulaci a též snadnější přesuny do příznivější pozice. Sedíme-li v kroužku a bez stolu mezi sebou anebo s malým konferenčním stolkem, jsou vhodná křesla anebo (lépe) židle s područkami, aby si mohli aktéři transakcí sami volit míru své neverbální aktivity. Volba sezení je důležitá také podle okolností — například s „potenciálním agresorem“ je vhodné se posadit do křesel, aby bylo hned vidět, když klient chce povstat, a tedy aby zbyla chvilka, než tak učiní. Mezi sedadly má být mezera, nenarušující intimní prostor přítomných, tedy nad 45 cm. Je vhodné používat celé škály vzdáleností mezi sebou a klientem, přizpůsobovat se aktuální situaci a získat tak větší kontrolu nad setkáním; například přiblížit se, třeba nakloněním, když náš komunikační partner pláče, vstát a jít ke stolu, když nepřiměřeně naléhá, a podobně. Vždy je přitom důležitý verbální doprovod našich akcí — od vyjadřování porozumění a sdílení (třeba i mlčením) v případě prvním — až po informaci o tom, že vstanu a pro co jdu ke stolu... Vhodnější bývá sedět s klientem „bok po boku“, zvláště je-li klientem muž, než čelem proti němu. A pokud klient sedí, sedět s ním a nestát nad ním.

   A ještě jedno: většinou není vhodné zvýrazňovat svoji moc popojížděním a točením se na úředním pojízdném křesle (pokud ovšem není třeba vyvolat konfrontaci, což někdy může prospět účelu jednání).

5 Neverbální poselství

Jak již jsme uvedli — součástí transakčního prostředí jsou také akce, které slouží k výměně informací a ke sdělování s cílem aktivně něco prohledat, ukázat či zobrazit a sdílet. Tyto akce probíhají na různě úrovni — od setkávání receptorů buňky až po komunikaci interpersonální. Definic i oblastí interpersonální komunikace je řada. My se nyní věnujme komunikaci neverbální — sdělování beze slov, případně „mezi řádky“ či „uvnitř slov“ anebo „pod nimi“ a „nad nimi“ a „podél nich“...

Oblast neverbální komunikace je velmi široká, různorodá.

Jaké jsou její vyjadřovací signály?

- gesta, pohyby těla — hlavou, rukama, nohama a další...
- postoje těla, oddálení, naklonění, odvrácená hlava...
- mimika, výrazy obličeje a jeho jednotlivých částí...
- pohledy očí, upření zraku, bloudění očima kolem, mrkání...
- vzdálenosti a zaujetí prostorových pozic (fyzická blízkost, vzájemná výška...
- tělesný kontakt (podání ruky, poplácání po zádech, pohlazení na tváři...
- tón hlasu a další neverbální aspekty řeči: hlasitost, výška hlasu, rychlost mluvy, srozumitelnost, zabarvení hlasu...
- vlastní vzhled (fyzické aspekty, oblečení, zdobnost...
- kontext a jeho vliv na výše uvedené signály, například řečnický pult, zkušebna, ordinace, bolest hlavy...

Neverbální komunikace slouží:

* k podpoře řečových promluv, například bušení do stolu...
* k náhradě řečového vyjádření — dlouhý významný pohled, kroucení hlavou, škleb...
* k vyjádření emocí (poměrně dobře lze vyčíst v obličeji tyto emoce: štěstí x neštěstí; radost x smutek; klid x rozčilení; zájem x nezájem; spokojenost x nespokojenost; neočekávané překvapení x splněné očekávání; bázeň a strach x pocit jistoty)...
* k vyjádření interpersonálního postoje — obejmutí kolem ramen, ponížená úklona...
* k sebevyjádření a k sebeprezentaci — tendence dělat se lepším...
* k vyjádření příslušnosti ke skupině či generaci — gesta a oblečení například skinheadů, udivený pohled vzhůru v pubertálním období, pokrčení nosu stydících se dětí, pozdravy rybářů...
* k potvrzení ceremoniálů a rituálů — pozdrav na uvítanou, loučení, gesto zdviženým palcem — uznání, žehnání při náboženské mši...

* k zesílení vlivu — v propagandě, na masových setkáních a demonstracích; vyjádření úcty povstáním, zvonění klíči, délka potlesku, pískání, dupání...

* k uměleckému vyjádření — pantomima, tanec, balet.

Každý neverbální signál je podmíněný:

- druhově; některé signály máme geneticky zakódovány — nervózní poťukávání prsty, pobíhání při nucení močit, schoulení hlavy při nebezpečí agrese...
- osobností toho, kdo jej vysílá a kdo jej přijímá — matčino mrknutí přijímá syn jinak než otec či neznámý muž...
- kulturou, z níž vychází — například japonské úklony, stejnokroje, eskymácký pozdrav...
- dobou, v níž se děje — potlesk na sjezdu politické strany, potlesk v divadle; vášnivý polibek na ulici v roce 1826 budil pohoršení, v roce 1999 nikoliv...
- sociální skupinou — bohatá škála gest v rodinách, pozdravy mezi skupinou feťáků...
- situačně — situace spolupráce anebo soutěživosti, komunikace s dětmi anebo starci, doma anebo v práci...

5.1 Jak porozumět neverbálním signálům

Především s vědomím, že neverbálnímu projevu člověka (ale i psa, kočky a dalších živých bytostí) lze porozumět pouze v situačním rámci, což znamená: je třeba být obezřetný vůči všem tvrzením a příručkám, včetně těchto textů, že lze podle určitých neverbálních signálů přesně odhadnout a uhádnout, co vysílající člověk sděluje, případně co si myslí a prožívá nebo dokonce jaký je.

Z toho vyplývá i obezřetný postoj k přesvědčení, že neverbální komunikace je nejvýraznějším projevem sdělování. Podle některých odborníků pouze 7% zprávy pochází z její slovního obsahu. Zbytek se počítá na neverbální působení: 38% na hlasovou intonaci a 55% na výrazy obličeje. Kdybychom přijali tato tvrzení jako dogma, propadáme riziku, že verbální složku zcela zbavíme jejího významu. A mohli bychom propadnout spekulativním interpretacím, podle kterých lze kupříkladu sáhnutí si na ucho interpretovat buď jako projev velké snahy něco slyšet, anebo jako výraz roztěkanosti či nervozity, případně přání začít mluvit; anebo jako informaci o tom, že špatně slyším, že jsem v rozpacích, ba dokonce také o tom (když si ucho mnu), že zakrývám lhaní, anebo že už nechci nic poslouchat. Vše může být pravdou, anebo také mylnou interpretací. Záleží na tom, kde se sáhnutí na ucho udá, co přitom dotyčný říká, kdo on(a) je — abychom se mohli přiklonit k některé z uvedených verzí. Můžeme se však dozvědět třeba i to, že ucho pouze zasvědilo, anebo že dotyčný(á) ztratil(a) náušnici.

To však neznamená, že neexistují neverbální signály, které mají jasný význam. Dobře poznatelné bývají emoce: například radost se dá vyčíst z výrazu tváře — snad nejlépe ze všech emocí. Smutek leckdo dokáže zamaskovat třeba kamennou tváří, prozradí se spíše rozechvělostí hlasu.

Existují též signály, které vyjadřují příslušnost ke skupině a její kultuře: „charismatické rituály“ rodin, rozeznatelné velmi dobře členy rodiny — ale již ne ostatními lidmi; profesní signály; signály dané kultury (palec dolů = konec akce, smrt; pohyb retů s pohledem očí vzhůru = dle kontextu: před zkouškou může znamenat biflování, před rodiči projev odporu, před šéfem třeba snahu zapamatovat si, co nám říká.

6 Zpětné vazby

Obecně řečeno je zpětná vazba (ZV) „. . . určitým způsobem řízení, při němž se do určitého systému zpětně vkládají výsledky nějakých minulých úkonů.“ (N. Wiener)

Tedy: systém A, neboli člověk jménem Albert, vysílá nějaké sdělení směrem k systému B, což je muž jménem Bohouš. Albert pozoruje Bohouše a podle jeho reakcí může Albert svoje sdělování upravovat, zpřesňovat.

Nebo: přednášející povídá studentům o významu zpětné vazby pro mezilidskou komunikaci. Dvě studentky si něco špitají, další tři postavy klimbají, jiní se dívají kamsi do prázdna či dodaleka. . . Vyučující má dvě možnosti: buď si všimne, že auditorium jeho slova nepřijímá — anebo si toho nevšimne a mluví dál, pořád stejně. V prvním případě má ZV „zapnutou“, ve druhém nikoliv. Pokud reakce publika vyučující vnímá, má opět dvě možnosti: buď pozměnit svoje sdělování tak, aby se pokusil oživit posluchačstvo, získat jejich pozornost — a tedy ZV zafungovala. Anebo si řekne: dobrá dobrá, moc je to nezajímá a nebaví, je to jejich věc, já pojedu dál a po svém. A pokračuje v monologu, kdy zpětná vazba sice měla šanci, mohla zafungovat, nicméně se tak nestalo.

Od přednášení teď přejděme k situaci dvou lidí „tváří v tvář“. Když něco někomu povídáme, můžeme chrlit jednu větu za druhou, tedy vést monolog. Nebo se snažit o opravdový dialog, a tedy sdělování rozčlenit do částí, kterým říkáme komunikační sekvence. A po každé sekvenci by měl být čas i komunikační prostor pro reakce toho druhého, s nímž jsme v kontaktu; aby nám mohl dát najevo, že naslouchá, že vskutku je „na příjmu“ a chápe, o čem to spolu mluvíme. A může přikyvovat, usmívat se, mračit, krčit rameny, vraštit čelo — nabízet *neverbální zpětné vazby*. A nejlépe, když se nejen nějak tváří, nýbrž i krátce promluví k tomu, o čem je právě řeč — tedy nabídne i *verbální ZV*. Může být několikerého druhu.

- **Chápající a pozitivní:** „Beru tvoje slova, myšlenky názory.“ „Jsou mi blízké tvoje pocity.“ „Myslím si o tom totéž, co vy.“
- **Chápající a neutrální:** „Rozumím tomu, co mi říkáš, je to zajímavé.“
- **Chápající a negativní:** „Myslím, že ti dobře rozumím, mám však určité pochybnosti, vidím to trochu jinak.“
- **Nechápající,** a tudíž požadující sdělení zpřesnit, vysvětlit či doplnit: „Promiň, ale nejsem si jistý, jestli jsem to správně pochopil.“ „Mohl bys mi ještě jednou říct, jak se tam tím autem dostanu?“

Zpětná vazba by nebyla zpětnou vazbou, kdyby následné sdělení nebylo ovlivněno tím, jak reagoval můj komunikační partner. Ovšem přijmu-li zpětnou vazbu (souhlasnou, neutrální, nebo negativní), mohu se rozhodnout jako činil onen vyučující: pokračovat stejně, nebo jinak. Jsem-li opravdu se zpětnou vazbou zadobře, pokračuji jinak. A jak tak zdařilá komunikace plyne, udělují si partneři další a další zpětné vazby. Jen s mírnou nadsázkou lze říct, že správně i pěkně probíhající dialog je provázený stálou výměnou zpětných vazeb.

Dovolíme si teď apelovat: co možná nejčastěji vyžadujme, poskytujme a přijímejme zpětné vazby. Mohou být uvozovány nejrůznějšími větičkami, například:

* *„Pokud jsem vám správně porozuměl...“*

* *„To je velmi zajímavé, co jste teď řekla...“*

* *„Mám pocit, že vám dobře rozumím...“*

* *„Když jste se zmínila o té knížce, měla jste na mysli, že...?“*

* *„Byl bych teď rád, kdybyste mi o té knížce pověděl podrobněji, ano?“*

* *„Říkáte, že s některými lidmi se prostě nelze rozumně domluvit. To jste řekl správně, já totiž taky ne.“*

* *„Prima, moc pěkně se mi s vámi povídá...“*

Dosud jsme uvažovali o ZV zaměřených navenek, jdoucích od jednoho člověka ke druhému a zpět. Za zmínku stojí jedna poněkud zvláštní odrůda ZV — tak řečená vnitřní zpětná vazba. Je to schopnost a jistá dovednost alespoň občas rozmlouvat sám se sebou, vést vnitřní dialog; tázat se sebe, pochybovat, něco si lépe vysvětlit, pochválit si (se)...

7 Komunikační styly

Povídání přátel u vína má zajisté jinou atmosféru než jednání parlamentu; a obě tyto situace mívají daleko ke slovníku šepotajících milenců nebo pořvávání při hospodské hádce. A pokud se někteří poslanci dohadují jako ve špeluňce, je to zajisté na pováženou.

V čem spočívají odlišnosti? Například v různosti cíle či účelu té které komunikace, v rozdílných pozicích komunikantů, v uspořádání prostoru, v citových projevech. A tak v našich každodenních i výjimečných kontaktech s lidmi můžeme rozlišit pět stylů: konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací a osobní (až intimní). Mohou se střídat a prolínat, jsou i chvilkové mixáže, kdy komunikace může být konvenční konverzací či balancovat mezi konverzací a osobním rozmlouváním. Jako každé škatulkování, je také toto naše rozdělení pouze relativní a pomocné. Nicméně je účelné dávat každému komunikačnímu stylu, co jeho jest, být může nebo i má, chceme-li nejen vědět, nýbrž se také vyvarovat nedorozumění, nepochopení, komunikačních poruch, leckdy i faulů. V následující tabulce uvidíte schematický přehled komunikačních stylů.

7.1 Cvičení 3: Já a komunikační styl

Bezprostředně pro prohlédnutí tabulky, si můžete lehce „zacvičit“. Posuďte a podle školní klasifikace oznámkujte (1 = výborně ... 5 = nedostatečně), jak asi na tom jste s jednotlivými styly a jak styly s vámi. Známku si můžete zapsat ne do indexu, nýbrž do kolonky „známka“. A na příští konzultační setkání přineste tabulku s sebou.

KOMUNIKAČNÍ STYLY

STYL	FUNKCE, ÚČEL	POZICE	CITOVÉ PROJEVY	PŘÍKLADY	ZNÁMKA
KONVENČNÍ rituály a ceremoniály	potvrdit "status quo"; bránit rozpakům; udržet kontrolu nad situací; usnadnit volbu mezi pokračováním a ukončením kontaktu posílit soudržnost; posílit, ev. oslavit "status quo"; usnadnit přechod z jedné životní etapy do další	symetrie i asymetrie /nemění se/ --"--	mírně pozitivní výrazné /pod kotrolou/	pozdravy, formální setkání; poklony a lichotky; rozloučení oslavy narozenin, svatby, křtiny, pohřby; přijetí u angl. královny; Vánoce; zvyky při stolování	
KONVERZAČNÍ	výměny informací, názorů, postojů; pobavit se; utvrdit sounáležitost; sebeprosazení	jen symetrie	mírně pozitiv. (úsměvy)	povídání při jídle; společ. hry a zábavy; posezení s přáteli a kamarády; diskuse na semináři	
OPERATIVNÍ	zvládání životního prostoru v každodennosti; uspokojování běžných potřeb	asymetrie	neutrální	nákupy; práce v zaměstnání i v domácnosti; výklad a zkoušení ve škole; vyřizování na úřadech	
VYJEDNÁVACÍ	vyřešit problém, jsou-li rozdílné a vzájemně se vylučující preference, zájmy, potřeby	symetrie	neutrální	smlouvání při nákupu; /pře/-rozdělení kompetencí v rodině; rozhodování o větších investicích, o dětech; o porozvodovém uspořádání	
OSOBNÍ až INTIMNÍ	ochrana a reprodukce života; uspokojování zákl.lidských potřeb; obrany, reakce na frustrace	symetrie i asymetrie	výrazně pozitivní nebo výrazně negativní	mazlení, erotika a sex; "bytostné" rozmluvy; zúčastněné naslouchání; prudká hádka, fyzický střet	

8 Konvence

Konvenčním stylem spolu mluvíváme poměrně krátce — vyměníme si pozdravy, pár nezávazných větiček, třeba o počasí, je přece vždycky nějaké; nebo si říkáváme:

„Jak se máš?“
„Děkuju, ujde to. A co ty pořád děláš, už jsme se dlouho neviděl?“
„Děkuju, jakž takž, bylo to horší.“
(...)

A můžeme se i rozloučit a jít každý dál svou cestou. Pokud ovšem nechceme z konvenčního stylu přejít ke konverzování — viz následující kapitola.

Konvenční, nebo též formální řeči *konzervují* a *utvrzují* daný stav: spatřili jsme se, potkali a poznali se, což si dáme krátce najevo, každý víme, co a jak říct. Náš dosavadní vztah, vzájemné pozice i distance se nemění. Konvenční styl předpokládá jistou distanci mezi lidmi, bývá tedy ne místě, když si dva nejsou příliš blízcí. A tudíž konvenční setkání nepřekypují velkými emocemi, citové projevy bývají umírněné. Zdařilé konvenční komunikaci též pomáhá znalost pravidel bontónu, což *zabraňuje rozpakům*, neboť každý ví co, jak a kdy pronést.

Jestliže konvenční chování zahrnuje několik stanovených kroků, mluvíme o společenských *rituálech*: slovní obraty i neverbální chování jsou předepsány, variabilita je malá až nulová, což opět usnadňuje život, brání rozpakům a konzervuje „status quo“. Nu a je-li ritualizované chování jako by zabalené do slavnostního či svátečního šatu, jsme svědky nebo přímo účastníky *ceremoniálu*. A opět tu platí: když někdo neví, jak se zachovat při přijetí u královny Velké Britanie, objeví se rozpaky, snadno přecházející v tak řečený trapas. Což zajisté nebývá tak časté, neboť tváři v tvář Jejímu Veličenstvu býváme poměrně zřídka. Zato každodenně používáme konvenční styl tehdy, když se s někým zdravíme; a měli bychom mít k dispozici, to jest ve svém komunikačním repertoáru, nabídku konvenčních komplimentů, ba i lichotek.

8.1 Pozdravy

Pozdravením si dáváme najevo, že jsme se spatřili a poznali. Kdyby se dva známí minuli bez pozdravení, i to by byl určitý signál: nestojíme si ani za letmé pokývnutí hlavami. Pozdravit se neznamená pouze vzájemnou registraci či dobré vychování. I zde platí: jak na tom spolu jsme, tak se zdravíme. A jelikož jsme na tom všelijak, budiž i naše zdravení ne všelijaké, nýbrž různorodě. Možností je dost.

1. *Potkávací zdravení* bývá nejčastější a říká: právě teď se vidíme více méně náhodou, dáme si to krátce a obvyklým způsobem najevo — a půjdeme dál, možná jindy více. A jako je tomu u potkávacích světel auta, nebývají potkávací pozdravy příliš prudké, nápadné, oslňující. Potkávací pozdravení též naznačuje stálost spojení přítomnosti s minulostí: dosavadní naše distance i pozice nadále platí, nic se nemění. Aby zdravený nebyl uváděný ve zmatek (není teď čas nic si vysvětlovat, neboť se pouze míjíme), nemají se potkávací pozdravy příliš měnit, velká překvapení nejsou na místě.

Jiří Hlaváček a Jiří Jiráček se znají jen povrchně, osobní kontakty nulové, vykají si, citové vazby neutrální až mírně plusové. Když se náhodou potkají, a děje se tak jednou za tři až pět týdnů, zdravívají se slovy:

„Dobrý den, pane Jiří."
„Buďte zdráv!"

Vymění si pousmání, pokývnou hlavami, ruce v klidu. A tu jednoho zcela obyčejného dne — žádná sametová revoluce ani hokejové vítězství na olympiádě — se potkají a pan Jiří H. zahlaholí vřelým hlasem, na tváří zářivý úsměv: „Nazdárek, můj milý příteli", obličej plný blaha, ruce naznačují obětí blízkých příbuzných po letech nuceného odloučení. Už už nasazoval Jiří J. obvyklý obličej, teď však strnul, nohy se zastavily: Co se to děje? Zbláznil se, jak on se to vlastně jmenuje, jó Plaváček. Vyhrál milión v loterii, nebo si někde popil? Anebo bude, pro pána krále, po mně něco chtít? Jak se zachovat? Přece nejde říct obvyklé „Buďte zdráv!" a jít dál.

Co že to Hlaváček spáchal? Porušil zavedený rituál a pozdravil Jiráčka tak, jako by jejich vztahy byly o hodně bližší a srdečnější, než opravdu jsou. A to se při konvenčním stylu dělat nemá.

2. *Zdravení na uvítanou* bývá složitější, blíží se rituálům. Kontext je jasný: jeden vítá, a tím ve svém teritoriu přijímá druhého. A tudíž: jeden je hostitel, druhý host. Hostitelem je ten, kdo je doma a „doma". Domácím bez uvozovek je pán či paní, kteří ve svém obydlí vítají návštěvu. A „domácí" je třeba prodavačka, která kontaktuje zákazníka; nebo také lékař či zdravotní sestra, vcházející v kontakt s pacientem; anebo ministerský předseda, vítající na letišti ministerského předsedu více či méně spřáteleného státu. A hostitelem je též vrátný či úředník, starosta nebo referent jednající s hostem — občanem. A také: přijde-li domů manžel a jeho paní už je doma, stává se manželka, byť jen na chvilku, vítající hostitelkou a manžel vítaným „hostem". Nebo též: přichází-li dívka na rande s mladíkem, který na ni už dost dlouho čeká, je v této chvíli slečna „hostem" a mladý muž ji má vlídně a zdvořile přivítat. A učiní-li tak nevlídně nebo žárlivecky, je to jeho problém, jeho chyba.

   Z komplementárních rolí „hostitel — host" vyplývá zcela určité, očekávatelné a víceméně předvídatelné chování. Jestliže je někdo mým hostem a já ho (ji) jako takového (takovou) přijímám, pak jsem k hostovi k službám. A tedy jako první dávám čitelně najevo potěšení, že ho (jí) tady a teď vidím. A zajisté tak činím různě, diferencovaně. Třeba: přátele stejného pohlaví vítám v předsíni svého obydlí slovy vyjadřujícími radost se setkání, potřepeme si rukama. Jejich manželky či přítelkyně, zejména některé, mohu obejmout a zlehounka políbit. Úřednice na poště nebo prodavačka zajisté nevítají své klienty mlaskavým polibkem, nýbrž zdvořilým pousmáním a vlídným slovem, aby tak vyjádřily potěšení a hlavně ochotu udělat pro hosta — klienta či zákazníka vše možné i nemožné.

