

O co jde v komunikaci a jak v ní uspět

Mgr. Daniel Bína

1. Co je řeč a komunikace?
2. Povaha současné masmediální komunikace
3. Asertivita
4. Neverbální komunikace

1. Co je řeč a komunikace?

Komunikace: způsob, jak se ve společnosti bavíme, to, na jaké modely vyměňování informací a na jaké texty jsme zvyklí, proměňuje nás samotné. Styl myšlení lidí a způsob jejich projevu a komunikace je na úrovni celé společnosti určován dominantním komunikačním prostředkem doby. V naší civilizaci byla takovým dominantním prostředkem kniha, ale od poloviny 20. století je jím televize. Tvoření výpovědí a uspořádání informací v textu, a dokonce i náš způsob vnímání a myšlení - to všechno je z velké části formováno způsobem, jaký má komunikace v televizi. Jestliže v praxi komunikujeme s partnery nebo klienty, potřebujeme oslovovat lidi a přejeme si dělat to účinně a působivě, musíme brát v úvahu skryté působící zákony "televizní mentality", jimž my všichni víceméně podléháme a podle nichž se řídí naše vnímavost a pozornost a naše nároky na to, jak mají vypadat texty nebo výpovědi, aby nás zaujaly.

O co jde, když mluvíme, bavíme se, komunikujeme?

Pragmatické pojetí jazykové komunikace ve spojení s rétorikou nabízejí chápat veškeré mluvení a vyměňování si textů jako jednání, děláni. Tradiční pohled vnímá jazyk a řeč jako nazývání věcí, jako přiřkládání názvů k nezávislým obsahům. Pragmatický pohled říká, že obsahy (lépe: významy slov a smysl vět) se v komunikaci teprve tvoří.

Řeč vždy především (nikoli nazývá, nýbrž) dělá, koná - mocensky působíme na jiné lidi.

Řeč je nejmocnější technologie (klame svou nenápadností: nepotřebuje hardware).

Náš úspěch v životě (úspěšná socializace, kariéra, vliv) závisí především na tom, jak dobře se umíme vyjadřovat, domlouvat, přesvědčovat, a tvořit, vyhledávat a chápat nejrůznější texty. Zvládat technologii řeči a textů je pro náš úspěch v životě mezi lidmi důležitější, než všechno ostatní dohromady.

2. Povaha současné masmediální komunikace

Zatímco komunikace ve věku, kdy "vládla" kniha, měla do značné míry "knižní" podobu (tzn. byla zaměřena na důkladné a zevrubné vyjádření a vyčerpání komplexního tématu, na soustředění obsahu a na co nejdokonalejší jazykový nebo řečnický tvar), i když se jednalo o mluvený projev, rozhovor, politickou diskusi nebo (v počátcích, v 19. století) i reklamu; poté, co převzala vládu televize, zásadně se změnil způsob našeho vnímání textů a informací: komunikace již není zaměřena na obsah, ale na kontakt (jak u reklam, tak v rozhlase a v televizi, včetně povahy zpravodajství, v politice, i ve způsobu, jakým používáme

mobilní telefony - k vyměňování emocí spíše než jakýchkoli jiných informací), na jeho navazování a udržování. Obchody a obchodní centra, peší zóny ve městech, vše se mění v podívanou, lákání zákazníků se soustředí (spíše než na zboží) na vytváření příjemného prostředí, hezkých míst, kde mohou lidé přecházet, dívat se a poskytovat si podívanou navzájem. Od souvislých, komplexních slovních výpovědí se přešlo k mimořádně psychologicky účinnému spojení nápadného obrazu se stručným slovem (sloganem, psaným nebo zvukovým, ale vždy plnícím funkci kontaktní, nemá významnější obsah), které se zrodilo ještě dříve než televize - v podobě comicsů. (Abychom nepodléhali příliš tomuto typu textů, je dobré rozebrat si je na složky: zvlášť uvážít, co jsme viděli, zvlášť to, co nám bylo napsáno, zvlášť tom co jsme slyšeli - často se nám při takovém rozboru ukáže, jak málo skutečných informací dostáváme.)

