

**Psychologie dnes 7-8/2000**

## **Usmívejte se na povel**

*Na mnoha pracovištích – zejména v oblasti služeb – se dnes po zaměstnancích vyžaduje, aby se chovali přesně předepsaným způsobem a zároveň působili “přirozeně”. Může však být vyžadovaná “přirozenost” skutečně přirozená?*

**Zbyněk Vybíral (1961)**

*Psycholog s psychoterapeutickým výcvikem, překladatel, nakladatel. Odborný asistent na Fakultě řízení a informační technologie VŠP v Hradci Králové. Od roku 1990 vydává a edituje časopis pro psychoterapii Konfrontace. Zabývá se teoriemi komunikace, médií a psychoterapie, je autorem několika knih.*

Otázka by mohla znít také: Může být vyžadovaná “přirozenost” ještě přirozená? Byla by to klasická otázka. Ptala by se na hranice “přechodu”: mezi přirozeností a nepřirozeností, mezi upřímností a neupřímností. Ptala by se, kdy ještě můžeme, a kdy už nemůžeme označit chování člověka za přirozené. Tyto tradiční a kdysi snad i rozpoznatelné hranice jsou však postupně smazávány a dnes jsou spíše nejasné. Mnohem lepší bude proto zeptat se: Nestává se vyžadovaná “přirozenost” již jistým druhem přirozenosti?

Na některých pracovištích je zaměstnancům nařizováno, aby se k zákazníkům chovali přirozeně a nenuceně. Nově přijímaní pracovníci musejí absolvovat komunikační školení, chovat se podle instruktážních videonahrávek, bývají sledováni a delší dobu se musejí “přirozeně” chovat pod dohledem. Nezbývá jim než se přizpůsobit i jinak: nechat se ostříhat, oblékat firemní obleky (a nosit je vyžadovaným způsobem) – a při tom všem působit tak, jako by byli právě v tuto chvíli “šťěstím bez sebe”, že vás mohou obsloužit. Zejména v oblasti služeb došlo k vypracovávání nejrůznějších standardů, které – řečeno politicky zprofanovaným slovesem – “ošetřují” i lidskou komunikaci. A to jak verbální, tak neverbální.

Psycholog (a s ním možná i ten, kdo ještě nepodlehli postupující “normalitě” soudobé komerční civilizace) se ptá: Může se člověk usmívající se podle pokynů, mluvící podle návodu a dívající se přesně tam, kam se má dívat, cítit přirozeně? A jestliže ano, neinternalizoval natolik falešné self, masku, přetvářku a metody oklamávání druhých, že již oklamal i sám sebe? Co když se cítí jako svobodná lidská bytost, které “vešla pravidla hry” takřikajíc do krve?

Zeptejme se takto: nestal se člověk – ať v roli zaměstnance nebo zákazníka – kolečkem v soukolí tak masivní manipulace, že bychom ji mohli označit jako pokus o deformaci dosavadní přirozenosti lidského druhu? Jako pokus vštípit člověku novou přirozenost, přirozenost adaptovaného jedinice řízeného tzv. “inteligencí zaměřenou na úspěch” (successful intelligence)? Jako pokus namluvit mu, že jeho nepřirozená přirozenost je vlastně přirozená?

### **Trénování přetvářky**

Celá devadesátá léta podporují knižní nakladatelství, redaktoři “psychorubrik” v populárních časopisech a novinách svou poptávkou šíření tzv. “managementu působivosti”, psychologické odnože, která – svým způsobem jako “služka” – nabízí servis těm, kdo chtějí být úspěšní. Čtenáři a frekventanti kurzů se učí sebeovládání tak, aby byli přesvědčiví, rozhodní, oblíbení... Na poptávku zareagovala téměř okamžitě záplava populárních příruček – a také kurzů. Ty pořádají psychologové i psychoterapeuti (!) a nakupují je úřady, politické strany, podniky pro své manažery, dealery, asistentky, školy či třeba policejní sféra. Poptávce vyšla vstříc i skladba studijních programů středních a vysokých škol (nejenom “manažerských” a “podnikatelských”).

“Management působivosti” je přitom nejspekulativnější a nejméně “vědeckou” součástí psychologie. Učí tomu, jak se přetvářovat. Někdy to vypadá tak, že většina psychologů se dnes nechává najímat právě na tuto práci, devalvujíc tak celý obor. O zaprodání se psychologie těmto trendům vypovídají přesvědčivě knihy jako jsou Lewisova “Tajná řeč těla” vydaná v češtině v roce 1995 nebo letošní Golemanova “Práce s emoční inteligencí”.

