



NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



## 13 Násilí na pracovišti – Mgr. Jaroslav Pekara

V pracovním prostředí se objevuje řada negativně vnímaných a nežádoucích jevů, které lze chápat jako **poruchy zdravého pracovního prostředí**, podmínek, vztahů i osobností pracujících. Mezi nejčastěji zmiňované negativní jevy se vztahem k profesi patří:

- Workoholismus
- Burn-out syndrom
- Profesní únava
- Různé formy diskriminace
- **Násilí na pracovišti**

Tyto jevy je třeba řešit na všech úrovních prevence, a to formou sociálních nebo legislativních opatření. Tato kapitola se věnuje aktuálnímu tématu násilí na pracovišti, páchaného třetí stranou vůči pomáhajícím pracovníkům v oblasti sociálních služeb a zdravotnictví.

### Téma moci

Fenoménem, který doprovází celý vývoj lidstva a který se uplatňuje ve fungování všech společenských formací, je fenomén moci. **V každém sociálním kontaktu lze nalézt prostor pro uplatňování moci, převahy.** V praxi se běžně stává, že jedna ze zúčastněných stran má domnělou nebo skutečnou, například postavením nebo fyzickou konstitucí danou převahu nad druhou stranou. Osoba, která si uvědomuje nebo namlouvá svou moc nad protistranou, má tak často také větší šanci na úspěch při jejím ovlivňování.

### 1. příklad:

Klient zařízení poskytujícího sociální služby za úhradu může mít dojem, že platí-li si za služby, je personál povinen vyhovět mu v naprosté většině jeho žádostí. Setká-li se s odmítnutím, zejména pak podaným necitlivou a nepředvídanou formou, může pracovníka napadnout, a to verbálně i fyzicky.

### 2. příklad:

Rodiče dospívající dcery hospitalizované na dětském psychiatrickém oddělení mají dojem, že lékaři a sestry nedělají pro léčbu jejich dítěte dost. Setkají-li se silné emoce





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



jako jsou strach o dítě, nejistota a bezmoc s více či méně pravdivým dojmem nedostatečné péče, mohou snadno obrátit své emoce proti ošetřujícímu personálu. Pokud ten nezareaguje adekvátně, utišujícím a chápajícím způsobem, z pouhé sdělené obavy se stane výhrůžka, vulgární slovní útok nebo dokonce fyzické napadení. Výjimkou nejsou ani následné složité spory, které končí soudními procesy. V takových krajních situacích dochází k uplatnění domnělé moci („Mohu ho zničit, zabránit, aby dál léčil.“) ze strany rodičů nad zdravotníky.

Moc má největší vliv, je-li uplatňována promyšleně a nenápadně. Jedinec přemýšlí a zvažuje možnosti, kterými může druhou stranu poškodit či ji zmanipulovat pro své cíle. Pokud sám sebe vnímá jako hierarchicky výše postaveného, majícího prostředky k útoku nebo manipulaci druhé strany, často této možnosti využije.

Důležitou roli zde opět hraje to, jak druhá strana zareaguje:

- Buď zvolí protiútočnou či nadmíru obrannou strategii
- nebo dovedně útok a manipulaci zneutralizuje či odkloní (zabrání jim, najde cestu dohody či kompromisu)

### **Otázky k diskusi:**

a) *Téma moci je částečně filozofická záležitost, avšak pro pochopení násilných, konfliktních a jinak vyhocených situací je jeho uchopení nezbytné. Jaké další podoby může mít moc (ať už domnělá nebo reálná) ze třetí strany (od klientů, rodinných příslušníků apod.)?*

b) *Jaké jsou projevy moci ze strany zdravotníků a pracovníků sociálních služeb? Kdy mají pozitivní důsledky a kdy negativní?*

## **1. 7. 1 Role a pracovní prostředí – jejich vliv na vznik násilných situací**

Každý jedinec ve svém životě zastává mnoho rolí, které jsou součástí různých hierarchických uskupení. Role a místo v hierarchii (ve společnosti, na pracovišti, v rodině...) vytvářejí **pocit zakotvení**. Na pracovišti je zakotvení vázáno na určité pracovní místo a s ním spojenou roli. **Lidé na pracovišti jsou součástí sítě vztahů a vzájemných vazeb**, a to včetně vztahů s jedinci z vnějšího prostředí (klienty, pacienty, rodinnými příslušníky). Tyto vztahy jsou pak prostředím pro nejrůznější mezilidské, zejména komunikační jevy, od pozitivních (sympatie, spolupráce, sdílení...), po negativní (vzájemný odpor, naschvály, útoky...).





