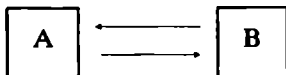


4. Zpětné vazby

Řeceno slovy Norberta Wienera, už zmíněného otce kybernetiky, je zpětná vazba „...určitým způsobem řízení, při němž se do nějakého systému zpětně vkládají výsledky nějakých minulých úkonů.“ Tedy: dva systémy – člověk A a jeho komunikační partner B – na sebe bezprostředně působí:



Když něco někomu povídáme, můžeme chrlit jednu větu za druhou – vést monolog. Nebo se snažit o dialog, a tedy sdělování rozčlenit do částí, kterým říkáme komunikační sekvence.

A po každé sekvenci je, či spíš má být čas i prostor pro reakce komunikačního partnera, aby mohl dát najevo, že naslouchá, že vskutku je „na příjmu“ a chápe, o čem to spolu mluvíme. Může přikyvovat, dávat najevo souhlas, pochybnosti, nesouhlas, usmívat se rozpačitě, vlídně, ironicky nebo – ale tohle raději ne – sarkasticky...

A nejlépe, když se nejen nějak tváří, nýbrž přímo krátce promluví, poskytne jasnou slovní informaci.

Může být několikerého druhu :

- ☞ Chápající, pozitivní. (*„Rozumím tomu, co mi říkáš. Přijímám tvoje slova, myšlenky, názory. Jsou mi blízké tvoje city, pocity.“*)
- ☞ Chápající a neutrální. (*„Rozumím tomu, co říkáš, zajímá mě to. V téhle chvíli však nevím, zda s tebou sdílím stejnou myšlenku, tentýž názor, shodný pocit.“*)
- ☞ Chápající a negativní. (*„Myslím, že ti rozumím, mám však jisté pochybnosti, jiný názor, odlišný přístup.“*)
- ☞ Nechápající, a tudíž požadující zpřesnit, lépe vysvětlit prezentované sdělení. (*„Nevím, jestli jsem tomu, co říkáš, dobře rozuměl.“*)

Je možné, a bývá užitečné, když zpětnou vazbu udělují tak, že stručně zopakují – nemusím doslova – co mi právě sdělil můj partner.

Zpětná vazba by nebyla zpětnou vazbou, kdyby následné sdělení nebylo ovlivněno tím, jak reagoval můj komunikační partner. Přijmu-li jeho zpětnou vazbu (souhlasnou, neutrální nebo negativní), mohu pokračovat buď stejně – anebo jinak. A jak komunikace plyne, udělují si partneři další zpětné vazby. Jen s mírnou nadsázkou lze říct, že správně i pěkně probíhající dialog je provázený stálou výměnou zpětných vazeb. Bývají s tím potíže.

Když se člověk zaposlouchá do dialogů v anglosaských filmech, čte romány nebo povídky téže provenience anebo rozumí-li svým bližním z britských ostrovů i ze zemí za oceánem, uvědomí si, jak nedostatečně jsme si u nás osvojili jednu významnou komunikační dovednost: vyzna-

dovat, poskytovat i přijímat zpětné vazby. V běžné i méně běžné konverzaci dvou Anglosasů slycháváme o hodně častěji než u nás věty typu: Pokud jsem vám správně porozuměl... To je zajímavé, co jste právě řekl... Mám pocit, že vám rozumím... Když jste se zmlnil o tom filmu, myslel jste tím, že...? ... Byl bych velmi rád, kdybyste mi váš názor na(...) vysvětlil podrobněji... Říkáte, že s některými lidmi se prostě nedokážete domluvit. Velmi dobře vám rozumím, já totiž taky ne... Tohle jste řekl moc dobře, přiléhavě, rád bych si dovolil dodat, že...

Zní vám tyhle větičky taky poněkud zvláště, možná cize?

Jestliže ten, s kým jsem právě v kontaktu, není mým partnerem, nýbrž protihráčem nebo přímo soupeřem, bývá komunikace ostražitá, je méně či vůbec není bezprostřední – prostě dáváme si každý na sebe i jeden na druhého pozor. I v takových situacích je na místě zpětná vazba, dokonce s ní oba „hráči“ velmi obezřetně a intenzívně pracují. Jde tu o zpětnou vazbu, kterou bychom mohli nazvat pokerovou.

Známa je tak řečená kamenná tvář hráče pokeru, poker face, nevyjadřující žádnou emoci. Stává se však, že vzrušení v duši držitele čtyř es prozradí třeba neklid jeho nohou: nahoře poker face, dole pod stolem nožičky přešlapují, podupávají. Jenomže pod stůl obvykle hráči nekoukají, mohou se však jeden druhému podívat do očí a z náhlého rozšíření zorniček vyčíst, že se děje něco významného.

Hráči pokeru, a nejen oni, též mohou vysílat zpětné vazby matoucí, „blafující“, se záměrem jeden druhého klamat. V rukou mám jednu malou dvojku a tvářím se, jako bych měl flesh. Nebo mám čtyři dámy a předstírám, že jsem na tom bídně. Pochopitelně totéž může dělat každý hráč – a hra se stává

soubojem komunikačních fint a triků: předpokládám, že protihráč se tváří tak, aby vzbudil dojem, že má slabou kartu, má tedy zřejmě kartu silnou a já budu předstírat, že jsem naletěl na jeho předstírání. On se zase tváří, jako že naletěl na moje předstírání... Tyhle triky a záludy už hraničí s komunikačními prohrěšky nebo přímo fauly – bude o nich řeč později.

Dosud jsme uvažovali o zpětných vazbách obrácených navenek, jdoucích od jednoho člověka ke druhému a zpět. Za zvláštní druh zpětné vazby lze považovat i vnitřní zpětnou vazbu. Je to schopnost i jistá dovednost jedince rozmlouvat sám se sebou, vést **vnitřní dialog**; tázat se sám sebe, pochybovat, a tudíž přemýšlet o svých názorech, soudech – o jejich logické správnosti a především o míře pravdivosti.

Občas mě napadá, zda nejrizičnější demagogové – zprava, zleva, shora nebo zdola – doopravdy věří tomu, co pořád dokola lidem povídají nebo píšou v nejrizičnějších plátcích. Je možné uvážit, že naplno reflektují to, že nemluví pravdu a uvědomují si polopravdy, řinoucí se z jejich úst či per – a tudíž jen bohapustě lžou. Považuji však za pravděpodobnější, že si otázku pravdy – nepravdy vůbec nekladou. Pokud byste se jich zeptali, zda to či ono jejich tvrzení odpovídá skutečnosti, odpoví, že určitě ano – a přitom vůbec nebudou tušit, nač jste se jich to vlastně tázal. Chybí jim totiž právě vnitřní zpětná vazba. Její absence nedovoluje ptát se sám sebe, zda to, co říkám, odpovídá skutečnosti, není-li možný jiný názor, odlišný zorný úhel pohledu na tutéž skutečnost.

Tihle pánové – od dr. Goebbelse přes dr. Bil'aka až třeba po dr. Sládka (včetně jejich žáků) – jen tak povídají, co chtějí, a hlavně co právě potřebují, aby mohli poplést

a ovládnout své posluchače či čtenáře, získat nad nimi i pomocí nich moc a poté se jí zuby nehty držet.

Řeč s nimi je těžká, domluva nemožná. Ale bránit se, odmítnout blábohy nebezpečných šašků, je nejen správné a žádoucí, nýbrž v zájmu sebezáchovy nutné.