Toho, kdo odmítá tento devalvující trend, naopak vzpruží vydání dvou publikací, které u nás vycházejí po 40 letech od svého vzniku. Jde o překlad Goffmanovy studie o “prezentaci sebe sama v každodenním životě” a o Laingovu práci věnovanou “rozdělenému self”.

### **Normy**

Erving Goffman píše v roce 1959, že dodržování norem je založeno na zdvořilosti a na “konvenci”. Normy jsou morální a instrumentální. Většina z nás se eticky “hlídá” do té míry, že nepřekračujeme meze přirozené slušnosti. “Instrumentálně” pak často dodržujeme nepsané i psané normy. Goffman uvádí jako příklad prodavačku v obchodě s konfekcí, která si musí odpustit žvýkačku, musí se “stále usmívat, i když s nikým zrovna nemluví, a mít na sobě oblečení, které si jen stěží může dovolit”. Prezентuje sama sebe jako zdvořilou mladou ženu. Proč by se přitom nemohla cítit svobodná?

Pro člověka, kterému vadí, že se musí před zákazníkem chovat “servilně”, pro toho je role samozřejmě “diskrepantní” a svobodný se cítit nebude. Naopak. Bude vědět, že “blufuje”. Oba případy jsou možné: někdo se může v roli “zhlédnout” a najít v ní část potenciálu sebe sama (byť by

to bylo i ono falešné self); jiný se může cítit duševně “znásilněn”. ä

ä Instrumentální stránka norem se v posledních letech ve sféře služeb (stravovací řetězce, cestovní kanceláře, obchodní zástupci společností) mění v pracovníkovi předepsané “standardy”. Už tedy nejenom lékař či zdravotní sestra, ale také obchodní zástupce společnosti nebo pracovnice cestovní kanceláře musejí dodržovat minimální nezbytné standardy, aby nepřišli o místo. Fasáda lidí v práci je rozepsána do detailů a algoritmů komunikování. Do těchto norem bývá zakomponována i “nařízená spontaneita” či “vyžadovaná přirozenost”.

### **Je možné usmívat se na povel?**

Samozřejmě to možné je. V psychologii lidské komunikace je akceptována teze, že naše očividná příjemná emoce (např. úsměv) vyjadřuje často spíše chtění cítit se dobře a snahu působit tak na své okolí (a někdy dokonce snahu navodit si vnitřní emoci radosti nebo spokojenosti), než že by nutně musela zrcadlit vnitřní stav. Emoce nejenom projevujeme, my je i vytváříme – sami v sobě i ve druhých lidech: kupříkladu tím, že se na ně usmějeme. Úsměv je často maskou, která pomůže k vnitřnímu (opravdovému) úsměvu ve druhém člověku. Usmát se na povel je možné. A mnohdy prospěšné a léčivé.

Jak se ale usmát na povel (podle standardu) – a působit přirozeně? I to je možné? Před několika desetiletími byla takováto situace pro komunikační psychology z Palo Alta nepředstavitelná. Watzlawick a spoluautoři označovali tyto fasády typu “Buď spontánní” jako tzv. paradoxní pobídky k jednání. Podle nich stály v těsném sousedství vedle tzv. dvojných vazeb, pro adresáta téměř neřešitelných či jen obtížně řešitelných komunikačních výměn, v nichž se navzájem popírají dvě souběžné zprávy. Od dvojných vazeb je už jen krok k patologicky narušené komunikaci a – pro komunikační, systémové a rodinné psychoterapeuty – ke vzniku schizofrenního onemocnění u lidí vystavených dlouhodobě takovýmto paradoxním nárokům (pokud jim nemohou dostat).

Doba se změnila. Demieurogové společností potřebují – řečeno transakčně analyticky – adaptované “děti”. A člověk, loajální kolečko v soukollí, zdvořilá obsluha a vzorný zákazník, “klesl” do dětského, adaptovaného ego-stavu možná výrazněji, než si je ochoten připustit. Jestliže v jiném segmentu svého dětského ego-stavu si stále nese “svobodu” a pakliže mu to přestává vadit a neprotestuje proti této “dvojakosti”, zvykl si na paradoxní nároky. Znamená to, že doba, vytvářející standardy typu “Buďte spontánní – a hlavně přirozeně a sami od sebe!” je dobou, která do značné míry absorbovala schizoidní rozporuplnost jako součást běžné normality. Co je diskrepantní, je úplně normální. Předvádět falešné self je žádoucí. Doba sama je “schizofrenní”: rozštěpená, dezintegrovaná...