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



Role zaměstnance souvisí s úkoly, které zaměstnavatel po zaměstnanci vyžaduje. Pokud se vyskytují situace, kdy zaměstnavatel chce po zaměstnanci úkoly, které neodpovídají jeho zkušenostem, dovednostem nebo jsou v rozporu s osobními zásadami, dochází k nárůstu stresu, frustrace a dalších negativních emocí, které se negativně promítají do výkonu zaměstnance, atmosféry na pracovišti a souvisejících vztahů.

Jedinec v takové situaci často reaguje nepromyšleně, impulzivně a kontraproduktivně. Má sklon k negativismu, neprojevuje empatii, nenaslouchá a je odmítavý až arogantní. Avšak jeho role coby pomáhajícího pracovníka je neodmyslitelně spojená s lidsky přívětivým, zajímavým se a otevřeným postojem vůči třetí straně.

K podobně negativním projevům v jednání zdravotníka či sociálního pracovníka mohou přispívat i další složky pracovního prostředí a podmínek. Vedle interpersonálních (mezilidských) faktorů (komunikace, charakter vztahů mezi osobami na pracovišti) hrají roli i vzhled okolního prostředí, vybavenost zařízení pro výkon činnosti na různých pozicích, a také normy a pravidla pro zacházení s různými typy situací. Ty jsou většinou nepsané a vycházejí ze zkušenosti, tradice a způsobu vedení pracoviště. V zásadě se každé pracoviště pohybuje v prostoru mezi dvěma póly:

### **1. Prostředí bezpečné, s otevřenou komunikací**

Tam, kde existuje bezpečné, otevřené, kooperující prostředí s fungující komunikací probíhají shora dolů i zdola nahoru, jsou situace násilí, napadání či agrese výjimečné, a pokud se objeví, jejich zvládnutí je zralé, rychlé a efektivní. Zaměstnanci i vedení společnosti se v takovém prostředí cítí dobře, vnímají podporu a mohou podávat vysoké výkony. V oblasti sociálních služeb a zdravotnictví je požadavek na takové charakter pracovního prostředí ještě umocněný nutností péče o klienty, třetí stranu celého pracovního (podnikatelského, poskytovatelského) procesu. Zaměstnanci i jejich nadřízení, kteří se podílejí na udržení bezpečného a transparentního pracovního prostředí, jsou si vědomi toho, že to, jak se sami cítí na svém pracovišti, výrazně ovlivňuje jejich vztah k třetí straně a také to, jak se třetí





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



strana bude chovat k nim. Jsou motivovanější jednat vstřícně, a tím pádem preventivně vzhledem k možným vyhoceným až násilným událostem.

## 2. Prostředí nejistoty, se zablokovanou komunikací

Název vystihuje opačný případ, kdy na pracovišti převládá nedůvěřivé, **nejisté, ambivalentní klima**. Komunikace je v jednom nebo v obou směrech (od nadřízených směrem dolů k podřízeným či naopak) blokována, vztahy fungují na pokřivených, negativně formulovaných motivacích (přehnaná soutěživost, podezřívavost, nevraživost, soupeření o pozornost a náklonnost nadřízených či kolegů, motivace trestem, strach apod.), se u zaměstnanců objevují poruchy typické pro sníženou kvalitu (profesního) života. Těmi jsou například deprese, úzkosti, problémy v osobních vztazích, nespavost, vegetativní obtíže. V takovém prostředí je výskyt vyhocených, agresivních až násilných situací a konfrontací častý. To vede jednak k vyšší fluktuaci zaměstnanců a jednak k **paralelnímu procesu** v podobě nespokojenosti (nespolupráce) klientů a uživatelů. Ti snadno vycítí nespokojenost, negativitu, případně nezáměr pracovníků a reagují na ně podobně nežádoucími emocemi – agresí v podobě verbálního či fyzického útoku, strachem.

