

### 3. kapitola

# JAK SI LÉPE ROZUMĚT



Komunikace je základní nezbytnou složkou při řešení konfliktu. Nikdy nevyřešíte konflikt, kterému dostatečně nerozumíte, a nemůžete porozumět konfliktu, pokud nemáte k dispozici kompletní a přesné informace. Potřebujete hovořit o zájmech a pocitech, co byste rádi změnili a co je třeba pro vyřešení problému. Stejně tak je pro vás nezbytné zjistit, co chce a potřebuje změnit k vyřešení konfliktu druhá osoba.

**VÝZNAM  
KOMUNIKACE  
PŘI ŘEŠENÍ  
KONFLIKTU**

Špatná komunikace bývá občas jádrem konfliktu. Pokud si někdo zkresleně vysvětlí význam slov toho druhého a reaguje způsobem, který mluvčího uráží, situace může velice rychle vyústit v hádku. Jakmile jsou dva lidé schopni hovořit jasně - tak, aby si navzájem dobře rozuměli, zjistí, že ve skutečnosti žádný problém nemají. Nebo, že je to jen malé nedorozumění, které se snadno vyřeší. Jakmile se jednou komunikace vyjasní a lidé začnou vzájemně spolupracovat, naleznou se snadněji řešení i pro závažné problémy.

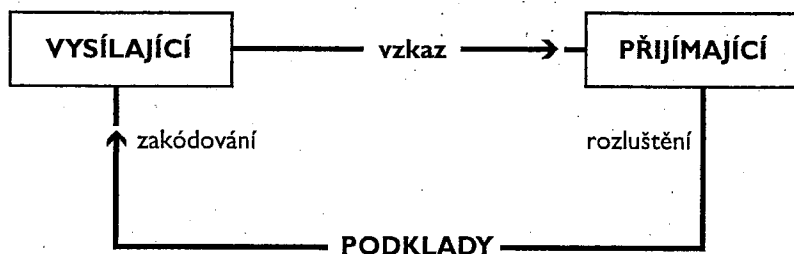
Při řešení konfliktů hraje komunikace dvě významné role:

- ♦ Srozumitelná komunikace je nezbytným pomocníkem pro dopátrání se podstaty věci a nalezení uspokojivého řešení.
- ♦ Nejasná komunikace může sama o sobě způsobit konflikt.

V této kapitole se podíváme na celý komunikační proces a na faktory, které jej ovlivňují.

V lingvistice by byla komunikace definována jako „vysílání a přijímání vzkazů“. I když se zdá, že tato definice zní velice jednoduše, celý proces - pokud jej dále zkoumáme - je vlastně složitým komplexem.

**KOMUNIKAČNÍ  
PROCES**



Proces začíná „vysílající“ neboli osoba, která má potřebu něco sdělit, druhé osobě „přijímajícímu“. Vysílající musí nejprve svůj vzkaz zakódovat, tzn. vyjádřit slovy. Přijímající slova vyslechne a musí je rozluštit - vysvětlit si jejich význam. Jakmile je vzkaz jednou převzat, stává se z přijímajícího vysílající a zakóduje svůj vlastní vzkaz, který se nazývá „podklad“. Tento podklad poskytuje původnímu vysílajícímu informaci, zda byl jeho vzkaz správně pochopen. Tímto způsobem probíhá komunikace.

Každý krok v komunikaci nám dává spoustu možností, jak udělat chybu. Pokud se vysílající správně nevyjádří, nevysvětlí, co má na mysli nebo co by chtěl, popřípadě používá nevhodná gesta a slova, přijímající si vysvětlí jeho vzkaz chybně. Na druhou stranu však také může vysílající podat přesný a jasný vzkaz, ale přijímající nebude pozorně naslouchat, bude si vyvozovat předčasné závěry atd. a význam slov bude opět nesprávně pochopen.

Komunikaci můžeme přirovnat ke dvouproudové silnici. Pokud chcete, abyste byl správně vyslyšen, musíte poskytnout kompletní zprávu. Pokud chcete porozumět, musíte pozorně naslouchat.

## FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KOMUNIKACI

Pokud bychom všichni měli stejnou minulost, zkušenosti a kulturu, komunikační proces by mohl být vždy velice snadný. Naštěstí se však jeden od druhého lišíme. Pocházíme z různých rodin, máme odlišný etnický původ a kulturu, odlišné osobní zkušenosti, očekáváme od života a od jiných různé věci, sníme každý o něčem jiném, máme různá přání, očekávání ... Díky všem těmto odlišnostem nereagujeme stejně ve stejných situacích, a to komunikaci nesmírně ztěžuje.

