

I. Psychosociální aspekty komunikace

MUDr. Radkin Honzák, CSc.

Pokus o předmluvu	2
Pokus o definici	3
Rozhovor v lékárně	14
Transakční analýza jako komunikační teorie	21
Problémoví a obtížní zákazníci	44
Agresivní klienti	46
Depresivní klienti	48
Úzkostní klienti	51
Úzkostní pedanti	54
Hypochondři	56
Narcističtí pacienti	57
Jenomci	58
Geriatrictí pacienti	58
Několik cenných rad pro nespacve	60

II. Komunikace v lékárně

PharmDr. Lenka Práznovcová, Ph.D.

Úvod do problematiky	64
Komunikace v lékárně.....	65
Základní předpoklady pro komunikaci	65
Personál lékárny	67
Algoritmus komunikace používaný v lékárně	69
Algoritmus komunikace	69
Příklady komunikace	74
Nový lék	74
Komunikace při opakující se preskripci.....	75
Volně prodejné léky	77
Praktický rozbor komunikace u pacientů.....	79
Pacient bez zájmu o komunikaci (pospíchá).....	79
Příliš hovorný pacient.....	80
Nemluvný pacient	82
Závěr.....	85

I. Psychosociální aspekty komunikace

MUDr. Radkin Honzák, CSc.

POKUS O PŘEDMLUVU

Můj tatínek byl lékárník a většinu svého pracovního života strávil za tárou. Pokusil se sice také o jakousi kariéru, když už byl z čirého idealismu od války v KSČ, leč jeho možný vzestup zcela zbrzdila skutečnost, že v roce 1953 z této zločinecké organizace vystoupil (vyloučen byl podle jejích pravidel až v roce 1969, to však nijak nezabránilo tomu, abychom během těch 16 let neměli celkem zajímavý život). Nevím, nakolik se v tom třiapadesátém roce řídil jedním ze svých oblíbených hesel – *Quidquid agis, prudenter agas et respice finem* – nicméně jsem přesvědčen, že učinil správně, i když ne opatrně.

On tak pracoval totiž vždy. Už nevím, proč nás vystěhovali na konci války z našeho bytu v Praze a táta si pronajal lékárnu na Dobříši. V květnu byl ten první, kdo vystrčil z oken československé a spojenecké prápory, a příslušníci divize SS ustupující ze Štěchovic směrem na západ, jakkoli velice pospíchali, aby se nedostali do rukou Rudé armádě, našli dost času na to, aby nám vypálili do oken dva panzerfausty. Drobné střepinky skla z oken a z nábytku jsme vybírali z koberců (nábytek nezůstal) ještě několik let.

Můj tatínek mi dal poznat život v lékárně až do těch hrdel a statků, že jsem mohl zcela dle preskripcie, která pravila: Div.in.dos.aeq.Nr.X. (decem) rozsypávat prášek onen z vyřazené hrací karty do nebulí, ba dokonce mi bylo dopřáno v násobcích čísla 3 vyrábět čípky (a číst pak autentické dopisy pacientů, kteří si stěžovali, že se jim mé výrobky mažou po hubě) a dělat další kousky. Nevím, jestli táta nechtěl, abych šel v jeho stopách. Když jsem se však rozhodl, že půjdu na medicínu, nezpěchoval se, jen s malou ironií říkával: „Ty jsi doktor, ty jsi pán, lékárník je tvůj sluha. Ty mu tykáš, ty mu píšeš recipe!“

Můj tatínek mě naučil spoustu věcí, které jsem v době svého dospívání považoval za blbosti, a které jsem docenil až později. A tak je to moje dětská, pubertální a adolescentní zkušenost s lékárnou zevnitř a jedna z dalších tátových průpovědek, jež mi dovolily tu drzost poučovat lékárníky, kteří jsou opravdu posledními zachránci pacientů před omyly lékařů, abych jim zde prezentoval svá moudra. Ta jeho (opět) latinská průpovědka zní: *A bovi maiore discit arare minor*. Pro ty z nás, pro které byla během povinných studií latina, stejně jako pro mne, reakční a tedy zakázanou pavědou, překlad do současné češtiny: Větší vůl učí orat toho menšího.

Byl bych rád, kdybyste můj text přijali s velkorysostí, kterou měl můj táta. Jemu bych také chtěl tuto malou knížku připsat.

Radkin Honzák

(To křestní jméno jsem dostal z lásky a z obdivu mých rodičů ke Šrámkovu Stříbrnému větru. A tak mi nezbylo, než stát se psychiatrem, nebo jeho pacientem; všeho moc totiž škodí. Zatím jsem zvolil tu první variantu).

*Úspěšná mezilidská komunikace spočívá v umění utajit to,
co si o svém protějšku skutečně myslíte.*

Anonym

Moje komunikace s počítačem poté, co jsem někde přišel o 30 stran:
Ty hovado, ty si myslíš, že mě naštevš, když mi to zase vygumuješ.
Ale to se ohavně mýlíš, proklatče!

POKUS O DEFINICI

Pod pojmem komunikace si většina lidí představí rozhovor dvou osob; ten nesporně mezi „komunikace“ patří také, tvoří však pouze jednu její část, třebaž část nesmírně významnou. Podobně jako azalka v květináči je bez diskusí také součástí „přírody“, nepředstavuje však přírodu celou. Komunikace mezi dvěma a více subjekty je soubor nejrůznějších signálů, které jeden subjekt (nejčastěji je míněna jedna osoba) vysílá, a jiný naopak přijímá. Je to tedy **výměna signálů a podnětů**, která se odehrává prakticky prostřednictvím všech smyslů, a mezi lidmi navíc s použitím nejrůznějších technických prostředků. Pojem pochází z latinského slova „communis“, které v původním významu znamená „společný“. V běžném životě se pak jeho obsah rozšiřuje i na samotné technické prostředky, takže např. silnice, železnice či telefonní spojení běžně označujeme rovněž za „komunikace“.

S láskou vzpomínám na své působení v protimanželské poradně, kam za mnou jednou naklusala asi třicetiletá žena, která za sebou vláděla třem nezletilých dětek ve věku asi tak čtyři roky, dva roky a jeden rok. Vyměňivší plíny tomu nejmenšímu robátku pravila: „Pane doctore, musíte nám pomoci; my už spolu s manželem nejvíce šest let nekomunikujeme.“ Udíveně jsem tehdy na ni pohlédl a zeptal jsem se: A s kým tedy máte ty děti?

Pohlédla na mne stejně udíveně a zeptala se: „A vy si myslíte, že souložení je komunikace?!? Tak to mi nestačí!!! Já chci, aby se mnou komunikoval – tedy aby se mnou mluvil, aby se se mnou bavil!“

Samička motýla vyšle několik pachových molekul svého feromonu, které čichem zachytí sameček i několik kilometrů vzdálený a vydá se za ní, aby ji oplodnil. To je asi ta nejpodstatnější funkce komunikace: zachování rodu.

Příklad decentní a jemné sexuální informace pro syna: „Richarde, vzpomínáš si na to, jak jsme na tvý sedmnáctý narozeniny zajeli do tobo bordelů do Paříže? – No vidíš, a zrovna tak to dělaj motýli.“

Komunikují spolu jednotlivci, komunikují však spolu i jednotlivé součásti našich buněk, a každý vícebuněčný organismus tak vlastně představuje složitý

komunikační systém. Neustálý přenos informací (= signálů) uvnitř organismu, stejně jako mezi jedinci téhož druhu a mezi jednotlivými druhy, je podmínkou života. Právě komunikace je to, co působí proti entropii, co nás chrání před smrtí ve smyslu 2. zákona termodynamiky.

Nicméně následující text má být věnován především mezilidské komunikaci na psychologické a sociální úrovni, a to zejména v profesionálním rámci jednoho z těch nešťastných řemesel, která jsou označována jako „pomoc poskytující či pomoc nabízející profese“ (ve stále více se rozšiřující angloamerické hantýrce pak jako „helping professions“). Má být věnován, ba přímo zasvěcen této problematice s cílem, aby v důsledku nedobré komunikace neutrpěl újmu ani zákazník – pacient (klient) –, ale ani profesionální pachatel dobra, v tomto případě **zdravotník v lékárně**, především pak pan provizor, po něm všichni magistři, ale nenechme padnout ani zbývající personál. Utrpět by neměli ani „páni, co lékárníkům tykají“, tedy lékaři.

V místní lékárně, která byla též lékárnou ústavní, byla provizorkou v době mého působení v „rodném blázinci“ (tak mé první pracoviště nazvaly mé děti) krásná paní magistra, kterou jsme všichni (= lékaři muži) adorovali. Každý z nás byl více než poctěn, když mu věnovala svou pozornost. Jednou telefonicky zavolala i mně. „Pane doktore, ráda bych se vás na něco zeptala,“ pravila líbezným hlasem. „Rád vám na vše odpovím,“ tokal jsem. „No dobrá. Pane doktore, můžete mi říci, jak jste to myslel, když jste předepsal pacientovi smrtelnou dávku atropinu?“ „Já jsem to myslel dobře,“ zablekotal jsem. A nikdy jsem jí už nedokázal vysvětlit, že jsme tehdy zkoušeli léčit atropinovými kómaty, při nichž se aplikoval tento alkaloid v dávce 1 mg na 1 kg váhy (tenkrát se ještě neříkalo „hmotnosti“) pacienta – byl jsem prostě navěky za blbce.

Komunikace pacienta či zákazníka s vaší lékárnou začíná daleko dříve, než on sám se zjeví na její prahu. Je vytvářena tzv. „haló-efektem“, což jsou ve své podstatě všechny zprávy, které o ní získává, jednak prostřednictvím reklamy, jednak prostřednictvím různých informací a drbů od ostatních zákazníků, jednak od lékaře. Zajímavé na haló-efektu je, že jeho obsah je tvořen racionální informací pouze v 7 %, ostatní je „dojmologie“. Zde bych rád připomněl Bláhův axiom: *Odchází-li klient nespokojen, hovoří o tom v průměru s dvanácti dalšími lidmi. Odchází-li spokojen, nemluví o tom většinou s nikým.*

Positivní haló-efekt pomáhá vytvářet finanční motivace zákazníka (nižší příplatky na některé léky, věrnostní karty, ale i takové blbůstky, jakými jsou třeba cumlavé bonbony pro děti), vybavení a vzhled lékárny, její lokalita, především však vlídné a vstřícné vystupování personálu. Negativní image vytváří naopak pocit nezájmu a neochoty („Pani, bylo jich tam pět, všichni dělali všechno jiné, než aby

se nám věnovali a my jsme museli stát ve frontě na jednoho lékárníka...“). Nejvíce nepříznivých posudků trajdají zákazníci, kteří mají dojem, že byli v lékárně okradeni, k čemuž dochází při změně cen velmi často; stojí tedy za to opakovaně vysvětlovat, proč je dnes příplatek o pár korun větší, než byl včera.

Jen pro připomenutí uvádím známé a vesměs používané postupy, které zákazníkovi signalizují náš zájem:

- Pozdravit – vždy, znovu, každého, i když on sám vejde do lékárny jako do chlíva a ani nezabučí. Pracovat tak trochu v duchu starého projektu MZ na zlevnění léčebné péče. *Projekt předpokládal, že lékárny budou zrušeny a každý pacient dostane od svého ošetřujícího lékaře klobouk, aby mohl zdravít, zdravít, zdravít, tak dlouho, až se uzdraví.* Nejen pozdravem, ale také dalším veškerým vystupováním je potřeba dát zákazníkovi najevo, že ho vnímáme jako hodnotnou, a tedy váženou osobnost. Náš projev přitom nesmí být ani servilní, ani křečovitý, a měl by být v souladu s masarykovským *já pán, ty pán*. Dvojnásob platí tento požadavek u lidí handicapovaných.

