

ZNIČUJÚCI VPLYV TOXICKÉHO PRACOVNÉHO PROSTREDIA

Zvykneme rozdeľovať čas na „čas pre seba“ a „pracovný čas“. Zvyčajne považujeme čas strávený v práci za menej príjemný ako ten, ktorý strávime kdekoľvek inde. Keďže takmer polovicu života strávime v práci, je to pre nás veľká výzva, ako si ten čas nedať znepríjemniť. Mohli by sme síce nepracovať, ale lepší prostriedok, ako získať úctu k sebe samému než vďaka práci, sme zatiaľ nevynašli. Trefne na túto tému poznamenal William Faulkner: „Jednou z najsmutnejších vecí je fakt, že jediná vec, ktorá sa dá robiť osem hodín denne, každý deň, je práca. Nemožno osem hodín denne jesť, nemožno osem hodín denne piť, ani sa nemôžeme osem hodín denne milovať.“

TEXT: JANETTE ŠIMKOVÁ, WWW.LIFEKOUING.SK

Práca môže byť úžasným prostriedkom na prejavenie nášho potenciálu a stať sa tak zdrojom naplnenia, radosti, transformácie, učenia, rastu, zmysluplnosti... A tiež naopak – práca, ktorú robíme a to, ako ju robíme, môže prinášať trápenie a starosti. Až do takej miery, že stratíme samých seba a zmysel života.

Keď mi klienti opisujú svoj pracovný život, zvyčajne sa podozvedám veľa nelichotivého až hrôzostrašného, ako to na pracovisku môže vyzeráť. Okrem bojov o moc a vplyv sú v hre krvilačné ambície a bezohľadnosť tých „cieľavedomých“, ale aj skryté či otvorene nepriateľstvo a najrôznejšie tieňové zákulisné hry. K tomu všetkému sa pritrafia aj poriadna dávka neznášanlivosti a ohovárania. Vzniká z toho celkom škaredý

obraz prostredia, kde človek trávi tretinu dňa (a neraz aj viac).

PRIATEĽSKÁ KONKURENCIA – PROTIREČENIE, KTORÉ NEFUNGUJE

„Keby som tak mala luxusnú možnosť stiahnuť sa do samoty svojej vlastnej kancelárie. Bolo by to božie zavrieť za sebou dvere a dopriať si niekoľko minút pokoja.“ Povzdychne si Katka, ktorá pracuje v open space kancelárii. Je jednou z mnohých, ktorých pracovný priestor je preplnený, hektický, rušný a veľmi často aj hlučný. Niet sa pred ním kam skryť. Ešte aj záchody sa podobajú na paravány. Priechodné kancelárie sú ideálnou liahňou na intrigy, tajné sprisahania, rany pod pás a odvádzanie



pozornosti. To všetko nahráva na tvorbu konfliktov, ktoré spoľahlivo ničia dobré vzťahy na pracovisku.

KONFLIKTY – ZDRAVÁ AJ NEBEZPEČNÁ VEC

Hybnou silou konfliktov bývajú dve základné skutočnosti: objektívne rozdiely medzi zúčastnenými stranami a emócie premiešané s predstavami, očakávaniami, domnienkami a predpokladmi. Zvyknú sa tváriť ako darčekové balenie, ale sú skôr zabalené v šmirgľovom papieri.

Úspešné organizácie potrebujú, aby pre nich pracovali všetky typy ľudských osobností. Preto: čo človek, to iná reakcia na konflikt. Popísaných je päť základných spôsobov, ako ľudia na konflikty reagujú:

1. Odkladajú ich. Vyhýbajú sa im, predstierajú, že neexistujú a odkladajú ich vybavenie.
2. Tolerujú ich. Inými slovami – nechajú protistranu, aby si presadila svoje.
3. Uzatvoria kompromis. Hľadajú riešenie, v rámci ktorého obidve (alebo všetky) strany niečo dosiahnu a dôjdu k záveru, na ktorom sa dohodnú.
4. Pokračujú v boji. Jedna, obidve alebo všetky strany nie sú pripravené zložiť zbrane, bijú sa až do posledného dychu.
5. Spolupracujú. Strany sa zhodnú na obojstranne prijateľnom riešení a každá z nich vysloví svoje potreby. Nemusia nutne dosiahnuť ich naplnenie, ale slobodne ich vyslovia a debatujú o nich.