### Podmínky bezpečného a podporujícího pracovního prostředí lze shrnout takto:

- Dostatečné materiální a finanční ohodnocení (mzda, bonusy apod.)
- Uspokojující pracovní prostředí
- Jasně dané požadavky k určité pozici a jasně formulované a **oboustranně** vyjednané výjimečné požadavky
- Vzájemný respekt všech pracovníků
- Vnímání potřeb zaměstnanců zaměstnavateli, ale i zaměstnavatelů zaměstnanci
- Průběžné zpětné vazby mezi pracovníky
- Omezování konkurenčních bojů mezi zaměstnanci
- Otevřená komunikace ve všech klíčových směrech

**Je třeba mít na paměti, že bezpečné a podporující prostředí není pouze výsledkem uvědomělého vedení týmu, ale je produktem všech členů týmu. Každý pracovník má na celkové atmosféře a prostředí svůj nezanedbatelný podíl!**

### Otázky k diskusi:



ROSA – centrum pro ženy, Podolská 242/25, Praha 4, poradna Na Slupi 14, Praha 2  
pomoc ženám, obětem domácího násilí: poradenství, krizová intervence, azylové ubytování. tel. 241432466, SOS linka 602 246 102, [info@rosa-os.cz](mailto:info@rosa-os.cz), [www.rosa-os.cz](http://www.rosa-os.cz), [www.stopnasili.cz](http://www.stopnasili.cz)



NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



- a) *V textu je uvedený pojem paralelní proces. Ten vysvětluje častý jev, kdy nefunkční tým, případně nedostatečně pracovní podmínky ovlivňují to, jak bude reagovat třetí strana (klienti, pacienti, uživatelé). Uvedte příklad paralelního procesu.*
- b) *Pracovali jste někdy ve společnosti, kde naprosto chybělo naplnění výše zmíněných podmínek pro podporující pracovní prostředí?*

### **Osobnostní faktory ovlivňující výskyt náročných až násilných situací na pracovišti**

U členů každé skupiny se objevuje **standardizované chování**, které je důsledkem uplatnění sociálních norem a vede k větší či menší uniformitě jednání všech zúčastněných. Vytváří se tak prostředí s očekavatelnými reakcemi a interakcemi.

Příkladem může být standardizované chování zdravotních sester na konkrétním oddělení. Navzájem vědí, jaká očekávání role sestry přináší a jaké jsou zvyklosti na jejich pracovišti. Vědí, jaké chování je týmem tolerováno a jaké již ne. Svá očekávání od sester mají i pacienti, o které sestry pečují. Je vhodné, aby si sestry byly těchto očekávání vědomy a refletovaly je.

Očekávatelné chování na určitém pracovišti však mohou narušit, a to jak pozitivně, tak negativně, nejrůznější faktory. Jedním z nejvýznamnějších jsou **osobnosti samotných členů**, ať už podřízených nebo nadřízených. Mezi osobnostní charakteristiky, které většinou pracovní prostředí negativně narušují, patří:

- Histriónské a pithiatické osobnosti (osobnosti se složitým, těžko předvídatelným chováním, vyhocenými projevy emocí, tendencí ke zkreslování reality...)
- Silně egocentrické a narcistické osobnosti (vztahovačné, sebestředné osobnosti se zaměřením na vlastní osobu a prospěch)
- Vyhocení extraverti (osobnosti potřebující zářit ve společnosti, strhávat na sebe pozornost, neustále bavit ostatní...)
- Jedinci se sníženou kontrolou impulzivity (obtížně se ovládající osobnosti se snadno vznikajícím emočním afektem, výbuchy hněvu, vzteku apod.)
- Úzkostní a jinak emočně labilní osobnosti (přehnaně bojácní, vnímající realitu jako ohrožující, nefungují dobře jako opory pro druhé...)
- Agresivní, útoční, vztahovační jedinci
- Výrazně dominantní jedinci (s tendencí ovládat ostatní a tvrdě prosazovat své zájmy)
- Jedinci s výrazně sníženou rozhodovací schopností (mají problém učinit rozhodnutí nebo již vykonané rozhodnutí zpochybňují, mohou zbytečně protahovat rozhodovací procesy)





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



- Nadměrně kritičtí a negativističtí jedinci (vidí především překážky a negativa na ostatních, někdy i na sobě, hledají důvody, proč něco nelze) apod.

Složitě osobnosti pak ovlivňují mimo jiné i vznik, průběh a následné řešení vyhocených situací. Mohou mít nedostatek náhledu na vlastní chování a jeho důsledky, a to i vůči třetí straně. Mohou být špatně čitelní a předvídatelní. Taková nejistota pak snadno vede ke krizovým událostem včetně násilných.