- Oční kontakt s pacientem působí nejen příznivým dojmem na osobu před tářou, ale poskytnete nám také spoustu informací. Mimické svalstvo je ovladatelné vůlí jen zčásti a jeho vědomá kontrola je natolik nedokonalá, že můžeme pozorovat bolestivé grimasy i u pacienta v hluboké celkové anestezii, když mu chirurgové šmudlají po peritoneu.

- Zákazník musí mít pocit, že v danou chvíli (a z toho posléze vyvodí závěr, že je to tak vždy) je právě a jenom on pro nás tou nejvýznamnější osobou na světě, že my jsme tu jen a jen pro něj. Pokud kdokoli zanedbává toto pravidlo lepších lokálů, zhoršuje si kontakt s pacientem jak bezprostředně, tak do budoucnosti. Lidé jsou na nezájem hákliví a jejich dodatečné stížnosti vyznívají asi takto: *„Vůbec si mne nevšímala ... pořád jen koukala do těch papírů ... vlidný slovo neutrousí ...“*

- Empatický přístup vyjádřit slovně. Empatie (na rozdíl od soucitu, který ale může některé pacienty urážet!!!) je umění **vcítit se do situace druhého člověka**. Není tedy žádoucí říkat třeba: „Kristepane, vy jste ale chudák, jak je mi vás líto, to musí být hrozná...“, ale stačí, představíme-li si, jak bychom se asi cítili, kdybychom byli v kůži našeho komunikačního partnera. Tento postoj již sám nabízí přiměřené slovní vyjádření, které na rozdíl od předchozího probíhá více ve stylu souznívajícího: *„To si umím představit.“*

- Povzbudit zákazníka k řeči (pochopitelně jen tehdy, je-li na to čas). Pacient často kráčí k lékaři doslova nadřzen a přetékaný informacemi a dotazy, které mu chce adresovat. V ordinaci však z různých příčin nedojde k uvolnění jeho pnutí (není čas, lékař je komunikační dřevo, pacient se náhle ostýchá). Našeptání do

staré vrby je sice dobrý prostředek, ale kolik starých vrb se najde ve městě? Ke kýženému uvolnění tedy může dojít v lékárně, která je rovněž úctyhodným zdravotnickým zařízením, kde se dají navršené problémy probrat.

- Trpělivost – je to ctnost, která je zvláště některými klienty velice tvrdě zkoušena. Někdy nám k jejímu zachování pomůže logická úvaha, že po eventuálním projevu netrpělivosti bude váhavý obsedant opruzovat spíše ještě víc a ještě déle, než kdybychom mu poskytli jeho potřebný čas.

- Zachovávat mlčenlivost a mít respekt k osobním údajům pacientů. Je pravda, že člověk je tvor narativní a dává přednost příběhu před suchými fakty, že tedy pedagogicky je výhodnější pro poučení použít příběh, než opakovat nezáživné strohé údaje. Příběh by však měl vždy být vystaven tak, aby nebylo možné identifikovat jeho hrdiny.

- Pokud to je možné, nedopustit vytváření dlouhých a dlouhotrvajících front a ve špičkách posílit personál za tárou, aby provoz plynule „odsepal“. Pacienti mohou mít i při drobných zdravotních obtížích dojem, že ve své těžké situaci mají právo na péči, ohled a efektivní obsluhu, a jsou schopni vnímat a vykládat svůj diskomfort jako důsledek neochoty personálu (přestože tento kmitá jako fretky).

- Oblečení by mělo být ve shodě se všeobecnými požadavky evropského lidu, který má rád, když zdravotnický personál je oděn do jakési uniformy, nejraději bílé barvy, která určuje jeho příslušnost k profesionálnímu okruhu. Elegantní kostýmky, ba ani dvouřadová saka, nevzbuzují důvěru a zanášejí do posvátného místa zdravotnického pracoviště nežádoucí odér profánních míst.

Nepochybuji o tom, že všechny čtenářky a všichni čtenáři tohoto textu znají uvedená pravidla lépe než já a úspěšně je uplatňují. Nicméně pro pochybovače bych připomněl druhý Bláhův axiom: *Získání nového zákazníka po ztrátě starého je desetkrát dražší (reklama, marketing, atd.), než udržení zákazníka starého.*

Předložená doporučení se nevydělují z obecného principu, který říká, že komunikace je výměna informací. Významná informace vyvolává u příjemce určitou změnu chování v nejširším smyslu tohoto slova. Věta *MÁM TĚ RÁD*, vyvolá v adresátovi zcela jiné rozpoložení, než věta *DÁM TI POHLAVEK*, a toto rozpoložení je základem pro vývoj dalšího jednání. V uvedených příkladech je naznačeno, jak poskytovat informaci o kvalitě poskytovaných služeb. Příklad nám rovněž ukázal, jak široké spektrum informace představují. I při jasných a jednoduchých slovních sděleních hraje jejich celostní podání svou úlohu – od tónu hlasu, přes gesta a mimiku, až po všechny vnější okolnosti, za kterých komunikace probíhá.

Komunikace může probíhat jednosměrně, pouze směrem od vysílajícího k příjemci, k čemuž dochází často při sdělování zásadní informace.

Komunikace rozhlasového typu

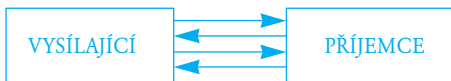


Mluvíme pak o **rozhlasovém typu komunikace**, jehož nevýhodou je, že vysílající nemá odpovídající informaci o tom, jak jeho signál dorazil, jak byl přijat a zda měl očekávaný účinek.

Na téma rozhlasové komunikace existuje řada bezkých příběhů, které vycházejí z principu dětské hry na tichou poštu. Informační šum, který vzniká, poskytuje velmi deformovaný výsledek odeslané zprávy. Velice instruktivní je příběh, který se patrně nestal, přesto však stojí za převyprávění. Mladá stydlivá lékařka vyšetřila pacienta, předepsala mu čípky a předala mu recept s návodem: „Ty čípky si budete dávat třikrát denně do anusu a pozítří přijdete na kontrolu.“ Pacient dorazí domů a táže se ženy: „Marie, nevíš, kde máme ánus?“ „Asi bude na půdě,“ praví žena. Tak jdou hledat ánus, napřed na půdu, potom do sklepa, nakonec do kůlny, ale nikde nic. I zajde manželka za sousedkou a prosí ji, zda by jejímu chorému manželovi nepůjčila ánus. „Velice ráda,“ odvětví ochotně sousedka, „ale včera bohužel přijela teta a ta ho potřebovala, takže ho právě teď nemám.“ Shánějí dva dny ánus po všech čertech, ale marně. Pacient se chystá na kontrolu a povzdechne si: „Ach jo, ánus jsme nenašli ... to si ty čípky můžu rovnou strčit do pr...“

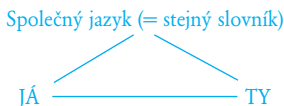
Daleko výhodnější než rozhlasová je **komunikace se zpětnou vazbou**, která probíhá obousměrně a která umožňuje oběma zúčastněným zjišťovat a kontrolovat reakce druhé strany a porozumět jim, a dle potřeby je také zpřesňovat a opravovat. Jak si ukážeme později, různí lidé chápou různým způsobem význam pojmů, které používají. Odstrašujícím příkladem je slovo „normální“. To, co jeden z nás považuje za normální, může druhý pokládat za zcela nepřijatelné. Schéma komunikace se zpětnou vazbou je zachyceno na následujícím obrázku.

Komunikace se zpětnou vazbou



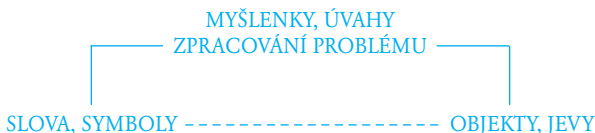
Obecné poznámky o komunikaci

Význam a hodnota zpětnovazebné komunikace vyplynou ze základních semiotických pravidel, která v zájmu jasnosti komunikace a její jednoznačnosti musíme přijmout. (*Semiotika je věda zkoumající vlastnosti přirozených nebo formalizovaných jazyků*). Vycházejme z předpokladu, že komunikace se účastní dva lidé, kteří hovoří jedním jazykem. Můžeme to naznačit takto:



Společný jazyk, dokonce i společný profesionální slang, je nezbytný pro jasnou domluvu. Slovo „jama“ znamená v češtině díru do země, v japonštině naopak horu a v američtině zkratku Journal of American Medical Association. Ve filmové veselohře V+W Peníze nebo život žádá při otevírání trezoru Werich svého partnera: „Dej sem sirku a hornudli!“ Kdo dnes ví, co je hornudle? (Vyluštění: sponka do vlasů.)

Poměrně snadno se shodneme na jednoduchých a konkrétních pojmech. Musíme si však uvědomit a mít stále na paměti, že slovní i symbolická (např. piktogramy) komunikace, která se odehrává mezi dvěma lidmi, probíhá v **pojmové**, nikoli v konkrétní úrovni. Pojem tedy **není totéž co označovaný předmět**. Pojem nebo symbol jsou prostředky, které jsme vytvořili, abychom **označili** určité konkrétní nebo abstraktní jevy. Vypracování pojmového aparátu předcházely složité sociální i individuální procesy. Všichni jsme se během svého vývoje museli naučit **pojmenovat** věci a toto pojmenování používáme, když se o nich dohadujeme. Tato skutečnost je zachycena na následujícím schématu.



Logika správné informace nedovoluje „zkrat“ mezi objekty a jevy na jedné straně a jejich slovním nebo symbolickým označením na straně druhé.

Svět, ve kterém žijeme vnímáme všemi smysly, včetně těch, o jejichž existenci se vedou spory. Informace, které o tomto světě dostáváme, vytvářejí jakési „mapy“ v našem vědomí. Spektrum signálů, jež dokážeme zachytit a dekodovat či rozluštit, je velice úzké. Přesto se pyšně domníváme, že jsme schopni uchopit a měnit objektivní realitu, o jejíž podstatě máme jen mizivé tušení. Pro mapy ve svém vědomí jsme si vytvořili určité pojmy a v zájmu bezporuchové komunikace bychom si měli ujasnit, že se nedomlouváme o nižádné realitě, ale **jen a jen o svém vidění této reality.**

Ukázali jsme si, že by bylo hrubou chybou učinit „zkrat“ mezi skutečností (jak jí rozumíme) a pojmem, který jsme této skutečnosti přiřadili. Můžeme si to znázornit na jednoduchém příkladu:

Toto je útvar, který existuje



přijde-li člověk A, nazve jej
ČTVEREC

Spojení označené přerušovanou čarou **neexistuje**, existuje jen dohoda o tom, že tento obrazec, jak jej člověk A vnímá, si bude nazývat „čtverec“. Podívejme se však, jak se změní situace, když místo člověka A přijde člověk B:



člověk B
ČTYŘÚHELNÍK

Nepochybně mají oba pravdu, ale záleží na stupni jejich znalostí, nakolik si hned napoprvé navzájem porozumějí. Nicméně můžeme si představit i osobu C, jejíž „mapa“ bude vypadat úplně jinak:



člověk C
KRUH

Zde je dohoda nemožná, protože člověk A i B mají uvedený obrazec pojmenován zcela jinak než člověk C. Budou sice mluvit o téže věci, ale budou ji označovat jinak. Stejně zmatená situace vzniká, budou-li používat týchž pojmů pro zcela jiné realie. Je možné si to přiblížit následujícím modelem:

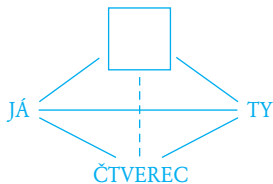


člověk D
ČTVEREC

Dejme tomu, že každá z osob je přesvědčena, že použila správného **označení pro označovanou realitu**. Vidíme tedy názorně, že již v této sémantické rovině komunikace mohou vznikat nedorozumění a nedohody

Každý lékárník zná desítky případů, kdy musel luštit požadavky svých zákazníků s detektivním umem. Pamatují se na dámu, která požadovala krokodýla, a když jí bylo sděleno, že nic takového nemají, pravila, že to tedy bude aligátor. Nakonec se našlo řešení: irigátor. Jedna z mých pacientek, patrně z úcty k naší vývozní firmě Omnipol, chtěla vždy, abych jí předepsal ROHNYPOL. Kdysi slavné projímadlo Properistol si pacientka přála důsledně pod názvem PROSERPISTOL. Když jí sdělili pravé jméno, řekla nevěřičně: „Tak oni to přejmenovali?“ a napříště chtěla, aby jí prodali to, co se teď dělá místo Proserpistolu. Až potud by to byla legrace, včetně postesknutí mé pacientky, že chtěli jet v létě na ty norské ferdy, ale cestovka že zkrachovala. Maléry nastávají, když namísto jednoho preparátu je vydán jiný s podobným názvem, jak se stalo nedávno v USA. Nebyl to jen malér, byla to lidská tragédie.

