

Tygr a drak – „tao“ mezilidské komunikace

Chcete efektivně komunikovat v zaměstnání? Tohle je něco pro Vás...

Dvě zvířata, která zaujímají v čínské mytologii význačné místo. Často bývají zobrazována ve formě taoistické monády OBR. Tygr potom symbolizuje mužský princip a drak ženský – jenomže konotace těchto dvou principů jsou tak široké, že tak můžeme popsat všechno na světě. Pro mne je monáda s dynamickým doplňováním obou protikladů důležitou metaforou komunikace, principem, jak se dohodnout. V tomhle obrazi totiž nikdy nejde o prosazení síly proti síle – pohyb, který obě zvířátka vyjadřují, je komplementární, doplňující se. Jeden jde dopředu, druhý s ním. Když jeden zatlačí, druhý se pohne s ním. Vždy jsou přítomni oba, důležitý je vzájemný kontakt a harmonické souznění. Krásně vyjadřují tyto principy cvičenci stylu taiči – v technikách tvej-šou stojí dva lidé proti sobě a reagují na vzájemné pohyby - jeden zatlačí proti druhému, ten jeho tlak citlivě a se stálým kontaktem zachytí, odkloní, převede na kruhovou dráhu, vrátí do výchozí pozice, pokračuje vlastním tlakem... vypadá to jako tanec nebo souhra součástek na velmi citlivém zařízení. Co s tím má společného komunikace? Celkem dost.

V mnoha případech se totiž dostáváme do situací, kdy potřebujeme spolupracovat s druhým člověkem – dostáváme se do kontaktu s někým, kdo je přesvědčen o své pravdě, názoru nebo myšlence, někdy je dokonce nastaven tak, že my jsme zdrojem příkoří, které se mu děje. A my potřebujeme profesionálně navázat kontakt, zvládnout s ním něco vyjednat, dojednat nebo se dohodnout. Několik situací tohoto typu, které uvádějí moji klienti:

- Naštvaný člověk, který přijde na úřad a shání se po vedoucím oddělení.
- Poradce v právní klinice, kterému přijde klient a mluví, mluví, mluví.

- Starosta (manažer, generální ředitel) který nemá rád, když kvůli předpisům nemůže všechno dělat podle svého a vy mu musíte vysvětlit, jaký postup musí ze zákona zvolit.
- Personalista musí vysvětlit manažerovi, jaké jsou možnosti a meze nábory nových zaměstnanců.
- Pedagog zvládá rodiče, jeho dítěti je podle jeho mínění ubližováno.
- Manažer pracuje s podřízeným, který hledá mnoho důvodů, proč něco nejde...

Poradce navazuje kontakt s klientem, lékař s pacientem, manažer se zaměstnancem, kolega s kolegou, zaměstnanec jedné firmy se zaměstnancem druhé, dodavatel se zadavatelem... - vždycky jde o to dohodnout se, dojednat, zvládnout situaci. V mnoha případech dokážeme komunikovat bez problémů, intuitivně – partner v komunikační situaci je OK, dokážeme se s ním bez problémů dohodnout. Tygr a drak jsou pro ty ostatní situace. Kdy je dohoda ohrožena, hrany ostré a emoce ve vzduchu. Všeobecně máme v takovém případě několik možností:

- Stáhnout se. Spolkneme emoce, přece se nebudeme hádat, vykličkujeme ze situace a počkáme, jestli se to nějak nevyvrbí. Buď můžeme zvolit pasivní rezistenci a nevyhovět, nebo vyhovět s pocitem, že je nám ukřivděno. Já i můj komunikační partner si ze setkání odnášíme dojem, že je něco špatně a ten druhý je (...).
- Křičet a tlačit. Snažíme prosadit své za každou cenu. Buď dojde k hádce, nebo se ten druhý stáhne. Někdy se pomocí důrazné komunikace tohoto typu dokážeme prokřičet k vzájemnému respektování, častěji dojde k tomu, že vynaložíme obrovské množství energie nanic. Pokud se ten druhý stáhne a já dosáhnu svého, je pravděpodobné, že si o mně pomyslí (...) a do budoucna se kontaktu se mnou raději vyhne.
- Hrát na pocity viny, manipulovat a různě se svíjet. Spousta lidí pro nás udělá hodně věcí, když naznačíme, že by se měli stydět, že jsou nějakým způsobem špatní,

že se zrovna změnila pravidla hry, že by Vám měli pomoci, protože úkolem silných je pomáhat slabým, že jednáte podle předpisů... Podobných manipulačních úskoků je mnoho, všechny mají jedno společné – pokud je použijete, dosáhnete pomocí nich svého za cenu pachuti, která zůstává na jazyku Vašeho komunikačního partnera. Bude mít pocit, že nějakým způsobem naletěl – to taky nezakládá zrovna ideální podmínky pro dlouhodobou spolupráci.