### **Otázka k diskuzi:**

*Vyberte dva příklady problémových osobností a zamyslete se jak nad pozitivy, tak nad negativy, kterými mohou ovlivňovat pracovní tým.*

### **Vztahy na pracovišti**

Sociální psychologové pokládají za hlavní dimenze pracovních sociálních interakcí **soutěžení, spolupráci a konflikt**. Hranice mezi soutěžením a konfliktem mohou být neostré, stejně jako mezi konfliktem a spoluprací, kdy konflikt v rámci snahy o spolupráci **může mít pozitivní význam** (vyjasnění témat, pročištění prostředí, vztahů apod.). Spolupráce má být založena na společném dosahování cílů, na nichž se předtím spolupracující shodli a vnímají cíle jako smysluplné, uspokojující. Soutěžení je střetáváním zájmů, ve kterém se každý snaží zvítězit nad druhým na jeho úkor. Ztráta vnímaná jako prohra se může projevit i např. jako ztráta ambice, očekávání nebo naděje.

#### **1. 7.2 Konflikty na pracovišti**

Standardní pojetí konfliktu jej vnímá jako **interpersonální spor bez fyzického násilí**. **Konflikt lze chápat jako více či méně otevřené střetnutí, vycházející z neslučitelných rozporů mezi zaměstnanci**. Jedinci v konfliktním vztahu mezi sebou často bojují a ubližují si, ať už **záměrně či neúmyslně**. Konflikt může přerůst ve fyzickou agresi mezi jedinci, může vést i k deformaci vzájemné sociální percepce, která zase prohlubuje konfliktní stav. Jedinci v konfliktu se dostávají do bludného kruhu vzájemného trestání a obviňování.

Pro potřeby kurzu můžeme **typy konfliktů** rozdělit podle toho, kde se odehrávají:

- konflikty uvnitř pracoviště, mezi pracovníky







NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



- konflikty na hranici pracoviště a vnějšího okolí – mezi pracovníky a třetí stranou

**Podstatou** těchto konfliktů nejčastěji jsou:

- střet osobních cílů nebo cílů osobních s cíly organizace a jejich neslučitelnost
- střet požadavků a očekávání třetí strany s možnostmi jejich naplnění pracovníky zařízení

**Neřešené konflikty obou výše zmíněných typů ohrožují existenci skupiny,** mohou vést k vážným krizím, a proto je nutné jejich včasné a efektivní řešení. Konflikty téměř vždy znamenají obtíže a vytvářejí problémy, existují ale i již výše zmíněné pozitivní důsledky konfliktů. Pokud jsou věcné a prosté nadbytečných emocí, mohou jejich racionální řešení naopak přispívat k rozvoji organizace a pracovních skupin.

Pokud jsou konflikty mezi pracovníky a třetí stranou řešeny ve směru oboustranného řešení a akceptace odlišných postojů, pak mohou pomoci k lepší spolupráci (na léčbě, v rámci péče) a podporují dobré jméno zařízení.

V takových, pozitivně motivovaných konfliktech, je více než kde jinde třeba dodržovat zásady tzv. nenásilné komunikace. V konfliktu mezi skupinami se pak zvyšuje jejich vnitřní soudržnost, dochází ke stimulaci myšlení, vytváření nových nápadů.

### **Otázky k diskusi:**

- Jak se projevuje dobrá skupinová soudržnost? Vysvětlete na příkladu:*
- K čemu může být konflikt dobrý?*

### **Specifické projevy násilí na pracovišti**

*„Drobné perverzní (asociální) činy jsou natolik časté, až se nám zdají být normální. Začíná to zcela prostě nedostatkem respektu, lži nebo manipulací. Takové chování nám připadá nesnesitelné jedině tehdy, když se nás přímo dotýká. Jestliže na takové jednání sociální skupina, ve které se objeví, nijak nezareaguje, mění se postupně v průkazné perverzní chování s vážnými důsledky pro psychické zdraví oběti.“ (Hirigoyen, 2002).*

Autor citátu upozorňuje na fakt, že **vůči protiprávnímu jednání proti druhým si lze vypěstovat určitou formu sociální slepoty, imunity či apatie!** To platí i pro





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



protiprávní jednání vedené vůči nám samotným. Zejména pokud jsou manipulativní, práva překračující projevy pozvolné, nenápadné a navíc vedené od autority, pak jedinec, vůči kterému se toto jednání děje, může ztrácet náhled na skutečnou podstatu takového jednání, nemusí si jeho škodlivost a protiprávnost uvědomovat. K podobnému jevu dochází například v případech promyšleného, systematického domácího násilí.