Představíme-li si účastníky komunikace podle výše uvedených modelů, je nezbytné k předcházení zmatení, aby pod tímž pojmem viděli tutéž realitu. Můžeme to znázornit asi takto:



Nyní je již jasné, že stejně důležitý jako reálný svět je svět pojmů, v němž se ve svém sociálním světě pohybujeme. Jazyk je živý systém a je srozumitelné, že má alespoň několik významných charakteristik: je komplexní a v omezeném čase v dané společnosti relativně stálý a význam a smysl jeho pojmů je určován společenskou dohodou. Ta dohoda však musí být jasná, jinak je možné zmatení, které zažijí při společném setkání již uvedená osoba A s osobou D.

Podívejme se na takovou situaci opět na jednoduchém příkladu. Dva krásní mladí lidé se po několikátýdenní známosti rozhodnou, že spolu stráví „krásnou dovolenou“. Může to dopadnout také tak, že to bude jejich první, a zároveň poslední společný zážitek, pokud celý proces (ne)dohody dopadne následovně:

„KRÁSNÁ DOVOLENÁ“

ON: povalování se na pláži,
luxus, snídaně do postele,
večery v baru, ...



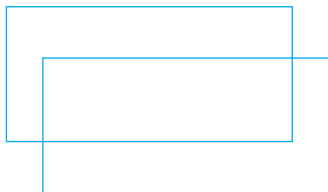
ONA: vysokohorská túra,
skromnost, odříkání, kořínky,
voda z horských potůčků,



Je tedy navýsost jasné, proč platí římské přísloví, které říká: *Clara pacta, boni amici*. A to jsme teprve v jednoduché sémantické rovině. Sémantika vypadá jako formální až formalistický přístup k povrchu jevů, opak však je pravdou. Učí nás, že máme-li porozumět druhému člověku, musíme porozumět organizaci jeho vnitřního světa, naučit se vidět věci tak, jak se na ně dívá on, a jak je tedy také vidí, a teprve na základě těchto znalostí se s ním dohodnout. Sémantika nás učí účtě k pohledu druhého, chceme-li, můžeme říci, že nás učí účtě k „souřadnicím jeho psychologické mapy světa“.

Přesto i v ideální komunikaci existuje šum a únik informace. Výzkumy například prokázaly, že při nijak závažné zdravotní situaci odchází od průměrně dobrého lékaře průměrně inteligentní pacient s tím, že **téměř třetinu** podstatných informací nestačil zaznamenat a zapamatovat si, jednak proto, že jeho zdravotní obtíže způsobují, že se dostává do stavu tísně, stresu, regrese, ale také proto, že jim zcela neporozuměl a je mu trapné se zeptat. Schematicky model úniku informací vypadá přibližně tak, jak je zachyceno na dalším obrázku:

SDĚLOVANÁ INFORMACE



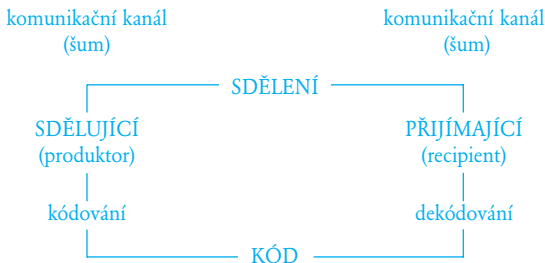
ÚNIK INFORMACE

PŘEJATÁ ČÁST
PŮVODNÍ INFORMACE

ZKRESLENÍ

Obecné poznámky o komunikaci

Podle převládajících komunikačních teorií (původně převzatých z informatiky) si můžeme celý komunikační model představit tak, jak je zachycen na dalším schématu:



Na základě znalostí a na základě přijetí uvedených pravidel pochopíme nyní snadno, proč je komunikace se zpětnou vazbou mnohem přesnější než komunikace rozhlasová. Podívejme se na již citovaný model „krásné dovolené“ v zobrazení obou modelů. Nejprve komunikace rozhlasová:

Ona: Miláčku, připravila jsem úžasný program na dovolenou.

On: To je úžasné.

Ona: Zažijeme tu nejbáječnější dovolenou, jakou si kdo umí představit.

On: To je fajn.

Ona: Vyrazíme ke konci července, kdy už bývá stálejší počasí, nemusíš se o nic starat, všechno jsem už zařídila.

... o několik týdnů později...

On: Toble má být luxusní dovolená?!

Ona: Já jsem přece nemluvila o luxusu...

On: To jsem si všechno odřekl, abych tady pil vodu, žvýkal kořínky a plabočil se?

Ona: Vždyť jsem říkala, že jde hlavně o to, abychom se vzájemně užili...

On: To si tedy užívám! Jede se domů!

Nyní si celou situaci představme v modelu se zpětnou vazbou:

Ona: Miláčku, připravila jsem už celý program naší dovolené.

On: Ty jsi prostě úžasná. A kam pojedeme?

Ona: Na moje nejmilejší místa, určitě se ti tam bude líbit.

On: A kde budeme bydlet?

Ona: Koruny stromů budou naší střechou, lesní plody naší obživou.

On: Možná, že se ti to nezdá, ale tak si dovolenou nepředstavuju.

Ona: A jak by sis ji představoval? Říkal jsi přece, že máš rád turistiku.

On: To mám, ale dovolenou vidím jako pěkný hotel na pláži, občas si zaplavat, snídani do postele a trochu si užít pobodlí. Vždyť na to máme.

Ona: Já jsem si myslela, že horská túra by nám prospěla oběma.

On: Nemám nic proti vysokohorské túře, ale chtěl bych si také trochu zalenošit.

Ona: Dobrá – tak co první týden podle mého plánu a druhý podle tvého?

On: To by šlo a měli bychom být spokojeni oba.

Zpětná vazba umožňuje ujasnění, upřesnění a dle potřeby také úpravu vzájemné dohody. Na to bychom měli myslet vždy, a to i tehdy, kdy se dohoda se zákazníkem jeví jako srozumitelná a bezproblémová. Hlídejme si proto vždy konkrétnost, srozumitelnost a nedvojsmyslnost informací poskytovaných zákazníkem i informací vlastních. Předějdeme tak mnoha nedorozuměním.

ROZHOVOR V LÉKÁRNĚ

Uvedli jsme už, že kontakt mezi dvěma nebo více lidmi začíná dříve, než se tyto konkrétní osoby sejdou na konkrétním místě, aby spolu projednaly určitou konkrétní problematiku. Jde především o již zmiňovaný haló-efekt, což je určitá apriorní schematická představa, která deformuje a zkresluje pohled na skutečnost. Jsem-li přesvědčen, že můj budoucí diskusní partner je padouch a lhář, budu vůči němu vystupovat zcela jinak, než budu-li přesvědčen, že je to světec typu Matky Terezy. Myslím, že vliv této apriorní představy zachycuje velmi dobře stará židovská anekdota.

Pan Roubíček si jde půjčit od pana Kohna sánky. Pan Kohn bydlí ve čtvrtém patře a pan Roubíček supě do schodů se dostává již do prvního patra a uvažuje: Roubíček se bude šklebit a nebude mi chtít ty sánky půjčit. Ve druhém patře přistoupí další argument: Omele mi, že v létě si chtěl ode mne půjčit vozejk a já jsem ho zrovna neměl, jenže on mi to stejně nevěřil. Ve třetím patře dospěje k závěru, že vztahy mezi ním a panem Kohnem byly vždy vachrlaté. Dofuní až do čtvrtého patra, zazvoní na zvonek a když pan Kohn otevře, pan Roubíček otráveně prohlásí: „Vědí co, pane Kohn, strčej si ty sánky za klobouk!“

Dalším zdrojem informačního šumu je skutečnost, že všichni máme tendenci posuzovat svého partnera podle toho, **jak vypadá**, daleko více (dáváme tomuto pozorování přibližně desetkrát větší váhu) než podle toho, **co říká a jak jedná**. Přesně dle přísloví, že šaty dělají člověka.

V policejních výpovědích týkajících se přepadení různých provozoven se s železnou pravděpodobností opakuje prohlášení: Nemyslel jsem si, že by to byl zloděj/lupič, který přišel prodejnu přepadnout. Byl slušně oblečený a vůbec nevypadal jako nějaký pobuda. (Talmud k tomu dodává: Posuzuj člověka nikoli podle toho, co o něm říká jeho matka, ale podle mínění jeho spolupracovníků.)

Z této skutečnosti vyplývá nejen ponaučení, že bychom si měli dávat pozor vždy, ale především ponaučení, že bychom neměli apriorně považovat klienty, kteří nejsou oblečeni jako z módního žurnálu, za individua pokleslá – ať už ve smyslu sociálním, či ve smyslu mentálním. Naši zákazníci trpce snášejí (resp. nesnášejí), jsou-li podceňováni, je-li k nim přístupováno jako k méněcenným, hloupým a nehodným našeho vznešeného zájmu. Poučením nám budiž příběh jednoho z francouzských králů, který je stejně poučný jako příběh jednoho z českých bláznů:

Jistý francouzský král si povolal slavného pařížského lékaře. V úvodní audienci mu kladl na srdce, že se k němu lékař nemůže chovat jako ke svým běžným pacientům, že se

ke němu musí chovat skutečně jako ke králi. „Vaše veličenstvo, to asi nepřijde,“ odpověděl doktor, „já se totiž ke každému ze svých pacientů chovám jako ke králi.“

Před jedním velkým blázincem upadlo řidiči automobilu zadní kolo. Bloumá na silnici i v příkopu, zda nenalezne vysroubované matky, aby kolo přídělal. Z okna na něj stále vykřikuje jeden z pacientů a nabízí mu, že mu poradí. Řidič ho dlouho ignoruje, ale po půlhodině marného hledání se zeptá, jakou pro něj tedy má radu. „Odmontujte z každého zbývajícího kola po jedné matce, tak budete mít na každém kole tři matky a s takto provizorně spraveným autem opatrně dojedete do nejbližšího servisu.“ „Děkuju, to je vynikající nápad,“ říká řidič, „já jsem ale myslel, že mi nemůžete poradit, protože jste blázen.“ „Blázen možná jsem,“ odpoví pacient, „ale nejsem blbej!“

Možným zdrojem šumu se může stát i **setrvačnost** našeho pohledu a našeho přístupu. Ohotně a rychle si uděláme určitý obrázek o něčem nebo o někom, velmi neochotně však připouštíme, že se věci i lidé v průběhu času mění, a ještě méně ochotně přiznáváme (i sami sobě), že náš obraz nebyl zcela přesný. Jak bude ještě uvedeno v dalším textu, je nezbytné hodnotit autentickou situaci a také na ni autenticky reagovat. Typická je tato problematika u dospívajících jedinců, kterým ještě včera všichni tykali, a kteří to již dnes nelibě nesou. Mělo by být pravidlem, že od věku, kdy předpokládáme, že náš mladý zákazník obdržel občanský průkaz, bychom mu měli vykat. Vyplatí se nám to v budoucnosti.