3. *Pozdravení na rozloučenou.* Bonton nabádá, že jako první se má loučit host, to jest ten, kdo opouští teritorium svého hostitele. Konvenční loučení hosta bývá o něco méně vřelé, než následná reakce hostitele. Kupující v obchodě nakoupil, operativní komunikace proběhla, jak měla: účelně, vlídně a s konvenční zdvořilostí splnil každou svou roli. Při loučení zajisté řekne prodavačka–profesionál, že

jí bude milé, když zákazník přijde znovu — ať už něco koupil, nebo ne. A nemůže následovat nic jiného než několik z mála variant pozdravů „na shledanou“. Ovšem při mimořádných nákupech — třeba nábytku do obýváku, nového auta či štěněte — se loučíváme podáním ruky, iniciátorem bývá kupující, může ale docela dobře i prodavač(ka), pokud není příliš generačně daleko. Zvyk zasednout společně do hospody a obchod zapít je dnes poněkud archaický, škoda.

Také rozloučení po příjemném posezení se známými nebývá nijak vzrušující a netrvá příliš dlouho. Bouřlivější však bývá poté, co se událo něco mimořádného, setkání proběhlo jaksi divně, extrémně. A tudíž vztahy se pozměnily — k dobrému, či nedobrému. A tak na jednom pólu může loučení připomínat scénu z Romea Julie po jejich první společné noci — a na druhém prásknou dveře.

8.2 Lichotky a komplimenty

Dají se přiřadit ke konvečnímu stylu, často se však přibližují k lehké konverzaci a ještě jindy mohou zabloudit až do osobní či dokonce intimní komunikace. My zde chápejme výměny lichotek a komplimentů — stačí jeden sem a druhý zpět — jako určitý druh tak řečené formální zdvořilosti, a to zejména při výměně pozdravů: jsme rádi, že jsme se potkali, což si dáváme najevo nejen pozdravením a úsměvem, nýbrž i tím, že si něco pěkného a potěšujícího řekneme, abychom jeden druhému udělali malou radost. A to je vše, nic více ani méně. Není tudíž na místě o lichotce ani o komplimentu složitě hloubat, tázat se sebe nebo dokonce toho druhého, jestli to myslel(a) doopravdy, upřímně, do hloubky duše. I kdyby náhodou nějaký lichotník — pokrytec si myslel pravý opak toho, čím právě zalichotil — i v takovém případě je lepší brát za bernou minci obsah sdělení, vlídně poděkovat a dát najevo potěšení. Tím totiž falešníka nejlépe potrestáte.

Což ovšem neznamená, že každou „poklonu“ jen tak spolkneme. Nějaký poťouchlík řekne: „No né, milá Marie, vy ale dnes pěkně vypadáte, to vám to ale muselo ráno dát práce, co?“ Na tuhle sprosťárnu lze s úsměvem opáčit: „A víte, že ani ne? Nedávno jsem byla na kosmetice, mohu si to dovolit. Ale vy už zase nemáte ani na holiče. Nic si z toho nedělejte, stejně vám vlasy, jak tak koukám, brzy vypadají. Na shledanou.“

Poklonou i lichotkou nikomu nasaháme hlouběji do duše, nedotýkáme se základů jeho osobnosti, a tudíž kloužeme po povrchu. Pochopitelně, když někdo nemá ve svém komunikačním arsenálu nic jiného než jen konvenční poklony a lichotky, je to nedostatek, ba přímo defekt, což ostatně platí i pro jiné komunikační styly. A analogicky: chybí-li v našem repertoáru jemně říct druhému něco milého, potěšitelného, je to rovněž nedostatek.

Muži ženám — jmenovitě těm, kterou jsou rády ženami — mohou vysekávat příjemné poklony lehce a snadno, stačí pozorněji se zadívat a nahlas ocenit, jak dotyčná pěkně vypadá, že jí to či ono (případně vše) sluší; že je příjemné ji vidět, protože je usměvavá, půvabná, milá. Potkáte-li maminku s kočárkem, není nutné hned začít opěvovat dítko, stačí učinit tak za malou chvíli poté, co oceníte rozvinutý půvab a mladistvé vzezření novopečené maminky. Někteří pánové si mohou plést komunikační styly — v tomto případě konvenční lichotky s tak řečenou osobní komunikací: místo aby ocenili celkový půvab dotyčné ženy, rychle a bez náležité přípravy se zaměří — slovem, nebo strnulým pohledem — na eroticky významné zóny.

Na kompliment může žena i dívka reagovat rovněž poměrně snadno, zlehka, bez

zbytečných obran či zábran, neřku-li útočně. Tou nejpřirozenější i postačující odpovědí je prosté poděkování, lze je i krátce rozvést: „Ó děkuji, milý pane Honzo, jsem ráda, že to říkáte.“ Nebo: „Děkuji, ráda vás vidím, vážený pane, vy dokážete potěšit, udělat radost.“ Když se některá dáma právě dnes cítí nevalně a obává se, že je to na ní vidět, lze na kompliment říct: „Děkuji, jsem ráda, že mi to říkáte právě dnes. Nějak jsem se necítila valně, ale už je to díky vám lepší. A jak vám se daří?“

Poněkud složitější to mají ženy, když chtějí zalichotit mužům. Netřeba tu zajisté rozvádět, že naprostou většinu mužů potěší lichotka z úst naprosté většiny žen. Jsou ovšem pánové nejrůznějšího věku, které nijak zvlášť nenadchne, když jim řeknete, že dnes vypadají opravdu báječně; a že ty rifle a taky botičky jim perfektně sluší, navíc mají pěkně udělané kadeře. Snad každého muže potěší, když žena — a vlastně i jiný muž ocení to, co udělal, jak se zachoval, co řekl, vyrobil, vymyslel. Třeba: „Jsem ráda, že vás vidím, pane Vaněčku“, praví slečna Monika poté, co vlídně poděkovala za kompliment a pokračuje: „Zrovna tuhle jsem četla váš článek o městské dopravě. Moc se mi líbí, jak jim to tam servírujete. Vaše slova mi mluví z duše.“ Nebo panu Vaněčkovi lze sdělit: „Minulý týden jsme šli kolem vašeho domu, moc se nám líbilo, jak to tam všechno máte jako ze škatulky.“

Od ocenění, lichotek a komplimentů odlišme pochvaly a povzbuzení. Rozdíl je v tom, že komplimenty a lichotky jsou, s dovolením, výměnným obchodem, kdy jeden i druhý přijímají a současně na stejné rovině dávají nebo dáti mají. Kdežto ten, kdo chválí či povzbuzuje se staví do pozice rodičovsko–pedagogické: rodič pochválí dítě za dobrou známku ve škole, učitel žáka za snahu, šéf podřízeného za dobrou práci. Tady už nejde jen o to udělat druhému prostě drobnou radost — byť i chvála potěší — nýbrž o jistý druh odměny, výchovného působení či povzbuzení. A protože lépe a hlavně účinněji se vychovává pochvalou než trestáním, netřeba chválou a povzbuzováním šetřit. Je ovšem uměním vyhmátnout to, co za pochválení opravdu stojí. Zde je — na rozdíl od konvenčních komplimentů — otázka upřímnosti a pravdivosti na místě. Když někdo záměrně a vědomě chválí za něco, co za ocenění nestojí, jde o pokrytectví, faleš, možná o snahu vlichotit se v něčí přízeň, aby bylo snadnější druhého oblafnout.

Mezi komplimentem, pochvalou a oceněním na jedné straně — a pochlebováním, vlichocováním se na straně druhé je rozdíl vskutku podstatný, zakořeněný v oblasti etiky mezilidských vztahů. Ta první tři „psychická pohlazení“ se udělujeme kvůli tomu, abychom se vzájemně potěšili či povzbudili, kdežto licoměrný lichometník pochlebuje jen a jen kvůli sobě, aby něco jednostranně získal, aniž cokoliv dal.

9 Konverzace

Při konverzování si vyměňujeme zajímavé informace, novinky, klípky, myšlenky či názory, jejichž praktická užitečnost je v dané chvíli zanedbatelná. Chceme se pobavit, povykládat si, potěšit se, pobýt spolu, a tím posilovat pocit sounáležitosti. Což bývá provázeno příjemnými pocity, celková emoční bilance zdařilé konverzace je mírně pozitivní. Nejvýznamnější charakteristikou a předpokladem tohoto komunikačního stylu je tak řečený symetrický, to jest rovnoprávný vztah.

- **Situace první.**
  Ve skupince známých si povídají o tom, co se teď hraje v kinech. Řeč se stočí na nový český film „Hoře z nerozumu“. Názory se různí, jeden říká, že je zajímavý, druhému se velmi líbil a že je na Oskara, třetí má výhrady k výkonu hlavní představitelky — čtvrtý mlčí. Ti, kteří film dosud neviděli, se zájmem naslouchají, sem tam se na něco zeptají. A tu dosud mlčící Karel Čtvrtý se zhluboka nadechne a podrážděným hlasem pronese: „Teď mě teda dobře poslouchejte! Tenhlencten film, co o něm pořád dokola už půl hodiny mluvíte, nestojí za řeč a může se líbit jen naprostému ignorantovi. Typický, banální kýč!“ Co po takovéto promluvě může následovat?

- **Situace druhá.**
  Pět mladých mužů sedí v hospodě, popíjejí pivo a poněkud hlučně se baví se o tom, jak příští víkend pojedou na chatu a že pojede i pár holek; a že by bylo fajn, kdyby s nimi taky jel nepřítomný kamarád zvaný Bafan, je s ním sranda. A tu pronese ten nejhlučnější, zvaný Rafan: „Có?! Bafana já nesnáším, je to pako. Když pojede on, tak já, pánové, na vás kašlu. A beze mě.“ Co asi může následovat?

- **Situace třetí.**
  Otec, matka a dva jejich potomci (11 a 14 let) sedí u večeře a povídají si o tom, že dnes je večeře zdravá, byť chudá a že by se někdy brzy mělo zajet k babičce do Mělčan. Starší dcera promluví o jedné její učitelce, která se nemožně obléká. Mladší sourozenec se chce též uplatnit a začne povídat o tom, jak se dnes s klukama celé odpoledne hádali, jestli ufoni existují, nebo ne. Otec zbystří pozornost, povytáhne obočí a zvýšeným hlasem pronese: „Říkáš celý odpoledne?! A to nemáte nic rozumnějšího na práci?! Přece je naprosto jasný, že ti tvoji ufoni jsou blbost, a to naprostá. A vůbec: místo aby ses zabýval gramatikou a opravil si tu čtyřku z diktátu, proplkáš celý den o nesmyslech. Tak takhle teda, chlapče, ne!“ Co asi na to ostatní?

Ve všech třech případech se posezení kolem stolu jaksi zvrtlo, zadrhlo. Ale než se tak stalo, povídali si v pohodě, bez velkých emocí, nezávazně a hlavně bez toho, že by se někdo povýšil nad ostatní — až na ty konce, kdy Karel Čtvrtý jim oznámil, že jsou ignoranti; a když Rafan dal najevo, že nebude-li po jeho, vykašle se na ně; a tatínek začal syna kritizovat, kárat. Co se tedy událo? Konverzaci vždy „zabil“ ten, kdo se přehoupl ze symetrické pozice kamsi nahoru, nad ostatní.

Symetrické pozice bývají zcela přirozené ve skupině známých, mezi spolužáky, vojíny základní služby, spoluvězni, sourozenci, v hospodách nižších cenových skupin.

Náročnější — alespoň pokud jde o konverzační styl — to bývá se vztahy primárně asymetrickými: rodič — dítě; žák(yně) — učitel(ka); nadřízený — podřízený. Jestliže však mají tito „primární asymetrici“ spolu příjemně a správně konverzovat, je zcela nezbytné, aby dokázali utvořit tak zvanou dočasnou konverzační symetrii: rodič sestoupí ze své rodičovské pozice, přestane nabádat či vyčítat a dá tak synovi jasně najevo, že si budou jen tak spolu povídat. A že oba mají právo vnášet svoje náměty i povinnost naslouchat jeden druhému, aby se mohli potěšit z toho, že jsou spolu. Také pan učitel přestane vyučovat, poučovat, kárat nebo chválit a zasedne se svými žáky — nežáky kolem stolu či ohně, aby si mohli v míru a pohodě povídat. Tatínek z našeho třetího příkladu tohle nedokázal, nevydržel a po sdělení svého syna o ufonech přešel ze symetrické pozice do rodičovské, to jest asymetrické. A tím konverzační styl končí.

Můžeme to vyjádřit i jinak: kdo umí a vydrží být s druhými v rovnovážné, symetrické pozici, ten bývá dobrým a vyhledávaným společníkem. A naopak: jakmile se někdo „hodí“ do pozice „nahoře“ a začne kázat, nabádat, poučovat nebo vést sáhodlouhý monolog — konverzace drhne až zanikne docela.

10 Operativní komunikace

Při operativní komunikaci je tomu naopak než při konverzování: nejlépe se daří, je-li jasná asymetrie, kdy jeden je „nad“ a druhý „pod“. Jestliže máme něco vyrobit, udělat, zajistit nebo vyřídit — a to bývají hlavní cíle operativního stylu — je nejúčelnější jasné vymezení rolí a hlavně pozicí i kompetencí. A sdělení jsou či mají být jasná, stručná, někdy až strohá, vždy korektní a zdvořilá.

Nejnázornější je operativní styl v armádě, u policie či u hasičů: pokyny či spíše povely jsou jednoznačné, nediskutuje se, nýbrž poslouchá; každý ví, kdo, kdy a jak má zavelet — a jak pokyny plnit. Méně zřejmá, nicméně obdobná je situace v zaměstnání. Zní to možná poněkud tvrdě, ale na pracovištích má mít operativní styl nejen oprávnění, nýbrž dominující postavení. Jestliže mezi podřízenými a nadřízenými vládne jen symetrie, tak si spolu pěkně mohou popovídat, mezilidské vztahy bývají buď velmi hřejivé až eroticky propletené — anebo naopak plné velice osobních konfliktů a rivalit. A popíjí se káva, víno či koňak, oslavují všechny narozeniny, jmeniny, svatby, případně rozvody. Jenom se jaksi pořád nemůže stihnout a udělat leccos z toho, zač jsou všichni placeni.

S převahou operativního stylu by měly probíhat i kontakty mezi úředníkem (berního, živnostenského, celního, poštovního, obecního či pracovního úřadu, jakož i studijního oddělení děkanátu) — a občanem, klientem. Analogicky k dvojici zákazník — prodavač je i vztah úředník — občan asymetrický. „Podřízeným“ je ten, kdo má (po)sloužit, je v závislejší pozici, a tím je zajisté prodavačka nebo úředník — a nikoliv občan, klient či zákazník.

S operativním stylem bývají potíže, zejména v zemích, jako je naše. Už se to ale leckde obrací k lepšímu — pomalu, někdy velmi pomalu, doufejme však, že jistě. A zajisté k tomu přispívají i nejrůznější speciální kurzy a výcviky, kterými procházejí pracovníci bank, úřadů, obchodů. K profesní kvalifikaci totiž nutně patří, tedy měla by patřit nejen odborná informovanost, nýbrž i komunikační dovednosti: jak v rámci operativního stylu jednat, jak se profesionálně tvářit, usmívat — a jak ne.

11 Vyjednávání

11.1 Vstupní poznámka

Vyjednávání — tato významná, velmi náročná i poměrně vzácná komunikační dovednost — patří do jednacích místností politiků, pracoven manažérů, do obchodů, na úřady a též do našich domovů. Prostě kamkoliv, kde dva či více lidí potřebují či chtějí něco společně (u)dělat či domluvit. A kde jsou zúčastněné strany v *rovnovážné*, to jest stejné *mocenské pozici*. Vyjednávat tudíž není zapotřebí tehdy, když jeden nebo jedni totálně či totalitně vládnou, o všem rozhodují a druhý či druzí pouze poslouchají. Případně někdy neposlechnou, vzbouří se; a tím se snaží buď přejít do dominantní pozice, nebo alespoň do vyvážené — tak, aby vyjednávání vůbec bylo možné.

Vyjednává se jen tehdy, když je *nezbytné* nějak se rozhodnout a hlasovat nelze, pokud se vyjednávání účastní jen dvě strany. A přitom má každá rozdílné zájmy, představy a zejména přání, přičemž jedno vylučuje druhé.

Zdůraznili jsme slůvko „nezbytné“, je totiž řada oblastí, kde lze mít rozdílné názory i představy — a přitom vůbec není třeba nic vyjednávat, nic rozhodnout, jen konverzovat nebo i polemizovat — třeba o tom, že jeden preferuje toho politika, druhý jiného; že někomu se líbí ta, jinému jiná kniha; ten či onen člověk; a jsou-li či nejsou někde ve vesmíru superlidské bytosti; nebo že jeden má raději modrou a druhý zelenou barvu a že jeden dává přednost zprávám na PRIMĚ, druhý na veřejnoprávním okruhu. Ovšem v těch posledních dvou případech bude vyjednávání nezbytné, jestliže se má vymalovat obývák, nebo je-li v k dispozici jeden televizor.

Vyjednat si lze *kompetence*, aby se šetřil čas i energie a nebylo nutné o každé záležitosti dlouze debatovat. Tohle je pro soužití, pro fungování rodiny i jiných společenství významná záležitost: kdo a ve které oblasti bude pověřeným a uznávaným šéfem, přičemž ten druhý bude jeho rozhodnutí akceptovat. A pokud ne, pak je třeba nalézt čas a investovat energii a kompetence buď přerozdělit, nebo uvažovaný problém zařadit k těm, o nichž se musí vyjednávat.

Možná tohle vše připadá někomu jaksi odcizené hřejivosti lidských vztahů; a slova jako „kompetence“, „fungování“, „investice“ zní příliš technokraticky, dnes bychom řekli manažérsky. Možná. Nicméně uvažme: i soužití v manželství a v rodině má své operativně–instrumentální oblasti, v jistém slova smyslu jde též o podnik, byť nejen o něj. A fungujeme-li doma racionálně, bez zbytečných rozlad či dokonce hádek, uvolníme si více prostoru a budeme mít více času i lepší vyladění právě k oné hřejivosti a vzájemnosti.

Vyjednat tudíž leccos či spíše mnohé potřebujeme a musíme — nežijeme-li v nesvobodě manželské totality. **Jak** tedy vyjednávat? Od šedesátých let se sociální psychologové zabývají analýzami vyjednávacích taktik a strategií v oblasti politiky, dnes jsou už také vypracovány taktiky i strategie, jak vyjednávat s únosci a teroristy. Jeden z autorů těchto textů se pokusil popsat vyjednávací proces v knížce „Spolu každý sám“ (Praha 1998). Leccos jsme zde v mírně upravené verzi přebrali. Činíme tak v přesvědčení, že umění vyjednávat je právě v demokratických poměrech jednou z nejdůležitějších komunikačních dovedností. A že vyjednávat se opravdu má všude a kdekoliv je to nutné či potřebné.

11.2 Tvrdě, měkce — anebo jinak?

Rozlišme vyjednávání z pozice měkké, tvrdé a alternativní. Jednu pozici je možné držet po celou dobu vyjednávání, někdy se prolínají.

Vyjednávání „tvrdé“ připomíná zápolení nebo též jednání z pozice síly, kde jeden vyhraje, a druhý tudíž musí prohrát; a vlastně tu nejde o vyjednávání v pravém slova smyslu, nýbrž o zápolení, o boj.

Vyjednávání „měkké“ vypadá na první pohled slibně. Ano, pomyslí si leckdo, takhle nějak by to mělo probíhat: vlídně, s důvěrou, netrvat na svém, vzájemně si ustupovat, vyhýbat se střetům. Když si ale představíte, že oba partneři se opravdu důsledně budou držet této vyjednávací pozice, nemusí to vždy vést k užitečným závěrům. K těm nelépe vede vyjednávání alternativní, jehož charakteristiky uvádíme v tabulce — viz následující list.

P Ř Í S T U P Y K V Y J E D N Á V Á N Í

měkký	tvrdý	alternativní
	ú č a s t n í c i j s o u :	
partneři	protivníci	řešitelé problému
cílem je: shoda soulad hned teď	vítězství, prosadit svůj názor hned teď	výsledek dosažený efektivně a přátelsky /event. odložit rozhodnutí, jde-li to/
v zájmu dobrých vztahů ustupovat	požadovat ústupky	oddělit vztahy od problému
důvěra k druhému	nedůvěra	jednat nazávisle na důvěře - nedůvěře
výchozí stanovisko měnit snadno a rychle	trvat na původním názoru	zaměřit se na zájmy, ne na stanoviska
nabízet ústupky	vyhrožovat (vydírat)	vyjadřovat zájmy (oboustranně)
hranice, za které nechci jít rychle odkrýt	klamat o nich	nemluvit o hranicích
přijímat vlastní jednostranné ztráty	požadovat jednostranné zisky	vymýšlet nové možnosti z nichž obě strany mohou profitovat
hledat jednoduché řešení, přijatelné pro druhou stranu	přijetelné jen pro mne	hledat více řešení, aby bylo z čeho vybírat
vyhýbat se střetnutí dvou chtění, názorů	usilovat o vítězství vlastní vůle	usilovat o takové výsledky, které by byly nezávislé na subjekt. chtění
ustupovat tlaku	vyvíjet nátlak	uvádět rozumné důvody a být jim přístupný; ustupovat, jde-li o princip, neustupovat nátlaku

Upraveno podle poblikace *R.Fisher*/a/ a *W. Ury*/ho/: *Getting to yes. Penguin Books, N.York 1988.* (Viz česky - Ury W.: "Jak překonat nesouhlas". Management Press, Praha 1995.)

