

Kritické formy komunikace – 1. část

Motto

***Si vincere iram non potes, te illa incipit vincere.
Nedokážeš-li přemoci hněv, přemůže on tebe.***

Klíčová slova

Problémy v komunikaci, krizové situace, kritika, konflikty, strategie řešení konfliktu.

I. Problémy v komunikaci a krizové situace

Problémy v komunikaci nastávají tehdy, když je *narušena forma vzájemného porozumění a shody*. Narušení může být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti (harasement, mobbing, diskriminace, kouření, nadměrné pití alkoholu), dále vyvozenými důsledky tohoto nevhodného chování (disciplinární pohovory, kritika, stížnosti), ale i jinými formami negativního působení na pracovní prostředí (nepřiměřené reagování v souvislosti s duševními poruchami, nedostatek osobní hygieny).

Takové situace vyžadují *okamžité reakce ze strany vedení pracoviště*. Nezbytné je důsledné ověření faktů a míry odpovědnosti pracovníka. Veškeré přístupy zaměstnanců v tomto smyslu je nutno *písemně* podchycovat. Je totiž v celé řadě případů pravděpodobné, že nevhodné chování se bude opakovat, a to může být podnětem pro rozvázání pracovního poměru. Neznamená to však, že bychom nedali problémové osobě šanci její chování zlepšit.

Také je třeba říci, že *nechtěné* negativní projevy nemohou být důvodem ke kárnému řízení a postihům.

Při ověřování faktů je nutno provádět pohovory nejen s lidmi, kteří se dopustili prohřešků, ale i s lidmi, kteří se nějakým způsobem podíleli na skutečnosti, která je posuzována.

Pokud se dělá *záznam o disciplinárním prohřešku*, měl by mít tyto postupové kroky:

- charakteristika důvodu disciplinárního řízení
- popis přestupku a jeho příčiny, případné uvedení předchozích přestupků podobného rázu
- konkretizování průběhu, podmínek a účastníků
- způsob sankce a případné další postihy při opakování podobného jednání

Krizové situace v komunikaci se objevují na pracovišti i v rodinném životě často. V rodinném životě jsou komplikovanější proto, že v soukromém vztahu není hierarchická struktura, která by limitovala určité chování u lidí podřízených.

Komunikační krize a problémy jsou charakteristické tím, že se objevují nenadále, neočekávaně, a většinou také v těch nejnevhodnějších chvílích. Pro vedoucí osobnost je nezbytné, aby byla na takové situace připravena, počítala s nimi. Jestliže totiž s takovými situacemi nepočítá, většinou reaguje neadekvátně.

V roli vedoucí osobnosti si pak teprve dodatečně uvědomujeme, jak jsme měli reagovat, co jsme měli problémové osobě říci. Moment překvapení nás vždy poněkud svazuje, takže nejsme dostatečně pružní, máme bariéry v podvědomém zásobníku řešení, dodatečně se pak stydíme za to, že nereagujeme správným způsobem.

Některé krize mohou vznikat v *úplně celém pracovním kolektivu*. Na takové situace je pak třeba připravovat kompletní tým pracovníků. Může jít o problémy s výrobky či se službami, o personální problémy. Jsou to situace výjimečné, ale mohou se stát. Mezilidská komunikace v takových situacích hraje rozhodující úlohu.

II. Kritika, konflikty a strategie řešení konfliktu

Kritika je nezbytnou součástí života, zejména v souvislosti s pracovní aktivitou. Nicméně, když je jí příliš mnoho, může citelně *snižovat naše sebevědomí*. Ne vždy je akceptována v plné šíři. Často vyvolává obranný postoj, odmítání kontaktu a nepřátelství. Pokud není stoprocentně objektivní, může i dlouhodobě narušit spolupráci. Avšak i kdyby byla, záleží na tom, jakým způsobem ji sdělujeme.

Je zbytečné kritizovat, když kritizovaný reaguje obranným postojem, v tu chvíli není schopen posuzovat skutečnost nestranně. Většinou se snaží zdůvodňovat svůj postoj a své jednání pomocí rozličných argumentů, mnohdy lží, překrucuje fakta, jenom aby zůstal bez poskvrny.

Kritika zraňuje sebevědomí a lidskou pýchu, může proto být příčinou i agresivního chování. To jsou však důsledky takové kritiky, která nabyta sdělována vhodným a konstruktivním způsobem.

Zásady kultivované kritiky

Pokud má být kritika efektivní, měla by mít *kultivovanou formu*. Znamená to, že se zaměříme na kritizování *konkrétních* aktivit, a ne na celkové hodnocení osobnosti člověka. Předčasně tedy nezobecňujeme.