Jeden údajně pravdivý příběh vypráví, jak spolu šli po Praze dva známí herci, František Filipovský a Karel Höger, a potkali na Žofíně osazenstvo mateřské školky. Děti je poznaly, a tak uctivě pozdravily, Filipovský něco v odpověď zamručel, zatímco Höger začal děti srdečně zdravít. „Co blbeš,“ ptal se ho Filipovský. „Neblnu,“ odpověděl Höger, „těmhle holčičkám bude za deset let šestnáct a budou to krásný holky a budou mě mít rády, protože si zapamatují, jak jsem je dneska srdečně zdravil.“

Americké pojmy „set“ a „setting“ označují širší a užší rámec, v němž komunikace probíhá. Pod pojmem „set“ si můžeme představit celkové profesionální prostředí (v našem případě jde o systém zdravotnictví a začlenění lékáren v tomto systému), pod pojmem „setting“ konkrétní uspořádání místa setkání (v našem případě konkrétní lékárnou). Celé naladění rozhovoru se pak přizpůsobuje danému prostředí, a je tedy jasné, že hlavním tématem probíraným v lékárně je zdraví a nemoci; bylo by přinejmenším podivné, kdyby nový pacient, který se s lékárníkem vidí poprvé, při vstupu do lékárny zahlaholil, že Slavie včera hrála tak mizerně, že se na to nešlo ani koukat (leč i to se může stát).

Při značném objemu OTC léků by lékárník měl zvládnout také některé prvky komunikace, které se zaměřují na vztah definovaný **více jako vztah mezi zdravotníkem a pacientem, než na vztah mezi prodejcem a zákazníkem.**

Jistým vodítkem nám může být Maastrichtský anamnestický a poradenský postup, který je doporučován jako přehledná pomůcka pro lékaře. Je pochopitelné, že není možné vyžadovat od personálu lékárny, aby suploval práci lékaře, ani že nelze předpokládat vyčerpávající kladení všech otázek v dotazníku uvedených. Záleží také na časových možnostech personálu. Nicméně metodika může posloužit za méně jasných a méně přehledných okolností jako orientační pomůcka k tomu, aby se lékárník nedopustil zásadní chyby (a navíc aby měl jistější pocit zasvěceného experta).

Maastrichtský dotazník obsahuje celkem šest okruhů otázek.

- První se týká **objasnění důvodu pacientovy návštěvy**. Dejme tomu, že pacient přichází s tím, že by se chtěl poradit o svém zdravotním problému a o možnostech léčby. Jde do lékárny buď proto, že nepokládá své obtíže za tak významné, aby s nimi šel k lékaři, nebo z mnoha jiných důvodů, kterými mohou být např. i obavy, že lékař by u něj shledal nějakou závažnou chorobu, že byl svými předchozími návštěvami u lékařů zklamán atd. Lékárník by měl umět projevit svou emocionální účast a zájem. Pak stojí za to požádat pacienta, aby objasnil svůj problém, a zeptat se ho na názor na příčiny tohoto problému. Rozhodně by se v takových případech měl lékárník zajímat o to, zda již pacient konzultoval lékaře, jak se k jeho problému lékař (lékaři) vyjádřil/i, a pokud ne, proč to pacient neudělal. Měl by se zeptat, jaký charakter a v jaké míře pacient od léčby očekává. Na rozdíl od lékaře, který se často více věnuje konstruktu „nemoci“, než subjektivním obtížím pacienta, se může lékárník dozvědět jednu z podstatných charakteristik problému, a to jakým způsobem a jak mnoho ovlivňují obtíže každodenní život pacienta.

Navzdory rozvoji veškeré technologie je anamnéza stále polovinou diagnózy.

- **Shromáždění anamnestických údajů** je tedy další nezbytnou podmínkou, chce-li lékárník skutečně dobře poradit při řešení problému. Jde o vystopování historie pacientova problému do minulosti i ve vztahu ke všem dalším souvislostem. Je vhodné se zeptat, jak dlouho obtíže trvají, za jakých okolností se objevují, co je zhoršuje a co je naopak zmenšuje, jak souvisí s psychickou zátěží a stresovými vlivy, s tělesnou námahou, dietní chybou a dalšími vlivy.

- **Navrhnout řešení** je obtížné v lékařské ordinaci, a ještě o několik stupňů obtížnější při zlomkovitých znalostech celého pozadí problému a v časové tísní v lékárně. Při sebemenších pochybnostech by měl lékárník umět potlačit své přání pomoci okamžitě (eventuálně altruisticky maskované) a zvážit, zda není namíste spíše lékařské vyšetření.

Nejčastější stížností pacientů po celém světě jsou různé bolesti, dále poruchy spánku,

pak dyspeptické obtíže, a nakonec „nervy“, na které si často stěžují všude jinde než v lékařské ordinaci ze strachu, aby právě zde nebyli označeni za psychicky nemocné. Znám řadu případů, kdy pacient přišel do lékárny s žádostí o nějaké prášky proti bolesti a byl právě na základě několika správně položených otázek odkázán na lékařské vyšetření, které bylo vrcholně indikované.

A pak je tu nádherná scéna z Burianova filmu U pokladny stál, ve které trochu popletený pacient referuje lékaři: „No a pak jsem šel za panem lékárníkem.“ „To by mě zajímalo, jakou blbost vám poradil,“ odhývá ho samolibě lékař. „Abych šel za váma, pane doktore.“

Lékárník se však nezřídka stává i zpovědníkem ve věcech osobních, snad právě proto, že pacienti mimo lékařskou ordinaci prezentují své obtíže nejen v biomedicínském kontextu, ale v širších životních souvislostech. Při takových příležitostech se dozvídá mnoho podrobností z osobního života svých pacientů, eventuálně i jejich rodin. Se všemi takto získanými informacemi by měl vždy zacházet jako s důvěrnými, třebaže je pacient ke svému „onemocnění“ přiřazuje jen velmi volně.

Angličtina dokonce tyto dva pohledy na nemoc pojmově rozlišuje. Jako „illness“ (do češtiny prozatím překládané poněkud neobratně termínem „stonání“) označuje celou subjektivní zkušenost nemocného s jeho změněným zdravotním stavem, včetně jeho výkladových modelů, jež se často zásadně liší od výkladu vědeckého. Jako „disease“ je označován konstrukt, kterému v češtině říkáme „nemoc/porucha“, tedy medicínské pojetí vycházející z předpokladu znalosti etiopatogeneze, klinického obrazu, objektivně prokazatelných příznaků, vědeckých léčebných postupů a patologickoanatomických nálezů. Tento konstrukt zatím dost obtížně a především pomalu integruje psychosociální souvislosti onemocnění (a to je mimochodem jedna z příčin, proč tolik lidí vyhledává alternativní postupy).

Jestliže je lékárník žádán o radu v osobních věcech, měl by ctít pravidlo všech profesionálních poradců a **nikdy direktivně neradit**. Dopustí-li se totiž toho omylu, že doporučí nějaké řešení, může se mu záhy stát, že se stane nechtěnou obětí svého klienta, který je schopen prohlásit: „Kdybyste mi byl nenařídil, abych udělal to či ono, mohl jsem dnes spokojeně žít, zatímco takhle...“

Nanejvýš může říci: „Já bych možná volil spíše to první řešení, ale celá moje životní situace je úplně jiná než vaše, takže je těžké říci, co máte dělat vy,“ a to i v situacích, které se jeví nad slunce jasnější. Vrátime se k této problematice ještě později v kapitole věnované transakční analýze, a zejména v její části týkající se tzv. dramatického trojúhelníku.

Na druhé straně by **měl být direktivní** všude tam, kde se jedná o závazná lékařská doporučení, resp. všechna doporučení, která se k léčebným postupům vztahují (např. důrazně upozornit na možné interakce předepsaných léků s OTC

preparáty, které si chce pacient zakoupit). Měl by být direktivní tam, kde se pacient eventuálně dodatečně snaží smlouvat o dávkovacím schématu (např. u antibiotik), k čemuž neměl tváří v tvář lékaři dostatek odvahy.

Lidskou ochotu překračovat příkazy, které pocházejí z podstatně vyšších institucí, ilustruje opět jedna krásná židovská anekdota vztahující se k přísným košer předpisům (převzatá z Rostenovy knížky Jidiš pro radost).

Za deštivého a bouřlivého dne stanul pan Finkelstein u výkladní skříně obchodu s lahůdkovými potravinami. Chvilí lačně nablížel do výkladu, pak šel ke dveřím, přesvědčil se, že v obchodě není jediný zákazník, a nenápadně vešel. Koupil si půl kila rajských jablíček a pak se jakoby nic poprvé v životě zeptal: „Mimochodem, copak stojí deset deka téhle slaniny?“ Vtom se oslnivě zablysko a zaburácel brom. Finkelstein poblédl vzhůru k nebi a slabounkým hlasem zaprotestoval: „Zeptat, zeptat se snad můžu, ne?“

• **Umění strukturovat rozhovor** je nezbytnou podmínkou aktivit uvedených a vyjmenovaných v předcházejících třech oddílech, jinak jejich aktér, byť to tisíckrát dobře myslel, dopadne jak sedláci u Chlumce, kterým, jak známo, se nepodařilo uhrát ani remízu. Toto umění spočívá v dovednosti vymezit program a tím i hranice rozhovoru, v dovednosti rozhovor diplomatickým způsobem provázat se všemi podstatnými okolnostmi, a především diplomaticky ukončit s pocitem splněného úkolu pro oba aktéry.

• K tomu se logicky řadí požadavek na **zvládnutí dovedností mezilidského vztahu**. Sem patří především schopnost empatie, tedy schopnost vcítit se do situace druhého (navozená nejspíše otázkou: Jak bych se já cítil/a v jeho situaci, jak by mi bylo, kdybych byl/a v jeho kůži?). Tato schopnost pak umožňuje přiměřeně emočně reagovat na pacientovy – třeba nevyslovené – potřeby, požadavky a pocity. K empatii se v jakékoli situaci snáze dopracujeme, uvědomíme-li si, že smyslem komunikace je výměna informací, a nikoli posuzování, hodnocení, či dokonce odsuzování druhého.

• **Zvládnutí komunikačních dovedností** považuje řada odborníků zařazených do pomoc poskytujících profesí za jakýsi dar od Boha – ve skutečnosti je však možné (a tam, kde dar nebyl od malička kultivován, také nezbytné) se v těchto dovednostech vycvičit. Jde především o umění klást správné otázky, a to jak „otevřené“, tak „otázky s uzavírajícím koncem“, reagovat správně a autenticky na podněty přicházející od partnera, umět logickým způsobem uzavírat menší obsahové celky a stejně logicky je seřazovat do celků větších a komplexnějších.