V ideálnom prípade sa deje čo najviac udalostí podľa piateho bodu. Jeho dosiahnutie je však najťažšie,

KONFLIKT JE VO SVOJEJ POSTATE POTREBNÝ, ČISTÍ VZŤAHY A ATMOSFÉRU.

vyžaduje si dvakrát toľko trpezlivosti a vytrvalosti než napríklad prvé dva body. A veľa prepotených košiel a zahryznutí do jazyka k tomu.

RIZIKO EMOCIONÁLNEJ NÁKAZY

Konflikt je vo svojej postate potrebný, čistí vzťahy a atmosféru. Za predpokladu, že je konštruktívny a nezanecháva po sebe spúšť v podobe hnevu, zlosti a agresivity. Tieto mocné negatívne emócie hýbu ľuďmi ešte dlho potom, ako prehrmelo.

Bolo urobených veľa experimentálnych psychologických štúdií, ktoré dokazujú, čo sa deje s človekom, ktorý sa stretne s niekým, kto je vo výraznom emocionálnom stave. Dobrým príkladom je kontakt s niekým, kto je nahnevaný, srší zlosťou

a sála z neho pasívna agresivita. Keď vedci v takýchto situáciách merali napätie rôznych tvárových svalov, zistili, ako rýchlo sa „divák“ emocionálne približuje k nositeľovi silnej emócie. Ľudský mozog je totiž skonštruovaný tak, aby napodobňoval to, čo vidí a cíti u iných. Spôsobuje to systém zrkadlových neurónov, ktoré sa aktivizujú vďaka tomu, že cítime a imitujeme pocity druhých. Tieto neuróny v nás vyvolávajú rozumovú a emocionálnu reakciu bez toho, aby sme ich o to žiadali alebo o to stáli. Je to ich program, ktorým odzrkadľujú to, čo vidíme u druhých. Môžeme sa síce rozhodnúť, či sa chceme nechať riadiť neurónmi, ale mozog má v tomto navrch. K čím väčšiemu počtu neurónových podnetov dochádza, tým viac sa posilňujú ich dráhy a tým je pravdepodobnejšie, že aj v budúcnosti budeme reagovať rovnako. Preto mozog zariadi, keď vidíme, že sa ľudia správajú určitým spôsobom, aby sme ich správanie napodobňovali. Tento jav sa označuje ako emocionálna konvergencia a synchronizuje emócie v sociálnom styku. Preto neviete byť za každých okolností imúnni voči agresorom, zurvalcom, negativistom, manipulátorom... A preto má význam obklopovať sa ľuďmi, ktorí sú zdrojom pozitívnych a vyrovnaných emócií.

POSTAVIŤ MÚR NEPOMÁHA

„Zariadil som sa. Ku mne len tak niečo neprenikne. Mám dosť hrubé steny na múre, neprerazia ich,” tvrdí odhodlane Milan, keď opisuje svoj spôsob prežitia v kolektíve, kde panuje extrémna súťaživosť. Úskalie takejto obrany je v tom, že príliš hrubé steny zachytia aj všetko dobré, čo by mohlo preniknúť. Izolácia spôsobuje tiež trápenie, sme sociálne bytosti, potrebujeme vrúcne slovo a srdečnú interakciu. Na čo napokon Milan prišiel, lebo si pripadá v práci neprijatý, neuznaný a nepochopený.

Ďalšou obranou pred zraniteľnosťou býva potláčanie hnevu a zlosti. To má zase iné fatálne následky. Systematickým štúdiom desaťtisíc ľudí sa zistilo, že tí, ktorí potláčali negatívne emócie, mali viac ako dvojnásobne vyššiu úmrtnosť na kardiovaskulárne choroby v porovnaní s tými, ktorí dávali hnevu a zlosti voľný priebeh. Iná štúdia, ktorá sledovala počas dvadsaťpäť rokov skupinu ľudí, zistila, že tí, ktorí sa vyznačovali vyššou mierou hostility (nepriateľskými emóciami a prejavmi nenávisti), mali pri dosiahnutí päťdesiateho roku veku viac ako päťnásobne vyššiu mieru úmrtnosti na všetky druhy chorôb než tí, ktorí sa týmito hostiteľskými prejavmi nevyznačovali. Hlbší rozbor údajov o príčinách

smrti ukázal, že nešlo len o vyššiu incidenciu koronárnych ochorení, ale aj o vyšší výskyt rakoviny, nehôd a samovrážd.

