

Knihovnicko-informační zpravodaj U Nás

Vyšlo: 26.6.2006

Číslo: Ročník 16 (2006), Číslo 2

Sekce: Naše "JÁ"

Název článku: Kritické formy komunikace – 1. část

Autor: Věra Strnadová

Zdroj: <http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=702>

Kritické formy komunikace – 1. část

Věra Strnadová

Motto:

Si vincere iram non potes, te illa incipit vincere.

Nedokážeš-li přemoci hněv, začne přemáhat 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 (harassment, 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, případně 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 nebyla 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 na 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 jedině tehdy, když jsou dostatečně silné, lepší, mají budoucnost a mohou tak nahradit cesty staré, přežité 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.

Sebekontrola 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 postojovou 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 nepřežíval v latentní (skryté) podobě.

Tři různé strategie řešení konfliktu:

1. Pasivní a nepřímá strategie (nevede k přímé diskuzi o problému)

o Necháme problémy rozplynout, s nadějí, že problém zmizí sám od sebe, bez nějakého aktivního úsilí.

o Nebo se empaticky přizpůsobíme, dojde k porozumění mezi oběma stranami, problém se vyřeší bez antagonistické komunikace.

o Zlehčování a žertování, účastník neodkrývá úplně své pocity, problém se zdá být méně vážný, než ve skutečnosti je.

o 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)x

o Prosba, žádost, aby partner změnil své chování, naléhavost může být různě silná a asertivní, nebo až agresivní; přemlouvání, donucování, prosazování vlastních zájmů agresivní formou.

o Hrozba, výhrůžky trestem nebo selháním.

3. Integrační strategie (diskuze o konfliktu, potvrzení konfliktu a respektování partnera jako rovnocenného, se stejnými právy, která vyžadují i sám pro sebe).

o Odhalení, snaha porozumět důvodům, pocitům, dojmům; nejsou hledána alternativní řešení, pouze je tady snaha dosáhnout souhlasu a potvrzení ze strany opozičníka.

o Jde o hledání možných alternativních forem řešení, které jsou přijatelné pro obě strany.

Všechny konflikty ale řešit nelze, například takové, když partneri 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.*

Poznámka

V příští části našeho pojednání se budeme věnovat oblasti poškozování komunikace na pracovišti (diskriminace, harassment, mobbing), nezdravé komunikaci, komunikačním poruchám a budete si moci udělat svou osobní analýzu komunikačních dovedností.

Souhrn

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

Literatura

ČERMÁK J.; ČERMÁKOVÁ K. Slovník latinských citátů. Praha, Universum 2005.

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

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha, Grada Publishing 2003

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

Poselství na závěr:

Suaviter in modo, fortiter in re.

Mírně ve způsobu podání, rázně ve věci samé.