Otevřené otázky ponechávají našemu partnerovi v rozhovoru možnost, aby svůj názor vyjádřil podle svého a často dost zešíroka. Jsou to otázky typu: *Co mi o tom chcete říci..., povězte mi, co si o tom myslíte..., máte na to nějaký názor?* Je vhodné

použít je na počátku rozhovoru, aby náš protějšek neměl dojem, že je u výslechu. Nicméně jakmile se poněkud orientujeme v situaci, je dobré opustit bezbřehost danou otevřenými otázkami a začít klást otázky, které umožňují jen několik odpovědí, tedy otázky „s uzavřeným koncem“, např.: *„Je to horší ráno nebo večer...“, „zhoršují se bolesti po námaze...“, „máte nějakou polohu, ve kterém se vám uleví...“, „po jakém jídle se objevují uváděné trávící obtíže?“*

Po několika vzájemných výměnách (replikách), asi tak v místě, kde by byl v písemně zachyceném textu delší odstavec, shrneme zásadní problematiku tak, jak jsme ji prozatím pochopili. Výhodnými „oslími můstky“ jsou rčení jako např.: *„Jestli jsem to dobře pochopil/a, tak nejhorší jsou vaše obtíže po jídle a zatím jste nenalezl nic, co by vám ulevilo...“*

Pacient buď souhlasí, nebo k našemu překvapení řekne: *„Ale ne, nejvíc mě to bolí nalačno a pomáhá mi...“* (on sám je přesvědčen, že skutečně všechno vysvětlil zcela přesně a správně, takže my jsme ti hloupější a pomalu chápající). Tímto způsobem je třeba trpělivě a opakovaně postupovat oddíl po oddílu, dokud nedáme dohromady příběh, který má hlavu a patu a se kterým pacient souhlasí. Je zapotřebí vracet se k anamnestickým údajům, a to zejména před tím, než se odhodláme k nějakému doporučení. Zde jsou na řadě jednoznačně uzavřené dotazy typu: *„Zkusil jste už Basbombardonan sodný? A jak na vás účinkoval?“* To především z toho důvodu, abychom se neunáhlili a neprohlásili: *„Tak já vám teď doporučuji zkusit Basbomabardonan sodný, ten vám určitě pomůže,“* a pacient nám na to otráveně neodpověděl: *„Ten jsem užíval půl roku a měl jsem po něm akorát průjem.“* To by se totiž expertovi v komunikaci přihodit nemělo.

Pan farář, pan lékárník, pan doktor a pan učitel, kteří se scházivali v horní hospodě či v hotelu U českého lva na mariáš, patřili v českých městečkách nejen k představitelům počestných profesí, ale také k nositelům určitého stupně kultury a konkrétním reprezentantům etických hodnot. Tuto krátkou kapitolku zakončují „desaterem“, které v pregraduální výuce i v postgraduální výchově vštepujeme v komunikačních kursech lékařům. Mám za to, že pracovníci v lékárně (stejně jako faráři a učitelé, pokud jde o obecné principy) je mohou využít rovněž.

- Poslouchejte pacienta vždy pozorně.
- Vysvětlíte vždy všechno jasně a srozumitelně. Vytvořte si zpětnou vazbu a ujistěte se, že vám pacient porozuměl.
- Hovořte s pacientem o prevenci.
- Buďte poctiví a čestní.
- Vyptejte se pacienta na všechno, co by mohlo vaši spolupráci ztěžovat.

Obecné poznámky o komunikaci

Ve stylu starého žrnostnického besla: Jsi-li spokojen, řekni to svým známým, nejsi-li spokojen, řekni to mně.

- Zachovejte vždy důvěrnost informací získaných od pacientů.
- Respektujte pacientova přání.
- Nekritizujte veřejně pacienta.
- Během rozhovoru udržujte oční kontakt.
- Respektujte pacientovo soukromí.
- Dejte pacientovi najevo svou emoční podporu.
- Nenechujte s pacienty sexuální vztahy.
- Uděláte-li nějaký závěr ve věci doporučení, seznajte s ním pacienta způsobem, který je pro něj srozumitelný a přijatelný.
- Váš upravený oděv je nezbytnou samozřejmostí.
- Vystupujte před pacienty vždy v nejlepším světle.
- Nepožadujte od pacientů finanční podporu pro svou osobu.
- Nekritizujte před pacienty jejich lékaře, ani své profesionální kolegy.

TRANSAKČNÍ ANALÝZA JAKO KOMUNIKAČNÍ TEORIE

Transakční analýza je ucelenou teorií, která shrnuje teorii osobnosti, teorii komunikace a psychoterapeutickou školu. Její aplikace je možná nejen v léčbě psychických a psychosomatických poruch, ale také při cestě za systematickým růstem osobnosti a jako prostředek k porozumění mezilidské komunikaci. Je úspěšně používána k optimalizaci mezilidských vztahů a ovlivňování rozvoje efektivity skupin či organizací. Přestože zde budeme probírat především komunikační teorie (resp. spíše „teoreticky probírat komunikační praxi“), nevyhne se ani základům osobnostní psychologie.

Leč nebojte se složitých psychologických výkladů s nesrozumitelnými termíny a nepřehlednými hypotézami. Slibuji, že také nezbytný teoretický úvod bude stručný. Sám zakladatel transakční analýzy (dále pro stručnost jen TA) Eric Berne trval na tom, že jazyk TA musí být srozumitelný osmiletému dítěti, stejně tak jako její nejvýznamnější teoretické poučky. Žádal po svých žácích, aby mluvili „jak jim zobák narostl“, což většina z jeho pokračovatelů plní beze zbytku dodnes, složité finesy podvědomých lidských motivací a z nich vyplývajících skutků a činů elegantně vysvětloval na modelu celosvětově známých pohádek (které jsou vlastně zdrojem osobní mytologie každého z nás). Jeho teorie osobnosti je přehledná a v zásadě se na ní během posledních 40 let příliš mnoho nezměnilo.

Eric Bernstein se narodil v roce 1910 v Montrealu v rodině lékaře, později odejel do USA. Ve 40. letech, kdy se antisemitismus nevyhnul ani této kolébce demokracie, přijal v zájmu svých dětí švédsky znějící příjmení Berne. Jako většina psychoterapeutů toho období začal svůj výcvik jako psychoanalytik, s učením psychoanalýzy se však rozešel, protože odmítl přijmout některá její dogmata. Na konci 50. let vytvořil v Kalifornii novou školu, která přijala některé principy z psychoanalýzy, některé poznatky tzv. humanistické psychologie a do značné míry byla inspirována i čerstvými objevy neurochirurgie. U nás vyšla dvakrát jeho nejslavnější kniha *Jak si lidé hrají (Games people play)* a před několika roky také jeho zásadní dílo *Co řeknete, až pozdravíte (What do you say after you say hello?)*. V češtině též vyšel na počátku 90. let spis jeho spolupracovníka a pokračovatele T. A. Harrise *Já jsem OK, ty jsi OK (I'm OK, you're OK)*.

Transakčně analytická psychologie osobnosti se zaměřuje na tu část lidské psychiky, která je dostupná našemu vědomí, a která je označována jako **já**, neboli **ego**. Transakční analýza je tedy řazena do skupiny shrnující tzv.

egopsychologie, které se věnují dějům zpracovatelným naším vědomím a nepátrají po hlubinných nevědomých strukturách. Filosofie TA vychází z následujících předpokladů:

- Lidé jsou OK.
- Lidé se rodí jako princové a princezny, osud je někdy změni v žabáky a žáby.
- Každý člověk je schopný myslet.
- Lidé mohou o svém životě rozhodovat a měnit se.
- Lidé mohou růst k autonomii.
- Lidé spolu mohou svobodně a otevřeně komunikovat.
- TA je metodou respektující vlastní rozhodnutí a uzavřené dohody.

Vysvětlení těchto základních principů, stejně jako odkazy na ně v konkrétních případech, najdeme v dalším textu.

A teď ještě pár slov k psychologii našeho já, neboli našeho ego, k jeho rozličným stavům (**ego-stavům**). Začneme příkladem.

Představte si běžnou situaci. Po ulici jede auto, přibrzdí, zastaví, řidič stočí okénko, přátelsky pokyne a pohovoří s přítelem na ulici. A nyní situace velice podobná a současně velice odlišná: Po ulici jede auto, přibrzdí, zastaví, řidič stočí okénko a pokorně pohlédne na policistu, který ho zastavil. Je to tentýž řidič, přesto vystupuje zcela jinak v prvním případě, než ve druhém. Také se zcela jinak cítí, jiným způsobem uvažuje a plánuje, dokonce i jeho tělesné reakce jsou jiné. Jako by zde vystupovaly dvě různé osoby: v prvním případě veselý kamarád, ve druhém případě schliplý chlapeček, který si jde pro potrestání. Ale představujme si dále: totéž auto jede ulicí, přibrzdí, zastaví, řidič stočí okénko a řekne na adresu synka přísným hlasem: „Běž domů a piš si úkoly, jak to že jsi ještě venku?!“ A ještě jednou tatáž situace, tentokrát se však řidič ptá: „Platí dohodnutý termín příští výroční schůze?“

Je to vždy tentýž člověk, nachází se však vždy v jiném **ego-stavu**, neboli jeho **já (=ego)** je pokaždé nastaveno jakoby v jiné rovině, v jiné tónině, jako by to byly zcela jinak vystupující osoby. Z tisíců stavů, které prožíváme a ve kterých vystupujeme, můžeme schematicky vypreparovat tři základní, které označujeme jako stav **RODIČOVSKÝ, DOSPĚLÝ a DĚTSKÝ**, zkráceně a schematicky označované jako:



Ego-stav je koherentním systémem *myšlení, cítění, chování i neverbálních projevů*. Model ego-stavů představuje tři způsoby, kterými lidé projevují svou osobnost, přesněji řečeno své **já (=ego)**.

Podle nezaručených pramenů objevil Berne existenci ego-stavů při standardní psychoterapeutické práci. Jeden z členů terapeutické skupiny, slavný a úspěšný advokát, vyprávěl historku, která ho zaujala a která mu poskytla také zcela nový vzhled na jeho problémy. Byl kdesi na dovolené a ráno potkal asi sedmiletého chlapce oděného do kovbojského úboru s dvěma kolty u pasu. Pozdravil ho a ptal se: „Jak se máš, kovboji?“ Chlapec mu odpověděl: „Vždyť ty to víš taky – já nejsem žádný kovboj, já jsem jen malý kluk, který si na kovboje hraje.“ A slavný advokát prožil náhle chvíli osvětlení. On sám měl totiž velmi často v soudní síni pocit, že je jen malým klukem, který si hraje na velkého právníka.

Co je obsahem jednotlivých ego-stavů?

RODIČ, neboli stav Rodičovský, obsahuje chování, myšlenky a pocity převzaté od rodičů nebo rodičovských figur. Odráží to, jak nás v dětství opatrovali, jak nám zajišťovali bezpečí a jistotu, a také jak nás peskovali a přifackovávali k té správné životní cestě, jaká etická pravidla nám vštěpovali.

RODIČ v nás se dá vysledovat již od dětství; sledujete-li holčičku na hřišti, jak si hraje s panenkou, můžete velmi přesně odhadnout, jak se k té holčičce chovají doma, jak často ji chválí, jak často ji trestají. Můžete však rovněž (pokud se nestane něco, co zásadně změní chod jejího života) s velkou pravděpodobností říci, že v zásadě právě tímto způsobem se bude za dvacet let nynější holčička chovat ke svým dětem.

RODIČ v nás ochraňuje podobným způsobem, jakým jsme byli ochraňováni (*a to třeba i: „Tady máš pár pohlavků, abys měl proč brečet!“*), vždycky ví, tak jak jsme považovali rodiče za vševědoucí, pečuje, kárá, trestá, nabádá, zakazuje, hlásá „svaté pravdy“ (*„A pamatuj si, že..., kdyby tě o půlnoci probudili, musíš vědět, že 7 x 7 je 49..., slušný člověk nikdy...“*), **RODIČ** hodnotí a kritizuje, a hlavně nese tradici, tradici „norem“ (tedy toho, co je a co není „normální“) a tradici jediného správného přístupu ke světu (co na tom, že platil jen v naší rodině!). Tradice se pak nezdědka může projevovat až jako předpoklad, jehož důsledky pro vztahy ke světu a pro komunikaci mohou být nedozírné.