- Chovat se asertivně – vymezíte jednoznačně hranice, řeknete, co je a co není možné. Budete jednat rozhodně a s emocionálním odstupem. Asertivita je dobrá v tom, že je fair – pokud zvládnete jednat touto cestou, dosáhnete s komunikačním partnerem přijatelného kompromisu – ne úplně příjemného pro oba, ale nejméně nepříjemného. Pokud se to podaří, odnese si druhý pocit menší nespokojenosti, podpořený faktem, že se nic lepšího dělat nedá.
- Vyvolat tygra a draka. Nevím, jestli je to ten nejlepší způsob zvládnání obtížných komunikačních situací, v každém případě je univerzální, jednoduše se vysvětluje a vcelku jednoduše se učí, dokáže pomoci v mnoha případech. A hlavně – komunikační partner si obvykle odnáší ze situace pocit, že narazil na kompetentního a důvěryhodného člověka, který je na svém místě a se kterým je radost znovu se setkat. Takže samá pozitiva a sociální jistoty.

Jak zvládnout tygra a draka:

Cesta vede přes pozměnění několika vnitřních postojů a zpochybnění několika samozřejmých pravd. Jednou z nich je přesvědčení, že dialog mezi lidmi probíhá jako sled „výrok - naslouchání druhé strany - reakce na výrok - naslouchání atp“. V zátěžových komunikačních situacích to spíš vypadá tak, že jedna osoba argumentuje, druhá čeká, až jí dojde dech a mezitím

si připravuje své argumenty. Někdy si lidé vzájemně skočí do řeči, jindy se stáhnou, rozhodně si ale nenaslouchají.

- Zásadou, kterou nám může předat tygr s drakem, je tedy: **Parafrázovat.**

Podobně jako taičista, který se vlastní rukou „přilepí“ k tlačící ruce druhého a doprovází ji na cestě, je třeba všemi způsoby dát najevo, že vnímáte slova druhého, jeho myšlenky a pocity. Existuje několik úrovní, jak tuto skutečnost dát najevo – nejvíce patrná je verbální parafráze, kdy podobnými slovy opakujeme, co nám druhý řekl. Dobrý je paraverbální souhlas, přitakání. Ještě lepší je neverbální pacing (známý z neurolingvistického programování) – děláte podobné pohyby jako ten druhý, držíte podobnou pozici, podobná gesta. Účinky podobného přístupu jsou překvapivé – komunikační partner má pocit, že ho chápete, nasloucháte mu a jste připraven se mu věnovat. Mimochodem – díky parafrázi se také vyhnete tomu, abyste druhému nenaslouchali a čas, který mluví, nevyužili k formulaci vlastních argumentů. Parafráze jako způsob reakce v zátěžové komunikační situaci je natolik univerzální a má tak dobrý efekt, že se dá zobecnit do jednoduché komunikační poučky „když nevíš co říci, parafrázuj“.

Problémy, které se v rámci naslouchání a parafrázování mohou objevit: Je třeba si dát pozor na souhlas, nesouhlas a vůbec hodnocení – když slyším a opakuji, co druhý říká, neznamena to, že s ním souhlasím. V této fázi je třeba vlastní názory odložit stranou, nejsou důležité a jejich vyjádření vede ke konfliktu. Na tygra druhého děláte vlastního draka – pouze doprovázíte a sdělujete „tady jsem, vnímám tě, rozumím tomu, co říkáš“. Pro ovládnutí této dovednosti potřebujete něco trpělivosti, po několika pokusech se to ale dá zvládnout. Je třeba si dát pozor na zakončení fáze. Optimální konec by se dal interpunkcí vyjádřit „...“, tedy do ztracena, kdy komunikační partner pouze přikývne a potvrdí, jaký názor má. Pokud místo tří teček skončíte vlastní parafrázi tečkou jednou „.“, je pravděpodobné, že Váš protějšek dodá ještě nějaký detail, který nemusí být