AKO SA ZACHRÁNIŤ

Mnoho štúdií za posledných štyridsať rokov preukázalo, že verbálne a fyzické vyjadrenie hnevu hnev nerozptýli a situáciu iba zhorší. Existujú totiž významné rozdiely medzi „tlakovým hrncom“ vriacej emócie a „pamäťovou bankou“ uložených zážitkov. Parný hrniec potrebuje iba uvoľniť tlak; spomienky môžu byť upokojené, len ak problém nejakým spôsobom vyriešime. Preto nie je zdravé hnev hurónsky ventilovať alebo potláčať. Treba ho zmierňovať komunikáciou a príčiny hnevu konštruktívne riešiť a priebežne uvoľňovať.

Konflikt je dobrou príležitosťou na to, aby sme ukázali, že v nás víťazí ľudskosť nad neľudskosťou, osobnostná zrelosť nad nezrelosťou, ochota pomôcť nad snahou druhému uškodiť a snaha riešiť veci tvorivo a nie demolačne. Keďže v učebných osnovách nemáme predmet, ako sa postarať o svoje silné emócie, tápeme v tom. Keď máme šťastie, pomôžu nám s tým ľudia, ktorí sa to už naučili a preberieme to od nich. Firmy si to uvedomujú, preto je veľa sebarozvojových programov určených zamestnancom a venovaných emočnej inteligencii.

DILEMA: ZDOKONALIŤ SA, ALEBO SA ĎALEJ TRÁPIŤ?

Ľudia veľmi rýchlo prídu na to, že svojho šéfa ani kolegov nezmenia. Po uvedomení si, že môžu zmeniť to, čo si o nich myslia druhí ľudia, majú motiváciu a dôvod pustiť sa do zmien svojich postojov.

Keď sa na mňa klienti obracajú, lebo sa chcú naučiť zvládať svoje silné emócie, majú konkrétne očakávania. Skúsenosti a spätná väzba od kolegov im ukazujú, čo potrebujú zmeniť a načo im to bude. Zostavila som rebríček najfrekventovanejších očakávaní, ktoré sú zároveň dôkazom, že keď ich človek zvládne, dokáže vytvárať dobré pracovné vzťahy. Už nebude tým, kto vytvára negatívnu alebo dusnú pracovnú atmosféru.

■ Namiesto toho, aby som sa neustále prehrabával v nepodstatných problémoch a vracal sa k minulým krivdám, chcem venovať viac pozornosti zásadnejším veciam a ich tvorivému riešeniu.

■ Chcem byť v rozhovore s druhými ľuďmi lepším poslucháčom a viac im načúvať. Zdržať sa toho, aby som ich „naprával“, poučoval ich a kázal im.



- Chcem kolegom prejavovať úprimnú úctu. Naučiť sa vyhýbať všetkému, čo by ich zraňovalo a znevažovalo. Zmeniť presvedčenie, že sám viem všetko najlepšie.
- Rád by som bol menej kritický a väčšmi oceňujúci a priateľský voči ľuďom, s ktorými spolupracujem.
- Rád by som mal pod kontrolou svoju potrebu komentovať všetko negatívne, čo ma na ľuďoch irituje. Zároveň si chcem väčšmi všímať ich prednosti a dávať im najavo, že si ich vážim.
- Chcem vytvárať vo svojom živote väčší priestor pre spontánnosť, uvoľnenosť, autentickosť a zábavu. Potom budem lepším spoločníkom.

KLEBETY – NAJDEŠTRUKTÍVNEJŠÍ VPLYV NA KULTÚRU SPOLOČNOSTI

Majú dva zdroje. Prvým z nich je ľahkomyselné rečenie. Možno je na obzore nejaká veľká zmena. Možno firmu čaká transformácia. Ľudia budú napať a znepokojení. Rozhovor vypočutý vo výťahu, na parkovisku alebo v jedálni môže odštartovať lavínu dohadov a hypotéz. Dá sa tomu predísť včasnou komunikáciou a otvorenosťou, čo zarazí klebety



Ako si uľahčiť rozhodovanie

Premýšľate nad tým, či zotrvať v práci, alebo sa radšej poobzerať po nejakej inej?

Odpovedzte na nasledujúce tvrdenia áno alebo nie.