*Klasickým příkladem Rodičovských prohlášení jsou přísloví; to, že na každou situaci lze najít nejméně dvě přísloví, která se vzájemně zcela popírají, ukazuje na **množství norem**, s nimiž se můžeme setkat v každodenním životě.*

V Rodičovském ego-stavu používáme slova jako dobrý/špatný, vždycky/nikdy, má se/nemá se, musíš/nesmíš, správně/špatně, a strašlivé slovo **normální**. V Rodičovském ego-stavu máme hlas zaujatý, kritický, uklidňující či chlácholivý, a to podle toho, jde-li o RODIČE PEČUJÍCÍHO, nebo naopak o RODIČE KRITICKÉHO. Podle tohoto dělení se liší i gesta: PEČUJÍCÍ RODIČ se vyznačuje rozevřenou náručí a vlídným úsměvem („*Pojď sem, já tě nedám, já ti to popoukám, já tě ochráním...*“), KRITICKÝ RODIČ naopak přísně zamračenou až zachmuřenou tvář, zdviženým prstem a strmými gesty shora dolů. Naše postoje, pokud se ocitneme v Rodičovském ego stavu, jsou v zásadě buď pečující, nebo kritické, chápající, nebo odsuzující, v každém případě však autoritářské, moralizující a posuzující.

Vzpomeňte na „slavné věty a slavné výroky“ svých rodičů z doby, kdy jste byli dětmi. Vzpomeňte na pocity, které ve vás tehdy vyvolávaly. Vybavte si pocity, které při jejich zaslechnutí prožíváte dnes. Vybavte si také, které z nich sami používáte, komu jsou adresovány, při jakých příležitostech a jak na ně adresáti reagují.

Já sám používám jednu velice ošklivou fintu, když tuto tematiku prezentuji studentům. Vstoupím do místnosti, „přísně“ se rozhlédnu a řeknu strašným hlasem: „Jak to zase sedíš?!? Koukej se narovnat a nehrb se!!!“ Několik lidí sebou vždy škube.

Nevyčerpateľnou zásobu Rodičovských verdiktů obsahují romány Jaroslava Žáka o studácích a kantorech, představitelem abstrahované Rodičovské struktury je např. Spejbl, karikovaným RODIČEM je teta Kateřina ze Saturnina, a pro osvětlení připojuji ještě několik citátů z útlé, ale hutné knížky B. Lanskyho a K. L. Jonese Otcové říkají největší voloviny:

„Když řeknu né, tak myslím né! Proč? Pro slepičí kvoč!“

„Budeš sedět u stolu, dokud nedojsí večeri! Pro mne za mne si tam sed' třeba celou noc!“

„Biju tě, protože tě mám rád. Mě to bolí víc než tebe.“

„Dokud žiješ v mém domě, platí pro tebe mé zákony!“

„Tomuhle rambajzu říkáš hudba?“

„Nač potřebuješ nějaké zvíře? Vždyť máš přece sestřičku.“

„Vezmi si čisté trenýrky, co kdyby tě porazilo auto.“

Nepřipomíná vám to něco?

Dospělý ego-stav (zkráceně DOSPĚLÝ) zajišťuje veškeré poznávací funkce a říkává se, že vystupuje jako logický počítač v nás; nevyznačuje se výraznějšími emocemi, hledá logické souvislosti, poznává svět všemi smysly včetně extenzí (mikroskop, radar, laser, atd.), které vytvořil. Své poznatky třídí bez předsudků, pouze s úctou k logice, porovnává s minulou zkušeností, zařazuje do paměťové

a zkušenostní databáze, syntetizuje je a na základě logických procesů dělá předpovědi.

Vystupuje-li jedinec v ego-stavu DOSPĚLÉHO, zaměřuje se jeho činnost „ad rem“, tedy k věci, k problému. Jeho nejčastějším pracovním nástrojem je otázka JAK? Jak se věci dají dělat, aby se došlo ke kýženému výsledku? DOSPĚLÉHO v sobě pěstuje každý z nás také již od dětství, a „malý filosof“ hledající ve světě smysluplné souvislosti přebírá nevědomky od svých rodičů nejrůznější pracovní postupy: jak brát do ruky kladivo, jak vařit knedlíky, jak hledat informace v knize či dnes na internetu, jak správně pěstovat květiny, aby rostly, atd.

Zatímco RODIČ vystupuje ochranně nebo karatelsky, vystupuje DOSPĚLÝ věcně, klidně, jeho výraz je přemýšlivý, bdělý, čilý, vstřícný, otevřený, jeho gesta jsou úsporná a většinou je lze v nonverbálním slovníku překládat jako „gesta, která přidržují myšlenky pohromadě“. Hovoří-li DOSPĚLÝ, používá často těchto slov: jak, co, kde a kdy, praktický, možný, zajímavý, zjistit, dělat, rozvažovat, rozumný, účelný, logický, včetně jejich opaků; vždy však v klidné věcné úrovni, bez vzruchů a rozčilování. Postoje DOSPĚLÉHO jsou přímé, věcné, zhodnocují fakta a nesměřují ani k manipulaci, ani k dosažení nepoctivých zisků (pokud nejde o profesionálního podvodníka, který svého DOSPĚLÉHO zapojuje právě do této činnosti).

V souhrnu můžeme říci, že hlavním posláním DOSPĚLÉHO je pracovat, dělat dohody, myslet, řešit, zařizovat, umět na určité profesionální úrovni, jednat a předvídat na základě objektivních znalostí. DOSPĚLÝ je jediný ego-stav, ve kterém lze uzavírat realistické a do budoucna platné dohody, je to ten stav, který se snaží vyřešit problémy, aniž do nich zatahuje předsudky a emoce. DOSPĚLÝ ví, že $2 \times 2 = 4$, bez ohledu na to, zda to řekla milovaná paní učitelka nebo ta bestie odnaproti a s faktem $2 \times 2 = 4$ pracuje jako s daností.

Kdybychom byli jen ve stavu RODIČE, byli bychom něco mezi rozšířlanou učitelkou z mateřské školky a středověkým kazatelem plným svatých pravd, kdybychom byli jen ve stavu DOSPĚLÉHO, byli bychom to, čemu se oprávněně říká „studený čumák“.

Životní štávu najdeme ve třetím ego-stavu, stavu Dětském, neboli v DÍTĚTI, které je v nás ukryto. Své DÍTĚ si můžeme představit nejlépe jako sami sebe ve věku mezi 5. a 6. rokem, sami sebe s výbavou všech emocí a pocitů, s malou znalostí světa, a navíc s magickým myšlením, své dítě, které – ať chceme nebo ne – bylo především **naprosto závislé** na rodičích a dalších významných lidech kolem. Tato závislost a neschopnost zajistit si i v ideálních podmínkách to, co

by reálné dítě chtělo a někdy dokonce i potřebovalo, je velmi přesně reflektována v časté větě zdravého dítěte: „Až já budu velký, tak...“

Dítě však není tak zcela bezmocné, jak by se na první pohled zdálo. To, co mu bylo odepřeno na fyzické síle a rozhledu, je mnohonásobně vyváženo jeho schopností **manipulace**. Tří- až pětileté holčičky by mohly poskytovat lekce z koketerie, podívejme se i na stejně staré chlapečky, jak se umějí lísat. To však nejsou všechny zbraně; manipulovat lze trucováním, vztekáním se, pláčem, odmítáním jídla, odmítáním rodinných pravidel. Jak častým úkazem je to, že nepřipravené čtyřleté dítě po příchodu jím nevítané konkurence – bratříčka či sestřičky – se začne znovu počurávat a pokakávat. Některé pokusy o manipulaci jsou v zárodcích zmařeny, některé se však jeví pro dítě „vývojově úspěšné“ a stávají se součástí životní výbavy DÍTĚTE na další desetiletí. Malé dítě (stejně jako později DÍTĚ v nás) je přirozeně sobecké a nárokuje nejrůznější výhody (směřování k pocitům libosti). Nechci rozhodně podsouvat manipulujícímu dítěti zlý úmysl – dělá to pouze proto, aby dosáhlo svého cíle, a dělá to pomocí prostředků, které má k dispozici. Chybou je, že tyto zvyky přežijí do pozdějšího věku a zde se stávají zdrojem různých švindlů.

Snad nejpodstatnější psychologickou vlastností dítěte je jeho nenasytná zvědavost a jeho tvůrčí potenciál. Dítě poznává svět metodou pokus-omyl, pozitivní výsledky této metody lze počítat na pouhá procenta, přesto tak činí stále a dopracovává se k zásadním poznatkům. Také DÍTĚ v nás je stále plně nenasytné zvědavosti Kiplingova sloního mláděte a hravosti. Velmi dobře to vystihuje věta, kterou napsal v závěrečném dopise románu Saturnin dědeček svému vnukovi: *Nikdy bych byl tolik nezestárnul, kdybych si nezapomněl hrát*. Hra je vlastně přípravou pro život a DĚTSKÁ kreativita, neomezovaná znalostí platných pravidel a norem, je hnacím motorem nejrůznějších aktivit. Využívá se jí např. při způsobu zpracování problému označovaném jako „brainstorming“. Je také podstatou činnosti umělecké, základem společenských radovánek, obsahem večírků a neformálních setkávání.

Kromě radosti z poznávání a všeobecné radosti ze života (viz: Lidé jsou OK) jsou v DĚTSKÉM ego-stavu uloženy další emoce, které již nejsou tak příjemné, jako např. strach, úzkost až děs, lítost, frustrace, hněv, agrese, pocit opuštěnosti, marnosti, beznaděje a bezmoci. Většinu těchto pocitů dítě zažívá během svého klopotného poznávání světa a spojuje je (někdy více, jindy méně správně) s celou životní zkušeností. Může se snadno stát, že si některé pocity „poplete“ (např. zjistí, že v situaci ohrožení nemělo smysl reagovat úzkostí, ale že se vyplatilo dělat tajdrlíky) a takto změněnou „mapu pocitů“ si odnáší do svého

DĚTSKÉHO ego-stavu na zbytek života, což se projeví např. neurotickým smíchem, který se objevuje ve chvílích úzkosti.

Dalším podstatným rysem DĚTSKÉHO ego-stavu je **magické myšlení**. Malé dítě až do šesti let (teprve v tomto věku dozrává elektrická mozková aktivita do aktivity dospělé) nemyslí jako zmenšenina DOSPĚLÉHO myšlení omezeného jen nedostatkem informací. Myslí v pohádkových dimenzích. Dítě při myšlení čaruje, a má-li po ruce tu správnou formulku či ten pravý kouzelný proutek, může dosáhnout nemožného. Skálu lze rozpoltit mávnutím kouzelné hůlky, utržená hlava se přiloží, polije se vše nejprve mrtvou a potom živou vodou a dotyčná osoba opět ožije. Tento způsob myšlení přetrvává v DĚTSKÉM ego-stavu a je zdrojem mnoha trampot, u jejichž kořenů je víra v zázraky.

Pokud jde o slovní výbavu, používá DÍTĚ s oblibou citoslovce (žůžo, bezva, fajn, super, fuj), nejčastější DĚTSKOU otázkou je PROČ?

a nejfrekventovanějším slovesem je chci/nechci. Dalšími častými slovy jsou: nemohu, věřím, cítím, to je divné, bojím se že... Hlasový projev může být uvolněný, nebo naopak stísněný, výbojný nebo vzlykavý, mazlivý či žádající. Výraz a gesta jsou nebrzděné, spontánní a naivní, mohou vyjadřovat celou škálu pocitů od radosti (podívejte se na tribuny stadionů, když „naši dali gól“) až po hluboký smutek (podívejte se na tytéž tribuny když „naši dostali gól“). Častý je výraz údivu, překvapení či dychtivého očekávání. Také škála postojů je velmi bohatá, od udiveného, stěžujícího si, přes obranný, neukázněný, koketní, zahanbený, hravý, tvůrčí, vyzývavý či podmiňující.