úplně důležitý. Vysoce rizikové je použití zakončení ve formě „chápu Vás, ale“. Spojka „ale“ je naznačením odporovacího poměru, předělem, který shodí Vaše naslouchání druhému a navodí situaci konfrontace. Stejně rizikový je ironický tón hlasu nebo žertování o názoru druhého – jeho postoje pro něj nejsou žádná legrace. Optimální je vstřícný tón hlasu, který vyjadřuje zájem. Všechny tyto nuance komunikační partneři dobře registrují a dokáží na ně, byť ne vždy vědomě reagovat.

A ještě jedna věc – často se dostaneme do situace, kdy nás druhý nějakým způsobem uráží, snaží se vyvolat konflikt. V této fázi je dobré vyhnout se parafrázím silnějších slov („tak my tady podle Vás všichni krademe“). Parafrázujeme v tomto případě spíše emoci formou reflexe („Vás to ale rozčílilo“) nebo silnější slova prostě ignorujeme. Další variantou je na kritiku se zeptat („negativní dotazování“ z asertivity). Pokud se Vás druhý opravdu dotknul, bude dost času reflektovat vlastní pocit v další fázi.

Tlak tygra se tedy dostal do nulového bodu, můžete začít usměrňovat tok jeho síly. V této fázi je dobré si uvědomit, že komunikace není hra s jedním poraženým a druhým vítězem. Spíše než „Člověče nezlob se“, „Dámě“ nebo „Šachům“ se podobá společnému skládání „puzzle“ nebo stavbě hradů na pískovišti. Všimněte si, že v textu důsledně používáme pro označení problémového komunikátora slova „druhý“, „komunikační partner“. Jak o něm začnete přemýšlet jako o protivníkovi, soupeři nebo protihráči, nikdy nedosáhnete slušné dohody, ze které budou oba něco mít. Vždycky jeden prohraje a druhý vyhraje, jeden je poražený a druhý vítěz. Nikdo nechce být poražený. Zaříd'te to tak, abyste vyhráli oba.

- Druhou fází procesu je **Informovat**. Všimněte si, že se nejedná o Vaše protiargumenty. Jako taičista pracujete se silou draka, nikoli tygra – nepřetlačujete se se soupeřem, ale stavíte základ pro společnou dohodu. Jeho ruka se odklání, lineární tlak je přenášen na kruhový pohyb. Vaše informace mohou mít charakter vnější – sdělujete objektivní fakta, která jsou relevantní k diskutovanému problému. Daleko účinnější jsou ale informace vnitřní, kdy

sdělujete emoce, které ve Vás problém vzbuzuje, pocity, které se Vám objevují ve Vašem psychickém světě (Sebeotevření v asertivních technikách). Pokud dokážete být v kontaktu se svými emocemi a průběžně o nich v dialogu hovořit, nikdo na světě Vás nezmanipuluje – drtivá většina manipulací je zaměřena na vzbuzení emoce, o které se nesluší mluvit, a proto je třeba jednat podle ní. V závěru informační fáze je dobré podpořit a motivovat, ocenit druhého – informujte ho o pozitivních věcech, které si o něm myslíte, o zdrojích, které může využít. To jsou informace, které navozují shodu a dávají společný základ pro dohodu.

Nejčastější chybou ve využití informační fáze je prezentovat ji jako první – pokud předchází parafrázi, má diskuse tendenci se zvrhnout ve vzájemné přetlačování argumenty. Na konci informační fáze je důležité se nezastavovat a přejít rovnou do fáze třetí – jinak hrozí další zbytečné prodlužování dialogu.