Jestliže se člověk přizpůsobil a stal se vůči schizoidní povaze doby a vůči “normální přetvářce” otrlý a imunní, jestliže internalizoval tuto “paradoxii”, pak může být velmi přirozeným, i když je – v tradičním slova smyslu – nepřirozeným. Že by měl pravdu v roce 1964 Laing, který na fóru psychoterapeutů prohlásil, že děláme z dětí, původně přirozených bytostí, inteligentní imbecily, zpola zbláznivší se kreatury – podobající se nám? A to všechno proto, abychom je “adjustovali” do šíleného světa a říkali tomu, že je to tak “normální”? (Laing byl rozhořčeným buřičem v psychiatrii, kterého nekompromisní formulace názorů vynesly až na trůn tzv. antipsychiatrie. Ale nedal mu vývoj společnosti, chronifikovaně nemocné přetvářkou, za pravdu?)

## Psychologie dnes 7-8/2000

I přesto: je-li tomu tak a většina z nás je úspěšně zasazena do šilného světa, měli bychom pamatovat stále na ty, jejichž citlivost vůči klamu, lhaní a přetvařování nepřestává být vysoká a nedovoluje jim “účastnit se” této extenze “zdravé normality” a adaptability. Na ty, kdo se nevzdali představ, že budou jednat opravdu a od srdce přirozeně, i kdyby je to mělo stát (a také je to povětšinou stojí) vyčlenění z této nemocné a čím dále tím více standardizované společnosti.

### Komeracionalizace citů?

Goleman v poslední knize částečně nesouhlasí s názorem A. Hochschilda, sociologa z Berkeley, který používá termíny “komeracionalizace citů” a “emoční tyranie”. Vyžaduje-li zaměstnavatel po zaměstnanci, aby se cítil tak a tak, v jistém slova smyslu ho tyranizuje, tvrdí Hochschild. Muset se tvářit a cítit nějak pro peníze: copak to není komeracionalizace citů svých i obsluhovaných zákazníků? Názor, s nímž se Goleman utkává, vlastně tvrdí, že “prožíváme v zájmu peněz”. Myslím, že je to v některých povoláních pravda. Zaměstnankyně firmy McDonald’s, obsluhující zákazníky, mi potvrdila, že zvláště zpočátku jí vyžadovaný (natrénovaný) úsměv pomáhal navodit si opravdovou vnitřní pohodu – a kromě toho jí pomáhal nepřijít o práci. Goffman by řekl, že se u ní dostavila radost z blufování – člověka těší, když se podílí na úspěšné teatrální akci spolu s druhými.

Je snadné napsat, že falešná empatie není tou pravou včítivostí, že jde jen o “pseudoempatii” (jak připouští i Goleman). Ale jak je od sebe odlišit? Právě prožívání od nepravého? Možná, že psychologie má několik nástrojů: bedlivé pozorování mimiky, některých svalů okolo očí, koutků úst, v oblasti čelistí, sledování reakčního času odpovědi, pohledů, souměrnosti obličejové “práce”... V danou chvíli však upřímnost od faleš zpravidla neodlišíme. Možná také proto, že je nedokáže odlišit už ani ona bytost, jež s námi zdvořile, dvorně a s úsměvem hovoří.

### Svádivá nebezpečnost standardů

Někteří lidé, píše Goffman, “mají často neuvědomělou tendenci přijímat mnohé z těchto norem jako samozřejmost”. Posléze jim automaticky splyne s “definicí situace”. Už ani nepředpokládají, že by něco mohlo být jinak. Role, prezentovaná fasáda, falešné “self” se jim stane samozřejmostí. To nepochybně zefektivňuje lidské chování například v situaci “zákazník v restauraci – příjemná servírka”, kde oba vycházejí vstříc “samozřejmým” očekáváním obou stran. Může však komplikovat představy o realitě u dětí, dospívajících a naivně ovlivnitelných dospělých. Komplikovat proto, že svět fasád, nepronikneme-li za ně, je iluzotvorný, mámivý, nalhávající. Člověk, jenž se v něm pohybuje jako obsluhovaný zákazník, v něm snadno odloží ostražitost a kriticky zdravý rozum. Někomu pak může začít vyhovovat spíše život “pod maskami” než bez nich. Naučí se obrátě pohybovat v saku či uniformě, ale neumí se prosadit v soukromí. Cítí, že bez masky je “chudší”, ne tak úspěšný; poznává, že bez masky nemá část “ochrany”, že se již neumí chovat přirozeně. (“Postaru” přirozeně...) To jej nová “přirozenost” nenaučila. Umí být manekýnem předvádějícím status, prestiž, image, úspěch, spokojenost: umí pózovat. V soukromí, kde na jeho pózy není nikdo zvědavý, prožívá chvíle rozčarování, nevděku, deprese, nudy.