Mladí manželé očekávají brzké narození prvního potomka a je třeba rozhodnout o jeho křestním pojmenování. A nějak se rozhodnout už musí, má tedy význam vyjednávat, a to v těhotenství, kdy bývají ve hře nemalé emoce. V následující scénce pouze ty něžné, ušlechtilé. Daly by se zajisté najít i jiné situace, volíme nabízený příklad proto, že jím lze dobře demonstrovat vyjednávání nadmíru měkké.

Je večerní atmosféra přítulnosti, partneři sedí těsně vedle sebe na gauči, občas se chytnou za ruce a něžně pohladí.

Žena: „Ty, koloušku, jak bys tak asi chtěl, aby se naše děťátko jmenovalo?“

Muž: „Ani ti nevím, holubičko. Jak třeba ty myslíš?“

Holubička: „Já dám na tebe, co ty povíš, víš?“

Koloušek: „Nó, třeba po tobě, holubičko. A kdyby to byl chlapeček tak třeba po mně, nebo raději taky po tobě. Líbilo by se ti to?“

Holubička: „Ale to víš, že když se to bude líbit tobě, že se to bude líbit i tvé holubičce, víš?“

Koloušek: „To jsi hodná, ale já neříkám, že se mi to líbí nebo nelíbí. Já jenom chci, aby se to líbilo tobě. Chápeš mě?“

Holubička: „Já ti rozumím, seš hodnej. Ale já bych ráda věděla, jak myslíš ty, víš, to jméno pro našeho malého kolouška...“

Koloušek: „...a pro naši malou holubičku. Co by se ti tak líbilo?“

Holubička: „Já ti nevím. A co ty myslíš?“

(...)

Jen ještě chvilku by tato přeslazená komunikace mohla ve stejném duchu pokračovat. Budou-li se oba důsledně držet svého — tedy nezaujmout žádný postoj, nevyslovit jakékoli přání — zajde dialog na úbytě, nic se nevyřeší, k ničemu nedospěje. Bývá tomu tak tehdy, když každý souhlasí s každým bez ohledu na vlastní přání, bez vyjádření vlastního postoje. Což je k umrtvení. Taková komunikace se proto nazývá letální. Všimněte si, že každý vstup je pouze nasazením k otázce, každá replika jen novou otázkou.

Takže: i pro partnerské vyjednávání lze doporučit alternativní styl, vhodně kombinovaný či jemně doplňovaný přístupem „změkčujícím“.

11.3 Fáze vyjednávání

1. *Utvoření atmosféry.* Tímhle oblým slůvkem mějme na mysli několik jasně vyhraněných skutečností v duši a vztahově — a též prostorově. Obě strany se shodnou na tom, že budou mluvit o zcela určitém námětu, který potřebují vyřešit, dohodnout. Jde tu o vyladění na vyjednávací komunikační styl. Oba si řeknou, o čem bude řeč a ubezpečí se, že mluví-li o něčem, mají na mysli totéž. A oba ve své duši vědí, že nepůjde o nic jiného než o to, o čem se povede řeč; a že řeč se povede pouze o jednom tématu, to jest bez od odbíhání a zabíhání. Citové vyladění každé zúčastněné strany nechť je neutrální až mírně pozitivní. Příliš mnoho citů, i těch vřelých a ušlechtilých, vyjednávání neposlouží.

Ale co když jeden je vyladěný vyjednávat, kdežto ten druhý vůbec ne — ať už proto, že se mu nechce, že je rozmrzelý, nebo že je naladěný k něčemu zcela jinému? A když na rychlé přeladění není naděje? Pak nezbývá, než vyjednávání odložit na jindy, třeba slovy z úst toho, kdo navrhl vyjednávat: „Dobrá, můžeme to odložit. Moc bych ale prosil(a), aby to nebylo nadlouho, ano?“

Atmosféru zajisté spoluutváří i prostor, včetně toho, jak a kde jsme rozmístěni. Máme-li vyjednávat, není radno sedět natěsno blízko sebe — viz gauč holubičky s kolouškem. Vyjednávání též neprospívá, když jeden chodí sem tam po pokoji a druhý sleduje partnera pohledem diváka na tenisovém utkání. Ke zdárnému průběhu vyjednávání přispěje, posadíme-li se trochu bokem proti sobě a máme-li mezi sebou stolek či roh stolu. Zkušené vyjednávačky navíc doporučují nic s mužem neřešit nalačno. Je-li jednajících víc, lze si sednout kolem kulatého stolu.

2. *Diskuse* připomíná konverzační styl: každá strana mluví zhruba stejně dlouho, poskytují si zpětné vazby, které potvrzují, že si naslouchají a že rozumí sdělovanému. A mluví se o tom, jak každý vidí probíraný námět i možné souvislosti, jaký je jeho zorný úhel pohledu, jaká má přání, zájmy. A současně s tím dává jeden druhému najevo jasně i slovy, tedy nejen pokyvováním, že rozumí postoji toho druhého.

   Argumentace při vyjednávání, zejména rodinném či manželském, je tak subjektivní, jak jen je možné. Při většině sporných námětů je totiž těžké najít objektivně platné argumenty a kritéria. Budeme malovat byt: jsou objektivně lepší co nejsvětlejší barevné tóny — nebo barvy pastelové? Můžeme donekonečna argumentovat, že světlost působí čistotně, šetří na osvětlení a vůbec je hezčí — nebo naopak, že pastelové barvy zvyšují útulnost a že na světlejších odstínech je patrná každá špína... Není však lepší přiznat barvu a říct: „Mně se ti světlá (pastelová) barva tak nějak líbí, mám ji rád, je mi sympatická.“

   Anebo jiné příklady: je lepší jet v létě na hory, či k moři? Je rozumnější napřed koupit pračku a až později ledničku — či naopak? Odložit koupi auta a zaletět si na drahou dovolenou na Mallorku? Každý si přece dokáže vymyslet řadu tak zvaných objektivních důvodů, jimiž rozumně, dokonce s odkazy na vědecké poznání zdůvodní svoje přání a osobní preference. Nechceme tím říct, že by vůbec neexistovala objektivní, ba přímo vědecká kritéria. Například, že kouření škodí, že není zdravé požívat příliš mnoho vepřového a hlavně nemá být tučné; že víno má větší procento alkoholu než desítka, avšak méně než slivovice. I v takových případech se však osvědčuje a je přijatelnější subjektivní vyjádření: že kouření **mně** vadí, rozkašlává; že tučné vepřové **já** nechci a nemám rád; a pivo **mně** (ne)chutná, víno i slivovici mám rád.

3. Metody *řešení*, případně hledání možností, jak k němu dospět. Jsme u jádra vyjednávání, má několik *variant*, proto se této fázi věnujme za chvilku podrobněji, zde ji pouze zaznamenejme.

4. *Shrnutí závěrů.* Děje se v jednoduchých větách, nejlépe v jediné, nerozvinuté. A doporučujme, aby tuto větu řekli oba partneři jeden po druhém, je lhostejné v jakém pořadí. Komentář by, pokud možno, neměl být žádný, vhodné je si ověřit, zda oba dohodnutému řešení a jeho souvislostem shodně rozumí. Za komunikační neukázněnost lze považovat návraty do kterékoliv z přecházejících fází.

5. *Ukončení.* Vyjednávající vyjádří potěšení ani ne tak z přijatého řešení, nýbrž z toho, že k nějakému vůbec dospěli. Při každém správně vyjednaném problému, bývají jeden nebo druhý, nejčastěji oba, do jisté míry nespokojeni s tím, k čemu se dospělo. Potěšení nechť mají z toho, že něco vyjednali. A lze si připít vínem, slivovicí či pivem, nejlépe každý tím, nač má právě chuť. A opět: nevracet se k ničemu, co a jak bylo řečeno.

Jak dlouho celé vyjednávání obvykle trvá? Asi tak kolem deseti až patnácti minut, vyjednávají-li dva. Jestliže je stran a tedy i zájmů více, může vyjednávání trvat až hodinu. A když ani po hodině se žádná dohoda nerýsuje, je lepší sezení přerušit.

11.4 Varianty řešení

1. *Kompromis* se osvědčuje víc v politice nebo při obchodním jednání, méně v osobních kontaktech, kde bývá obtížný, ne-li nemožný, někdy nesmyslný. Nabízí se však při řešení některých finančních sporů. Jestliže muž navrhuje investovat do letošní dovolené částku X a manželka Y, lze spor elegantně vyřešit kompromisem, kdy dohodnutá suma = (X + Y) : 2.

   Jiným příkladem je diskuse o frekvenci sexuálních styků. Prosím, připusťme, navzdory očekávatelným protestům, že i tato oblast může být předmětem vyjednávání. Muž by nejraději denní kontakty, žena jednou týdně — může být i naopak. Jestliže uvažovaný rozpor nemaskuje problémy hlubší a z jiných oblasti, jde-li tedy o rozdílnou, fyziologicky podmíněnou potřebnost, pak lze vyjednat přijatelný kompromis. A pro jistotu: vyjednávání o frekvenci sexuálních kontaktů nechť neprobíhá až v posteli, nýbrž v obýváku — viz výše uvedená pasáž o atmosféře. Vyjednávač ovšem nesmí blafovat a nadsadit svůj návrh tak, aby „kompromisem“ dosáhl přesně toho, co původně chtěl. A když už se blafuje, tak raději oba.

   Ovšem v celé plejádě sporných témat je kompromis k ničemu. Nejde koupit polovinu ledničky a polovinu pračky; nebo na dovolenou nejet ani na hory ani k vodě, nýbrž někam mezi, kde nebudou ani kopce ani koupání. Nebo: jedná-li se o tom, zda potomek má od příštího roku nastoupit na soukromou školu, nebo zůstat ve státní, nevíme jak by měl kompromis znít.

   Jestliže však je možné nalézt uspokojivý kompromis, to jest něco na půl cesty mezi tím, co si přeje jeden a co druhý — proč ne?

2. *Losování.* Tato metoda řešení sporných záležitostí je opomíjená — vnucuje se postesknutí, že bohužel. Nejde-li se dohodnout, proč si někdy nehodit korunou, majetnější mohou použít minci vyšší hodnoty? Zajisté tím dáváme velkou moc náhodě — a náhoda je, jak se říká, blbec. Zejména tehdy, padne-li jiné rozhodnutí, než jsem si přál. Přimlouvám se za losování v těch případech, kdy vyjedávači usoudí, že nejde o nic závažného. Třeba se dohadují o tom, kam jet na výlet, jeden chce tam, druhý jinam — a oba na ničem nebazírují, rozhodnout se však nějak musí. Mohou si tudíž střihnout. Nelze však losovat s myšlenkou, neřku-li se slovy: „Hodíme si korunou a když vyhraje můj návrh, výsledek beru“.

3. *Arbitráž.* Když se nám nedaří na něčem shodnout, je možné si vybrat nezaujatého experta, který je v uvažované oblasti sporu lépe informovanou osobou, než jsme

my. Ten ať doporučí, co a jak. Tato metoda vyjednávání je výborná tehdy, když zúčastněné strany nevědí přesně, co vlastně chtějí, shodli se však na tom, že něco chtějí. Třeba koupit videozařízení — jenže jaké? Na místě je rada odborníka. žádný expert však za ně nevyřeší, jestli se nadále obejít bez videa a místo toho zakoupit mikrovlnou troubu. To si musí vyjednat sami.

Jsou arbitři zvaní a nezvaní, kteří nejen že za nás nic nerozhodnou, ale ještě nás parádně proti sobě popudí. Zejména, jsou-li z okruhu blízkého příbuzenstva anebo když o arbitráž požádal jen jeden bez souhlasu toho druhého.

4. *Nabídky variant a kompenzací.* Uvažme, zda právě tohle není jedna z nejnadějnějších cest k úspěšnému vyjednávání.
„Když bychom se dohodli na řešení, které navrhuješ ty, co za to?“ Anebo:
„Když bys přistoupil(a) na můj návrh, tak já bych ti nabídl (nabídla) ...“

   Například: muži se nelíbí investovat právě teď do mikrovlnné trouby, ženě ano. A žena navrhne: „Ono by možná šlo ještě nějaký ten čas s tou troubou počkat. Jak asi dlouho, co myslíš?“ Muž: „Tak nejdéle rok, možná méně“. „A co kdybychom koupili už teď“, praví žena, „tu novou žehličku, jak jsem ti nedávno ukazovala prospekt. To bych byla moc ráda, když už bych půl rok musela oželet mikrovlnku.“

   Nebo: žena by velice ráda, aby o příští dovolené navštívili Paříž. Muži se moc nechce, dal by přednost chatě v Jeseníkách, kde je blízko říčka plná pstruhů. Ví však dobře, že Paříž je neslábnoucí dívčí touha jeho partnerky. A tu žena řekne: „Víš, ono by taky šlo být v Paříži jen pár dní, mně by to třeba stačilo. A já bych všechno zařídila a vyřídila přes jednu kamarádku, myslím Renátu, co se ti tak líbila, ona teď pracuje v jedné cestovce. Už jsem to trochu spočítala a místo pětadvaceti tisíc by to stálo jen patnáct, nejvíc osmnáct. Takže by zbylo. A bych byla ráda, kdyby sis koupil ten švédský rybářský prut s elektronickým navijákem na pstruhy, co se ti tak líbí.“ Kompenzací však někdy — nebo leckdy? — může být i radost a potěšení, které učiním partnerovi tím, že přistoupím na jeho (její) návrh. Ale teď prosím o velikánskou obezřetnost: je tomu tak jen a jen tehdy, když tuto kompenzaci navrhne výlučně ten, kdo radost dělá — a ne, aby ji ten druhý vyžadoval(a).

   Tedy: při vyjednávání není přípustné loudit a říkat: „Tak ty mi nechceš dopřát vůbec žádné potěšení, ani udělat radost?!“ Neřku-li vyslovit vydírající a při vyjednávání zcela nemožnou větu: „Jestli mě máš ještě trochu rád(a), tak...“.

* * * * *

Když jsme diskutovali ve výcvikových skupinách o vyjednávání a vycházeli z načrtnutého modelu, z jednotlivých etap a variant, objevila se pochybnost: „No jo, tohle je zajímavé a bylo by fajn, kdyby to takhle nějak v životě probíhalo a šlo. Co nám tu prezentujete, to je takový typicky mužský přístup, ženy přece jednají a dosahují svého úplně jinak, mají svoje vyjednávací taktiky, že jo.“ Není bez zajímavosti, že tuhle námitku jsme slyšeli jen z úst mužů spíše středního než nižšího věku, od žen dosud ne. Co na to říkáte, vážená studentko, vážený studente?

12 Osobní a intimní komunikace

Osobní a intimní styl se liší od všech ostatních tím, že jsou prostředkem k uspokojování těch nejhlubších lidských tužeb a potřeb. Vertikální pozice symetrie či asymetrie ustupují do pozadí, významná je rovina horizontální; to znamená distance mezi lidmi, psychologická i prostorová.

Kdy máme jeden ke druhému nejblíže, kdy je mezi námi minimální až nulová distance? Když se máme hodně rádi, jeden s druhým soucítíme nebo se milujeme — ale také, jsme-li v prudkém konfliktu, hádce, zápolení tváří v tvář. A tedy tou nejvýznamnější charakteristikou osobního komunikačního stylu jsou naše emoce. V žádném jiném komunikačním stylu nehrají city tak velkou roli, jako při intimitě. Mohou být ve svých projevech nápadné, verbalizované, leckdy však *„bohatý cit je chudý na slova, nemá se krášlit, sám je krásný dost“*, jak napomíná Julie svého Romea.

Po intimitě toužíme a současně se jí — někdo více, jiný méně — obáváme. Jestliže se druhému člověku plně otevřu, upřímně mu svěřím svoje nejhlubší obavy, potřeby, zklamání či tužby a naděje, obnažím svou duši a v jistém slova smyslu se vydávám všanc. A jsem snadno zranitelný. Jistě, intimně nerozmlouvám s každým na potkání, činím tak s lidmi hodnými mé důvěry a otevřenosti. Může se ale stát, že žal, bolest, strach nebo i štěstí mě zahltí natolik, až moje potřeba blízkosti a účasti druhého zvítězí nad obezřetností — a já se cele vydám člověku nehodnému. Je nepromlčitelným zločinem proti lidskosti takové důvěry jakkoliv zneužít. Někteří uzavřenější a plašší lidé dokonce i poté, co se svěřili důvěryhodné osobě, opravdovému příteli, se začnou cítit nedobře a mají tendenci vyhýbat se tomu, kdo byl svědkem jejich „slabé chvilky“. Ty uvozovky sem patří, o žádnou slabou chvilku, za kterou by se bylo třeba stydět, přece nejde.

Intimita předpokládá a vyžaduje, vedle zmíněné důvěry, ještě *empatii*, *akceptaci* a *opravdovost*. Má-li se osobní komunikace dařit, musím se *umět* vcítit do druhého, to jest být empatický; musím ho (ji) přijímat, brát, akceptovat — tedy ne chladně racionálně hodnotit nebo dokonce soudit. Partneři — ať už jsou dva (nejčastěji), nebo je jich o něco více — jsou při intimní komunikaci opravdoví, nic na sebe nehrají, nepředstírají.

O čem si spolu intimně povídáme? O svých nejhlubších obavách a nejistotách, bolestných ztrátách, zklamáních — a též o nadějích i potěšeních života. Intimní rozhovor můžeme potřebovat — a je moc dobré, máme-li se na koho obrátit — při důležitých životních změnách a hlavně, nevíme-li kudy kam a potřebujeme-li se ve vážné záležitosti rozhodnout. A též tehdy, prožíváme-li osobní či vztahovou krizi, máme-li pochybnosti o sobě, o svém počínání.

Kdy o osobní ani o intimní komunikaci nejde, byť se tak může tvářit? Stačí dosadit opačná znaménka k tomu, co bylo řečeno a dodat, že osobní až intimní kontakt neznamená:

- udělovat rady a poučení
- hodnotit, soudit nebo se dokonce pohoršovat
- vyčítat či obviňovat
- psychologizovat, to jest interpretovat sdělované jazykem nejrůznějších psychologických škol a teorií

- lacině utěšovat či bagatelizovat floskulemi typu: to už tak na světě chodí, jsou i horší věci, každý máme svůj kříž, hlavně zhluboka dýchat, zdravě jíst a cvičit jógu

12.1 Zúčastněné naslouchání

patří k velice osobní komunikaci. Vyznačuje aktivitou naslouchajícího, který nejen registruje, co jeho komunikační partner sděluje, ale také participuje na rozhovoru (kognitivně, emočně i konativně). Snaží se vyprávějícímu porozumět, vcítit se do něho a verbálně i neverbálně dává své porozumění a vcítění čitelně najevo.

Jaké jsou základní charakteristiky zúčastněného naslouchání?

1. Naslouchající nejprve vytvoří vhodné transakční prostředí pro rozhovor, a to:
   - strukturací prostoru (klidné místo bez rušivých vlivů, rozesazení nejlépe „přes roh“)
   - strukturací času (dá najevo, že si na rozhovor vymezil čas, kdy je plně k dispozici)
2. Věnuje vyprávějícímu pozornost:
   - udržováním očního kontaktu po 65-85% doby rozhovoru. Dívá se vyprávějícímu do očí o něco déle než on jemu, aby tak dal možnost „podívat se stranou“
   - nakláněním se nebo otáčením k vyprávějícímu
   - vyhledáváním takové polohy, aby jeho hlava byla na stejné úrovni jako hlava vyprávějícího
3. Naslouchající se „nalaďuje“ na vyprávějícího přátelskou pozicí těla, vstřícným výrazem obličeje, vstřícnými gesty, příjemnou hlasovou intonací, tempem i hlasitostí řeči. A též volbou slovníku, který má být srozumitelný, nevyumělkovaný.
4. Povzbuzuje vyprávějícího partnera neverbálně: přikyvováním, zaujatým výrazem obličeje, pokynutím rukou i fyzickou podporou, například jemným dotekem naznačujícím pohlazení. A činí tak i verbálně: vybídnutím k pokračování, například: „Hmm, pokračuj, pokud chceš, poslouchám“. A též legitimizací emocí vyprávějícího — to jest ubezpečením, že jeho citové projevy jsou oprávněné, není třeba je skrývat ani se za ně omlouvat či dokonce stydět.
5. Poskytuje vyprávějícímu zpětné vazby (potvrzuje, že naslouchá a snaží se porozumět). Může tak činit:
   - zopakováním toho, co vyprávějící sdělil
   - volným parafrázováním obsahu sdělení
   - sumarizováním toho, co vyprávějící sděluje
   - jemným a nevtíravým dotazováním na pocity, myšlenkové pochody, reakce
   - neverbálně přikyvováním.

6. Naslouchající se vciťuje do vyprávějícího reflektováním jeho emocí, jejich verbalizací a taktéž neverbálním zrcadlením emocionálního projevu (výrazu obličeje, gest, pozicí těla); a též empatickým, souznějícím mlčením.

13 Komunikační potíže, „zádrhely“, fauly

O lecčems už byla řeč, na příklad o nesouladu mezi záměrem a účinkem, mezi obsahem a kontextem; o chybění zpětné vazby, o „zabíjení“ konverzace, či o potížích při naslouchání a dotazování. Teď si něco připomeneme, rozvedeme a doplníme.

V čem bývají zdroje potíží a poruch? Zajisté jednak v nás lidech, tedy v *osobnostním (ne)vybavení* — a za druhé v tom, co a jak se děje mezi lidmi.

K těm osobnostním patří:

- Poruchy popisované v psychopatologii.
- Nezvládání až absence jednoho z komunikačních stylů.
- „Škrtání“ sebe — anebo druhého, kdy buď opomíjíme svoje vlastní přání, potřeby, zájmy — anebo zájmy, přání a potřeby druhého.
- Chybná či zcela falešná zobecňování.

Z nemalého počtu komunikačních potíží a poruch, které mají hlavní zdroj v interakcích mezi lidmi, vybíráme:

* Nevyladěnost komunikačních stylů.
* Stereotypie pozic a rolí.
* Skryté programy, kdy jde o něco jiného, než o čem je řeč.

