

GHOSTING V ORGANIZÁCIACH A JEHO ELIMINÁCIA PROSTREDNÍCTVOM KOUČOVANIA ZAMESTNANCOV

Matúš Vagaš, Dávid Miško

ABSTRACT

Economic factors are not the only determinants of organizational success. Employees of the organization are important members of the organization. Highly-developed companies point out to the real need to pay attention to employees, their personality, communications and workplace relationships. The objective of this article is to point out on the possible occurrence of ghosting in organizations and the possibility of its elimination through employee coaching.

KEY WORDS

Ghosting. Coaching. Organizational behaviour. Company .Emotions.

JEL CLASSIFICATION

D21, D23, D83, D91, M12, M53.

ÚVOD

Medziľudské vzťahy v spoločnosti prezentujú každého človeka, ktorý vystupuje navonok pred ostatnými, jeho správanie a interpretácia rôznych situácií, ktorým chce poukázať na určitú oblasť v danom rozhovore. Každý vzťah medzi jednotlivými stranami poukazuje na názory, ktoré zastáva, prijíma alebo oponuje druhej strane svojím obrazom o danom probléme a snaží sa presvedčiť, že jeho názor a presvedčenie je ten najsprávnejší. Budovanie týchto vzťahoch stojí na dôslednej a sofistikovanej komunikácii, kde nie vždy sa obe strany pochopia. Kompromis voči druhej strane môže z dlhodobého hľadiska zoceliť tieto vzťahy, zblížiť ale na druhej strane aj odcudziť. Charakter týchto vzťahov je z krátkodobého hľadiska pomerne ťažko identifikovať, kto aký je, ako berie situácie a rozhovory, ktoré postupne dokážu presunúť jednu alebo druhú stranu do nedobrovoľnej pozície sociálneho odmietnutia – ghostingu.

1 GHOSTING V ORGANIZÁCIÁCH A JEHO ELIMINÁCIA PROSTREDNÍCTVOM KOUČOVANIA ZAMESTNANCOV

Ghosting sa ako prvý dostáva do povedomia ľudí v Urban dictionary (2013) a predstavuje úplné prerušenie akejkoľvek komunikácie s cieľom vyhnúť sa emocionálnej konfrontácii voči druhej strane, čo predstavuje určitú obavu z toho, ako by subjekt reagoval na názory voči určitému problému. Celým zmyslom pochopenia ghostingu pozostáva z nádeje, že subjekt, ktorý bol vopred označený ako „ghost“ dokáže sám pochopiť náznaky ignorácie a odmietnutia, zároveň nechá vyvodenie a následky na druhej strane. Takéto správanie poukazuje na ospravedlnenie samého seba, pričom sa subjekt snaží vyhnúť pocitom duševného ublíženia.

1.1 Správanie, ktoré dostalo pomenovanie ghosting

Problematika sociálneho odmietnutia sa týka nás všetkých, či už v osobnom alebo pracovnom živote. Nedá sa špecificky určiť, ako človek bude reagovať na rôzne podnety v jeho okolí, čo ho zároveň kreuje do podoby jedinečnosti v rôznych názoroch. Funkcionalita nášho správania nám udáva možnosti preniknúť do rôznych pracovných sfér, kde hlavnú rolu zohráva komunikačný kanál. Transfer komunikačných schopností v organizáciách môže viesť k častému nepochopeniu rozoberanej problematiky, keďže nedokážeme naplno rozoznať schopnosť vnímania a porozumenia rozoberanej problematiky. V organizáciách kognitívne distrakcie dokážu významným spôsobom predložiť a zdôrazniť často nový a negatívny pohľad na riešenie situáciu alebo problém medzi zamestnancami. Takéto pochopenie správania sa jedincov ich dostáva do nedobrovoľnej pozície sociálneho odmietnutia – ghostingu.

Je dôležité poznamenať, že primárnym vznikom ghostingu podľa Ellardovej (2017) sú osobné vzťahy, kde najčastejším nástrojom na komunikáciu je textová správa alebo e-mail. Ak ste nedávno komunikovali s niekým a prerušili ste kontakt bez akéhokoľvek varovania a odôvodnenia na konkrétnu osobu, ignorovali ste pokusy o opätovné pripojenie z druhej strany, tak ste označili niekoho za ghosta. Je to fenomén, ktorý začal v online dating sfére, ktorý si prebojoval svoju cestu do povedomia každodenného života ako prijateľný spôsob komunikácie alebo nedostatok. Ghosting neposkytuje budovanie, starostlivosť alebo nápravu vzťahov, ale hovorí o predpokladoch, záväzkoch a charaktere ľudskej bytosti.