- Na pracovisku sa cítim nedocenený. Nemôžem ľuďom dôverovať a necítim sa tam bezpečne.
- Som terčom klebiet, rečí a fám.
- Ľudia, s ktorými musím spolupracovať, sú mi protivní a mám voči nim veľa výhrad.
- Som nadmieru kontrolovaný, zatiaľ čo druhí sú kontrolovaní menej.
- V zamestnaní trpím, moje hodnoty sú odlišné od firemnej kultúry. Ľudia okolo mňa mi hádžu polená pod nohy.
- Môj šéf je človek nízkych morálnych a etických zásad.
- Od zamestnanca v mojej pozícii sa očakávajú príliš bezvýznamné veci.
- Na zamestnanca v mojej pozícii sa kladú príliš veľké nároky.
- Nedostávajú sa ku mne informácie potrebné pre riadny výkon mojej práce. Obchodujú s nimi ľudia, ktorí manipulujú a intrigujú.
- Zažívam osobné útoky, narážky, zosmiešňovanie mojich skutočných alebo vymyslených schopností a zručností.
- V zamestnaní zažívam fyzické útoky, inzultácie, sexuálne šikanovanie alebo vydieranie. Nikto sa ma nezastane a moje potreby sú ignorované a prehlíadané.

Čím viac kladných odpovedí, tým naliehavější dôvod prácu zmeniť.

ešte v zárodku. Je to záležitosť manažérskych techník, ktoré zabezpečia, že klebety nedostanú šancu. Druhý typ klebiet je ničivejší. Svoje vie o tom Viera, o ktorej kolegyňa rozšírila, že má pomer so šéfom, čo nebola pravda. Urobila to preto, aby vyzerala zaujímavá, a možno zo žiarlivosti. Vymyslela si fámy, ktoré zinscenovala tak, že je „v obraze“ a má dôverné informácie. Táto všetečná dáma svojou „akože“ nevinnou hrou napáchala nesmierne škody. Poškodila povest' Viery – inak uznávanej profesionálky – tak, že sa rozhodla z firmy odísť napriek tomu, že bola obvinená krivo. Okrem straty dobrej práce sa Viera

musela vyrovnávať s bezmocnosťou, že nedokázala ochrániť svoju česť. Jej kolegyni sa to prepieklo ako veľa krát predtým. Hoci ju ostatní vnímajú ako klebetnicu, nikto si s ňou nechce „špiniť“ ruky, veď ako by jej dokazovali zlý úmysel.

Na tému hybnej sily klebiet vo vnútri organizácie bolo napísaných veľa štúdií. Jednu z najpôsobivejších vytvoril Anders Vidners, profesor na Štokholmskej univerzite. Dokázal, že vo veľkých spoločnostiach v priebehu bežného pracovného dňa môže mať jeden človek „zmysluplný rozhovor“ s pätnástimi rôznymi ľuďmi. Klebety sa šíria rýchlosťou blesku nasledovne: 15 x 15 x 15. Jedna osoba hovorí s pätnástimi ľuďmi ich dá do pohybu, oni dajú do pohybu ďalších a číslo je odrazu až 3375. Hrozivý počet...

Zastaviť klebetníka v jeho roztopaši chce rafinovaný prístup – nachytať ho pri tom, konfrontovať a vyvodit' konzekvencie. Ak je to však „životná filozofia“ dotyčného, nemusí zabráť nič, len prepustenie.

KÓDEX MRAVNOSTI – ROB INÝM, ČO BY SI UROBIL SEBE

Moju morálku môže ovplyvniť iba jediný človek, a tým človekom som ja. Už počujem, ako hovoríte: domnievam sa, že každý nie je ako ja – pre každého je dobré niečo iné! Áno, súhlasím. Na pracovisku sa denne dejú veci, ktoré spôsobujú zmeny, tlaky, stre-sy... To všetko ovplyvňuje postoj ľudí k práci a uchylujú sa aj k nefér praktikám, aby prežili najlepšie, ako v danej chvíli vedia.

Ako spoznáte, že morálka na pracovisku začína kle-sať? Hľadajte tieto signály:

- Medzi zamestnancami sa začína vyskytovať viac treníc, zväd a hádok.
- Rastie chorobnosť a množstvo neplánovaných absencií.
- Vznikajú rôzne „krúžky“ a neformálne združenia.
- Množia sa klebety a šíria sa fámy.

Čo s tým? Problém je, že žiadny morálny systém nemôže byť založený na autorite. Zamestnanci majú citlivé receptory na to, aby postrehli, ako regulujú sociálne interakcie ich nadriadení. Iba vzájomne rešpektujúcim, tolerantným a akceptujúcim správaním sa kultivuje morálnosť, ktorá obsahuje empatiu, reciprocitu, altruizmus, spoluprácu a zmysel pre férovosť. Funguje ešte jeden spoľahlivý indikátor, ktorý popísal Hemingway: „Morálne je to, po čom sa cítite dobre, a nemorálne to, po čom sa cítite zle.“ ■