- Třetí fází celého procesu je **Návrh** řešení problému. Některé problémy nemají ideální řešení – může se jednat o formu kompromisu, známou z asertivity. V návrhu řešení problému se Vaše aktivita stává tygrem – nyní aktivně vystupujete a vracíte partnerovi energii, kterou Vám předal. Návrh řešení může mít trojí charakter – co uděláte Vy, co udělá On a co uděláte oba. Měl by zahrnovat důvody a důsledky, ke kterému jednání vás obou povede, je dobré, když zahrne i termíny, kdy se věci stanou. Závěrem návrhu je užitečné učinit souhlas. Přikývnutí a potvrzení věty „Můžeme se takhle dohodnout?“, popřípadě parafráze řešení, kterou druhý udělá, je tím nejlepším, co nás v rámci zátěžové komunikační situace může potkat. Pozor – stále je třeba mít na mysli, že cílem hry není „zvítězit“ a vítězem není ten, kdo udělá v rámci dohody méně činností. Cílem hry je profesionální zvládnutí situace z Vaší strany a dosažení maximální spokojenosti na straně druhé – té největší, které za dané situace může dosáhnout.

Důležitým předpokladem pro dobré zvládnutí situace je dodržet pořadí jednotlivých fází – dialog přirozený, zdánlivě „podle zdravého rozumu“, probíhá obvykle tak, že na argumenty protistrany reagujete rychle návrhem, který si potom začnete odůvodňovat – Váš partner argumenty ale zase neposlouchá a připravuje si vlastní. Varianta Návrh-Argumenty tedy funguje opravdu špatně, varianta Argumenty-Návrh funguje o něco lépe, varianta Parafráze-Argumenty-Návrh řešení je optimum.

V ideálním případě to stačí – navázali jste tygrovu energii dračí silou, převedli ji na kruhový pohyb, tygřím způsobem jste potom sami vrátili energii nazpátek a kruh se uzavřel. V praxi samozřejmě jedno kolečko většinou nestačí – zejména tehdy, jsou-li ve hře patřičné emoce a problém je složitější. Další vývoj dialogu podle tygra a draka kopíruje první kolo – pokud má Váš komunikační partner k návrhům nějaké námitky a připomínky, vyslechnete je, parafrázujete, přidáte důležité informace a navrhnete řešení. Postupně se „kolečka“ stále zkracují, Váš partner začíná chápat, že závěrečná dohoda je nadosah. Zajímavé je, že použití této techniky vyvíjí společenský tlak jakoby zevnitř – pokud Váš partner nejeví stále snahu se dohodnout, cítí se stále více a více nemožně, jedná „nenormálně“ a nakonec na dohodu přistoupí. Pokud je potřeba čtvrté kolečko, skoro vždy to znamená, že něco děláte špatně a je načase změnit nebo upravit styl komunikace – drtivě většině komunikujících stačí kolečka tři. Je samozřejmé, že tato metoda nezabere u sta procent rozčilených, agresivních, plačtivých nebo tvrdohlavých lidí, se kterými přijdete v profesní situaci do styku. Zabere ale u hodně z nich – a to procento je tak velké, že stojí zato ji používat.

Optimální usměrnění energie dle tygra a draka v zátěžové komunikační situaci tedy vypadá např. takto:

Osoby:

Adam: Oblastní ředitel firmy zabývající se distribucí tiskovin.

Zora: Projektový manažer vydavatelství, realizátor projektu, jehož cílem je v dané oblasti dostat na trh časopis o letectví.

Problém: Zora potřebuje Adamovu spolupráci, aby zajistila odbyt časopisu. Spolupráce byla předběžně dohodnuta

Adamovým podřízeným, ten je ale na dovolené, Adam v e-mailové komunikaci napsal, že o ničem neví a časopis o letectví distribuovat nehodlá.

Z: Přeji dobrý den, jsem z vydavatelství XY a volám kvůli našemu časopisu Vrtule.

A: Dobrý den, to vy jste psala ten mail, ve kterém po nás chcete, abychom rozváželi tu pitomost o letadýlkách?

Z: Ano, posílala jsem Vám mail, kde jsem se chtěla dohodnout, jak budete rozvážet náš časopis o letadýlkách. Rozumím tomu tak, že Vám nepřipadá moc chytrý?

Tady Zora parafrázuje. Použije slovo „letadýlka“, protože ho použil Adam, vyhne se naopak slovu „pitomost“ protože by to znevážilo její práci. „Pitomost“ ale zasluhuje reakci, protože jinak by se cítila špatně. Zvolí proto asertivní otázku, aby Adama v parafrázi dovedla ke konfrontaci s jeho názorem.