13.1 Poruchy popisované v psychopatologii

- *Zpomalení komunikace*: nepružné, kusé a chudé výroky, útlum, skepse, lhostejnost. Často se objevuje při stavech vyčerpání, stresu.
- *Překotnost* („myšlenkový trysk“): řeč je zrychlená, slova se propojují, někdy se objeví neologismus (novotvar), který však bývá rychle opraven. Kvalita myšlenkové produkce trpí, je spíše povrchní.
- *Roztržitost*: do komunikace vnikají „cizí“ myšlenkové pochody nebo emoce s dominující silou, která odvádí pozornost (například u dětí s minimální mozkovou dysfunkcí). Nemusí tím trpět hloubka informací, ale může je to rozmělnit.
- *Zabíhavost*: verbální projev je plný vsuvek, vysvětlení, odkazů a odbíhání, které vedou k dalším vysvětlením a vsuvkám. To buď ve snaze vyjádřit vše precizně, perfektně, do nejmenších podrobností; anebo proto, že komunikující člověk má sníženou kontrolu nad svým sdělováním. Výsledkem je ztráta kontinuity, někdy i myšlenky, která měla být sdělena:
  „Co jsem to vlastně chtěl říct?“
- *Ulpívavost*: dochází k perseveracím, stereotypnímu opakování slov, frází, myšlenek — často proto, že mluvčí nenachází jiná slova k danému vyjádření (je málo pohotový, má chudou slovní zásobu, je „zablokován“ třeba situačním napětím anebo zoufalou snahou získat ocenění apod.).

- *„Okno“*: náhlá ztráta povědomí o tom, co teď chci vlastně říct; přetržení nitě bez porozumění tomu, jak se to mohlo stát. Možný je zásah nevědomých obsahů a asociací do vědomého procesu, který vede k akutní amnézii v proudu myšlenek (připomíná to alkoholické „okénko“, ale jedná se o podstatně jiný jev).

- *Magická komunikace*: výrazně pravohemisférová, obrazná; „čarování“ tajemnými a nejednoznačnými náznaky, zvláštní symbolické obsahy. Může to mít na sugestibilního posluchače tak silný vliv, že podlehne a má tendenci všemu uvěřit bez jakékoliv rozumové kontroly.

13.2 Františci hodní a zlí

Už před časem jeden z nás (IP v r. 1992) zneužil toto pěkné jméno k označkování a zkarikování protikladů. A je-li v tomto kursu František, omlouváme se. S Frantou Zlým nemá určitě nic společného. A pokud má něco z Františka Hodného, pak pouze to, co si sám připustí a přijme. Což ostatně platí i pro studující jiných jmen.

V kontaktech s druhými lidmi Franta Z. škrtá komunikačního partnera, dbá především na sebe, na své zájmy, potřeby, chtění. Kdežto František Hodný jako by vygumoval sebe, své zájmy, přání — kromě jediného: být s každým zadobře, aby ho všichni v blízkém i vzdálenějším okolí měli rádi. A oba, FH i FZ, vcházejí dennodenně v kontakt s mnoha lidmi, přičemž FH je častěji druhými vyhledáván a leckdy před nimi prchá, ukrývá se. Kdežto před FZ zase prchají a ukrývají se druzí. Oba Františci mají jedno společné: v sobě zabudovaný komunikační algoritmus, který je vede ke stereotypním krokům, k relativně stálým až rigidním interakcím s lidmi.

Vezměme si lupu a pohlédněme zblízka na *Františka Hodného*. Jak už řečeno: nebere v úvahu vlastní přání, zájmy ani potřeby. A snaží se každému zavděčit, vyhovět, získat i udržet přízeň. V jednání se to projevuje tím, že Františkovi činí velké, ba nepřekonatelné potíže jednoznačně a jasně odmítnout návrhy, požadavky či pokyny druhých lidí. Neumí a bojí se říct někomu tváří v tvář **ne**, **ne**mohu, **ne**chci — a to i tehdy, když vskutku nemůže nebo nechce. Pro tenhle vyhraněný typ lidí se u nás už vžilo označení převzaté z angličtiny — jsou *neasertivní*, což znamená, že nedokáží prosadit sami sebe, své oprávněné, nikomu neubližující požadavky a svá práva. Aby však bylo terminologicky vyjasněno: na opačném pólu hodných Františků nestojí asertivní jedinci; asertivita (je-li ve službách pozitivních lidských hodnot) je totiž vlastnost kladná, hodná ocenění. Na opačném pólu hodných Františků stojí a hrozí — agresoři, zlí Frantové. Ale teď zpět k FH, na toho zlého si posvítíme za chvíli.

Psychologové, libující si ve zkoumáních a v testování, zjistili, že hodní Františci trpívají pocity viny, úzkostnými stavy; mají v sobě buď minimum agresivity, nebo ji mají potlačenou kamsi do podvědomí; mají sklon k psychosomatickým potížím; mívají snížené sebevědomí a jsou velmi závislí na mínění okolí. V jejich osobní historii se často vyskytuje autoritářský rodič a v nemálo případech jeden z rodičů, většinou otec, v dětství chyběl. V rovině chování to vypadá tak, že hodní Františci se často nesměle a nejistě usmívají, úsměvy jsou poznamenány bolestínským až trpitelským odstínem. Bývají inteligentní, sečtělí, rádi čítávají knihy tajemné, esoterické až mystické; jiní naopak si libují v epických příbězích, v nichž hrdina je mužem rozhodných činů, na které by si oni nikdy netroufli. Jsou též popsáni Františci, kteří pečlivě a informovaně dbají o své zdraví, pijí kefír, snídávají ovesné vložky a naklíčené pšenici. Když se ale octnou ve

společnosti požitkářským jedlíků, neodolají, netroufnou si čelit jejich tlaku a pak je jim týden špatně.

V zaměstnání mívají Františci poměrně slušné a hlavně chráněné postavení, do rizikového podnikání se ovšem nechají snadno zmanipulovat — třeba nějakým zlým Frantou. Františci bývají pracovití až sedření, leč velice nespolehliví, neboť každému vše slíbí udělat, vyřídit, zařídit — ale není v jejich silách ani možnostech slíbené plnit.

Mívají to složité a hlavně těžké i s ženami, neboť vzbuzují ochranitelské, vpravdě mateřské city, jako ostatně každý bezradný či jako by bezbranný tvoreček; a tak péči i zájmu žen, třebas i paralelně probíhajícímu, nedokáží odolat. V manželské terapii jsme se setkali s kuriózní situací, kdy tři činorodé mladé ženy zorganizovaly poradu, aby vyřešily problém, která z nich by si měla Františka vzít. Potenciálního ženicha adeptky z místnosti vykázaly, neboť on by je chtěl všechny. Ne z nějaké sexuálně–erotické náročnosti, to vůbec ne, nýbrž proto, jak už tak k Františkům patří: žádné nechtěl ublížit, všem by rád vyhověl.

A jako sladkosti dotěrnou vosu, přitahují hodní Františci nejrůznější odrůdy zlých Frantů. A tihle Frantové pořádají přímo štvanice na Františka Hodného, aby ho mohli vykořistit, zneužít. Marně se oběť pokouší uniknout, schovává se na záchodě, předstírá přerušení telefonického spojení, srdeční slabost či totální ztrátu paměti. Ví totiž dobře, že postaví-li se zlému Frantovi tváři v tvář, nedokáže vzdorovat. A přece: vzdorovat, ubránit se, nenechat se vysávat je třeba. Takže si na ně, na ty Franty, posviťme.

Franta Zlý, jak řečeno, škrtá zájmy, potřeby všech, kromě sebe. Tím rozhodujícím a jediným je on sám, jeho vlastní chtění. Pokud odporujete, nechcete či nemůžete vyhovět, snaží se ve vás vzbudit pocit ohrožení a viny.

> Jistý Franta Z. chce po vás, abyste se u něj zastavil zítra v deset dopoledne a pomohl mu přemístit kredenc. A vy v tu dobu nemůžete. „Promiň“, omlouváte se, „ale já už zítra dopoledne něco mám“. A protože jste ochotný a vstřícný člověk, dodáte: „Hodilo by se ti to jindy, třebas hned zítra odpoledne?“ Na takový dotaz je žádoucí i slušná jediná reakce: akceptovat odmítnutí, dohodnout čas a poděkovat za ochotu. Ovšem správný zlý Franta zachmuřeně řekne: „To je moc zlý, špatný, já totiž, víš, opravdu *nutně* potřebuju, abys přišel zítra v *deset*!“ Slova jako jsou: já potřebuji, já chci, je to nutné a zcela nezbytné — ta bývají velmi frekventovaná v ústech zlých Frantů.
>
> A válcují dál: „Co vlastně máš tak moc důležitého zítra ráno, že **mně** nechceš vyhovět? To by sis přece měl nějak zařídit!“ Nebo řeknou natvrdo: „Víš, ona k nám totiž zítra v poledne přijede na návštěvu stará nemocná teta. Á když ten kredenc, víš snad ještě kterej, ne? Když nebude ten kredenc jinde, mohla by dostat srdeční záchvat, je ji už přes osmdesát!“ Touhle podivnou informací vám chce nehodný Franta vsugerovat, že nevyhovíte-li přesně jeho požadavku, budete mít na svědomí život stařičké tetičky.

Když si rozeberete a psychologicky interpretujete nejrůznější triky, finty i fauly zlých Frantů, najdete v pozadí jednu pozoruhodnou tendenci: oni s vámi nejednají jako rovný s rovným, jako dospělý člověk s dospělým, nýbrž se vás snaží vmanévrovat do pozice ustrašeného, nejistého a závislého dítěte, které prostě musí poslechnout a nechat se

ovládat autoritářským „rodičem“ — zlým Frantou.

Mohlo by se zdát, že nejlepší obranou je nevcházet se zlými Franty v kontakt, vyhýbat se jim, nebavit se. A někdy je na místě jejich atakující požadavky přeslechnout, nějaké debatování, vysvětlování nevede k ničemu. Jenže: čím jsou Frantové agresivnější a nestoudnější, tím je těžší uniknout jim. A tak leckdy nezbývá, než zlým Frantům umět *asertivně čelit*. Což znamená naučit se, nacvičit si, nemám-li je už osvojené, taktiky, jak odmítnout, nic moc nevysvětlovat ani se omlouvat a trvat na svém právu, včetně práva bránit se agresivním „válcovačům“.

Výcvikové programy určené Františkům i obranám vůči Frantům jsou už vypracovány i vyzkoušeny. Dostupná je i příslušná literatura.

Ostatně, pokud vás něco oslovilo z našeho povídání o hodných Františcích, máte skvělou možnost zapracovat si na sobě. A začít můžete třeba tím, že si nahlas a autosugestivně přečtete následující slova.

Docela rád lidem vyhovím, jde-li to. Nejsem však na světě proto, abych plnil(a) všechna očekávání každého kolem sebe. Vím dobře, že nejde s každým vždy vyjít ani souhlasit.

Odmítnu-li, řeknu-li **ne**, *není to můj problém, natož moje vina, nýbrž problém toho druhého, který nechce nebo nedokáže moje oprávněné odmítnutí akceptovat. Kritériem správnosti a hodnoty mého jednání je především moje vlastní svědomí — a nikoli chvála či hana okolí.*

Jak vám zazněla tato slova? Pokud jsou vaše, jsme rádi. A když tak docela ne, nevadí, upravte si je po svém.

13.3 Zobecňování

Řekněme — stůl. Je to pojem, pod kterým si každý můžeme představit zcela určitý stůl, nebo si nemusíme představovat nic. Samo slovo postačí, abychom porozuměli známému, když nám sdělí, že jde koupit stůl. Potíže mohou nastat, když obecnému pojmu „stůl“ přisoudíme zcela určité znaky a přitom mlčky předpokládáme, že tyto znaky patří každému stolu: stůl má čtyři nohy (může ale mít i tři nebo šest); slouží k tomu, abychom mohli jíst (nejen tomu); je ze dřeva (nejen). A ještě větší potíže nastanou, přisoudíme-li stolům nějaké hodnotící znaménko: že jsou dobré, užitečné, nádherné, ošklivé, důležité pro rodinnou pohodu, k napsání této kapitoly, atd. To vše zajisté může být pravda, ale také nemusí, záleží na zcela určitém stolu a okolnostech. Proč tolik řečí kolem stolu?

Nahraďme slovo „stůl“ jinými obecnými pojmy: žena, muž, černoch, Arab, Skot, Němec, Čech, Slovák. A učiňme z nich soud, tedy tvrzení, například: ženy jsou závistivé, muži sobečtí, černoši impulzivní, Arabové záludní, Němci pedanti, Češi jsou švejci, Slováci Jánošíci. Připusťme, že v každém takovém tvrzení lze najít určitou zobecněnou zkušenost, tedy mohou do jisté míry odpovídat pravdě. Do jaké míry? Všechna uvedená tvrzení, a mnohá jim podobná, mohou mít jistou oprávněnost jen ve vztahu k něčemu jinému. Řeknu-li, že Skoti jsou lakomí, pak tvrdím, že obyvatelé Skotska jsou šetrnější než lidé odjinud — z Britanie, Evropy, hanáckého regionu nebo snad z celého světa? Nebo řeknu-li, že u obyvatel Hané se vyskytuje flegmatický temperament častěji

— než kde? Jinde na Moravě, nebo ve střední Evropě včetně Slovenska? Abych tedy mohl své tvrzení zpřesnit, musím dodat zcela určitou relaci a občany hanácké oblasti porovnat řekněme s obyvateli Slovácka. Ale odkud to s tím temperamentem vím? Lze odpovědět, že to přece ví každý, čímž se dopustíme dalšího zobecnění a jen zamlžím či kamsi posunu skutečné dokazování. Mohu se též odvolat na životní zkušenosti s ženami z Hané a ze Slovácka. Patrně však to nebudou zážitky tak početné, aby reprezentovaly celou uvažovanou populaci. Nehledě na to, že někdo jiný mohl zblízka poznat velice temperamentní Olomoučanky a zcela chladné dámy z Uherského Hradiště nebo dokonce z Veselí. Osobní zkušenost tu stojí proti osobní zkušenosti, což dovoluje nanejvýš mluvit jen o subjektivních dojmech, nikoliv o obecné pravdě.

Lze ovšem předložit platné důkazy, které dovolí osobní mínění změnit na tak řečené objektivní tvrzení. Předpokládá to však uskutečnit výzkum, kde by se reprezentativní počet Hanaček srovnával se stejně reprezentativním počtem Slovaček. A oběma souborům by se musela aplikovat ověřená metoda na posouzení temperamentu. Pokud by byly zjištěné rozdíly statisticky významné, bylo by možné potvrdit hypotézu o tom, že vskutku je podstatný rozdíl v temperamentu žen ze střední a jižní Moravy. Není nám známo, že by se většina podobných tvrzení opírala o seriózně projektované výzkumy. Zato nám známo je, že tomu tak není — a tudíž většina zobecňujících soudů o nejrůznějších rasách, národech, etnických či regionálních skupinách má charakter pouhopouhých dojmů, spíše se hodí říct dohadů a předsudků.

Mnohé komunikační potíže a hlavně fauly vyplývají z toho, že zcela subjektivní dojmy a pocity pronášíme, jako by to byly ověřené, obecně platné a dokázané pravdy.

A tudíž: neříkejme, že „Pražáci só takoví falešní“, ani že „helé, tihlecti Moraváci jsou takoví upřímní a prostoduší“, nebo že „Germánovi ani Židovi není co věřit“. Tohle vše — a teď si dovolíme zobecněné tvrzení — jsou jen kolektivní nálepky, vypovídající ne o skutečnosti, nýbrž o mlhavosti, ba přímo chudosti myšlení a o nediferencujícím poznání u toho, kdo je pronáší. Člověk rozumný — to jest vědoucí, že leccos neví — nelení a mluví subjektivně. Často předesílá, že jde o jeho mínění, o jeho dojem, osobní zkušenost — a ne o jedinou pravdu pravdoucí.

Do kategorie komunikačních faulů patří jedna záludnost, mající rovněž kořeny ve falešném zobecňování. Máme na mysli *zkratové přenesení zobecňujícího soudu* na zcela konkrétní situaci, nejčastěji *na určitou osobu*. Předpokládejme, že opravdu — statisticky vzato a doloženo — má větší počet žen z Hané flegmatičtější temperament než ženy stejného věku ze Slovácka. Tato informace může mít jistou poznávací hodnotu. Komunikační zálud nebo i sprostý faul nastane tehdy, když při každém kontaktu s kteroukoliv rodačkou z Hané jednám tak, jako by byla naprosto frigidní. A ještě o tom škodolibě informuji okolí.

Popsaný mechanismus nemyšlení bývá bohužel častý nejen při kontaktech tváří v tvář. Také v hromadných sdělovačích, v parlamentech i hospodách napočítáme tolik falešných zobecnění, až se srdce svírá a rozum žasne. A pokud vám pojem „kolektivní vina“ připomíná falešné a nemorální zobecňování, není to náhodné ani zavádějící. Jde o zkratové zobecnění, kterým pohodlně, nespravedlivě a hlavně nepravdivě nahrazujeme vlastní poznání i hodnocení toho či onoho člověka zobecňující nálepkou. A tím mu i sobě nedáváme šanci, neboť jsme v zajetí předsudků — ať už vyplývají z jiného myšlení nebo ze zloby, což jsou dva rodiče falešného zobecňování.

13.4 Nevyladění

Na scéně je manželský pár středního věku, je čtvrtek podvečer, muž s ženou sedí v obyváku a popíjejí kávu.

> Muž: „Co říkáš, mohli bychom třeba zajet v sobotu do Jeseníků na chalupu k Morávkům, už jsme tam dlouho nebyli, oni nás pořád zvou, to by bylo fajn, ne?“
>
> Žena: „No jo, už je to půl roku, možná skoro rok, toto letí. A představ si, že nedávno mi psala Míla Morávková, to jsem ti ještě neřekla, že Kamila — víš která, ne?“
>
> Muž: „Která?“
>
> Žena: „No přece ta z fakulty, co si vzala toho vousatýho, jak on se to jenom jmenoval, co potom byl v rozhlase.“
>
> Muž: „Aha, už vím Pepa Slezák, že jo.“
>
> Žena: „Ano, Jenda Slezáček. No a oni se před rokem rozvedli, Jenda si našel jinou a nedávno, psala Míla, že se zase znovu dali s Kamilou dohromady. Co na to říkáš?“
>
> Muž: „Dobrý, ne?“
>
> Žena: „No já ti nevím, jestli to je moc dobrý, oni přece už od začátku, co spolu začali na vejšce chodit, se pořád jenom hádali. A takový ty odchody a návraty nebývají k ničemu, nemyslíš?“
>
> Muž: „No, to teda jo, hádali se. A taky jsem si říkal, že už je načase, že bychom tenhle víkend mohli zůstat doma a dát trochu do pořádně zahrádku, zima se blíží...“
>
> Žena: „To jo a letos prý pořádná. Tuhle jsem nakoukla k sousedům, oni ti to už mají všechno pěkně porytý, uhrabaný jako ze škatulky. Až jsem se ti styděla, jak...“
>
> Muž: „...takže abysme zůstali doma a k Morávkům jeli někdy jindy?“
>
> Žena: „No jo, nějaký ten víkend, tak nebo tak. A představ si, já jsem ti dneska potkala Martu a víš, co říkala?“
>
> Muž: „To nevím, ale...“
>
> Žena: „...že byli nedávno na víkendovým zájezdu v Rakousku, stálo je to pár korun a bylo prý to fantastický. A představ si, večer byli v divadle v Salcburgu, dávali Verdiho, nádherná výprava. Chceš ještě trochu kafíčka?“
>
> (...)

Raději přerušme tenhle podivný dialog. Kdyby totiž ještě chvilku stejně pokračoval, začne to skřípat, dojde k rozladě a možná i k přestřelce, kdy muž vyštěkne: „Proboha, mlč už! S tebou se nejde na ničem domluvit!“ A žena opáčí: „A s tebou si člověk zase nemůže ani chvilku o něčem popovídat.“

Kde se stala chyba? Byl zdrojem rozlady muž — nebo jeho paní? Ano, soudíte správně: ani jeden z nich, za přijatelnou lze považovat i odpověď, že oba dva. Připomeňte

tu naše rozlišení komunikačních stylů, jmenovitě konverzačního a vyjedávacího. Společná komunikační potíž kafujících manželů spočívala v tom, že každý byl *vyladěný na zcela jinou frekvenci*, to jest na *odlišný komunikační styl*. Muž se chtěl domluvit, kam že pojedou o víkendu; kdežto žena byla vyladěná jen tak nezávazně konverzovat. A oba chybovali v tom, že se nedohodli nejen o čem, nýbrž i jak spolu hodlají rozprávět.

Můžeme spolu mluvit nezávazně a s oboustranným potěšením si jen tak povídat, a tím utvrzovat pohodu, sounáležitost. Leckdy však potřebujeme něco domluvit, rozhodnout — tedy komunikovat operativně. A jindy zase si spolu chceme povídat, nýbrž i nýbrž i neverbálně komunikovat — velice osobně až intimně.

Tedy: ke kvalitní, vztahy posilující komunikaci patří *umění vyladit se na stejný komunikační styl*.

13.5 Stereotypie pozic a koalicí

Představte si tuto situaci:

> Je začátek prosince, pětičlená rodina sedí pohromadě: otec–manžel, matka–manželka, dvě dítka školního a jedno přeškolního věku. Mluví se o vánocích. Otec navrhne, že by letos mohli jet hned po štědrém večeru na hory. Manželka je proti a chce, aby byli tradičně doma a na Boží hod jeli navštívit prarodiče. Tedy: otec se stal iniciátorem návrhu, matka je oponentkou. Dítě číslo jedna se připojí k otci, chce na hory, kdežto dítě číslo dva by raději bylo doma a hlavně chce jet k babičce a dědečkovi; dítě dva je tedy v koalici s maminkou, a tudíž oba oponují teď už nejen vůči otci, nýbrž i dítěti číslo jedna. A třetí dítě neříká nic, třeba proto, že si to nechce u nikoho rozházet, nebo že je mu jedno, kde bude; anebo si už zvyklo, že mu stejně nikdo nenaslouchá.