Borgueta (2017) definovala problematiku ghosting ako ukončenie vzťahu tým, že subjekt bez varovania a nejakých vopred predpokladaných vysvetlení preruší komunikáciu. Podľa

autora ghosting nemusí byť zameraný len na vzťahy a priateľstvá, ale aj na samotné pracovné miesta. Vzhľadom na rozmanitosť dostupných možností, ktoré má subjekt k dispozícii na ukončenie vzťahu, nie je prekvapujúce, že ghosting vedie k hnevu a ďalším negatívnym reakciám od človeka, ktorý pre neho už stratil zmysel.

„Ghostov“ popisuje Vilhauer (2015) ako ľudí, ktorí sú primárne zameraní na vyhnutie sa vlastnej emočnej stránke, pričom predpokladajú, ako by sa cítila druhá strana po výmene názorov. Takéto správanie sa v mnohých prípadoch dokáže vystupňovať do určitej miery nerešpektovania druhých, jednorazového použitia na pracovisku alebo osobnom živote. Ghosting má predispozície k postupnému schyľovaniu sa a aktivácii silnejších bolestí v mozgu, pričom sa táto bolesť dá prirovnať k fyzickej bolesti. Medzi psychickou a fyzickou bolesťou existuje určitý biologický vzťah, kde ghosting udáva vyššiu úroveň psychického utrpenia.

Podľa Howarda (2017) existuje niekoľko dôvodov prečo sa ghosting nachádza v podnikoch. Na strane zamestnanca môže ísť o zlé pracovné návyky, komunikácia, týranie na pracovisku, alebo komplikované riadenie z pohľadu manažérov, ktorí sa snažia zapôsobiť. Existujú prípady, kde zamestnanci si nájdu lukratívnejšiu pracovnú ponuku, ktorá je časovo obmedzená a je nutné ju riešiť. To značí okamžitý odchod zo starého zamestnania na nové bez toho, aby zamestnanec nechal oznámenie o ukončení pracovnej zmluvy. Tento spôsob sa vyskytuje najmä u mladších zamestnancov, ktorí sa o tom boja rozprávať a tak sa vyhýbajú konfrontácii s vedením, alebo jednoducho cítia, že zamestnávateľovi na ňom nezáleží a na jeho miesto čakajú mnohí ďalší.

Harasymchuk (2014) poukazuje na vnímanie ghostingu ako na negatívny spôsob správania sa človeka, pričom šance na udržania vzťahu s ostatnými po výmene názorov na pracovisku sú veľmi slabé. Odcudzovanie prebieha v samotnej myšlienke prostredníctvom vnímania druhého človeka bez toho, aby ste museli vysloviť jediné slovo. Vrodené správanie ľudí sa dokáže určitým spôsobom kreovať na pracovisku medzi ostatnými ľuďmi. Problém nastáva vtedy, ak správanie je narušené vnímaním subjektu ako ghosta, pričom zamestnanec má tendenciu zakladať si svoje postavenie a vzťahy na lepších sociálnych interakciách medzi ostatnými spolupracovníkmi.

Mullerová (2016) predstavuje ghostov, ktorí sa uzavreli pred zdokonaľovaním samého seba a nevedia sa posunúť ďalej na svojej pozícii v spoločnosti, pričom upozorňuje nato, aby sa ghosting pre takýchto ľudí nestal profesionálnou deformáciou. Mullerová uvádza niektoré faktory, ktoré vzťahujú na ghosting v zamestnaní:

- neochota pokračovať (po dlhodobom označení človeka za ghosta),
- nesprávne rozhodovacie procesy (od vrcholových až po radových zamestnancov),
- neschopnosť zvládnuť konflikt (osobnosť človeka),
- nedodržanie rozhodnutia (môže viesť celým komunikačným kanálom),
- podcenenie významu profesionálnej siete.

Ellardová (2017) uvádza príklady na odpovede v podobe ghostingu v organizáciách, ktoré sa najčastejšie vyskytujú pri komunikácii cez internet:

- spojenie sa s klientmi alebo partnermi a od príjemcu správy nepríde žiadne potvrdenie,
- ak sa spojenie náhodou obnoví, tak bežná odpoveď môže byť v podobe: *„Mám príliš veľa e-mailov a nevidel som vašu odpoveď, bol som príliš zaneprázdnený, aby som vám podal spätnú väzbu, váš e-mail sa mi omylom presunul do nevyžiadanej pošty“*
- v opačnom prípade by bolo lepšie zvážiť vopred vzniknuté problémy a nájsť odpoveď ako: *„Ďakujem za správu, v súčasnosti nemáme záujem v danej oblasti alebo ďakujeme za správu, vašu požiadavku preskúmame a budeme vás kontaktovať za niekoľko dní“*