Jestliže RODIČ v nás ochraňuje a kárá, DOSPĚLÝ myslí a pracuje, naše DÍTĚ pociťuje, raduje se, zlobí, truceje, pláče, bojí se, trpí nejistotou, nemyslí, ale čaruje, chce, prožívá a manipuluje. V ego-stavu DÍTĚTE můžeme rozlišit dvě odlišné složky. První z nich nazýváme PŘIROZENÉ DÍTĚ a jeho předobrazem je rousseauovský Emil, nezkažený žádnými civilizačními vlivy, a disponující tudíž jen všemi dobrými instinkty, které byly navíc správně kultivovány. Druhou označujeme jako ADAPTOVANÉ DÍTĚ; je to ego-stav výrazně ovlivněný prostředím, ve kterém malý člověk vyrůstal, DÍTĚ tak trochu „vyčurané“, které zná finty a manipulace, DÍTĚ frustrované, které již není vždy OK, nebo může být OK za určitých podmínek, které mu však nesmírně komplikují život.

Jestliže jsme řekli, že určitou karikaturou RODIČE je Spejbl, je vyjádřením DĚTSKÉ mazanosti, místy potouchlosti, jindy naivity jeho synáček Hurvínek. Řekli jsme, jak by vypadal člověk, který by šel světem jen jako RODIČ, či jako jenom DOSPĚLÝ. Nebrzděné DÍTĚ v dospělém člověku by působilo dojmem prostáčka, spíše však blázna. Protože se však jednotlivé ego-stavy plynule a velmi

pružně střídají, máme bohatou možnost reagovat na většinu situací, s nimiž se v životě setkáme, odpovídajícím způsobem.

STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA EGO-STAVŮ

- RODIČ** – chování, myšlenky a pocity převzaté do rodičů
nebo od rodičovských figur
- DOSPĚLÝ** – chování, myšlenky a pocity, které jsou přímou odpovědí
na situaci tady a teď
- DÍTĚ** – chování, myšlenky a pocity z dětství „přehrávané“ v současnosti

Vrátíme-li se k příkladu muže, který zastavuje auto a stáčí okénko, můžeme si na základě předložených informací o ego-stavech přiblížit základní komunikační model transakční analýzy (přidávám ještě jednu větu, kterou jsem na samém počátku už nechtěl otravovat).

- RO „Běž domů a napiš si úkoly“ KRITICKÝ RODIČ
- RO „Vezmi si šálu, aby ses nenachladil“ PEČUJÍCÍ RODIČ
- DO „Bude ta schůze ve čtvrtek?“ DOSPĚLÝ
- DÍ „Aboj, jak se máš?“ PŘIROZENÉ DÍTĚ
- DÍ „Já už to opravdu víckrát neudělám“ ADAPTOVANÉ DÍTĚ

Mezi základní psychologické potřeby (psychologické „hlady“) řadí TA potřebu stimulace, **potřebu uznání, potřebu struktury a potřebu pozice**. Ke splnění těchto potřeb mezilidská komunikace slouží více, než cokoli jiného. Jednak komunikujeme sami se sebou, sami sebe můžeme určitým způsobem „hecovat“ (=stimulovat), sami sebe oceňujeme (přiměřeně, s nadsázkou, ale často s podceněním), dokážeme si strukturovat čas i program a svoji pozici máme čas od času potřebu porovnávat s pozicí ideální. Naše **já** má bohatý program, vypracovávaný od dětství.

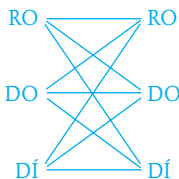
Eric Berne napsal ve druhém vydání ke knize Jak si lidé hrají: „Můj Dospělý napsal knihu a dostal za ni honorář, mé Dítě si za to koupilo nové auto a můj Rodič pomáhal vybírat správnou značku a teď mě nabádá, abych jezdil opatrně“. Jeden z jeho

pokračovatelů doporučuje v úvodu ke své knížce: „Sešli jsme se my dva - měli bychom udělat všechno pro to, aby všech nás šest (rozuměj 2x Rodič, 2x Dospělý a 2x Dítě) měli co nejlepší zábavu.“

Od dětství se svým okolím nějakým způsobem komunikujeme, a přestože se domníváme, že jednáme spontánně a přirozeně, máme ve své výbavě určité stereotypy, děláme určité systematické chyby (ty se nám ukazují na typických a opakujících se konfliktních situacích, které jsou si občas tak nápadně podobné), trváme neústupně na některých požadavcích, které se nám neplní, skáčeme opakovaně na stejné špeky (se závěrečným vyhodnocením: „*Já blbec, kolikrát jsem si už říkal, že na tohle nenaletím, a dneska se mi to zase podařilo!*“).

Transakční analýza nám může pomoci v rozšifrování mnoha jenom zdánlivě komplikovaných problémů a chybu můžeme odhalit již ve třetím nebo čtvrtém tahu v komunikační partii. Stane-li se tato chyba, je to, jako by člověk stoupl na skluzavku ukrytou pod sněhem – pak už to jede samo... Pojďme se podívat na některé typy **transakcí**, tedy informačních jednotek shrnujících v sobě podnět, uznání i vyhodnocení pozice. Po seznámení se s obsahy jednotlivých ego-stavů můžeme celkem přehledně posoudit, z jakého ego-stavu transakce vychází a jaký dopad má, včetně toho, který ego-stav našeho partnera osloví. V dalších schématech se pokusíme zachytit nejčastěji používané transakce.

Z matematického hlediska existuje jistý omezený počet kombinací.



Dvě osoby spolu mohou jednat na celkem 2 x 9 možných úrovních, přičemž každou z nich můžeme popsat a pro lepší přehlednost i graficky znázornit. Vypisujeme zde výchozí ego-stav a směr transakce u jedné osoby. Předpokládaná **komplementární transakce** by v zájmu bezporuchové komunikace měla být **rovnoběžná**, tj. druhá osoba by měla odpovědět z ego-stavu, který byl osloven.

RO – RO: Tzv. „rodičovské sdružení“ obsahuje vyslání RODIČOVSKÉ informace směrem k RODIČOVSKÉMU ego-stavu druhé osoby. Bývají to většinou „svaté pravdy“, životní maxima, nejrůznější soudy, nezřídka uváděné zvoláním: „*Já vždycky říkám...*“ nebo „*Mělo by se...*“ a podobně. Z druhé strany se očekává soulad ve zhodnocení.

RO – DO: Při této transakci se obrací odesílající na adresáta s hodnotícím, tradičním, pečujícím či karatelským poselstvím a zaměřuje je především směrem k jeho pracovním aktivitám. Může vyznít např. takto: „*Tak ty si chceš na ten projekt půjčit peníze? Nedělej to, slušní lidé si nepůjčují!*“ Nebo jiný příklad: „*Myslíš, že je rozumné začínat si pletky s tou novou kolegyní? Viš přeci, že se říká, co je v domě, není pro mě.*“ Z druhé strany se očekává, že tradice a morálka dostanou přednost před racionální úvahou.

RO – DÍ: Typická transakce pro typické RODIČOVSKÉ výroky jak ve smyslu ochranném („*Vezmi si šálu, ať nenachladneš!*“), tak ve smyslu kritickém („*Co děláš na ulici, běž si psát úkoly!*“). Předpokládaná komplementární transakce vychází z DĚTSKÉHO ego-stavu osloveného, a to i v případě, že se jedná o dva plnoleté jedince.

DO – RO: Racionální úvaha zaměřená k hodnotovému systému druhé osoby, např.: „*Myslíš, že je rozumné, zavádět pravidla amerického etického kodexu do našich poměrů? Jsou sice dobře propracovaná, v našich odlišných podmínkách však nemusí fungovat tak dobře jako u nich.*“

DO – DO: Základní pracovní transakce, jediná poloha, ze které se dají dělat platné dohody, které staví na racionálním základu. Jediné možné vyřešení sporu či konfliktu, který ve všech jiných polohách a zacíleních směřuje k výsledkům nekontrolovatelným a často destruktivním. Typická transakce: „*Jak bychom to mohli udělat lépe?*“ Očekávaná odpověď je rovněž ze strany DOSPĚLÉHO.

DO – DÍ: Ukázkovým příkladem zohledňujícím logické důsledky je: „*Další zmrzlinu už nemůžeš dostat, protože by ti bylo špatně.*“ (RODIČ naopak použije autority a prohlásí: „*Další zmrzlinu už nedostaneš, protože jsem to řekl, a basta.*“)

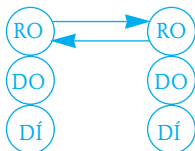
DÍ – RO: V základním zadání je to vskutku situace malého dítěte, které se se všemi svými potřebami a přáními obrací k rodičům a rodičovským osobnostem. V dospělosti pak je to DĚTSKÝ ego-stav, který volá: „*Ochraňuj mě, nedej mě, pofoukej mi to,*“ atd... a DÍ–RO je nejčastější transakcí, kterou ze strany svých klientů zažívají představitelé pomoc nabízejících profesí. Pacient může být desetkrát chytřejší než my, dvakrát starší, tisíckrát bohatší, ověšený funkcemi, metály a bůhví čím ještě, přesto ve chvíli, kdy hledá pomoc, nejčastěji vychází z DĚTSKÉHO stavu a bylo by hrubým prohřeškem proti profesionálním pravidlům, nevyjít těmto potřebám vstříc nabídnutím RODIČOVSKÉ ochoty.

DÍ – DO: Transakce zachycuje hledání DÍTĚTE, které vyžaduje nejen emoční ujištění, ale také logické odpovědi na své otázky. V dětském věku: „Čím to je, že se rozsvítí, když otočíš vypínačem?“

DÍ – DÍ: Každé citové angažování, které v tuto chvíli nebere v potaz ani logiku (DOSPĚLÝ), ani pravidla (RODIČ). Krásně je vyjádřeno názvem série krátkých filmů: „Pojďte, pane, budeme si brát!“

Dialogy, v nichž probíhají transakce komplementárně, si můžeme pro přehlednost znázornit graficky s použitím známých schémat – „sněhuláků“ – takto:

RO – RO



A: *Pani, to je strašný, co?*

B: *No vidíte, můj dědeček byl PUDr., tedy pracující u dráhy...*

A: *No a já jsem slyšela, že tenkrát bylo možný si podle vlaku štelovat hodiny.*

B: *To máte pravdu, ale dneska, ta špína, ten nepořádek...*

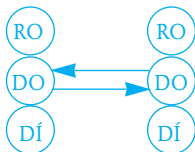
A: *A ty mladý, ty jejich účesy, a kluci nosej náušnice...*

B: *A ta jejich muzika...*

A: *To není muzika, to je, pani, jenom randál...*

Pokud budou i nadále transakce probíhat rovnoběžně, lze pokračovat ad nauseam.

DO – DO



A: *Jak by se tento projekt dal provést s úsporou okolo 10 %?*

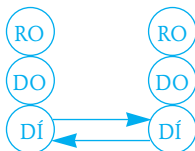
B: *Tady by se dalo ušetřit tím, že by...*

Obecné poznámky o komunikaci

A: To ale zvýší riziko, že se stane...

B: To můžeme snížit použitím...

DÍ - DÍ



A: Ty jsi ta nejkrásnější na světě...

B: Myslíš... (pohlazení), ty jsi můj medvídek...

A: Ty jsi moje jediná láska...

B: (Polibek)

Také se to ovšem dá předvést takto:

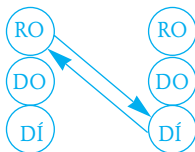
A: Pod', vykrademe lékárnu a navaříme si nový jedy...

B: A co dyš nás chytanou?

A: Co by nás chytali, Kájínka taky nechytli!

B: To je dobrý nápad – a já si pro jistotu vezmu talisman.

RO - DÍ



Následující dialog je téměř přesným zachycením skutečné situace.