Nebo si raději představte skupinku devíti studentů, znají se docela dobře.

> Je přestávka mezi dvěma předměty a nový vyučující se kdesi opozdil, studenti čekají. Jako první se ozve Áda a navrhne, že by si mohli zahrát takovou zajímavou komunikační hru, jmenuje se Slepá bába. Bedřich, jemuž všichni říkají Bedříšku, se oddaně podívá na Ádu, ctí a bere ho — a jako obvykle s ním vřele souhlasí, přidá se. Kdežto atraktivní blondýna, říká si Cindy, je proti, zavrtí odmítavě hlavou a pronese jediné slůvko: „Infantilismus“. Její stálý soused David se jemně dotkne Cindiny paže a dodá: „Cindy má pravdu, nešlo by dělat něco jiného, rozumnějšího?“ Do debaty se vloží vtipálek Evža a podotkne, že tadyhle David by si nejraději hrál s Cindy na tatínka a maminku, ha, ha, ha. Ostatní se jen lehce, možná i útrpně pousměji; kromě Davida i Cindy — a též Filipa, sedávajího občas tak trochu vně kroužku. „To je docela zajímavé“, začne Filip zasněně, „a interesantní, jak skupinové intrakce, pozice a role korespondují s Waclawickovou teorií o digitálním a analogovém aspektu komunikačních sekvencí (...)“. A co na to říkají ostatní? Nic, mlčí si.

Takové komunikační sekvence mohou být, na tom není nic zvláštního ani divného. Potíže, a to nemalé, nastanou tehdy, když se úplně stejná situace pořád dokola opa-

kuje. V prvním příkladu ze života rodinného bývá otec pokaždé iniciátorem, ať se jedná o cokoliv, vždy je to on, kdo první řekne, co a jak. A ať řekne cokoliv, manželka je vždy v opozici. Stejně tak nejstarší dítě se pravidelně připojuje k tatínkovi, nejmladší k mamince a prostřední pokaždé jen mlčí. Celá tato rodina je v *pasti komunikačních stereoptypů*, jedná pod jejich diktátem, a to bez přihlédnutí k tomu, oč jde a bez ohledu na individuální přání či potřeby. Důsledkem nemůže být nic jiného než narůstání nespojenosti, napětí až třeba k nepřátelství.

Také na povídání skupinky studentů o hře na slepou bábu není nic zvláštního ani divného. Zvláštní a hodné pozoru by však bylo, pokud by se skupinová komunikace pořád dokola držela stejného vzorku: Áda pokaždé jako první něco iniciuje, Bedříšek se k němu vždy a ve všem připojí, Cindy je pokaždé blahosklonně proti, může se spolehnout na podporu od Davida. A Evža vše glosuje vtipkováním, Filip zase přenese každé téma do teoretických výšin. Nu a ostatní nejčastěji mlčí; a když něco řeknou, pak jen tehdy, jsou-li přímo vyzváni, dotázání. Takže: i zde se skupinka ocitla v pasti komunikačních stereotypů — rigidních pozic.

Vyjádřeno pozitivně: tam, kde jsou vztahy, a tudíž i komunikace v pořádku, má každý právo a též šanci jednou být v pozici navrhovatele–inciátora, jindy nesouhlasit; a kdokoliv se může přidat ke komukoliv podle toho, jak se mu právě chce či líbí. A zajistá má každý právo nic neříkat, zejména tehdy, neví-li, co vlastně chce.

13.6 Skryté programy

V sociální psychologii mezilidské komunikace se označením „skryté programy“ myslí jisté, relativně stálé tendence a motivy, které natolik zahlcují komunikaci, že jakýkoliv námět a téměř každé sdělení či poselství se vztahují k dotyčným motivům o hodně více, než k tomu, co je zjevným obsahem sdělování. Tedy: při komunikování jde o něco zcela jiného, než o čem je řeč.

Skryté programy jsou závažnou komunikačně–vztahovou poruchou. Někdo něco řekne a má určitý komunikační záměr, v němž jde o něco jiného, než o čem mluvil. A druhý odpovídá, jako by šlo o obsah sdělení, přičemž opět jde o něco jiného, než o čem mluví. A děje se tak nejčastěji při sporech či hádkách, kdy na tom jsou obě strany — někdy jedna více, druhá méně — vztahově či osobnostně nedobře. Například:

Manželství je v hluboké a nezvládané krizi, hrozí nebo už je na cestě rozpad, manželé se obviňují, napadají, hádají. A nezřídka každý z nich vidí historii téhož manželství úplně jinak — oba brýlemi svých současných přání či obav. Ten z manželů, který se od svého partnera oddaluje, třeba že už má někoho jiného, vidí zpětně manželství jako nepřetržitou serii útlaku a útrap. A ten druhý, který se cítí opouštěný a nejistý, naopak hodnotí dosavadní soužití jako vydařené a spokojené — až do doby, kdy se manžel(ka) začal(a) kamsi zatoulávat.

Jaká jsou témata manželských hádek? Ne těch běžných, kdy oba za chvilku nevědí, o čem a proč se to vlastně poškorpili, stydlivě se na sebe usmějí a je dobře. Máme teď na mysli rozepře a hádky, kdy to doma nějaký ten měsíc skřípe a oba cití, dost často jeden více a druhý méně, že soužití je ohroženo. Námětem sporů bývají (uvádíme je v pořadí podle četností): chod domácnosti, rozdělení povinností včetně péče o děti, příchody i odchody z bytu, peníze a hospodaření, výchova a školní výsledky dětí, rodiče a příbuzní, programy v televizi, hodnocení společných známých, názory na nějakou knihu, časopis,

politiku a sousedy...

V těch nejvíce rozvrácených manželstvích se doma neshodnou a hádají o tom všem. A v naprosté většině jde o něco uplně jiného, než o to, o čem se hádají. Ne že by provoz, finance i další oblasti soužití byly bez problémů, právě naopak; rozvrat se týká všeho — od kuchyně po postel. Nicméně pes je zakopán jinde, hlouběji, aniž by si této skutečnosti museli být manželé plně vědomi.

Jestliže žena nebo muž, případně oba současně, cítí vážné ohrožení nejzákladnějších potřeb zájmů a hodnot, stává se toto ohrožení ústředním motivem jejich komunikace. V duších sídlí strach a jeho rodná sestra agresivita, do úst se vkrádají obrany i útoky.

> Manžel se od své ženy i od rodiny stále více oddaluje, jeho osobní autonomie je už tak rozvinutá, že na intimitu ve své rodině a manželství nemá energii, zájem ani chtění. Rovněž sdílení života a realizace společných hodnotových orientací jsou ohroženy, což jeho manželka vnímá, cítí, prožívá. A čím více se on oddaluje a vůči rodině „opouzdřuje", tím je žena nejistější, nespokojenější, úzkostná a hlavně nešťastná. A tím více o manžela, otce dětí a stále ještě životního partnera stojí. Snaží se získat zpět jeho zájem, přízeň. A oč více se snaží muži přiblížit, o to se on více brání, snaži se uchránit a posílit svou autonomii, nezávislost, svobodu. Roztáčí se začarovaný kruh: tlak ze strany znejistělé a nešťastné ženy vyvolává protitlak muže - a oba se mohou dostat až tam, kam žádný z nich nesměřoval — k rozvodu.

A teď si představme manželské dialogy v atmosféře takto rozjitřených citů, obav, úzkostí a obran. Oba partneři spolu nekooperují, nýbrž bojují. Pozorujeme jev, který polský epigramatik S.J. Lec charakterizoval slovy: „Štěkot jako dorozumívací prostředek mezi lidmi". Neexistuje nevinné nebo věcné sdělení, každé slovíčko, každé gesto je poznamenáno a předznamenáno negativními emocemi, vyvěrajícími z hlubin ohrožených a ohrožujících duší. Každé sdělení je adresátem „čteno" jakoby přes filtr skrytého programu.

* * * * *

V sedmdesátých letech zkoumala skupina amerických psychologů, vedená Johnem Gottmanem, rozdíly v komunikaci dvou skupin manželských párů, z nichž jednu označili jako harmonickou, druhou jako narušenou. Konstatovali tři nejčastější druhy skrytých programů:

- První vyplývá z obav, že jeden z parnerů ztratil či ztrácí zájem o druhého, přestal ho (ji) milovat; mohli bychom říct, že převládá pocit ohrožení intimity.
- Druhý skrytý program se vztahuje k ohrožení pocitu bezpečí a jistoty, američti autoři mluví o ztrátě zodpovědnosti. Každé sdělení je příjemcem přefiltrováno obavou z toho, že ten druhý se přestává starat, nazajímá se o to, jak se ženě (muži) daří; ubývá až mizí pocit odpovědnosti za společné soužití.
- Třetí skrytý program se týká postavení, řekli bychom též pozice jednoho vůči druhému v manželství. Žena se například obává, že muž ji nepovažuje za rovnocenného

partnera, chce ji cele ovládat, mít absolutní moc. Jedině rozhodující jsou jeho potřeby a zájmy bez ohledu na to, co chce, přeje si či potřebuje ona. Stejná a možná ještě horší situace nastane, začne-li si totéž myslet muž o manželce. V obou případech je každé sdělení přijímámo, čili „filtrováno“ jako deklasující, ponižující.

„Chtěla bych si chvilku s tebou promluvit o Petříkovi. Po té chřipce, co před měsícem prodělal, je pořád unavený, zamlklý, špatně jí a ve škole prý vůbec nedává pozor“, řekne manželka. A její muž okamžitě *zapne filtr*. *Aha*, pomyslí si a patrně i řekne: „Zase útok na mě, že se jako málo starám, málo zajímám, jako bych já za to mohl! To se zase po mně chce, abych byl pořád jenom doma, no to tak.“

Nebo jiný muž oznámí při odchodu do práce: „Nevím, kdy dnes přijdu domů, máme poradu s kolegy z Vídně, možná se to protáhne“. Co odpoví úzkostná žena s pošramoceným sebevědomím? Nejspíš se slzami v očích vyhrkne: „Tak to ti nestojím ani za to, abys řekl, kdy vlastně se ráčíš doma ukázat?! Stejně si pořád děláš, co chceš a všichni jsme ti fuk“. A do třetice všeho zlého:

„Nač se chceš dívat dnes večer v televizi?“
„To je jedno, třeba na Primu, je tam horor.“
„No jo, ale já bých nejraději tu hru, co je na jedničce“.
„To je pitomost!“
„Pitomost není ta hra, ale horory!“

Následuje prudká hádka s invektivami.

Vůbec tu nejde o vyjednávání, jak jsme něm uvažovali v kapitole 11. Jde o skrytý program, jehož motivem je zápas o dominanci: kdo zvítězí, kdo koho zdeptá. Námětem takových a podobných střetů může být opravdu cokoli: kdo má lepší či horší rodiče nebo příbuzné, kam jet na dovolenou nebo na víkend, jestli napřed koupit novou pračku nebo ledničku, kdo měl za svobodna lepší vyhlídky vzít si někoho jiného a lepšího, než si vzal(a); po kom to dítě je, že je tak často nemocné, špatně se učí a nemožně chová, ...

Vždy je v pozadí skrytý program — něco jiného, než o čem se mluví.

13.7 Cvičení 4: Skryté programy

Nabízíme vám úryvky z několika komunikačních situací. Vaším úkolem je zamyslet se nad tím, jaké skryté programy, jaká skrytá poselství mohou být ve hře.

- **Situace 1**
  Dospívající syn chce jet s partou na chatu, otec s matkou mu říkájí, že ne, protože musí pomáhat rodičům na stavbě rodinného domku. Jaký může být rodičovský skrytý program?

  Vaše hypotéza:

- **Situace 2**
  Na nabídku chlapce, aby šli do kina, třebas hned zítra, odvětí dívka, že už něco má, zítra to nejde. „A co pozítří nebo někdy jindy?“ zeptá se mladý muž. „To taky nepůjde, já musím jet s našina na chalupu pro jablka.“

  Vaše hypotéza:

- **Situace 3**
  Posouzení je náročnější. Dvanáctiletá dcera pracovně exponovaných rodičů přestává jíst, hubne a hubne. A říká, že je moc tlustá a že ji stejně jíst nechutná. Jaké skryté poselství může vysílat?

  Vaše hypotéza:

- **Situace 4**
  Vyučující nepříjemně zkouší studentku, skáče jí do řeči. A když studentka správně odpovídá, přeruší ji a zadá jinou, těžší otázku. Na závěr zmatené studentce sdělí: „Je mi velice líto, ale budete se muset lépe připravit a přijít ještě jednou.“ Jaké mohou být skryté programy vyučujícího?

  Vaše hypotéza:

- **Situace 5**
  O jisté sociální pracovnici v oddělení péče o děti a mladistvé je známo, že je velmi nepříjemná až tvrdá k mladším atraktivním ženám. Proč asi, možná?

  Vaše hypotéza:

14 Komunikace ve specifických situacích

14.1 Jak (ne)mluvit s dětmi

JAK A CO ANO	CO RADŠI NE
Respektujte dítě. Mělo by cítit, že je pro vás jedinečnou bytostí. Dejte mu prostor, aby mohlo odpovědět "Ano" i "Ne".	Buďte okázalí, důležití, vážní, nebo blahosklonně povýšení. Důrazně od dítěte žádejte "pravdu a nic než pravdu". Hlásejte: "Kdo lže, ten krade".
Případně: aby mohlo říci "ale" i s jinou možnou odpovědí...	
Nabídněte otevřenou volně položenou dlaň...	Ukazovák mějte vztyčený.
Nezapomínejte na úsměv a humor. aby se cítilo bezpečně a uvolněně. Nezapomňte zlehka je pohladit.	Tvařte se zachmuřeně a že vše víte, diskusi s dítětem se vyhýbejte. Nehlaďte a nedotýkejte se ho. A když, tak jen těžce položenou rukou na jeho rameni; aby pocítilo tíhu vaší těžké role (jako soudce, přísný učitel, farář).
Když se však "ošije", nevnucujte se a respektujte je i taktilně.	Jakmile se "ošije", okamžitě to komentujte jako projev "úlisného uhýbání". Případně mu sáhněte na nos, jestli nelže.
Cítíte-li úzkost ze situace, uvědomte si ji a nepřenášejte ji na dítě. A promluvte si o tom hned při první příležitosti se svými kolegy.	Cítíte-li úzkost, přeneste ji na dítě, alespoň uvidí, jak to máte těžké - a to kvůli němu.
Cítíte-li úzkost dítěte, akceptujte ji a hledejte způsoby, jak ji uvolnit, jak u dítěte posílit pocit bezpečí. Tím nejlepším zůsobem je už zmíněný úsměv, humor. A dejte dítěti možnost neodpovídat; užívejte jazyk, jemuž dítě rozumí ...	Cítíte-li úzkost dítěte, hned je na ni upozorněte (protože všechno víte) a zdůrazněte, že si za ni může dítě samo. Nevypadá-li dítě dost zkroušeně, vyjádřete podiv a snažte se úzkost nabudit; třeba mu dejte najevo, že je tvrdohlavé nebo necitlivé. A použijte nějaké to cizí slovo, aby bylo jasné, kdo to tady všechno ví ...
Buďte přímí.	Buďte vyhýbaví nebo používejte eufemismy - pokud si nebudete jisti, že dítě nemůže porozumět věci.
Buďte jasní, struční, určití a konkrétní.	Buťe nejasní, abyste v dítěti vzbudili dojem, že víte víc než říkáte.
Klaďte jasné otázky, na které je možné zvolit si jednu či více odpovědí. A na které je snadnější odpovědět než neodpovědět.	Klaďte vágní nebo napětí vzbuzující otázky. Mohou to být strategické dotazy, do nichž vložíte jednoznačnou interpretaci. ("Tak ty říkáš, že jsi ho ho neprovokovala tím, jak seš oblečená?")
Na odpověď dejte dítěti čas.	Odpovězte dříve, než se dítě se dítě stačí rozmyslet. Nebo nečekejte na nic hned ptejte dál.
Otázku "Proč?" klaďte co nejméně.	Ptejte se co nejčastěji: "A próč?"

14.2 Jak a o čem se starými lidmi

Nač se staří lidé ptají?

- Co se změnou sociálního statusu, zhoršeným ekonomickým standartem a se ztrátou atraktivity, kterou nabízelo — někdy i významné — postavení v zaměstnání?
- Jak se adaptovat na novou roli a statut?
- Co se strachem z konfrontace mezi imagem nekriticky viděné pracovní zdatnosti na straně jedné a z přicházejícího biologického i psychologického stáří na straně druhé?
- Jak žít bez povinnosti chodit do práce, jak změnit způsob života bez ohrožení „horrorem vacui“ — co s volným (prázdným!) časem?
- Jak dokázat přijmout bohatství možností, které nabízí nezávislost na zaměstnání a jak se nasměrovat do budoucnosti, která může být díky této nezávislosti daleko různotvárnější?
- Co s manželským soužitím poté, co děti odlétly z hnízda a my už nemusíme a ani se o ně nemůžeme společně starat? Jak se vyrovnat s rolí babičky či dědečka?
- Jak umět být spolu, když nemusíme vycházet ven za prací, takže jsme spolu stále?
- Co s mezilidskými vztahy — hlavně k vlastním dětem, k bývalým kolegům, známým, přátelům?
- Jak se chovat k těm vrstevníkům, vůči nimž se stále cítím být ještě „jura“?
- Kde nalézt pomoc při zvládání involuce tělesné a duševní, při poklesu sexuality, tělesných a duševních schopností a v krajním případě při poklesu soběstačnosti?
- Jak se vyrovnávat se svízelemi staroby, smutku, očekávání příchodu vážné nemoci, umírání i s koncem vlastního života?
- Co se stále zřejmější hrozbou ztráty životního partnera, přátel, vrstevníků? Jak se vypořádat s opuštěností a osamělostí?
- Jak žít osaměle, v opuštění... bez rodiny, bez svých známých a ve stále cizejším světě?
- Jak se vyrovnat se zahořklostí vůči mládí — násobenou mnohdy stereotypy mladší generace, která se ke straým lidem někdy chová jako k méněcenným a již neproduktivním jedincům?
- Jak žít se spolupacienty, případně se spoluobyvateli v nemocnici či v ústavu — a vycházet s lékaři a sestrami?
- Má takový život smysl? A co bude po něm?

O čem starý člověk mluví rád?

* Rád vzpomíná a pomocí panoramatického pohledu se ponořuje do vlastního života, zvláště do významných událostí svého života. Je to příležitost propojit minulost s přítomností, nasměrovanou do nejbližší budoucnosti. (Takové vzpomínání usnadní připomenout si a pojmenovat dosud nedořešené krize z předcházejícího života; tyto krize jasně vyznačit v čase, proto na ně může pohlédnout s potřebným odstupem, umožněným stářím. Časový odstup dává příležitost krizím lépe porozumět a vyrovnat se s nimi.)

* Rád vzpomíná na aktivity středního věku, kdy žil „naplno“, takže je nač vzpomínat.

* Rád říká, co by dělal, kdyby mohl.

* Je rád je, když se na něho obracíme se žádostí o radu.

* Rád říká, jak to vypadalo ve městě a v ulicích před tím, než je převálcoval trysk urbanistických, politických a sociálních změn.

* Rád „mluví mlčením“ v přítomnosti blízkých — a nejen blízkých, ale vskutku přítomných lidí.

Jak s nimi komunikovat?

- Mít jasno ve vztazích s vlastmími rodiči, umět z toho vytěžit pozitivní zkušenosti a nepěstovat negativní. Nestavět však na nich svoji „jedinečnost“ (ta je vaše), anebo omluvu za svoje chyby, dospět k odpuštění...

- S vědomím o traumatech stáří a s tolerancí ke stížnostem starých lidí na choroby, osamělost, deprese, umírání a smrt. Umět jim tato témata nabídnout a nebát se jich.

- S trpělivostí, rozvážností, schopností lidské účasti, tolerance i realistického postoje.

- S očekáváním, že přenosové a protipřenosové vztahy starého člověka jsou mnohem bezprostřednější — již bez kontrolujícího a kalkulujícího „manažera“; že tedy jsou reformované či deformované vyšším věkem.

- Více se orientovat na řešení konkrétního problému než na snahu o změnu postojů či dokonce restrukturaci osobnosti.

- Dát přednost i krátkodobému potěšení z naplnění malého „dětského“ cíle, před úsilím o udržení cílů „velkého dospělého“.

- Vést staré lidi k přijetí stáří — k integritě, moudrosti, která jest opakem zoufalství.

- Podporovat vzpomínky na minulost připomínáním životních jubileí, rodinnými oslavami, společenskými slavnostmi a svátky. Naabídkami naslouchat nebo účastnit se akcí, které jsou vzpomínkové, půjčováním literatury (memoáry, životopisy, literatura faktu...).

- Být si vědom, že vzpomínání starých lidí není vždy jen radostné, sdílet s nimi tedy i jejich smutek a vyrovnat se s tím, že více pro starého člověka nemůžeme udělat...
- Nabízet hledání nových možností, jak naplnit či vynahradit alespoň některá přání z minulosti, na která nezbyl dříve čas.
- Přispět k podpoře rodinné, skupinové a společenské sounáležitosti.
- Podpořit cílevědomé chování s jasným životním scénářem a s nalezeným životním stylem. Tím může být i zaujaté luštění křížovek...
- Vědět, že rozhovory se starými lidmi (zdravými i nemocnými), protkané průběžným poskytováním informací o reálném světě, mají pozitivní efekt, který neovlivňuje jen je samé, ale i pocity a postoje těch, kteří s nimi hovoří: příbuzných a známých, případně sociálních pracovníků, zdravotníků a dalších. Osvědčily se rozhovory na téma „Moje perspektiva" nebo „Moje samota", „Můj život s onemocněním", „Cesty do minulosti", „Na co rád vzpomínáte a proč?", „Stalo se něco v minulosti, za co se na sebe hodně zlobíte, co vás dodnes mrzí?" Tyto rozhovory, citlivě vedené s cílem umožnit starému člověku, aby sdělil a předal životní zkušenosti, vedou u starých lidí k pozitivnímu přeznačkování i událostí nepříjemných — již díky jejich významu pro mladší generaci. Proto se o uvedených i podobných tématech staří lidé většinou spontánně rozpovídají, někdy i s pláčem, ale — podle zkušeností odborníků — s příjemným zážitkem z toho, že mohou o uvedených tématech hovořit, že je o ně zájem.