Dean Barnlund, profesor řeči a komunikace na Státní Univerzitě v San Franciscu, nám usnadnil situaci a rozdělil tyto rozdíly do čtyř hlavních skupin:

- ♦ Hodnoty
- ♦ Představy
- ♦ Předpoklady
- ♦ Komunikační styly

Barnlund říká, že komunikace bude mezi dvěma lidmi podstatně snazší, shodují-li se v každém z těchto čtyř faktorů. Naopak, komunikace se stane velice obtížnou, jestliže se tito dva lidé liší ve více než jednom z těchto bodů.

## HODNOTY

Naše hodnoty jsou založeny na našich názorech - co věříme, že je morálně správné, důležité nebo co je skutečná pravda. Hodnoty jsou ty názory, kterých si nejvíce ceníme - může to být z oblasti náboženství, společnosti či kultury. Definují, kdo vlastně jsme, a určují kritéria, podle kterých žijeme.

Konflikty, které vznikají na základě rozdílnosti hodnot, bývají těmi nejobtížnějšími. Je to proto, že když jednáme s někým, jehož hodnoty jsou velmi rozdílné od našich, považujeme je často za jakousi hrozbu pro náš život. Tyto vsugerované hrozby vyvolávají silné emoce a reakce. Komunikace je za těchto podmínek samozřejmě velice obtížná.

Vezměme si například dvě osoby s různými hodnotami. První osoba má hodnoty založené na individualitě a soutěživosti, druhá oceňuje spolupráci a vše pro dobro celé skupiny. Pokud by tito dva lidé měli pracovat společně bez toho, aby byli upozorněni na tyto rozdíly, budou mít asi problémy. Spolupracující osobě se bude individualista zdát arogantní a sobecký a naopak individualista bude říkat, že jeho společník je naprosto nesamostatný a nesebevědomý.

## VNÍMÁNÍ

Psychologové již dávno zjistili, že dva lidé se mohou na naprosto stejný zážitek dívat zcela odlišně. Představovat si úplně rozdílné věci. Když například požádáte skupinu lidí, aby vám popsali obrázek (viz aktivita na straně 88), uvidí někteří mladou ženu a někteří starou. Soudci velice dobře vědí, že vyslychaní svědci mohou o stejném případě podat výpovědi, které si navzájem budou naprosto odporovat, a přesto to nebude znamenat, že by některý z nich vypovídal křivě.

Tyto rozdílné představy vznikají proto, že každou situaci, kterou vidíme nebo slyšíme, automaticky přenášíme do své mysli. Ta potom na základě našich hodnot zážitek nějakým způsobem zformuje. Hodnoty závisejí na naší kultuře, zkušenostech a očekáváních.

Konflikt tedy snadno může vzniknout, pokud mají dva lidé různé představy o stejné události. Dokud si tyto dva nevyjasní své hodnoty, komunikace bude velice obtížná. Proto, aby se komunikace dobře vyvíjela, musí být osoba, která je v konfliktu s druhou osobou, ochotna podívat se na věc očima toho druhého, a což je ještě více důležité, musí tento pohled akceptovat jako naprosto rovnocenný svému vlastnímu názoru.

Předpojatosti a předsudky jsou takové závěry, které jsou akceptovány jako pravdivé bez jakýchkoliv důkazů. Předpoklady nebo domněnky o jiných lidech a situacích vycházejí z našich hodnot a našich očekávání. Předpokládáme nebo vyvozujeme si závěry o jiných na základě věcí, ve které věříme nebo je očekáváme.

## PŘEDPOJATOSTI A PŘEDSUDDKY

*Například:*

*Student, který je obviněn z krádeže spolužáckovy tašky, se dívá do země. Učitel si toho povšimne a může si ihned vyvolat závěr, že toto je důkaz o vině. (Předpokládáme, že odvracení očí je důkaz o špatném svědomí.) Ve skutečnosti však toto obvinění bylo tak trapné, že student nevěděl, jak odpovědět, a proto odvrátil pohled jinam.*

Stereotyp je předpoklad, který společně sdílí široký okruh lidí. Když zkoumáme skupiny lidí ve stejném věku, etnické skupině, rodu, stejně fyzicky stavěné, nalezneme společné znaky, které interpretují jejich chování založené na jednoduchých charakteristikách. Jelikož stereotypů využíváme velice často bez našeho vědomí, patří tato část k nejsilnějším a nejdůležitějším formám předpokladů.

## STEREOTYPY

Podezření je předpoklad, který vyvolává pochybnosti a nedůvěru. Například student, který nesouhlasí se svým sousedem a hádá se o udržování lepšího pořádku na lavici, bude považovat upadnutí učebnice na zem jako provokaci. Předpoklad, který vyvstává z této situace je podezření.