Chceme-li oslovovat lidi a působit na ně, měli bychom vědět, na jaký typ lidí se obracíme (a tomu přizpůsobit svou strategii); vhodně navazovat kontakt - spojením nápadného, příjemného vizuálního textu, tedy (jednoho nebo několika málo) obrázků nebo krátkého filmu/klipu, se stručným kontaktním slovem, sloganem, výkřikem, heslem, zdvořilostní frází, pozváním, průpovídkou apod. - a neodrazovat lidi snahou o rozvěklá vysvětlování, zdržování a namáháním delším textem, věcnými detaily atd. Nepotřebujeme jim nejspíš vyložit ani obsah našich znalostí, ani podrobný obsah našich služeb; potřebujeme je získat pro kontakt.

3. Asertivita

Na asertivní jednání můžeme pohlížet jako na sebevědomou rovnováhu, vzdalující pólům útěk-útok, tedy jak ustrašenému, úzkostnému a ústupčivému jednání, tak i jednání agresivnímu, silovému (pomstychtivému). Tyto tři typy můžeme zjednodušeně popsat takto:

- ustrašené (závislé, úzkostné) jednání: nedokáže vyjádřit své pocity; snaží se jen zalíbit; deprese; u druhých vyvolává pocity viny nebo nadřazenosti; nedosahuje toho, co chce; vyhýbá se konfliktům, nepříjemným situacím;
- agresivní jednání: vyjadřuje, co chce, na úkor ostatních; chce převládnout a ponížít; cítí se nadřazený, někdy potom v rozpacích nad svým chováním; vyvolává pocity ponížení a zranění; dosahuje svého na úkor druhých;
- asertivní (nezávislé) jednání: vyjadřuje, co chce, přiměřeným způsobem, s úmyslem komunikovat; sebejistota, respektován ostatními; dosahuje často toho, co chce; zlepšování vztahů s ostatními.

Mezi nejužitečnější osvědčené praktiky asertivního jednání patří:

- "pokažená gramfonová deska" - klidně opakovat, co chceme, trvat na tom a nezaplétat se do pastí hádek, argumentů a chytání za slovo...;
- "metoda otevřených dveří" - vyvést útočícího kritika z tempa tím, že rovnou uznáme, že má pravdu, nebo že na jeho slovech něco je - jeho určitého zmatku z toho, že náhle nemůže "kopat do dveří, které se samy otevřely", můžeme využít k tomu, abychom klidně, stručně a jasně vyložili svoje argumenty.

Asertivně jednat znamená ovšem vždy především volit postup podle konkrétní situace. Ne vždy je na místě korektní, sebevědomé nebo otevřené přátelské jednání. Pokud se snažíme získat důvěru bojácného člověka, budeme naopak muset omezit znaky sebevědomí a rozhodnosti ve svém chování, jinak se nás bude bát ještě víc. Pokud budeme tvrdě vyjednávat s agresivním hráčem, musíme naopak používat odpovídající protizbraně, včetně některých prvků agresivního jednání, apod. Schopnosti rozpoznávat, kdy a jak mámo své jednání upravovat, nám poskytne emoční inteligence, nástroje nám k tomu z velké části nabízí soubor prostředků neverbální komunikace.

4. Neverbální (mimoslovní) komunikace

Když někomu něco říkáme, tvoří naše slova jen 35% objemu komunikace - 65% informací sdělujeme mimoslovně, mimikou, řečí rukou, postoji, držením těla, pohybem atd. Pro úspěšná jednání (a event. i utkávaní se) s lidmi je užitečné umět se v této řeči vyznat, dokázat rozebrat i své vlastní mimoslovní komunikační chování a aspoň částečně je umět ovládat.

Mezi neverbální prostředky komunikace patří zejména:

- kdo komu skáče do řeči (projev agresivity, dominance, nadřazenosti - snižování sebevědomí druhého);
- intonace řeči, tón, síla a zabarvení hlasu;
- mimika - řeč očí a úst, pohledy do očí, vyjadřování porozumění a pozornosti atd.;
- gesta - řeč rukou - např.: dlaní vzhůru ukazovat znamená nabízet, hřbetem ruky odhánět, povyšovat se; splétání prstů na rukou, ruce v bok, zkřížené ruce na prsou apod. - tzv. bariéry, pomyslné zdi, které stavíme mezi sebe a ostatní - příznak nejistoty;
- pozice - muži nemají rádi neznámého tváří v tvář, ženy zase po boku; různí lidé udržují různé vzdálenosti, když s někým hovoří (dáno kulturními zvyky národů); aj.