Nebezpečné a kritické začnou být mezilidské vztahy v případě, když jeden člověk zasahuje systematicky, cíleně, často i protiprávně do pracovního a osobního života druhých, napadá a šikanuje ostatní. Cílem všech těchto aktivit je, aby takový jedinec neměl šanci přirozeně mezilidsky komunikovat, zablokovat jeho sociální vazby a natolik poškodit jeho vážnost, aby sám od sebe opustil pracovní místo.

**Násilí na pracovišti, agresivní manipulace a verbální napadání NEJSOU normální a jako takové nesmějí být zdravotníky a pracovníky v sociálních službách tolerovány!**

**Mobbing, bossing, staffing**

Tyto tři pojmy jsou vždy součástí pojednání o pracovním násilí a v současné době jsou předmětem mnoha výzkumů a z nich vyplývajících opatření pro konkrétní pracoviště. Víme, že pracovní násilí má narůstající výskyt, proto i tyto jeho specifické formy jsou častější než dříve. Stejně jako u násilí páchaného na pracovnících třetí stranou, jsou i situace mobbingu, staffingu a bossingu často nehlášené, a tím i málokdy adekvátně řešené.

Někdy se můžeme setkat též se zastřešujícím označením **psychoteror**.

**Mobbing** je pojem pro napadání, vydírání, týrání a další formy promyšlené šikany na pracovišti. Může probíhat mezi zaměstnanci na jakékoliv úrovni. Většinou se neodehrává jako na jednorázový pracovní konflikt, který odezní, ale jako na konflikt neřešený či nevhodně řešený a dlouhodobě opakovaný, který znepříjemňuje







NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



zaměstnanci život po dobu několika měsíců. Probíhá skrytě, ale vždy s jediným cílem – zlikvidovat oběť, vystrnadit ji z týmu.

**Bossingem** rozumíme nátlak vedoucího pracovníka na podřízeného s cílem vynutit si jeho poslušnost či ho donutit, aby opustil své pracovní místo. Může se tak stát například pokud do firmy nastoupí nový šéf, který se cítí být ohrožen svým schopným podřízeným. Naproti tomu **staffing** je tlak podřízených pracovníků na vedoucího, nejčastěji s cílem jeho zničení. V zásadě se však psychickým týráním na pracovišti rozumí každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.

Podle průzkumu agentury GfK z roku 2001 má v ČR osobní zkušenost se šikanou na pracovišti **16% zaměstnanců**. Evropské statistiky uvádějí, že obětí mobbingu je 5-8 % zaměstnanců. Čtvrtina z nich je některé z forem mobbingu vystavována minimálně jednou týdně a téměř polovina zažívá psychoteror po dobu delší než jeden rok. Až 20 % případů pak končí tragicky sebevraždou. Dříve se věnovala pozornost hlavně šikaně ze strany nadřízených, tj. bossingu, dnes je stejná pozornost věnována i šikaně na úrovni spolupracovníků či snahám o likvidaci nadřízených, tj. staffingu. K tomuto jevu ale nedochází tak často, jelikož šance na úspěch je mnohem nižší, než při útlaku kolegy na stejné úrovni.

Podle většiny autorů nebývají oběťmi lidé příliš zranitelní, postižení nějakou patologií nebo spadající do kategorie obzvláště zranitelných jedinců, jak se to snaží agresori dokázat. Naopak, proces teroru se často spustí poté, co oběť obranně reaguje na autoritářství nadřízeného a nechce se nechat podmanit. Právě její schopnost odporovat autoritě navzdory nátlaku bývá příčinou, že se stane obětí agrese. Mezi oběťmi nacházíme starostlivé a pečlivé osoby, perfekcionisty ponořené do své práce, kteří si přejí být stoprocentní.

Příklady projevů mobbingu, bossingu a staffingu:

- Zadržování pošty, informací zdola i shora
- Odposlouchávání soukromých hovorů a čtení soukromých e-mailů





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



- „Ztrácení“ důležitých dokumentů
- Nejasné instrukce, úkoly, proměnlivost instrukcí a úkolů snižující orientaci
- Donášení, pomlouvání apod.