## PODEZŘENÍ

Když dva lidé zahájí konverzaci s velmi rozdílnými předpoklady o věci, na které se mají dohodnout nebo o jejich vztahu, možnost nepochopení je skutečně velká. Jakmile však tyto své předpoklady otevřeně vysloví a objasní je, komunikace bude probíhat snadněji a otevřeněji.

Co člověk, to rozdílný komunikační styl. Jak při řeči stojíme, tón a hlasitost, slovní zásoba, kterou používáme - toto všechno jsou aspekty našich komunikačních stylů. Dá se říci, že podobné komunikační styly nám pomohou v lepší vzájemné komunikaci.

Čím odlišnější jsou komunikační styly, tím více pozornosti a snahy je třeba.

## KOMUNIKAČNÍ STYLY

*Například:*

*V některých kulturách je přímý oční kontakt v průběhu konverzace považován za projev otevřenosti a upřímnosti. V jiné kultuře jej však považují za projev agresivity, ztráty respektu nebo sexuální provokaci. Setkají-li se lidé z těchto dvou odlišných kultur, budou se cítit velice nepříjemně, zmateně a jejich pozornost bude odvrácena od předmětu hovoru. Dokud neporozumí odlišnosti kultury a chování svého partnera (popřípadě přizpůsobí své chování jeho), komunikace bude velmi obtížná.*

Měli bychom mít stále na vědomí, že způsob, jakým mluvíme a neverbální gesta, mají na posluchače stejně velký účinek, jako to, co říkáme.

## **JAK EFEKTIVNĚ KOMUNIKOVAT**

Právě proto, že je tolik rozdílných oblastí mezi lidmi, je nebezpečné předpokládat, že zcela rozumíme druhé osobě, a naopak, že ona úplně porozuměla nám. Nemůžeme automaticky vidět někomu druhému do srdce nebo do mysli. Efektivní komunikace vyžaduje otevřenost k rozdílu - i když nám mohou být tyto rozdíly nepohodlné.

## **OCHOTA**

Efektivní komunikace není rozhodně automatická nebo snadná. Ne vždy jí lze dosáhnout pouhým „bytím sám sebou“. Vyžaduje velké úsilí stát stranou všech rozdílu v hodnotách, předpokladech a komunikačních stylech, které mohou ovlivnit kvalitu výměny názorů s druhou osobou. Abychom pracovali dobře, musíme mít velkou dávku trpělivosti a také ochoty poskytnout, obdržet a vysvětlovat informace, pocity a potřeby. Pokud se nám této ochoty nedostává, může být sebevětší snaha o dobrou konverzaci zbytečná.

## **RESPEKT**

Respekt je další důležitou podmínkou pro kvalitní komunikaci. Bylo by velice obtížné zkoumat hluboko zakořeněné hodnoty, předpoklady, očekávání nebo komunikační styly, pokud bychom již předem odsoudili nebo zlehčovali věci, ve které druhá osoba věří a doufá. Musíme dokázat druhým, že považujeme to, co říkají, za stejně důležité jako naše vlastní názory. Protože komunikace je vlastně jakýsi naučný proces, měla by každá osoba věřit, že se při hovoru může dozvědět a naučit něco nového. Bez respektu nebude v konverzaci žádná rovnováha a bez rovnováhy není upřímná a otevřená komunikace možná.

V nejvyšší formě komunikace není pouze mechanické vysílání a přijímání vzkazů. Skutečná efektivní komunikace je přímé propojení lidí, umožňující vzájemnou výměnu myšlenek, názorů a pocitů, které vedou k porozumění.

## **JAK SE NAUČIT SPRÁVNĚ KOMUNIKOVAT**

Umět dobře komunikovat s lidmi není něco, s čím se člověk narodí. Komunikativní dovednosti se však dají naučit, a tedy máme všichni šanci komunikovat dobře.

Své učení se efektivní komunikaci začneme zkoumáním našich komunikačních zvyků a návyků. Jak v současnosti reagujeme v konfliktních situacích? Upadáme do mlčenlivosti a odmítáme mluvit? Hádáme se? Skáčeme do řeči? Kdy se začínáme bránit? Co přesně chceme, když zkoušíme komunikovat? Zodpovíme-li si tyto otázky a prodiskutujeme-li je s ostatními, porozumíme sami sobě lépe.

## **ZÁVĚREM**

Konflikty často vyústí v boj právě díky špatné komunikaci. Dobrá komunikace může změnit konflikt na novou zkušenost, která nás obohatí. Se špatnou komunikací hněv vzrůstá, s dobrou mizí. Při špatné komunikaci vyrůstají konflikty, s dobrou komunikací vyrůstají lidé.