Kritizovaného nejprve *za něco pozitivně ohodnotíme*, pak teprve mluvíme o nedostacích. Jedině tak může být kritika přijata. Vždy kritizujeme mezi *čtyřma očima*, je vhodné používat eufemismy (ne tedy „úplně jste práci zvorali“, ale „ve vaší práci jsem našel drobné chyby“). Kritiku sdělujeme tak, aby ji kritizovaný chápal jako pomoc z naší strany při dočasném selhání. Vždy *navrhujeme řešení* problémové situace. Povzbudíme kritizovaného, dáváme naději ke zlepšení a tak zachováme jeho důstojnost. Jednejme s ním vždy jako s rovnocenným partnerem, diskutujeme o chybách, pochvalme každé zlepšení.

Řešení konfliktů

Jednou z forem problémové komunikace je *řešení konfliktů*. Často má mezi lidmi pověst něčeho negativního, stresujícího. Avšak bez konfliktů není možný žádný vývoj a ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem. Nové cesty se prosadí jediné tehdy, když jsou dostatečně silné, lepší, mají budoucnost a mohou tak nahradit cesty staré, přežitě a neefektivní. V takových situacích může konflikt přinést pocit uspokojení.

Na pracovišti se setkáváme s lidmi, kteří pracují jako naši nadřízení, dále jako kolegové, ti mají stejný nebo podobný status jako my sami, anebo s pracovníky, kteří jsou nám podřízení. S lidmi ze všech těchto tří skupin se můžeme dostat do problémových situací.

Pracovní čas bývá naplněn prací, která obsahuje pouze formální příležitosti ke komunikaci, ale může být také naplněn, a často bývá, neformálním komunikováním. Zejména v době přestávek, v době oběda nebo nějaké společné domluvené akce. Kolegové se mohou stát dobrými přáteli, ovšem někdy se to naopak podařit nemusí a pak se pracovníci střetávají v různých konfliktech.

Každý z nás má své *silné i slabé stránky*, a to je příležitost pro vzájemnou podporu, která může posilovat pozitivní vztahy a spolupráci. Pokud jsou rozdíly mezi spolupracovníky využívány k útokům, k obviňování, k manipulaci, kdy se snaží někteří jedinci udržet svou dominantní pozici neférovými prostředky, nastávají konfliktní situace v podobě zjevných střetů. Mohou být využívány také méně nápadné způsoby manipulace vůči oběti.

V některých situacích běžné vyjednávání kulminuje do stavu konfliktního. Konflikt může být řešen, pokud dokážeme udržet pod kontrolou své emoce a pokud se nenecháme strhnout atmosférou rivalismu.

Sabekontrola umožňuje racionální nadhled, kdy si účastník sporu ujasňuje postoje, zájmy a cíle a využívá naslouchání. Pohledy obou stran sporu na stejnou věc se mohou lišit v různé míře, proto je nutné být precizní a otevřený vůči opozici. Tam, kde

nezvládají situaci sami účastníci, mohou přizvat někoho třetího, nezávislého (facilitátora), aby jim umožnil lepší kontrolu nad dodržováním pravidel.

Základní postup při řešení konfliktní situace:

- Každý účastník konfliktu *rozebere problém ze svého úhlu* pohledu, jak cítí problém, o nějž se jedná, jaká jsou fakta z jeho pohledu. Je důležité neplést fakta s vyvozenými závěry
- V další fázi oba účastníci posuzují problém *společně*, uvědomují si rozdílné vnímání. Toto rozdílné vnímání je třeba sledovat, je tedy nezbytné pozorně poslouchat partnera. Při konfliktech jsou velmi důležité pocity. I tyto pocity je nezbytné sdělovat partnerovi. Tam, kde je možná shoda ve faktech, je potřeba ujasnit, verbalizovat názorovou a postojoyou shodu. Tam, kde jsou odlišnosti, je třeba hledat cestu k možným ústupkům na jedné i druhé straně.
- Znovu se zaměříme na to, jaká jsou přání a potřeby účastníků, a v tomto smyslu hledáme možnosti při *kompromisech*. Kompromisy jsou nezbytné.
- V poslední fázi *zhodnotíme řešení* a posoudíme míru spokojenosti obou stran. Tato fáze se může opakovat po nějaké době znovu, s odstupem času. Zjistíme, zda není nutné přehodnocení, aby vyřešení konfliktu nebylo jen zdáním, aby konflikt nepřezíval v latentní (skryté) podobě.