A: To si teda pište. Navíc mi to přišlo, že už to berete jako hotovou věc a já o tom nic nevím.

Adam od dalšího rozebírání „pitomosti“ couvne – začne se dostávat k tomu, co je pro něho opravdu důležité – cítí se opomenutý.

Z: Rozumím – měl jste pocit, že já to beru jako hotové a s Vámi jsem to nedohodla...

Zora parafrázuje, shrnuje to, co se od Adama dozvěděla. Protože mu dobře naslouchá, vystihne situaci. Všimněte si těch tří teček – důraz na konec věty by pravděpodobně Adama povzbudil k dalšímu rozvádění toho, co ho štvalo, což pro dohodu není podstatné.

A: Přesně.

Adam spontánně souhlasí. Parafrázovací fáze pomalu končí, oba partneři jsou najednou ve shodě.

Z: Rozumím tomu, že chcete být informován o kontraktech, které Vaše firma zajišťuje. Distribuci Vrtule jsem dohadovala s panem Novákem, který teď odjel na dovolenou, a Vám teď zřejmě přišly jeho maily. Trochu mne překvapilo, když jste mi napsal ten mail, ale teď už tomu rozumím – máte rád přehled. Můžu za Vámi zajít a vysvětlit Vám, o co jde?

Zora uvádí informace o vlastních emocích a pocitech (rozumím tomu, překvapilo mne). Zároveň uvádí objektivní argumenty o tom, co se stalo a co proběhlo. Na závěr Informační fáze Adama ocení („máte rád přehled“ – důležitá je v tomto případě paraverbalita – barva a tón hlasu). Navazuje okamžitě návrhem. První kolečko je kompletní, energie se vrací zpátky „tygřím“ způsobem.

A: Podívejte se, já nemám moc čas se s Vámi vybavovat, Novák je na dovolené a nevím kam dřív skočit.

Adam dává najevo razanci a netrpělivost - ještě není připraven na dohodu.

Z: Aha, máte toho hodně. Finální dohodu potřebujeme udělat do čtrnácti dnů. Necháme to na pana Nováka, až se vrátí z dovolené, nebo byste měl čas třeba příští týden?

Tady se opakuje parafráze, informace a návrh ve zkrácenější podobě – druhé kolečko by mělo být kratší než první. Roztomilá a funkční je drobná manipulace pomocí dvou návrhů – něco jako „podepíšete to tužkou, nebo perem?“ Pokud nevyvíjí velký tlak, je taková manipulace profesní komunikaci akceptovatelná, i když samozřejmě záleží na individuální míře. Rozhodně nezanechá onu pachut' nepřiměřenosti.

A: Novák přijede až dvacátého, stejně toho bude mít dost. Co byste řekla příští středu, zajdem na oběd?

Najednou má Adam čas na pracovní oběd. Je pravděpodobné, že setkání by byl spíše společenskou akcí, a Zora je díky vlastní práci pod tlakem. Pokud by měla čas, určitě by mohla návrh přijmout. Rozhoduje se ale jinak, a nastupuje třetí kolečko:

Z: Oběd příští středu by byl fajn, já stíhám maximálně kafe, ráda si ho s Vámi dám. O druhé po Vašem obědě?

Třetí kolečko všechny tři fáze hodně stahuje do minimální podoby. Zoře záleží na dobrém kontaktu, volí i tady kompliment – i když by nemusela.

A: Fajn, přijďte ve středu ve dvě, nějak to dohodnem.

Adam teď přistupuje na návrh a vše je na dobré cestě, nezazní už pravděpodobně ani slovo o pitomých letadýlkách. Je dobré, že Adam finální návrh zopakoval – je pravděpodobnější, že termín schůzky dodrží.

Z: Výborně, budu se těšit.

A: Já taky, na shledanou.

A to je vše. Pokud by se Vám metafora tygra a draka těžko uchopovala, můžete si celou metodu pamatovat jako zkratku pro kód, který užíváme v bankomatech – Parafráze, Informace a Návrh řešení (PIN) je v tomto případě vstupním heslem ke zvládnutí obtížných komunikačních situací.

Z knihy: Gruber, J. Čemu se to podobá, co by to mohlo být? Tres consulting s.r.o., Praha 2010.