Rozhovory tedy mohou přispět k prevenci potíží stáří, zabránit rozvoji patologických důsledků ztrát a přispět k nalezení a udržení smyslu života ve stáří. Jejich přirozený průběh umožňuje komunikaci o ožehavých otázkách a nevyjadřovaných emocích, které — jsou-li tabuizovány — vedou k narůstající depresivitě a často až k tendenci vyhýbat se lidem, k prohloubení závažné existenciální krize, jež může být i motivem sebevraždy.

Z toho všeho vyplývá návrat, který nám komunikace se stářím nabízí a umožňuje, a to návrat k sobě samému: nejen ke svému životu teď a tady, ale také ke svému bytí tam — u nejasností kolem záhad lidské existence. Staří lidé nám mohou umožnit usmívat se například při myšlence na smrt, k níž oni dospívají...

14.3 Jak komunikovat s lidmi postiženými a vážně nemocnými

Postižení a nemoc je stav, v němž člověk žije, případně s nímž se musí naučit žít. Jak na ně reaguje?

- **Šokem:** „Proč se to stalo?!" a „Proč právě mně?!"
- **Popřením:** „To nemůže být pravda!"
- **Izolací:** „Počkáme si..."
- **Zlobou a hněvem:** „Ta nespravedlnost!"
- **Smlouváním:** „Třeba to nebude tak zlé..."

- **Depresí:** „Jsem zoufalý, nemá to smysl...“
- **Akceptací, přijetím:** „Dobře, jsem nemocen — a jak s tím žít?“

* * * * *

Jak zvládávat postižení a nemoc?

1. Uznat omezení svých možností a učit se s nimi žít.
2. Žít v přítomnosti.
3. Udržovat kontakty s lidmi.
4. Zvládat vnitřní dialog.
5. Rozlišit, co se změnit dá a co ne.
6. Vytipovat žádoucí a dosažitelný cíl.
7. Rozčlenit další životní cestu na jednotlivé úseky.
8. Radovat se s každého, i sebemenšího úspěchu.

Co může komplikovat transakce se světem?

1. Ztráta životně důležitého sociálního kontaktu, sociální izolace.
2. Narušený kontakt s blízkým člověkem. Příkladem mohou být „karcinomové rodiny“: jsou to rodiny, které neverbalizují své problémy, tabuizují je a mezi členy zůstává trvalá tenze. Potíže si řeší každý sám a tají je před ostatními. V rodině je zdůrazňováno formálně předepsané chování, přísné dodržování nepsaných norem, z nichž rodina po léta žije. Postoje jsou rigidní, potlačují spontaneitu a tvořivost. Transakční prostředí těchto rodin je nasyceno meridiány nevysloveného a překonávání tohoto nevysloveného stojí mnoho energie, má vliv na imunitní systém členů rodiny, na imunitní systém nemocného člena nejvíce.
3. Ochuzená perspektiva.
4. Vliv předsudků.
5. Neomalenost až hrubost v sociálním styku.

Co přispívá k lepším transakcím se světem?

1. Existence dobrého vztahu s partnerem (manželem), aktivně naslouchajícím a sdílejícím.
2. Pevné začlenění do rodiny.
3. Přátelský pracovní kolektiv.

4. Společenské zázemí, přátelé, známí.

5. Vlastní tvořivost — a to i ve vztahu k rigiditě předpisů...

* * * * *

Deset zásad, jak komunikovat s lidmi postiženými či vážně nemocnými

1. Hlavním cílem komunikace s lidmi postiženými i vážně nemocnými: pomáhat jim a učit je žít s jejichu chorobou či postižením a nedopustit, aby zemřeli dříve psychicky než fyzicky. Co to znamená? Citlivě podporovat redukci určitých individuálních cílů nemocného, soustavně ukazovat, že existencí nemoci či postižení život nekončí; že stále zbývá určitý prostor pro realizaci života. Učit nemocného, ale i sebe, že život i za svízelných podmínek zdravotního omezení může mít život své světlé stránky, může být kvalitní a lidsky důstojný — třeba již tím, jak kultivuje transakce v okolí.

2. Být empatickým, vyjadřovat solidaritu se sdílením (a bez deklarovaného soucitu), nepřebírat za nemocného zodpovědnost za jeho jednání. Vytvořit mu prostředí pohody a jistoty, v němž může ventilovat svoje pocity a obavy — a nebýt přitom sám.

3. Respektovat zvýšenou až naléhavou potřebu nemocného po „lidském rozhovoru" mluvit o své nemoci či postižení; respektovat i projevy hněvu, deprese, tápání, naděje, zoufalství...

4. Uchovat si „lidskou poctivost" při naléhavé žádosti nemocného říci „pravdu za každou cenu". Umět říci: „Nevím..." a nebagatelizovat ani neodmítat obavy nemocného o vlastní život. Zajímat se o osudy jiných podobně nemocných a postižených lidí a vyprávět, jak se dokázali se svojí situací vyrovnat, jak též trpí obavami, jaké jsou jejich naděje, jaké mají instrumentální problémy, co si počali s vyřazením z pracovního procesu apod.

5. Podpořit současnou vůli k životu s přijetím existence nemoci či postižení. Nenutit je k překonávání omezení, naopak akceptovat je. Nenutit k soutěži s ostatními nemocnými. Umět vyjádřit obdiv za to, jak dokáží s nemocí žít. Nabízet nemocnému kontakty se světem (např. kluby nemocných apod.).

6. Nenutit k rigidnímu plnění všech lékaři předepsaných povinností, když si občas chce dovolit „malou neposlušnost". Nepodporovat však nabuzenou nedůvěru až agresivitu vůči lékařům („Určitě špatně odhadl diagnózu, a proto to dopadlo tak hrozně.").

7. Nebránit se rozhovorům o omezení, daném nemocí, případně i o smrti. Otevírá se tím prostor pro vyjasnění životní filosofie, k uvědomění si zbylých možností a k jejich využití, k pozitivnímu myšlení, k vyjasnění vztahu ke zdravotníkům a rodině.

8. Nabízet alternativní hodnoty (třeba literaturu, když nemůže běhat venku). Hledat dosažitelné, byť redukované cíle, aby se jejich plněním potvrzovalo, že lze ještě žít.

9. Respektovat omezení zájmu o otázky z hlediska ohrožení života druhořadé či bezvýznamné.

10. Umět mlčet, ale také zlobit a zlobit se a plakat, být otevřen tématům bolesti, nemoci, umírání či smrti. A uchovat smysl pro hravost, sebeironii a humor (v daných okolnostech mnohdy až paradoxně bohatý...

15 Komunikace s „obtížnými lidmi“ a s lidmi s poruchou osobnosti

15.1 Kdo je „obtížný člověk“?

Je to člověk ve věku od dětství až do stáří, který v nás vzbuzuje napětí, strach, nemožnost se domluvit, odpor, zášť, nepřekonatelný smutek, zmatky, zoufalství a podobné emoce. Takže: je to člověk, který se stává obtížným proto, že v nás vzbuzuje obtíže. Přičemž to, co vyvolává v nás, nemusí vzbuzovat ve druhých lidech — třeba v kolegyni či v kolegovi vedle vás. Proto jej píšeme v uvozovkách.

Ještě než načrtneme charakteristiky „obtížného člověka“, je třeba naléhavě zdůraznit, že definovat *obecně* „obtížného člověka“ je nemožné. Obtíž může vyvolávat stejně tak nedostatek jakož i nadbytek některých znaků v jeho vzhledu a chování. Proto chápejme i tento text jako inspiraci a orientaci pro vlastní posouzení toho, co v nás může vyvolat dojem, že před námi stojí „obtížný člověk“ (klient, chovanec, zákazník, kolega, vyučující, ...).

A připomeňme: záleží také — a především — na každém z nás, protože každý máme svoji *individuální hranici tolerance* k různým projevům a chování druhých lidí. Tato tolerance je určena naší životní zkušeností a aktuální situací. Významná je například vyvojová etapa života, v níž se nacházíme, protože může aktivovat některé naše postoje. Například v období adolescence, plného konfliktů s příliš kontrolujícími rodiči, může dospívající tvrdě rebelovat proti neempatickým a kontrolujícím učitelům, sociálním pracovníkům či vychovatelům... Anebo: v období dospívání svých dětí můžeme přecitlivěle reagovat na některé specifické projevy ostatních dospívajících — zvláště, jsou-li to projevy, s nimiž máme s vlastními dětmi potíže.

Společně s osobními zkušenostmi je významný také *kontext* setkání. Příkladem může být bohatě zlatem ošperkovaná žena. Potkáme-li takovou ženu v divadle, mohou na nás šperky působit sympaticky jako projev úcty k divadlu a k umění. A ty samé ozdoby mohou dráždit, vidíme-li ošperkovanou ženu sedět v kanceláři sociální pracovnice a naléhavě žádat o sociální dávku pro dítě.

15.2 O hranicích kompetence aneb Varování

Při jednání s obtížnými lidmi, a nejen s nimi, je třeba si být vědom svých *kompetencí*. Znamená to vědět kdy, kde a s kým jsme kompetentními jednat — a kdy, kde a s kým kompetentní nejsme; to jest: kteří lidé patří již do kompetence jiných pracovišt a odborníků (psychiatrie, krizového centra anebo policie). A to nejen vzhledem k obsahu naší profese, ale také pro jejich i svoje vlastní bezpečí: protože kdyby nám nějak ublížili, ublížilo by to především jim — většinou už jen z toho důvodů, že jsme svým nekompetentním rozhodnutím jednat s nimi mohli přispěl k jejich nepřiměřené (například agresivní anebo sebedestruktivní) reakci. Vážme si své profese a hranic jejích kompetencí — vznikaly mnoho let a jsou vymezeny boha- tou zkušeností.

K profesionální kompetenci patří reflexe vlastních zkušeností s obtížnými lidmi a našich reakcí na chování, které nám způsobuje obtíže. Máme-li obavy z výraznějších citových projevů lidí, reagujeme-li rozpaky nebo hněvem na pláč, nářky a stížnosti, vzbuzuje-

li v nás odpor neobvyklé oblečení a neudržitelnou zlost například klientovo manévrování s cílem dosáhnout svého — měli bychom se zamyslet nad tím, zda jsme si zvolili svým dispozicím odpovídající profesi (je-li její náplní jednat s lidmi). Strach z „obtížného člověka“ brání v rozhodování — a navíc se náš strach přenáší i na něho. Již proto bychom měli být rádi, že se účastníme kursu o mezilidské komunikaci. Je to jedna z dílčích příležitostí naučit se adekvátně zacházet s „obtížnými lidmi“ — například naučit se koho a jak vhodným způsobem poslat ke kompetentnímu odborníkovi. Protože chtě nechtě se s „obtížným člověkem“ ve své profesi setkat můžeme.

15.3 Čeho si všímat

Otevřeme-li dveře pracovny, můžeme získat první, velmi orientační informaci o čekajících. Například pozice každého jedince vzhledem k ostatním lidem může — ale nemusí — naznačovat, jak výraznou má distanci, respektive „bublinu osobního prostoru“ vůči ostatním. Orientační informací může být dynamika — nebo strnulost — změn poloh a pozic, případně nápadné zrcadlení poloh ostatních lidí v čekárně. „Obtížný člověk“ může být ten, kdo neklidně až zmateně pobíhá, přičemž je na něm patrna bezradnost. Anebo naopak, kdo se skrývá v rozích či jako „kamenná socha“ zůstává strnule ve své pozici. Může též obtěžovat ostatní svojí nepřiměřenou aktivitou anebo bizarností poloh (opírá se zátylkem o rám dveří). Orientační informací je samozřejmě také reakce klientů na změnu, kterou vyvolává náš vstup do čekárny. Například mohou polekaně ustoupit (a někdy rychle odejít), anebo ochromeni zůstat stát a zděšeně se na nás dívat. Přechází-li před naším vstupem z jednoho místa do druhého, mohou ještě zrychlit a projevovat nadměrnou pohyblivost až neklid. Jinou reakcí je prudké vykročení k nám (kdybychom neuhnuli, možná bychom se srazili), hlasité vyžadování pozornosti, nečekaný smích apod. Sedí-li, mohou se na nás úpěnlivě zadívat, anebo se schoulit ještě více do sebe a monotónně se pohupovat sem tam.

Ovšem je třeba znovu zdůraznit: všechny tyto příznaky (a týká se to všech příznaků „obtížného člověka“) jsou pouze orientační informací, přisuzovat jim zásadní význam může vést k velmi povrchnímu úsudku, determinovanému mnohdy „haló efektem“.

- *Tělesný vzhled.* Všímáme si všeho, co se týká postavy a je nápadné: nadměrná tloušťka či hubenost, tělesné vady (deformace, hrb, kulhání); výrazné projevy ochablosti, únavy či naopak silného napětí (ruce úzkostlivě sevřené); zvýšený pohybový neklid buď celého těla anebo jen jeho části (grimasování, masivní tření zátylku rukama, ...). Vzhled zvýrazňují i pohyby těla: od přesunů v prostoru až po mimiku a gestikulaci. Významný v tomto ohledu je soulad mezi těmito projevy. Součástí tělesného vzhledu je i pach těla — zkušení psychologové a psychiatři dokáží u svých klientů a pacientů, které již znají, poznat změnu jejich stavu podle změny pachu jejich těla.

- *Zevnějšek.* „Obtíže“ může vyvolávat špatná hygiena a nadměrná zanedbanost — třeba s typickým zápachem bezdomovce s igelitovými taškami v rukách. Deprese se může projevit nezájmem o vlastní vzhled, úzkost přehnanou poslušností módě a péčí o úpravu vlasů, o „správný“ postoj apod. Melancholik se může (ale nemusí!) projevit tím, že se neholí a nemyje. Pozornost může přivolat neodpovídající křiklavé oblečení, přehnané nalíčení či podivné navonění (žena s výraznou vůní

pánské kolínské). Ale také zvláštní využívání náramků, broží a jiných ozdob, styl účesu, vousu, úroveň souladu mezi oblečením a hygienou (drahý kožený kabát a nečisté ruce s polámanými nehty, ...). A kromě zmíněných igelitových tašek i jiné předměty — od zlatých kabelek až po provokativně zdůrazňovanou knížku, nápadně inzerovaný mobil, nůž v botě, atd.

15.4 Zdroje obtížné komunikace

Obtíže v komunikaci mohou vyvolávat:

a) okolnosti, v níž se člověk nachází (stres, trauma a jiné extrémní podmínky),

b) duševní poruchy osobnosti (patologická komunikace, neurotická komunikace) a

c) poruchy v interpersonální komunikaci, vyplývající z nepatologických zvláštností osobností.

Ad a) Poruchy vyvolané okolnostmi
vznikají v extrémních podmínkách a v situacích stresu a po stresu: koncentrační tábor, dopravní nehoda, přírodní katastrofa, dloudohodobý konfliktní vztah s partnerem; či civilizační stres, vyplývající například ze zahlcení informacemi, ale i z obtíží při jednání na úřadě (u osobností labilnějších a úzkostných).

V komunikaci se tyto extrémní situace projevují různě. Například slavný rakouský psychoterapeut V. E. Frankl, který přežil koncentrační tábor, hovoří o zdánlivě nepřiměřené a přitom ospravedlnitelné reakci vězňů: o chladné zvědavostií či šibeničním humoremu, apatii. Jinou odezvou na extrémní podmínky může být silná „autonomní“ reakce, projevující se generalizací jedné emoce, vymykající se kontrole a zcela dezorganizující chování: jekot, nezadržitelný smích, panický útěk od místa události. Současně se může zesilovat napětí a z něho vyplývající snaha uklidnit se rychlým porozuměním události; třeba její interpretací, která může pseudoracionalizovat vše, co se děje, případně se vyjadřovat „katastrofickou verzí“ („Co se to, proboha, se mnou děje!?“, „Neumírám?!“, „Nezbláznil jsem se?!“).

Stres se projevuje také reakcí organismu, vyúsťující dvěma možnými směry: vyčerpáním anebo vydrážděním. Komunikace se pak vyznačuje „totální“ apatií, strnulostí anebo naopak zvýšeným tempem (naléhavě žádá o pomoc), chaotičností (přeskakuje z jednoho tématu do druhého), přílišnou rychlostí úsudku (například ukvapená, předčasná rozhodnutí pracovníků, vyčerpaných nadbytkem práce) a výraznějším emocionálním zabarvením (pláč, křik, brachiální útok). Nedospěje-li situace k řešení a zklidnění, je jejím vyústěním celková vyčerpanost člověka a například riziko posttraumatické stresové poruchy — až sebevraždy.

Ad b) Komunikační potíže a duševní poruchy
Mezi ty méně závažné patří komunikace neurotická a komunikace centrované na sebe (nepsychotická narcistní, reaktivní apod.), závažnější jsou rysy komunikace patologické.

- *Neurotická komunikace* může mít podoby

- *hysterické*: sklon dramatizovat, snížená schopnost rozlišovat mezi fantazií a realitou, výrazná sugestibilita, přehnané koketování, teatrální vystupování apod. Společné pro hysterickou komunikaci je výrazné zdůrazňování emocí („gejzír citů"), prokládaných gesty, dramatickými pauzami, významnými pohledy a rzchlým střídáním emocí
- *nutkavé*: vyznačující se stereotypním, často ritualizovaným opakováním, například kontrolováním hodinek, místa u dveří, opakováním stále stejných otázek, utvrzováním se o stále stejné radě, zdůrazňováním pořádku (u pedantů, rigidních jedinců, přehnaně čistotných lidí apod.)
- *fobické* (phobos — řecky „strach"): lidé se sklonem k fobiím, reagují nepřiměřeným strachem s příslušnými somatickými příznaky (bušení srdce, pocení, svalové napětí). Opakovaně a naléhavě chtějí přesvědčit o významu svého strachu, překotně volají po pomoci anebo naopak — zklamáni a přesvědčeni o svém přesvědčení — odmítají spolupráci, případně žádají specifické podmínky (např. nechtějí hovořit v pracovně, trpí-li klaustrofobií)
- *úzkostně neurotické*: akutní úzkost z neznámé situace, z pocitu, že ji nemohu zvládnout, že jsem bezmocný a ztratím místo nebo sympatie, lásku okolí

- *Komunikace centrovaná na sebe* může být

  - *depresivní*: komunikace je zkreslena pocity „prázdnoty", ztráty smyslu, skepse a smutku, ochromujícího psychickou vyrovnanost. Typickými příznaky jsou poruchy spánku, snížené sebehodnocení, změny chuti k jídlu, únava, poruchy koncentrace, úvahy o sebevraždě, zpomalené psychické a motorické projevy. Více než o dění kolem sebe mluví tichým hlasem o sobě, o tom, že nic nedokáží, za nic nestojí...
  - *hypochondrická*: zabývá se přehnaně sebou a svým tělem a jeho orgány, což může přerůst až v „hypochondrizaci" okolí: všichni jsou nemocní...
  - *nepsychoticky paranoidní*: zvýšená podezíravost, vztahovačnost ke své osobě. Je stále ve střehu, podezíravý ke každému slovu a gestu: „Co asi chystají proti mně", „Ti se zase určitě baví o mně", „Posmívají se jistě na moji adresu"
  - *hyperthymní* komunikace (thymos — řecky „vášně", „city", „pocity", které si člověka podrobují): přehnaná bodrost, veselost, radování se ze všeho, připravenost být s každým v kontaktu a hned dobrým kamarádem. Brání se tak před zraněním realitou světa, smíchem přehlušují nejistoty v sobě. Kontakt s nimi bývá povrchní
  - *schizoidní*: do sebe uzavřená, introvertní povaha, svými projevy emočně chladná (i když mnohdy hluboko uvnitř citlivá); časté intelektualizování a abstrakce, nekonkrétní myšlení a protichůdnost afektů, izolování se od lidí
  - *narcistická*: soustředěná jen na sebe, vyžaduje potvrzení, že je milován, že má pravdu, že má prestiž a uznání, což si pak kontrolními otázkami a akcemi neustále potvrzuje (zaplňuje tak možná cosi, čeho se mu nedostalo nebo nedostává...)

- *Patologická komunikace*, se kterou se můžeme setkat kdekoliv, patří do kompetence psychiatrů a psychologů. Často souvisí s psychotickým onemocněním, které se

většinou projevuje narušením kontinua osobnosti a příznaky jako jsou halucinace a bludy. Nemocný může příznaky považovat za realitu (z těch důvodů se někdy brání návštivit lékaře). Jazyk — jeho obsah a forma — se projevuje jen málo proměnlivým repertoárem, což brání snahám po normální vzájemné komunikaci. Příkladem může být:

- mlčení bez jediného očního kontaktu, které je nezlomné ani po mnoha snahách (komunikace autistická)
- strnulost v komunikaci, projevující se smutkem s beznadějným výrazem, místy plačtivým, občas utkvívajícím v neměnných pozicích a ve stále se opakujících větách (může se jednat o stupor)
- komunikace až nehybně ztichlá a jednoslabičná (bývá známkou hluboká deprese)
- komunikace puerilní, tj. napodobující řeč dětskou, někdy bez časování sloves a s označováním sebe sama ve třetí osobě
- monotónně se opakující stejná slova nebo věty
- nesrozumitelná změť slov, které nedávají smysl, chybí jim větná a gramatická stavba (slovní salát)
- komunikace paralogická pod vlivem bludu anebo halucinací (např. užívá originálního jazyka, který si sám vytváří k označení zážitků a vjemů, které prožívá v době působení poruchy — záslechy, slyšiny, dušinky, hlasnice a jiné neologismy)
- komunikace zcela odtržená od reálného „teď a tady“, ale bez oné originality paralogické komunikace (může jít o stav demence)
- zmatená komunikace, ztráta orientace o čase a místě, mluví zvláštním jazykem či o nepravděpodobném dění, halucinuje, ale dokáže být ostražitý k našim návrhům

Všechny popsané projevy patologické komunikace spadají do kompetence psychiatrických pracovišť! Ale pozor: je třeba vyloučit jiné možné důvody narušené komunikace. Například poruchu sluchu, kvůli níž nám druhý člověk nerozumí — aby se nestalo, že nedoslýchavého pošleme na psychiatrii jen proto, že jsme nezjistili, že neslyší.