Tři různé strategie řešení konfliktu:

1. *pasivní a nepřímá strategie* (nevede k přímé diskuzi o problému)
 - necháme problémy rozplynout, s nadějí, že problém zmizí sám od sebe, bez nějakého aktivního úsilí
 - nebo se empaticky přizpůsobíme, dojde k porozumění mezi oběma stranami, problém se vyřeší bez antagonistické komunikace
 - zlehčování a žertování, účastník neodkrývá úplně své pocity, problém se zdá být méně vážný, než ve skutečnosti je
 - submisivní reagování v podobě projevované slabosti, jako je pláč, naprosté podřízení, poddajnost
2. *individuálně zaměřené strategie* (výslovné potvrzení střetu a komunikace s očekáváním ústupků partnera)
 - prosba, žádost, aby partner změnil své chování, naléhavost může být různě silná a asertivní, nebo až agresivní; přemlouvání, donucování, prosazování vlastních zájmů agresivní formou
 - hrozba, vyhrůžky trestem nebo selháním
3. *integrační strategie* (diskuze o konfliktu, potvrzení konfliktu a respektování partnera jako rovnocenného, se stejnými právy, které vyžadují i sám pro sebe)
 - odhalení, snaha *porozumět důvodům*, pocitům, dojmům; nejsou hledána alternativní řešení, pouze je tady snaha dosáhnout souhlasu a potvrzení ze strany opozičníka
 - jde o hledání možných alternativních *forem řešení*, které jsou přijatelné pro obě strany

Všechny konflikty ale řešit nelze, například takové, když partneři nemohou najít žádné cíle, které by je uspokojovaly, když někdo z účastníků nesouhlasí s řešením, které by umožnilo dosáhnout uspokojivých cílů, když někdo z partnerů je konfliktním člověkem, který nalézá v hádkách uspokojení.

Je třeba vědět, že lidé dominantní neradi ustupují, obtížně se jedná také s egoisty a lidmi agresivními. V takových situacích selhávají návody a modelové situace chování.

Při řešení konfliktu je nezbytným předpokladem pro úspěšné zvládnutí situace dodržování *pravidel*, která zvyšují pravděpodobný pozitivní výsledek na podstatně vyšší míru:

- Každý má právo říci svůj názor
- Každý má právo na stejné časové vstupy
- Je nutno naslouchat i takovým názorům, se kterými nesouhlasíme
- Nekřičíme, nezvyšujeme hlas, neurážíme, neironizujeme
- Neshazujeme a neznehodnocujeme to, co je pro oponenta cenné, čeho si váží
- Nepřipomínáme staré prohřešky, mluvíme pouze o aktuálním problému
- Udržujeme si racionální sebekontrolu a nadhled (nenechat se ovládnout emocemi)
- Cílem není soupeřit, kdo zvítězí, ale jaký postup je nejefektivnější. Ke konci diskuze je nezbytné hledat cestu ke kompromisům, a to tím, že vyzvedneme alespoň něco pozitivního v názorech opozičníka. Ve svém přístupu sebekriticky zhodnotíme alespoň nějaký detail jako negativní. Toto je jediná možná cesta jako výzva k podobnému jednání u účastníka sporu

Poselství na závěr

Suaviter in modo, fortiter in re.

Mírně ve způsobu podání, rázně ve věci samé.

Kritické formy komunikace - 2. část

Motto

Diligite iustitiam qui iudicatis terram.

Zamilujte si spravedlnost, vy, kteří vládnete zemi.

Klíčová slova

Diskriminace, harassment, mobbing, nezdravá komunikace, hysterie, obsedance, fobie, úzkostně neurotická komunikace, depresivní komunikace, narcismus.

III. Poškození komunikace na pracovišti - diskriminace, harasement a mobbing

Lidské vlastnosti a chování mohou mít vliv na to, zda se vytváří pozitivní vztahy, anebo vztahy, které nějakým způsobem poškozují jiné osoby. Poškození může pramenit z různých předsudků, egoistických zájmů nebo nezdravé psychiky. Projevovat se může v podobě diskriminace, harasementu či mobbingu.

Diskriminace znamená obecně omezování a znevýhodňování určité skupiny lidí, například rasově či národnostně odlišné (rasismus, xenofobie) nebo žen (sexismus). Může jít i o diskriminaci věkově odlišných skupin či nově přijatých pracovníků. Slovo *diskriminace* vyjadřuje i podmínky ve společnosti, které umožňují podceňování a zneužívání určitých skupin lidí v tom smyslu, že určitá skupina lidí může být nespravedlivě oceňována menšími možnostmi v kvalifikačním růstu či sníženým mzdovým oceněním.

Během výchovy získáváme určité postoje, které se mohou projevovat v akceptaci (přijímání) či neakceptaci (nepřijímání) odlišných skupin lidí i odlišných jedinců. Na pracovišti velice záleží na tom, aby vedoucí pracovník byl ke všem spravedlivý a rozhodně nepřipustil takové chování, které zvýhodňuje jednoho jedince oproti druhému.