A: (dáma v nejlepší věku, jak se v průběhu dialogu vyjevilo, docentka a CSc., vyučující na jedné fakultě, kde byla postrachem studentů): Paní magistro, jdu se s vámi poradit. Pokaždé, když jsem tu byla, jste na mne zapůsobila jak svým vystupováním, tak znalostmi.

B: (paní magistra tak ve věku nejmladší dcery paní A): To mě těší. Co pro vás mohu udělat?

A: Nemí tu pan provizor?

B: Ne, přijde asi za dvě hodiny. Mám mu něco vyřídít?

A: Ne, ne, ne, já jsem chtěla vědět, jestli jsme tu samy. Já mám totiž takový delikátní problém, o kterém bych se chtěla poradit s vámi.

B: V čem je ten problém?

A: (dáma rudne a naskakují jí červené skvrny na krku): Když ono se o tom tak špatně mluví...

B: Zdravotní problémy jsou vždycky nepříjemné a mluvit o nich také není nic povzbuzujícího...

A: Máte něco proti hemeroidům?

B: Jistě: mast..., čípky..., odvary ke koupelím, co byste chtěla?

A: A to mi můžete prodat bez receptu?

B: Všechny tyto přípravky jsou volně prodejné.

A: To je dobře, já bych s tím k doktorovi nemohla jít.

B: Proč ne?

A: Vždyť vidíte sama, jak je to delikátní problém. A náš obvodní lékař je muž. Ale vám bych to ukázala, jestli mi můžete poradit.

B: (trochu ztuhla v představě, kterák paní zdvihne sukně, stáhne kalhotky a vystrčí na ni pozadí): Já medicínským problémům bohužel nerozumím, ale jestli by vám to pomohlo, mohu vás poslat za svou přítelkyní, která je lékařkou na chirurgii.

A: To bych vám byla velice vděčná. Kdybyste věděla, jak dlouho mě to už trápí...

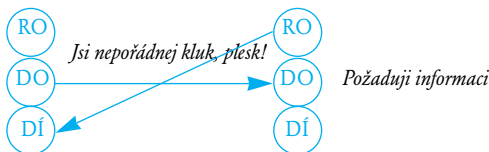
Pokud transakce probíhají rovnoběžně, mohou pokračovat nerušeně bez problémů a komunikace je plynulá. Komunikační nesnáze, nedorozumění a nakonec konflikty vyvstávají, jestliže je tato rovnoběžnost porušena. Nejčastější prohršky jsou zkřížené transakce, transakce s přidruženým významem a angulární (také tangenciální) transakce.

Zkřížené transakce se objevují tehdy, jestliže partner přestane reagovat komplementárně a změní výchozí ego-stav, se svým sdělením se pak také obrací na jiný než původně vysílající ego-stav první osoby. Příklad je opět lepší než dlouhé výklady:

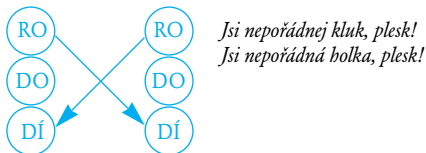
Manželé se chystají do divadla, jsou ve značném spěchu a také již v časové tísní (ne-li skluzu), bytem se nese smrad z připálené večere, již měli být dávno na zastávce, aby stihli včas začátek představení, manželka si právě natrhla třetí punčocháče a manžel se v tuto chvíli zeptá: „Nevíš, kde mám tu divadelní kravatu?“ Adekvátní odpověď (DO – DO) by zněla: „Tam a tam,“ nebo „Nevím.“ Otázka však zastihla manželku natolik popuzenou, že místo ze svého DOSPĚLÉHO reaguje ze svého

Obecné poznámky o komunikaci

RODIČOVSKÉHO ego-stavu a odsekne: „Kdybys nebyl takovej bordelář, dobře bys věděl, kde ji máš!“ (RO – DÍ). Kdyby byl manžel jen trochu chytrý, vrátí dialog do roviny DO – DO a řekne: „No, že jsem bordelář, víme oba už 30 let a dneska večer s tím asi nic neuděláme. Nicméně nevíš, kdy by mohla ta kravata být?“ To by řekl, kdyby měl nadhled, ale on ho nemá. Jeho DÍTĚ bylo zasaženo, a tak zareaguje buď z pozice DĚTSKÉ („Vždyť já do žádného divadla chodit nemusím! V nálevně místního kulturního domu je dnes slušný diskusní program na téma blbě ženské, a tam kravatu nepotřebuju!“), nebo se také přesune do pozice RODIČOVSKÉ a řekne: „Co ty mi vyprávíš o bordelářství?! Já jsem včera omylem otevřel kredenc!“ A je zaděláno. Další vývoj závisí na tom, jaké HRY jsou manželé zvyklí hrát. Schematicky lze zkrřížení transakcí vyjádřit takto:



Nemluvíme o tom, že manželka „měla právo na rozčilení“, ani o tom, zda manžel je nebo není bordelář. Mluvíme o **formálním posunu**, ke kterému došlo, mluvíme o zkrřížení transakcí. Následná manželova RODIČOVSKÁ reakce může být zachycena takto:



Konrad Lorenz ve své knize o nitrodruhové agresi říká na adresu lidstva: „Jakmile se začne mávat praporem idejí, je racionální dohoda nemožná“ – válka se pak v souladu s jiným citátem stává pokračováním politiky.

Zkrřížené transakce stojí také v základech většiny vtípů, kdy se dramatická změna komunikace jeví jako prvek komický. Dokládá to třeba jedna z Ladových veselých historek:

Holčička (asi desetiletá): Teto, proč nemáš děti? DÍ – DO

Teta (asi třicetiletá): Protože mi je čáp nepřinesl. RO – DÍ

Holčička: No, když budeš takhle uvažovat, tak nikdy žádné mít nebudeš. DO – DO

Zkřížení komunikace z úrovně DO – DO do „obranné“ RODIČOVSKÉ odpovědi najdeme i v další historce z knihy Leo Rostena „Jidiš pro radost“:

Paní Samuelsonová navštívila poprvé v životě gynekologa. Když si zapsal její anamnézu, řekl jí:

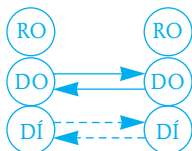
„A teď jděte do vedlejší místnosti a solékněte se.“ (DO – DO) „Že se mám soléknout?“ lapala paní Samuelsonová po vzduchu. (DÍ – RO)

„Ovšem.“ (DO – DO)

„Poslyšte, doktore, jestlipak vaše paní matka ví, čím se živíte?“ (RO – DÍ)

Transakce s přidruženým významem se vyznačují určitou dávkou falše tím, že nesou kromě sociální informace ještě další psychologický význam, který je jakoby racionálními argumenty maskován.

K mladému lékaři specialistovi nastoupí nová mladá laborantka. Provoz v ordinaci je velice živý, místy až nepřehledný. Doktor je extrovert se širokým záberem zájmů, po dvou týdnech spolupráce si už s laborantkou tyká a navrhne jí: „Víš co, dneska skončíme dřív, zajdeme někam, kde je klid – tady klid nikdy nebude – a já ti vysvětlím, co všechno už budeš dělat samostatně, komu se má vařit kafe, před kým mě máš zapírat, a všechny ty nezbytnosti.“ Dívčina souhlasí a odpoledne je oba možné spatřit v družném rozhovoru v útulné vinárničce. Až se ráno probudí doktor s bolavou hlavou v cizí posteli, první co ho napadne, bude: „Proboba, tohle jsem přece nechtěl!“ Pochopitelně, jeho DOSPĚLÝ dobře ví, že začínat si sexuální pletky s personálem je horší než zpronevřit sirotčí peníze. DOSPĚLÝ ale nebyl iniciátorem této akce. Iniciátory a režiséry byly DĚTSKÉ ego-stavy obou aktérů. To DĚTI si řekly: „Teď si půjdeme zařádit!“ Skryty pod deštníkem zdánlivě racionální a rozumné dohody o pracovní schůzce.



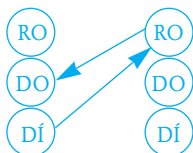
„Půjdeme na pracovní schůzku.“

„Půjdeme si zařádit!“

Posledním hroblem bezproblémové komunikace jsou transakce angulární neboli tangenciální. Je až s podivem, kolik času zaberou nic neřešící angulární transakce na nejrůznějších poradách. Jejich klasická podoba, popsaná již před padesáti roky, vypadá takto:

Holčička: Maminko, máš mě ráda? (DÍ – RO)

Maminka: Co je to, mít ráda? (RO – DO)



V komunikaci, zejména při řešení pracovních problémů, je to optimální zdržovací a oddalovací taktika, běžně označovaná jako „výmluvy“.

A: „Odevzdal jste zprávu o splnění úkolu XY?“ (DO – DO)

B: „Vyskytly se nějaké problémy, které je nutné dořešit.“ (DÍ – DO)

Zajímavou překážkou plynulé komunikace (něco jako Taxisův příkop) je tzv. **kontaminace ego-stavů**. Graficky si ji můžeme znázornit takto:



Princip této **kontaminace DOSPĚLÉHO** ego-stavu spočívá v proniknutí některých principů RODIČOVSKÉHO ego-stavu do racionálního logického postupu. Jsou to prvky výsostně ideové, hodnotové a hodnotící. Americký program integrace černého obyvatelstva dlouho zcela selhal, protože jeho základní východisko nebylo postaveno na racionální bázi, ale na předsudku. Vycházel totiž z předpokladu, že černoši mají nižší IQ než běloši. Tento předpoklad byl sice zcela mylný, nicméně byl sdílen většinou projektantů.

Není tak daleko doba, kdy „vědecké“ poučky marxismu a leninismu byly vydávány za neotřesitelné pozitivistické poznatky, a ještě méně je vzdálená doba, kdy ideologická prohlášení vyznívala ve smyslu, že „neviditelná ruka trhu zvládne vše a o nic jiného se není třeba ve společnosti starat“.

Pan profesor Sekla, vedoucí Biologického ústavu Fakulty všeobecného lékařství (za svou statečnost na čas distancovaný, ale k naší radosti za mých studií opět propuštěný za katedru) říkal ve svých přednáškách: „Biologii dělíme na normální a sovětskou. Představiteli té druhé jsou odvážný železničář Mičurin, ta senilní bába Lepešinská a ten podvodník Lysenko.“ To byl přesný popis skutečnosti, kdy ideologie kontaminovala nezávislé vědecké (DOSPĚLÉ) poznání.

Stejně nebezpečná, ne-li více, je **kontaminace DOSPĚLÉHO ego stavu** ego-stavem DĚTSKÝM. Nejzřetelivější nápady zbledlého DÍTĚTE zabalené do formální logiky DOSPĚLÉHO pak mohou působit účinněji než Černobylská elektrárna. Graficky je to opět možné znázornit:



„V hospodě trávím takovou spoustu času nikoli proto, že bych holdoval alkoholu, ale protože je statisticky prokázáno, že v hospodách umírá daleko méně lidí než doma.“

Nebo to, co mi vykládal jeden nešťastný gambler: „Včera jsem konečně vyhrál.“ Když jsem se zeptal, kolik, dozvěděl jsem se, že 300 korun. Ptal jsem se, co s nimi dotyčný udělal. „Já jsem je neměl,“ odpověděl k mému překvapení a pak vysvětlil: „Já normálně prohrávám tisíc korun za večer a včera jsem prohrál jen 700, takže jsem vlastně 300 vyhrál.“ Je to silná logika!!!

Komunikační pastí je skutečnost, že autor se domnívá, že předložil nikoli DĚTSKÝ (v tomto případě doslova dětinský), ale DOSPĚLÝ argument, který má jeho okolí brát vážně. Tím se liší kontaminace od DĚTSKÉ hravosti, s níž paroduje DOSPĚLÉ postupy, jak je např. zachyceno na schématu algoritmů „Funguje ten krám?“

Technologické schéma řešení problémů