Ad c) Poruchy komunikace
vyplývající ze zvláštností osobnosti. Do této oblasti lze zařadit komunikaci s lidmi s akcentovaným myšlením — např. přísně „levo–hemisféroví“ technici. Patří sem také lidé jiné kultury, jiného etnika, s nimiž nejsme s to nalézt „společný jazyk“, třeba proto, že chceme mluvit „jen naším jazykem“. Do této skupiny můžeme také zařadit lidi s postižením, nemocné lidi, osamělé staré lidi, bezdomovce, tuláky anebo ty, kterým výrazně chybí sociální podpora a nedokáží jasně pojmenovat svá očekávání (mívají tendenci ve střehu vyčkávat, co řekneme anebo se snaží říkat to, co si myslí, že chceme slyšet).

15.5 Obtížné chování

Vybíráme jen ty nevýraznější z projevů obtížného chování.

- *„Pózování“:* chování je nadmíru strojené, nevěrohodné, jakoby simuloval či disimuloval, zastíral. Může jít i o psychotický stav. Ať se snažíme jakkoliv, cítíme, že v pózování pokračuje.

- *Agresivní nebo násilné chování:*

  a) Neverbální agrese: odmítá s námi mluvit a proto mlčí, odmítá vejít do pracovny, příjmout podávanou ruku či pomoc při svlékání z kabátu, výhrůžná pantomimika, posměšná mimika (úsměv, škleb, svraštění obočí), výhrůžná gestika (hrozba pěstí, ...) apod.

  b) Verbální agrese: přímé i nepřímé hrozby slovy (medializací, „oni si to s vámi vyřídí“, ...), výhrůžky sebevraždou nebo napadením, posměch, vybízení ke korupci, sexu, pomluvy apod. Každou hrozbu násilím je třeba brát vážně. Nechápat ji jako pouhou manipulaci nebo snahu o upoutání pozornosti! Častou výhrůžkou bývá hrozba sebepoškozením. Za takovými pohrůžkami se někdy skrývá ohrožení i jiných lidí, např. když „obtížný člověk“ pohrozí, že zapálí plechovku s benzínem. I když by se jeho hrozba mohla zdát nereálná, je třeba brát ji vážně. Je proto nutné být ostražitý a zajistit okamžitou pomoc (v případě hrozbou zapálením benzínu evakuaci, kontakt na policii, hasiče, volání posil). Nejúčinnější je neuspěchaný, klidný přístup.

  c) Brachiální útoky: odstrkávání ruky, kterou nabízíme k podání, strkání do nás až po útok (někdy i se sexuálním podtextem), přepadení; případně za použití předmětů (popelník, klacek, zbraň). Při hrozbě zbraní je vhodné nedotýkat se toho, kdo manipuluje se zbraní, doporučuje se stáhnout a nekompromisně přivolat posily. K brachiálním útokům může provokovat i náš vzhled — například provokující oblečení mladé ženy. K napadení dochází již od dětského věku, viz útoky dětí na učitele. V takovém případě však je třeba připomenout, že každá agrese je výsledkem akcí v transakčním prostředí, v němž k agresi dochází a jehož jsou děti pouze spoluaktéry.

- *Chování, které v nás vyvolává výrazně nepřátelské pocity:*

  a) chování, související s naší životní zkušeností a z ní vyplývající hodnotovou hierarchií. Například náboženskou vírou podmíněné odmítání interrupce a z ní vyplývající odsuzování „obtížných klientek“, které řešily interrupcí svoji životní situaci; z vlastní zkušenosti zesílený odpor ke zneužívání alkoholu — a z něho pak vyplývající nepřátelství k alkoholikům či toxikomanům, což brání porozumět jim („Zavinili si to sami“); odpor ke klientovi, který neuznává naši moc či profesi...

  b) situace osobně i obecně nepřijatelné, které jsme povinni řešit s profesionálním odstupem (například sexuální zne- užívání dětí, týrání dětí, problematika etnik) a

  c) nepřátelské pocity, podmíněné naší vlastní situací (vyčerpání z práce: syndrom „vyprahlosti“, „vyhoření“ (burn–out syndrom), „štamgasti“ obtěžující tím, jak opakovaně žádají o službu; vlastní aktuální konflikt s manželským partnerem a jeho vliv na řešení podobného problému klienta; nereflektovaná závist starší ženy k atraktivní mladé ženě, ...).

15.6 Duševní poruchy, potíže a krizové stavy

Duševní poruchy lze třídit do čtyř okruhů:

1. *Endogenní* duševní poruchy, vycházející z dědičnosti a konstituce jedince, tj. z genetického základu a z formování tělesných a psychických funkcí v průběhu jeho života. Sem je řazena např. schizofrenie, schizoafektivní psychóza, paranoia, endogenní deprese, maniodepresivita, generační psychické poruchy — od dětství až po involuční psychické poruchy.

2. *Organické* duševní poruchy, k nimž dochází po úrazu nebo nemoci, které mají za následek přímé či nepřímé trvalé poškození mozku (psychické poruchy při cévním onemocnění mozku, duševní poruchy v seniu, psychické poruchy při poranění mozku, mentální retardace a další.

3. *Psychogenní* duševní poruchy, jejichž zdrojem jsou vlivy okolí na jedince v průběhu jeho vývoje — od stavu prenatálního až do stáří. Vliv zátěží a konfliktů, složitých událostí či situačních anebo vývojových krizí a podobně (psychoreaktivní poruchy, neurózy, psychosomatické poruchy, mentální anorexie, patický vývoj osobnosti, ...).

4. Duševní poruchy polymorfní etiologie, shrnující poruchy, které se včleňují na pomezí předešlých tří okruhů (jako je například psychopatie, sebevražedná aktivita, závislost na alkoholu i jiných drogách, sexuální poruchy a další).

Uvedené faktory vzniku duševních poruch nelze redukovat na jednu jedinou vyvolávající příčinu — jsou zpravidla výsledkem vzájemné interakce všech uvedených příčin, i když s různou akcentací. V jednotlivých případech působí zpravidla vedle sebe a současně. Například endogenní psychózy neprobíhají bez vztahu k životním osudům jedince, stejně jako neurotické poruchy jsou rovněž vázány na genetický, konstituční a somatický základ.

Z uvedených okruhů, a k nim přiřazených typů poruch, jsou běžnými urgentními případy odborných krizových pracovišť:

- pacienti depresivní,
- psychotičtí a
- úzkostní. (Tito pacienti se ovšem mohou objevit i jinde.)

Běžnými urgentními stavy jsou:

- úzkost s panickými atakami,
- domácí krize včetně násilností,
- depresivní reakce,
- zmatenost ve stáří.

Projevy, které mohou vyvolat komunikační obtíže, souvisejí mnohdy s duševní krizí. Lze je popsat pomocí psychopatologických pojmů.

Jsou to zejména:

- Úzkost a strach

  Úzkost je nápadným a nepřehlédnutelným příznakem, klient o ní většinou spontánně hovoří — i když ji nedokáže jasně vymezit, neboť není vázána na konkrétní objekt, situaci či prostředí. Projevují se různé mimické, pantomimické či vegetativní projevy úzkosti: úzkostný výraz v obličeji, přerývaná řeč, svírání hrdla, sepjaté ruce, neschopnost sedět nebo stát na místě...

  Vysoká hladina úzkosti vede k narušení činnosti až ke strnulosti. Úzkost může nastat na náhlý podnět a v návalech — pak se jedná o paniku (panická ataka, např. v případě havárií, hromadných neštěstí apod.). Mimořádně silná úzkost má tendenci se ventilovat, a to i sebezničujícím nebo protispolečenským způsobem. Vědomí může být mírně zastřeno.

  Strach je, na rozdíl od úzkosti, vázán na určitý objekt, prostředí či situaci. Nedojde-li k jeho zvládnutí spontánně nebo psychoterapií, může se zafixovat do podoby fobické neurózy.

- Deprese

  znamená chorobně smutnou náladu, která ovlivňuje ostatní oblasti psychiky. Zdrojem bývá — společně s genetickými dispozicemi — nějaká životní ztráta (oddělení od rodiče či rodiny, od rodné země, rozvod, ztráta majetku, postavení, ...) Typickými příznaky deprese, jak již bylo uvedeno, jsou poruchy spánku, anhedonie, snížené sebehodnocení, změny chuti k jídlu, únava, poruchy koncentrace, úvahy o sebevraždě a zpomalené psychické a motorické projevy. Deprese kolísá od pochopitelného situačního smutku až po „velkou“ depresi (melancholii, endogenní depresi). Stížnosti na chronicku únavu, neustupující ani po delším odpočinku, mohou zakrývat základní depresivní ladění. V klinické praxi se obvykle považuje za rozhodující hledisko pro rozlišení zármutku od depresivní neurózy postupné zhoršování. V období, kdy většina postižených již překonala nejtěžší období prvních 4 až 6 týdnů, dochází u lidí s depresí k prohlubování depresivní nálady, k neschopnosti řešit vlastní problémy, objevují se nevývratné pocity viny a výčitky svědomí.

  Více než na dění kolem, se soustřeďují na sebe, hovoří o sobě a o tom, jak nic nedokáží, mluví tiše, zpomaleným tempem. Zkresleně hodnotí přítomnost i minulost, cítí velmi silné obavy z budoucnosti, špatně spí, což vede k zádumčivosti, nemluvnosti, hubnutí či přejídání a ke stále naléhavějším a konkrétnějším myšlenkám na sebevraždu. V takových případech je na místě neodkladná psychiatrická péče, neboť nemocný může být nebezpečný sobě i okolí.

- Vegetativní symptomatologie

  Projevy jsou nespecifické, pestré a proměnlivé: závratě, bolesti hlavy, bušení srdce, svírání na hrudníku, pálení v žaludku a bolesti břicha, průjmy, pocení, kolísání krevního tlaku, gynekologické potíže, urologické, ortopedické (bolesti kloubů) a četné další. Vztah takových tělesných potíží k nějaké určité úzkosti vyjadřují i lidová

rčení: „Leží mi to v žaludku“, „Spadl mi kámen ze srdce“, „Ztěžkly mi nohy“, „Dusí mě to“, „Mám hlavu na prasknutí“ a další. Rozlišení vegetativních příznaků od psychosomatické poruchy nebo akutního onemocnění není jednoduché.

- Psychosomatické poruchy

  Vztah mezi duševním životem a psychosomatickou poruchou nebývá nápadný na první pohled, ani při podrobnějším hledání, neboť klient si ho většinou neuvědomuje. V pozadí psychosomatického onemocnění se nachází chronická a neuvědomovaná (či nevědomá) krize. Mezi klasické psychosomatické nemoci patří např. bronchiální astma, zánět tlustého střeva provázený tvorbou vředů (ulcerózní kolitida), onemocnění z nadměrného množství hormonů štítné žlázy v krvi (thyreotoxikóza), zánětlivé onemocnění kloubů s řadou příznaků (revmatoidní artritida), hypertenzní choroba, vřed na dvanáctníku (duodenální peptický vřed), silně svědivé kožní onemocnění (neurodermatitis).

- Paranoidní reakce

  Jedná se o méně častý projev reakce na krizový stav. Hlavním příznakem jsou pocity ohrožení ze strany lidí v okolí. Bývá způsobena obvykle emočním stresem a nezvyklým nebo neznámým prostředím. Dochází k nevědomému přenesení úzkosti na osoby a děje okolí, které jsou chápany a vnímány jako nepřátelské a ohrožující.

- Psychogenní psychóza

  Pro tuto poruchu je typická přítomnost příznaků psychózy: vzrušená až manická nálada, bludy, halucinace, kvalitativní porucha vědomí apod. Je velmi obtížné až nemožné se vcítit do prožitků klienta, neboť jsou odtrženy od naší prožitkové zkušenosti. Jedná se o vzácně se vyskytující stavy, v nichž se prolínají různé vlivy a podmínky — např. endogenní dispozice v souvislosti se situací makrosociálního stresu, jakou je válka, revoluce, přírodní katastrofy.

15.7 Jak zacházet s „obtížným člověkem“

Především bychom chtěli zdůraznit, že „obtížných lidí“ (klientů, zákazníků, žáků, ...) není mnoho. Přesto však jeden jediný nepříjemný zážitek s „obtížným člověkem“ může přehlušit mnoho jiných příjemných zážitků s lidmi ostatními — zvláště když nemáme možnost probrat si nepříjemný zážitek s kolegy, s lektorem či supervizorem.

* * * * *

Prvním krokem ke zvládání komunikace s „obtížným člověkem“ je *reflexe našeho vztahu k němu.*

Každý, kdo působí či hodlá působit v oblasti práce s lidmi, by měl vědět, jaký typ „obtížného člověka“ mu nejvíce vadí. Reflexe vztahu k „obtížným lidem“ může přispět jednak k vlastnímu profesionálnímu růstu a jednak k přiměřené diferenciaci lidí (klientů, chovanců, žáků, ...), s nimiž pracuji. Pro tuto diferenciaci je proto vhodné znát i reakce kolegů na „obtížné lidi“ — tedy mluvit s nimi o tom, kdo a čím a jak jim vadí. Rozeznání svých reakcí na lidi, kteří svým chování v nás vzbuzují strach, odpor, neschopnost komunikovat či nepřátelství, je jedním z prvních kroků při zvládání nesnází

s „obtížnými lidmi“. Hlavně mladí a v profesi začínající pracovníci by měli mít možnost si prohovořit svoje reakce na „obtížného člověka“ se zkušeným kolegou, supervizorem. Zbaví je to obran před vlastními nepříjemnými pocity.

Mezi obrany patří nejčastěji: promítnutí vlastní hostility (nepřátelství) či úzkosti do „obtížných lidí“ nebo do jejich příbuzných; racionalizace vlastních pocitů jejich vysvětlováním a intelektualizací; převzetí „rodičovské role“ a plné zodpovědnosti za „obtížného člověka“, ztráta vědomí vlastní kontaktové hranice a kompetence.

Aranžmá pracoviště, kde lze předpokládat kontakt s „obtížným člověkem“

Jak již jsme uvedli v kapitole 4, náladu klienta, (zákazníka, pacienta, žáka, „strany“ — i nadále používáme jen označení „klient“) ovlivňuje ohlas pracoviště, rozhodování o jeho návštěvě, chování vrátného a tak dále. Je třeba připravit pro klienty bezpečný úvodní kontakt — pohodlné sezení v čekárně či na chodbě, bez dlouhého čekání. A protože je důležitá i nálada a pocit bezpečí personálu pracoviště, je na místě zajistit, aby každý jasně věděl, jak postupovat v případě vážného incidentu, třeba napadení. Musíme především myslet na bezpečí klientů, ale též na bezpečí své i kolegů.

Luxusní pracoviště mívají pro první kontakt zařízenou „recepci“ — přijímací místnost, do níž má snadný přístup kterýkoliv člen personálu. Je to otevřený prostor s křesly, kde lze s klientem promluvit, pokud se nehodí jít do uzavřené pracovny. Přijímací místnost je užitečná zvláště v noci, kdy nemusí být bezpečné zůstat s příchozím sám v izolované místnosti.

Vlastní pracovna má být vybavena běžným nábytkem a pohodlnými sedadly (nejlépe křesly, do kterých klient nezapadne), sedadla by měla být uspořádána tak, abychom měli ke dveřím alespoň stejně blízko, jako klient. Důležitý je telefon a bezpečnostní signální systém. Tam, kde je riziko kontaktu s člověkem agresivním, nemělo by v místnosti zůstat nic, co by se dalo použít jako zbraň (těžký popelník, kovová soška, nůž na otevírání dopisů). Nic nesmí bránit možnosti opustit místnost, dveře by podle potřeby měly být otevřené dokořán a zevnitř neuzamknutelné. Nedoporučujeme „kořenit“ klima pracovny dramatickými obrazy či dýmem vonných tyčinek — mohou u některých „obtížných lidí“ vyvolat nejistotu, napětí, ale třeba i halucinace.

Jak tedy jednat s „obtížným člověkem“? Tak, aby měl možnost v bezpečném prostředí vyjádřit svoje emoce a ventilovat případné akutní tenze. Nejvhodnější je metoda aktivního naslouchání, která přispívá ke konsensuální koordinaci akcí mezi námi a klientem. Například: klient nabírá dech, že si kýchne, marně hledá v kapse kapesník a my mu jen okamžik poté papírový kapesník podáváme, aniž by cokoliv řekl).

Aktivní naslouchání přispívá:

a) k porozumění senzorickému systému člověka, tj. tomu, co preferuje, na co je více soustředěna jeho pozornost

b) k porozumění jeho stylu vnímání okolního světa: zda se soustřeďuje spíše na to, co slyší (auditivní styl) či co vidí (vizuální styl) anebo co se pohybuje (kinestetický styl).

Porozumění senzorickému systému člověka a jeho stylu vnímání světa vytváří podmínky pro optimální slaďování vzájemné komunikace (například sladěním stylu vnímání) a k přiměřenému využití technik aktivního naslouchání. Byla u nich řeč v kapitole 12

(zúčastněné naslouchání). Teď si něco z toho zopakujme a doplňme v souvislosti s „obtížnými lidmi“.

Techniky aktivního naslouchání

1. *Reflektování* (zrcadlení). Poskytuje přesnou zpětnou informaci o tom, jak vnímáme to, co klient sděluje verbálně i neverbálně. Využívá se jeho slov, jeho jazyka, ale také toho, co preferuje v systému senzorickém a svým stylem vnímání; například zvuky, obrazy (metafory), pohyb. Reflektování může být dvojí:

   a) simultánní, kdy souběžně — jako v zrcadle — napodobujeme verbální i neverbální chování jedince (typickým příkladem je sladění pozice sezení s pozicí sezení druhého)

   b) komplementární, čerpající z reflexe chování jedince a z poznání, že v jeho chování jsou prvky, které jej ohrožují. Komplementární reflektování proto zrcadlí jedinci alternativu jeho chování — většinou pozitivně přeznačenou: je-li jedinec například neúměrně aktivní či naopak neúměrně depresivní, zrcadlíme komplementární alternativu — v našem příkladu zklidňováním nabuzeného jedince či aktivním vybízením k hledání „perličky na dně“ u jedince nadmíru pasivního.

   Tyto dvě formy reflektování brání „spirálovému efektu“, vznikajícímu záměrným zesilováním přítomných ohrožujících prvků chování (pozor — nejde o paradoxní zesilování!).

2. *Parafrázování.* V zestručněné a strukturované podobě nejde o doslovně reprodukovaná sdělení jedince. Kromě potvrzení toho, že naslouucháme a že hledáme kontext sdělovaného, umožňuje parafrázování podat informaci o tom, jak komunikačnímu partnerovi rozumíme. Zároveň se rozšiřuje možnost alternativ sdělení a umožňuje klietovi, aby je rozšířil a upřesnil. Parafráze tak povzbuzují k další vlastní práci a kooperaci.

3. *Otázky s otevřeným koncem.* Jedná se o dotazování, které umožňuje rozvíjet vyjadřování jedince a upřesňovat nejen obsah sdělení pro nás, ale i pro jeho další vlastní poznávání toho, co sděluje. Rozšiřováním odpovědí, k němuž dávají dotazy příležitost, rozšiřuje možnosti řešení. Současně se dozvídáme o tom, jak a co jedinec vnímá a co preferuje. To přispívá ke sladění vzájemného porozumění i jazyka. Patří sem především lineární otázky: Co? Kde? Kdy? Jak?.

   A opět: Pozor na otázku „Proč?“ — té se radši vyhýbejme.

4. *Efektivní pomlky.* Přicházejí někdy nečekaně, jindy je jimi sdělení protkáno. Je vhodné je respektovat a využívat. Pomlka mlčením je jednou z forem sdělování, proto jí dejme prostor. Můžeme si zatím ve své mysli udělat „inventář“ sděleného. A dát svému komunikačnímu partnerovi čas na jeho vlastní sumarizaci. Mlčení poskytuje čas na přemýšlení a — je-li respektováno — posiluje možnost pokračovat v komunikaci bez obav, že se případnou pomlkou přeruší. Pokud ovšem pomlky nepřekročí únosnou míru a pokud je záměrně nevyvoláváme, abychom tak například posílili svoji „kontrolu“ nad situací — pak mohou působit spíše destruktivně.

5. *„Já sdělení“*. Sdělování formou „osobního komunikačního stylu“, kdy hovoříme o tom, co v nás komunikace vyvolává, mluvíme o svých pocitech, o svém chápání situace a o svém prožívání sdělovaného. V žádném případě nemluvíme „jasnovidně“ o tom, co si myslíme, že si myslí a prožívá druhý jedinec.