Pokud použijeme pojem *harasement*, českým ekvivalentem je slovo obtěžování. Nejčastějšími oběťmi bývají ženy, především ženy nějakým způsobem odlišné, nápadné, osamocené, úspěšné. Obtěžování mívá formu dvojsmyslných řečí, nenápadných návrhů, až nátlaku, významných pohledů, doteků.

Výraz *mobbing* znamená psychický teror. Způsoby projevování mobbingu mohou mít podobu odmítání spolupráce, ignorování, odmítání podpory, zatajování informací, pomluv, zlomyslného osočování, vyhrožování. Vždy je důležité požádat o pomoc nadřízené, případně se obrátit na soud.

Harasement i mobbing mohou mít velmi závažné *psychické následky* v podobě depresí, stavů úzkosti, neurotických potíží, psychosomatických potíží. Negativní důsledky se projevují samozřejmě i na kvalitě práce, na mezilidských vztazích na pracovišti, ale i doma. Postižení dost často odcházejí z firmy a hledají si práci jinde.

IV. Nezdravá komunikace a komunikační poruchy

Nezdravá komunikace je taková komunikace, která vyvolává pocity tísně a naprostou Diskrepanci (rozdílnost) ve sdělování a chápání. Nejvýrazněji se odlišnosti v chování projevují u následujících komunikačních poruch:

- *Hysterická osobnost* – chová se a také komunikuje afektovaně, se snahou připoutat na sebe pozornost, charakteristické jsou pro ni teatrální slova a gesta, velká nadsázka, snadno mění téma hovoru. Když argumentuje, tak naprosto svévolně a nelogicky zaměňuje cíle a záměry, nekontroluje příliš sled svých myšlenek.
- *Nutkavá komunikace (obsedance)* – pro tuto poruchu je charakteristické nutkavé, stereotypně se opakující chování, mnohdy proti vlastní vůli postiženého. Stereotypnost je charakteristická i ve verbálním projevu.
- *Fobická komunikace* – fobie je nepřiměřený strach (např. klaustrofobie je strach z omezených a uzavřených prostor, agorafobie je strach z velkých prostranství aj.). Tento chorobný strach se v komunikaci může projevovat určitou strnulostí, zejména při jednání o tématech, která nějakým způsobem souvisí s danou fobií.
- *Depresivní komunikace* – pocity prázdnoty, zoufalství a beznaděje se promítají do komunikace tím, že depresivní člověk se stahuje do sebe, komunikuje jen minimálně a úsečně.
- *Paranoidní komunikace* – zvýšená podezřívavost a vztahovačnost, může vést k obviňování lidí, k dokazování pravdivosti svých bludů (bludy jsou nevyvratitelné, takže nemá smysl je vyvracet).
- *Narcistická osobnost* – takový člověk komunikuje s egoistickou orientací, chce být obdivován, chce, aby jeho verze, jeho názor byl přijat.

Nezdravá komunikace se projevuje nedostatečnou flexibilitou (pružností), nedostatečnou citlivostí vůči jiným lidem, nedostatečnou chápavostí a porozuměním. Velkou roli také hraje emoční nerovnováha, případně dlouhodobé negativní emoční nastavení. Rovněž naprostá absence humoru působí v komunikaci nepříjemně.

A tak oproti nezdravé komunikaci je třeba zdůraznit, že při *komunikaci zdravé* jednáme v kontextu obsahu a situace, v kontextu společenského postavení a v kontextu vlastní osobnosti – máme zájem o vlastní osobu i o jiné lidi, máme pružné myšlení, které je mnohdy připraveno akceptovat i nejistotu. Jsme do jisté míry ochotni riskovat a mít vždy odpovědnost za své jednání. V naší komunikaci *převládá racionalita nad emocionalitou*.

Souhrn

Kapitola se zabývá kritickými a problémovými formami v mezilidské komunikaci. Vysvětluje moderní přístupy ke kritice a strategii řešení konfliktu.

Dále uvádíme též formy poškozování komunikace na pracovišti (– diskriminace, harasement a mobbing). V závěru kapitoly je přiblížena nezdravá komunikace a jsou objasněny komunikační poruchy.

Poselství na závěr

Numquam erit felix quem torquebit felicior.

Nikdy nebude šťastný ten, koho bude trápit, že jiný je šťastnější.

Seneca Mladší, O hněvu

Literatura

Day, D.: Kde se to v nás bere. Praha, Portál 1994

Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha, Grada Publishing 2003

Vašina, L.: Lidská komunikace v normě a patologii. Brno, UJEP 1998

Čermák j., Čermáková K.: Slovník latinských citátů. Praha, Universum 2005