### **Otázky k diskusi:**

- Zkuste přijít na příčiny vzniku takových jevů, jakými jsou bossing a mobbing.*
- Co vše může přispívat k udržování těchto negativních jevů na pracovišti? A co je naopak může včas zastavit?*

### **Motivy a směry násilí na pracovišti**

Skupiny vytvářejí tlak, kterým se pokoušejí jedince srovnat se svými zvyklostmi a projevy chování. Vybočování z řady je nežádoucí. Proto je častou formou skupinové týrání oběti. Je důležité uvést, že oběť násilí ze strany spolupracovníků je pak snadným terčem i pro útoky ze třetí strany – od klientů, pacientů, uživatelů služeb, případně od jejich rodinných příslušníků. Obecně platí, že jedinec, který se nedokáže postavit násilí ze strany kolegů, pak podobný vzorec chování uplatňuje i při setkání s agresorem přicházejícím zvenku. Takový jedinec poměrně snadno zabředá do role oběti a s ní spojených únikových (nebo jiných nefunkčních) reakcí.

Časté motivy násilí na pracovišti:

- Závist (vůči privilegiím, postavení, vzhledu, majetku...)
- Osobní nepřátelství plynoucí z minulosti protagonistů
- Soutěživost, řevnivost
- Sexuální podtext
- Ambivalence nadřízeného
- Nespokojenost třetí strany (klienta, pacienta, rodinného příslušníka...)
- Rozpor mezi vyžadovanou službou na straně klienta (pacienta apod.) a možností, kterou pracovník může poskytnout





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



- Přenesená agrese či frustrace ze zkušenosti na jiné úrovni systému (pacientovi například není umožněno získat péči v plném požadovaném rozsahu a sestra, se kterou se setkává jako s první osobou, je snadným cílem pro jeho vztek a zklamání)

Směry v násilí vůči osobám na pracovišti:

- Nadřízený vůči podřízeným
- Podřízený vůči kolegovi na stejné úrovni
- Podřízený vůči nadřízenému
- Skupina podřízených vůči kolegovi na stejné úrovni
- Podřízený vůči kolegům na nižší úrovni, kteří jim nejsou podřízení
- Přímý uživatel služby (klient, pacient, uživatel) vůči pracovníkovi
- Nepřímý uživatel služby (rodinný příslušník, jiná blízká osoba) vůči pracovníkovi

### **Nenásilná komunikace**

Autorem pojmu je M. B. Rosenberg a celé učení o nenásilné komunikaci vychází z přesvědčení, že je možné komunikovat tak, že nedochází k žádným negativním konfliktům a útokům. NK (nenásilná komunikace) je založena na jazyku a komunikačních dovednostech, které nám umožňují zůstat lidmi i za zcela krajních podmínek.

Pomáhá přeformulovat způsob, jakým se vyjadřujeme a nasloucháme druhým.

Důležité je v ní uvědomění si toho, co vidíme, cítíme, vnímáme a chceme.

Příklad: Namísto běžně používané obviňující věty „Akorát mě chcete naštvat!“ můžeme použít popis toho, co prožíváme: „Jsem rozzlobený, protože (se mi nelíbí způsob, jakým spolu právě komunikujeme).“

**Principem je nahradit útočné, obranné nebo vyhýbavé vzorce chování. Cílem je zaměřit se na zachování dobrého vztahu s druhým, na popis toho, co**





NADACE  
OPEN SOCIETY FUND  
PRAHA



**pozorujeme, potřebujeme, cítíme, a to i u druhého člověka. V takové komunikaci je důraz na vzájemný respekt, pozornost a empatii.**

### **Proces nenásilné komunikace (NK):**

Celý model NK se skládá ze čtyř složek:

- Pozorování – nejprve pozorujeme, co druzí říkají, dělají, jaké emoce projevují (do takového pozorování nesmíme vnášet žádné soudy a hodnocení!!)
- Pocity – popíšeme, jak se při pozorování oné situace cítíme (například smutní, ublížení, pobavení...)
- Potřeby (vyjádříme, jaké potřeby se s našimi pocity pojí)
- Prosba (sdělíme, co od druhého člověka chceme)

Příklad:

Sociální pracovnice hovoří s rodinou klienta a využívá při tom zásad NK. Rodina je rozzlobená a vyžaduje jinou, lepší péči. Pracovnice nechce vejít do konfliktu, který bude pouze postavený na vzájemné přesvědčování a neposlouchání se:

*„Když vidím, že máte starosti s tím, aby se Vašemu strýci dostalo té nejlepší péče, cítím velkou zodpovědnost. Potřebovala bych čas k tomu, abych dobře zvážila všechny možnosti, které nyní máme. Můžeme se prosím dohodnout, že se sejdeme za krátký čas a vše společně probereme? (Pojďme nalézt termín...)“*

### **Otázka k diskusi:**

*Jak by vypadala možná reakce zdravotníka, pokud by nechtěla zabránit konfliktu nebo nevěděla jak?*