Tzv. "přesilové hry" jsou způsoby, jak dva hráči vedou jednání tak, aby jeden druhého pokud možno znejistili, nahlodali jeho sebevědomí, ukázali svou sílu nebo pevné nervy. Vyjadřuje se tak také to, kdo má silnější nebo nadřazené postavení: kdo na koho čeká, kdo může přijít pozdě nebo zrušit schůzku, kdo komu smí skočit do řeči, kdo se smí ptát, atd. Obecně lze říci, že neúčinnějšími způsoby, jak někomu snižovat sebevědomí a vyvádět ho z konceptu, jsou: mluvit energicky, rychle a nahlas, skákat do řeči, útočit opakovaně otázkami (každá otázka v rozhovoru je skrytá agrese). Pokud na nás někdo takto tvrdou hru hraje, měli bychom se pokusit o obdobnou odpověď - převzít roli toho, kdo se ptá, začít také skákat do řeči, nebo zkrátka dát najevo, že tento model rozhovoru odmítáme.

Všechny tyto prostředky bychom měli aspoň do jisté míry ovládat a umět je buď zařadit nebo vyřadit ze svého jednání a vystupování, podle situace: s kým jednáme (sebevědomý agresivní hráč; nesmělý zakřiknutý člověk) a co chceme (ubránit se jeho útoku; zvítězit nad ním; přesvědčit někoho třetího, že jsme lepší než on; získat si jeho důvěru; zbavit ho strachu z nás; aj.).

Pro vyjednávání se zákazníky platí především:

- nemá smysl (a je chyba) snažit se nad nimi "vyhrát", přesvědčit je o svém pojetí a zničit jejich argumenty, nejedná se o hru na vítězství a porážku - účelný je kompromis nebo ustoupení jejich představám a kritice (např.: asertivní metodou otevřených dveří můžeme nejprve bez výhrad uznat kritiku, stížnost nebo jakékoli odporující stanovisko klienta - a pak, jako další bod rozhovoru, stručně a jasně vyložit, jak jsme to mysleli my nebo proč jsme to zařídili právě takhle);
- náš zákazník je náš partner (z hlediska asertivity nenavazují spolu lidé vztahy podle modelu pán-sluga, ale jako rovnocenní partneři: každý přichází s nějakou svou představou, "projektem", a je třeba vzájemně se respektovat; klientovi není třeba posluhovat, ale ani ho usilovně přesvědčovat, že my víme lépe než on, co je pro něj zajímavé a dobré - nechť realizuje svoje představy, my vedle toho nabízíme jinou variantu, ať to zváží, než se rozhodne);
- je vhodné nestresovat zákazníky, ani cizostí prostředí, ani přemírou předmětů, vjemů, informací a zmatek (ostatně turista vždycky už je v (ne)mírně stresující situaci, už jenom tím, že je vytržen ze svých zvyklostí a v cizím prostředí atd.); opatrně je navigovat, usnadňovat jim výběr programu, nezahlcovat je nepřehlednou spoustou možností; nabízet jim posloupnosti (např. trasy, s očíslovanými body, řady předmětů přehlednutelných popořadě, apod.), nenutit je vnímat víc než několik (10-15, děti kolem 6) informací nebo věcí najednou (v jednom sále, nebo stanovišť na trase, apod.) - psychická kapacita lidí je taková, že nabídneme-li jim toho víc, už to stejně nezvládnou vnímat a mají z toho spíše zmatek...

Na konec je třeba poznamenat, že žádné psychologické poznatky a poučky neplatí na sto procent, a že vše, co bylo výše uvedeno, se týká většinových rysů lidí. V praxi se kdykoli můžeme setkat s lidmi, kteří se chovají a uvažují způsobem odlišnějším od těchto charakteristik - pak musíme více improvizovat, využít veškerou svou zkušenost a pokusit se najít model komunikace speciálně pro něj.

Výběr z literatury:

Bauman, Z. (1993), Úvahy o postmoderní době

Brockert, S., Braunová, G. (2002), Testy emocionální inteligence

Goleman, D. (1999), Práce s emoční inteligencí

Medzihorský, Š. (1991), Asertivita

Postman, N. (2000), Ubavit se k smrti

Vávra, V. (1990), Mluvíme beze slov