Zeptejte se někoho, kdo se často dívá na reklamy v televizi, jestli tam vystupují “šťastní lidé”. Nejspíš vám odpoví, že ano. Položili jste mu lehkou otázku, vždyť odpověď je nasnadě.

Nedojde mu, že by měl odpovědět: nevystupují tam šťastní lidé, vystupují tam herci, kteří předvádějí, že jsou šťastní. A tedy podvádějí, klamou, jsou falešní.

Napadlo vás, že svět neverbální komunikace prezentovaný v reklamách je svět jedné velké falše? Přesto si utváříme obrázek (přesněji: utváří se v nás sám – téměř bez našeho přičinění), že takto vypadají šťastní, přirození, mladí lidé... A ono je to jinak. Takto vypadají lidé zdatně oklamávající, schopní usmívat se na povel.

Psychologové by měli připustit, že se podílejí na dalekosáhlé proměně člověka – ve prospěch konzumní, tržní společnosti. Na modifikaci nově přirozených občanů... A i kdyby se některým do tohoto přiznání nechtělo, rozhodně čeká na svou redefinici termín “přirozenost”.

### Literatura:

- Goffman, E. (1999). *Všichni hrajeme divadlo*. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon.
- Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus.
- Laing, R. D. (1967). *The Politics of Experience and The Bird of Paradise*. London: Penguin Books.
- Laing, R. D. (2000). *Rozdělené self*. Psychoanalytické nakladatelství, Praha
- Watzlawick, P., Bavelasová, J., Jackson, D. D. (1999). *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace.
- X 50-730. ICS: 03.080.30 (1997). *francouzská homologovaná norma “Služba přijímání návštěvníků v úřadech pro cestovní ruch a v kancelářích pro cestovní ruch”*

### **Francouzská norma v cestovním ruchu**

Takto vypadají některé body ve francouzské normě X 50-730, nazvané “Činnosti úřadů pro cestovní ruch a kanceláří pro cestovní ruch. Služba přijímání návštěvníků”: Přijímající personál musí:

- I zahájit rozhovor pozdravem a přivítáním,
- I mít na tváři přirozený úsměv,
- I být trpělivý a nerozčilovat se,
- I být dvorný a přívětivý...
- I dát přednost návštěvníkovi před administrativními úkony;
- I umět naslouchat a projevovat známky zájmu.

Některé požadavky na pracovníky mají sofistikovanou dovednostní podobu. Přijímající personál musí:

- I umožnit návštěvníkovi zpřesnit široké nebo obecné otázky,
- I rozšířit otázku, aby se zaměřil i na nepřímá očekávání,
- I odhalit, co návštěvník hledá;
- I podávat na otázky... jasné a správné odpovědi;
- I přinést návštěvníkovi takové informace, které ho uspokojí a již předem budou odpovědí na jeho žádost o radu.

Všimněme si, že všude figuruje vyžadující sloveso “musí”. Není těžké představit si zneužitelnost podobných standardů ze strany zaměstnavatelů. Není rovněž těžké představit si zmatek zaměstnance, který si memoruje, že má informovat tak, aby již předem dával odpovědi – na otázky, které vůbec nezazněly! A to tak, aby uspokojil.

Za pravdu je možné dát některým dílčím instrumentálním normám, jejichž pochopitelnost a “logičnost” je zřejmá. Personál při telefonickém příjmu:

- I musí odpovědět před čtvrtým zazvoněním,
- I hovor nesmí být delší než 2 minuty, pokud v kanceláři čeká návštěvník.

V normách se ovšem vyskytne i paradoxní (a tedy těžko splnitelná) výzva typu “spěchej pomalu”: Je třeba postupovat rychle a efektivně, přitom ale nepůsobit uspěchaně nebo příliš rázně.

### **Poznáme hraný úsměv?**

V některých příručkách se ještě traduje zjednodušené dělení úsměvů na přirozené a nucené (hrané). Tito autoři tvrdí, že “nafilmovaný” úsměv je možné rozeznat od autentického podle aktivace mimických svalů (v české literatuře viz např. Křivohlavý: Tajemství úspěšného jednání, Grada 1995). Považuji takové dělení za neoborné. Typy úsměvů vytvářejí kontinuum od spontaneity po křečovitou a ve středním pásmu u většiny lidí nerozpoznáte hraný úsměv v roli od spontánního.