V případě krize se osvědčuje:

- Být empatický: podporovat a naslouchat, přijímat i protichůdné emoce, snažit se rozumět a ne rozumovat. (První projevy klienta v krizi mohou být velmi bouřlivé. Stane se, že jakmile usedne, odloží „masku“ a nechá propuknout nahromaděné emoce, může silně plakat, neklidně pobíhat, dupat, verbálně napadat ve smyslu: „Jste všichni na nic, nepomůžete mi!“, křičet apod. Pro udržení další komunikace je vhodné nechat tyto projevy proběhnout, nelekat se jich a nepotlačovat je. To ovšem za podmínky bezpečí pro všechny zúčastněné.
- Respektovat vzdálenost klienta.
- Snažit se porozumět jeho vnímání světa.
- Ujistit klienta o přirozenosti krize a o jeho právu na všechny pocity, které jeho stav provázejí.
- Pracovat na principu „teď a tady“, ohraničit akutní stav, například pomocí otázky: „Soustřeďte se na to, co vás nejvíce trápí, co vás právě dnes přivedlo k nám?“
- V úvodu je vhodné navodit tzv. „yes–set“: položit několik otázek, na které klient může odpovědět kladně.
- Snažit se pomoci uvědomit si rozsah krize a její kontext. — Ubezpečit klienta o tom, že dokážeme v dané situaci myslet jasně, nevyděsíme se ani se nebudeme snažit zlehčovat či přehlížet skutečnost.
- Nepodporovat snahu klienta obviňovat okolí.
- Pomáhat mu, aby přijal pomoc a podporovat jeho kompetenci v běžných úkolech.
- A opět: vyhýbat se otázkám typu „Proč?“, ale raději se ptát „Jak?“ a později „Co?“.
- Pomáhat překlenout rozpaky, udržet verbální kontakt. Být vstřícný, nechat klienta mluvit jeho vlastním tempem a neví-li, jak začít či pokračovat, otálí-li, nabídnout mu možnou variantu.
- Reagovat, dávat podporu („Rozumím“, „Ano“, ...), shrnovat sdělené, projevit zájem a tím postupně směrovat rozhovor.
- Být autentický, mluvit přirozeným jazykem.
- Vyhýbat se zobecňujícím „Vždy“, „Nikdy“, „Vůbec“
- Vyhýbat se údivu, kritice, hodnocení.
- Používat pozitivní přeznačkování.

- Neříkat: „Já nevím, co s takovou situací dělat, je to pro mě příliš obtížné“, ale říci například: „Tohle je hodně těžký problém, už pracuji dlouho, ale takový problém jsem ještě neslyšel. Myslím, že bude dobré, když jej prokonzultuji se zkušenějšími kolegy“. Klient tak má pocit, že chápeme vážnost problému a chceme s ním něco dělat, že „oni jsou tady pro mne“.
- Neintelektualizovat, nebagatelizovat problém, nesnažit se o něm žertovat.
- Provázet, setrvávat s klientem.
- Nedávat negativní zpětné vazby (místo: „Jste vzteklý“ říci: „Je vidět, že vás to asi zlobí“).
- Nehodnotit vnitřní prožívání, ale komentovat vnější projevy (místo: „Jste smutný“, říct: „To zní smutně“).
- Podporovat klientovo „já“, stimulovat vědomí, podněcovat tvořivost, myšlení, sebevědomí, humor, vnější zdroje podpory (rodiče, přátelé).
- Používat spojení racionálního obsahu a sugestivní formy.
- Snažit se odradit klienta od destruktivních řešení, snížit bezmocnost a beznaděj použitím vlastní jistoty, klidu.
- Rozšiřovat konkrétně a prakticky strategie vyrovnání se s rizikovými situacemi a pomáhat obnovit zdroje podpory.
- Jednat a rozhodnout za klienta v případě, že klient prožívá rozlady, emoční nestabilitu, depresivní stavy či chuť nežít, aniž si plně uvědomuje, že se dostal do krizového stavu (jde mu o život).

* * * * *

A čeho se vyvarovat při jednání s „obtížným člověkem“?

Každý klient — a ten „obtížný“ zvláště — na nás klade určité nároky, které jsou o to vyšší, oč vyšší nároky si klademe na sebe my sami. Proto v nás takový klient může vyvolávat odpor, podráždění i agresivitu, které neblaze ovlivní nejen naši „radost z očekávání jeho příchodu“, ale i spolupráci s ním. To se děje zvláště tehdy, je-li klient neústupně naléhavý a náročný na naši pozornost a aktivitu, je-li nápor jeho emocionálních projevů velmi působivý (ať již pozitivně nebo negativně) a vnucuje-li se tak, že nejsme s to jej ohraničit v čase.

Proto se varujme následujících chyb:

* snížené schopnosti empatie, způsobené například vnitřní rezistencí, vlastní únavou, zahlcením osobními starostmi

* netrpělivosti, menší všímavosti v provázení

* skryté či zjevné agresivity, nadřazenosti (symptomy: cizí výrazy, interpretace, dlouhé monology, obviňování, tón hlasu)

* křečovitosti, přílišné „profesionální“ úzkosti
* rezignace, neochoty se angažovat
* pokusy rozveselit depresivního klienta
* sliby, které nelze splnit
* „slepoty“ k vlastnímu vyhoření (burn–out syndrom), únavy až znechucení z práce s lidmi

15.8 Jednání s potencionálním agresorem

Uvedená metoda aktivního naslouchání a postupy jednání s lidmi v krizi jsou využitelné obecně — nejen pro jednání s „obtížným člověkem“. Přesto je třeba připomenout některá další specifika zacházení s „obtížným člověkem“. Vyberme si jako příklad člověka, jehož chování vyvolává v oblasti práce s lidmi mnoho obav a obtíží: člověka, kterého lze označit za „potenciálního agresora“.

Kdo může být „potenciálním agresorem“? Nezapomeňme odlišit chování agresivní od chování asertivního a pasivního, už o tom byla řeč — viz kapitola 12. Zopakujme si: asertivní chování vychází z dovednosti přiměřeně a aktivně se prosadit v situaci, v niž se právě nacházíme, aniž by cílem sebeprosazení byla devalvace druhého člověka, upření jeho práva na sebevyjádření, jeho porážka. Kdežto agresivní chování se prosazuje na úkor ostatních s cílem porazit je, ublížit, mít nad nimi moc. Vyústěním asertivity by měla být spolupráce. Cílem agrese je boj, případně porážka a vítězství.

S agresí a násilím jsou často spojeny: alkohol (zvláště jde-li o aktuální intoxikaci, případně delirium), toxikomanie (intoxikace, riziko násilného vyžadování drogy), osobnostní porucha (explozivní jedinec, osobnost asociální), psychóza (paranoidní porucha, mánie), organické stavy (akutní stavy zmatenosti, syndrom čelního laloku, mozková afekce, epilepsie), bolest a frustrace (posttraumatická stresová porucha — ale třeba i dlouhá doba strávená v čekárně).

Ovšem: někdy je za agresivní chování považováno chování, které je přiměřené danému sociokulturnímu modelu (temperamentní výměna názorů mezi Rómy); anebo „vzorcům“ (manželská diskuse „po italsku“, rivalita sourozenců). A existují agresivní reakce, které vyplývají z kontextu a z hlediska kontextu mají svůj nezastupitelný význam: například při řešení vývojových krizí, jakou může být přiměřený boj dospívajícího s rodiči, kteří mu brání v růstu; jiným příkladem je panická reakce v situaci akutní události, hodnocená jako „agrese“; jednání chovanců ve výchovném ústavu, jehož vnitřní organizace je prosycena ambivalencí vychovatelů a konfluencí hranic. Příkladem též může být agrese žadatele v úřadu, kde mu zjevně dávají najevo, že je na obtíž. V těchto a podobných případech, v nichž často působí „chyby prvního dojmu“, stereotypy a schémata, je třeba si znovu uvědomit svoji osobní zkušenost a z ní vyplývající postoje k lidem.

Agresivní chování může být tedy jak projevem genetických dispozic či duševní poruchy a poruch chování, tak i při- rozenou reakcí na kontext, v němž se jedinec cítí být ohrožen.

Než dospějeme k závěru, že přicházející člověk je „potenciální agresor“, je třeba si položit tyto otázky a pokusit se odpovědět:

- Je na první pohled evidentně agitovaný, neposedný, naléhavý, hlučný nebo podezřelý?
- Působí od prvního pohledu tak, že může být agresivní?
- Je provázen přáteli či příbuznými, kteří se také tak projevují?
- Vyžaduje zvláštní aranžmá setkání — třeba že s námi bude mluvit jedině osamotě?
- Předkládá se problém, v němž je zahrnuto porušené nebo násilné chování, například týrání či zneužíván dítě?
- Pije nebo je toxikoman?
- Byl už někdy v minulosti agresivní — a za násilí trestaný?

Jak jednat?

* Odpovíme-li si na jednu z výše uvedených otázek kladně, nelze vyloučit, že jde „o potenciálního agresora“. Pak je vhodné s ním napoprvé mluvit v neuzavřené místnosti a za účasti někoho druhého, třeba i jeho přátel nebo příbuzných, kteří naň dohlédnou, anebo ve spolupráci s kolegou (stážistou, ošetřovatelem) — s tím, že „potenciálnímu agresorovi“ vysvětlíme, že účast kolegy je běžnou praxí.

* Důležité je mít na setkání dost času — a informovat o čase, který máme vymezen. Je to pro klientao první významná informace o hranicích našeho setkání.

* Další zásadou je nepopouzet, nenechat se strhnout ke konfrontaci. To znamená vysílat takové signály, které vzbudí pocit bezpečí. Prvním takovým signálem je sdělení našeho jména a informace o roli, kterou v rámci zařízení máme. Je třeba se představit srozumitelným způsobem a nepoužívat odborné, nebo v zařízení běžné pojmy: „Jsem pracovnice Okresního úřadu a na podnět okresního soudu jdu na přešetření.“ Takové představení je méně vhodné než třeba: „Jsem sociální pracovnice z okresního úřadu a přicházím za vámi na žádost soudu, abych s vámi mohla probrat některé otázky.“ Zkontrolujte si zároveň klientovo jméno, aby věděl, že víte, kdo je.

* Mluvte pomalu, jasně, sebevědomě a důvěryhodně. Musíte mluvit dostatečně hlasitě, abyste měli jistotu, že vás dobře slyší — ale pozor: Nesmíte křičet!

* K „potenciálnímu agresorovi“ je třeba přistupovat ze směru, který pro něho není překvapivý nebo ohrožující, tj. raději čelem než zboku či zezadu. A zůstat stát asi dva metry před ním, mimo jeho dosah.

* Když se představíte, ověříte si jeho jméno a navážete první kontakt, vyzvěte jej, aby se posadil, nejlépe do křesla — mimo jiné i proto, abyste se mohli připravit a měli dost času, kdyby chtěl z křesla vstávat. Opřete se ve svém křesle, ale seďte vzpřímeně — je to signál zájmu bez jakékoliv hrozby. Chce-li raději zůstat stát, k ničemu klienta nenuťte, dovolte mu to a zůstaňte stát s potřebným odstupem.

* Pokuste se uvést klienta do stavu pohody. Vhodné je odložit psaní poznámek na tak dlouho, jak to jen jde — dokazujete tím, že vás a jeho případ zajímá, umožňuje to ostatně lépe sledovat, jak si počíná. Pohodu můžete navodit slovy, ale také prostřednictvím „řeči těla“: přiměřeným úsměvem a pohledem, posedem, signalizujícím zaujatou a pohodlnou, přitom však akceschopnou pozici zájmu. Důležité je nedělat rychlé pohyby — a v případě, že bude třeba nějaký prudší pohyb učinit, informujte o tom ještě před tím, než jej uskutečníte, například: „Teď kýchnu, nelekejte se,“ anebo: „Já teď vstanu a vezmu si ze stolu dopis, který mi poslali z vašeho obvodu“.

* Buďte empatičtí a hned na počátku setkání vyjádřete porozumění pro klientovu situaci. Můžete naznačit, jak na vás působí — je-li neobyčejně postrašený a podezíravý, můžete mu pomoci tímto vyjádřením: „Na mnoho lidí působí jednání se sociálkou zpočátku nepříjemně, to je zcela pochopitelné“ nebo „Lidé mají z novinářů tak trochu strach — však to znáte?“

* Člověk neklidný nebo takový, který se snadno vyšine z rovnováhy, nesnáší příliš dlouhé vyptávání. Nesnažte se ve své úzkostné potřebě pořídit za každou cenu řádný rozhovor či vyšetření. Nenaléhejte, mohlo by to působit jako výzva ke konfrontaci, kterou „potenciální agresor“ může vnímat jako vaši agresi a proto reagovat stejně.

* Do zvlášť nebezpečné léčky se dostává ten, kdo bere klientovy poznámky osobně: ať již jsou příjemné, lichotivé anebo nepříjemné, kritizující. Nejlepší je lichotek si příliš nevšímat a kritické poznámky vítat jako příspěvek k porozumění: „Říkáte, že ničemu nerozumím, to jsou důležitá slova. Mohl byste mi pomoci porozumět lépe?“

  Začnete-li dokazovat, že kritika je nespravedlivá, může vás to vtáhnout do případu mnohem hlouběji — dostáváte se tak do rizika, že si neuchováte přiměřený profesionální odstup. To může vést například k pocitu větší zodpovědnosti, než kolik jí ve skutečnosti máte, anebo k „zaplavení“ přenosovými fenomeny či k negativním, nepřátelským postojům vůči klientovi.

* Negativní, nepřátelský vztah vůči klientovi pak může vést k dalším nevhodným strategiím:

  a) přestaneme přiměřeně naslouchat, slyšíme jen sebe a svoje argumenty — místo, abychom se ptali, argumentujeme svými protiargumenty, čímž vytváříme prostor nekonečného koloběhu argumentování
  b) slyšíme jen to, co potvrzuje naše negativní prožívání (tak si můžeme zdůvodnit svoji averzi)
  c) začneme se s klientem hádat,
  d) ponižovat jej
  e) dělat „podrazy“ za jeho zády (dávat sliby, o nichž víme, že je nemůžeme splnit, ale dáváme je, abychom posílili svoji pozici)
  f) předčasně ukončíme rozhovor
  g) neuváženě slíbíme uspokojit jeho nároky, aby už od něho byl pokoj

h) zavoláme policii nebo záchranku bez varování nebo dohody (pokud to není akutně indikované)

g) odepřeme další konzultaci, například „za trest“

* Je třeba přiměřeně reagovat na klientova přání. Jak již bylo řečeno: odmítne-li se posadit, nechte jej stát. A chce-li si například zakouřit a vy se bojíte, že použije zapalovač jako zbraň, neříkejte rodičovsky: „Nekuřte!“ nebo: „Položte tu cigaretu!“. Použijte dospělého vysvětlení: „Promiňte, ale máme tady zákaz kouřit.“ Nebo: „Bylo by lepší a věřím, že vy to dokážete, kdybyste chvilku počkal, taky bych si zapálil(a), ale vynadali by nám, ...“.

  Má-li klient potřebu přerušit rozhovor, aby si došel na WC a obáváme-li se, že si tam něco udělá, že někoho napadne anebo že uteče, můžeme jej doprovodit, případně požádat kolegu či sestru, aby ho doprovodil(a). Odmítá-li, je dobré mu s porozuměním a přitom rozhodně sdělit svoje obavy a nepřipustit dohadování, které by narušilo spolupráci či rozhovor. Upřímné sdělení o vašichh obavách dokáže i leckterý „potenciální agresor“ přijmout i ocenit, neboť má jasno o hranicích vašich i o hranicích pracoviště. Nemůžeme ovšem trvat na něčem, kde nemáme dost vlastních sil anebo zajištěnou podporu ostatních z personálu. A tak je nerozumné zakazovat něco člověku, který na nás míří pistolí anebo bránit v odchodu maniakovi, nemáme-li po ruce lidi, kteří by jej v případě potřeby zadrželi.

* Jestliže je v krajním případě nutné zakročit silou — tak jen tehdy, pokud budeme jednat koordinovaně a tak, aby byl zákrok pro všechny bezpečný. Základní podmínkou je: Co končetina, to jedna osoba (někdy je ale třeba, aby každou nohu držely dva lidé). To znamená, že k bezpečnému zákroku je třeba účast minimálně pěti lidí. Každý se ujme jedné končetiny ohroženého člověka a co nejrychleji jej musí položit na záda na zem. Jedna osoba přihlíží a hlídá, zda má volný přívod vzduchu a nic mu nebrání v dýchání. Jakmile je cíle dosaženo, je nutné sevření okamžitě uvolnit. A rychle zvážit další kroky. Vhodné je vědět, na koho se v daném případě máme obrátit a mít kontakt s policií, případně s nejbližším krizovým centrem, záchrannou službou a okamžitě se spojit.

Souhrn bezpečnostních opatření

Při zacházení s „obtížným člověkem“ — agresorem je třeba:

- Být na možnost setkání s ním připraven, vědět o obavách svých a o možných obavách a reakcích ostatních kolegů, členů týmu.
- Přizpůsobit tomu vybavení pracoviště a jednotlivých pracoven bezpečnostním signálním systémem a jasnými informacemi o tom, jak individuálně a týmově postupovat v případě vážného incidentu (třeba při napadení).
- Máme-li informace o tom, že v anamnéze přicházejícího je násilí, agresivní chování, je vhodné se o něm dozvědět co nejvíce předem, je-li to možné.
- V případě pochybností mluvit s ním jen v přítomnosti třetí osoby nebo tak, že je někdo nablízku.

- Pokusit se potlačit rozčilení, které vzniká ve vás či v ostatních členech týmu a snažit se řídit uváděnými pravidly.
- Významné prvky dobré reakce: klidné vzezření (i když v hloubi duše klidný nebudete); jasné vymezení kompetencí a hranic setkání; spojení na „spojence“ klienta — například na členy rodiny a přátele, kteří nám mohou pomoci a přispět k řešení problému; rychlá a srozumitelná odpověď; ohlašovat akce, které hodláte uskutečnit; vcítit se do klientových emocí a aktivně naslouchat; nepřijmout hádku; setrvávat v rámci svých kompetencí a zásadně odmítnutí je překračovat; být aktivní ve prospěch klienta a direktivně podporovat jeho adaptivní strategií řešení problému.

Cílem jednání s „obtížným člověkem“ je naše společné vítězství nad klientovým problémem, nikdy by neměl být „vítězem“ jeden z nás. Setkání by mělo vyústit srozumitelným sdělením výsledku jednání a z něho vyplývajících závěrů a doporučení.

A poté, co „obtížný člověk“ odejde, měli bychom se těšit ze zkušenosti se setkáním s mnohotvárností lidské existence. Příště se to může vyplatit — nám, jemu a třeba i jiným.

A nezapomeňme: „obtížných lidí“ — a „potenciálních agresorů“ zvláště — není mnoho!

Přesto je vhodné být na ně připraveni.

16 Poselství „ušitá na míru“ — sám (sama) sobě

Na čí „míru“? Na vaši a pro každého z vás jakožto jedince, majícího své zvláštnosti, libůsty. A zajisté též v komunikování s některými lidmi — každý v našem okolí je rovněž jedinečnou lidskou bytostí se svými zvláštnosti, libůstkami — máme každý svoje lepší i horší stránky.

Tedy: co vše z toho, co jste tu přečetli a o čem byla řeč při konzultacích — co z toho je vaše? A jak i čím vaše? Můžete si tedy udělat malou bilanci: Co vás více a co méně oslovilo, případně neoslovilo vůbec? Vnímáte sám (sama) sebe teď, kdy kurs končí stejně jako na jeho začátku? Nebo jste se v něčem pozměnil, někam posunul(a)? Rozšířilo se vaše porozumění projevům lidí ve vašem blízkém či vzdálenějším okolí?

Poznámka na okraj: můžete pohlédnout na váš dotazník „Jak se komunikačně vidím“ (viz cvičení 2) a porovnat, zda se něco pozměnilo či ne. Pokud ano, dobře tak; a pokud ne, také dobře.

Jestliže si navrhaný vnitřní dialog uděláte, popovídáte si o sobě se sebou, buďte spravedliví; tedy ne moc hodní ani přísní, nýbrž tak pravdiví, jak jen to jde.

Před vámi je poslední, to jest páté cvičení: úkol napsat esej na téma „Já a (moje) komunikování s lidmi“. Rozsah je tak od dvou či spíše tří stránek výše. Jak téma pojmout? Jak je libo, něco možná napoví těch pár řádků, jimiž je uvedena tato poslední kapitolka.

17 Vybraná literatura

1. Brown, T. M, aj.: Emergentní psychiatrie. Psychoanalytické nakladatelství, Praha 1992.
2. Foret, M.: Komunikace s veřejností. Masarykova universita, Brno 1994.
3. Hall, E. T.: The Hidden Dimension. Doubleday and Co., New York 1966.
4. Haškovcová, H.: Proč o skupinové psychoterapii osob s těžkým zdravotním postižením. In.: Skupinová psychoterapie psychotiků a osob s těžším somatickým postižením. Avicenum, Praha 1989.
5. Honey, P.: Tváří v tvář — průvodce úspěšnou komunikací. Grada Publishing, Praha 1997.
6. Křivohlavý, J.: Povídej — naslouchám. Návrat, Praha 1993.
7. Lewis, D.: Tajná řeč těla. Victoria Publishing, Praha 1995.
8. McLaganová, P.; Krembs, P.: Komunikace na úrovni. Management Press, Praha 1998.
9. Medzihorský, Š.: Asertivita. Elfa, Praha 1991.
10. Plaňava, I.: Jak (to) spolu mluvíme. FF MU, Brno 1992, 1996.
11. Plaňava, I.: Spolu každý sám. Nakladatelství Lidové noviny, Praha 1998.
12. Rieger, Z.; Vyhnálková, H.: Ostrov rodiny. Konfrontace, Hradec Králové 1996.
13. Styx, P.: Zacházení s bláznem. Společnost pro reklamu a tisk, Brno, nedatováno.
14. Thiel, E.: Řeč lidského těla prozradí víc, než tisíc slov. Plasma service, Bratislava 1993.
15. Šebek, M.: Neklidné děti a jejich výchova. SPN, Praha 199O.
16. Ury, W.: Jak překonat nesouhlas. Zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nejde vyjednávat. Management Press, Praha 1995.
17. Vávra, V.: Mluvíme beze slov. Panorama, Praha 1990.
18. Vojtěchovský, M.: Možnosti skupinové psychoterapie a resocializace u starých lidí. In: Syřišťová a kol.: Skupinová psychoterapie psychotiků a osob s těžším somatickým postižením. Avicenum, Praha 1989.
19. Vybíral, Z.: Psychologie lidské komunikace. Portál, Praha 2000.
20. Watzlawick, P. a kol.: Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a paradoxy. Konfrontace, Hradec Králové 1999.