Anne (2016) považuje existenciu ghostingu ako všeobecne utiecť od problémov, pričom v tomto prípade utekajú ľudia od ľudí. Neexistuje žiadna príčina, prečo to ľudia robia, sledujeme len stopy a následky ghostingu, ktoré môžu vysvetľovať, prečo sa to v súčasnosti stáva častejšie:

- osobná bezpečnosť (obťažovanie, šikanovanie na pracovisku, znevažovanie názorov, označenie človeka za ghosta, akoby sme sa mali s niečím niekomu zdôveriť),
- sila zvyku (ak sa mi raz podarilo utiecť, utekať budem znova),
- nepotrebujem nepríjemné konverzácie (či už v osobnom alebo pracovnom živote),
- pomsta (vo vzťahoch alebo na pracovisku),
- jednoduchá cesta von (nemusíte nič robiť, len neodpovedať),
- nesprávna komunikácia (čakanie na pozvanie do komunikácie, pričom dlhodobé čakanie obe strany privedie k ničomu),
- nesprávne predpoklady (dôležité je premyslieť si naše konanie),
- pohodlie (jednoduchšie je niekoho ignorovať, ako čeliť stretu názorov),
- nepredvídané okolnosti (smrť, dopravné nehody),

- neistota (voľba samého seba pre vyrovnanie sa so svojimi problémami).

Evidovanie a pochopenie týchto aj mnoho ďalších premenných, ktoré poskytujú informácie o ghostingu podáva pravdivý obraz o tom, s akou dôležitosťou a precíznosťou je potrebné túto problematiku naďalej skúmať a editovať. S určitosťou vieme povedať, že ghosting tu stále bol, je a bude a preto sa v nasledujúcej kapitole budeme venovať jednej z možnosti ako eliminovať vznik ghostingu na pracovisku.

1.2 Koučovanie zamestnancov a vedúcich pracovníkov

Kľúčovým aspektom vzniku ghostingu v organizáciách je zlyhanie komunikácie medzi zamestnancami. Je nevyhnutné venovať pozornosť vzťahom na pracovisku, atmosfére, komunikácií či sociálnemu odmietnutiu. Tieto aspekty determinujú celkovú spokojnosť zamestnancov, ich výkon a tým aj výkon organizácie.

V súčasnosti už vieme, že venovať sa len ekonomickým faktorom organizácie nemôže prinášať dlhodobý úspech a spokojnosť zamestnancov. Jedna z možností ako predchádzať vzniku ghostingu a komunikačným zlyhaniam, či podporiť správne vzťahy medzi zamestnancami vzhľadom na efektívnosť práce je aplikácia koučovacích prístupov v organizáciách. Koučovanie je pomerne novodobý fenomén, podobne ako ghosting. Dostávame sa však do bodu, kedy si aj Slovenské spoločnosti plne uvedomujú potrebu koučovacieho prístupu alebo nevyhnutnosť mať k dispozícii profesionálneho kouča. Prečo organizácie potrebujú koučovanie a ako im môže pomôcť predchádzať ghostingu?

Vyššie uvedené definície ghostingu ako negatívne správanie, neochota zamestnancov, nesprávna komunikácia nás vedú k názoru, že s rovnakými negatívnymi faktormi v organizácii sa najčastejšie stretávame v koučovacej praxi.

„Koučing vytvára medzi koučom a koučovaným vzťah, v ktorom je kouč koučovanému oporou a využíva špecifické prostriedky a komunikáciu. Koučovaný sám s pomocou kouča zisťuje fakty a skutočnosť a uvedomuje si realitu takú, aká je. Prvoradý je samozrejme cieľ, ktorým je lepší výkon“ (Whitmore 2009, s. 19).

Gallwey (2004) chápe koučovanie ako nástroj na uvoľnenie potenciálu zamestnancov vzhľadom na maximalizáciu výkonu. Koučovanie je metóda sprevádzania zamestnancov pri riešení ich problémov a cieľov. Na rozdiel od iných metód je koučovanie realizované prostredníctvom otvorených otázok, ktoré vedú zamestnancov k zamysleniu sa. Pracuje s predpokladom, že človek má potenciál na všetko. Sám vie vyriešiť svoje problémy a sám vie ako dosiahnuť svoje ciele. Koučovanie vylučuje akékoľvek rady, návody, smerovanie alebo

prikazovanie zo strany kouča. Môžeme teda hovoriť o koučovaní profesionálnym koučom alebo aplikovaním koučovacieho prístupu z vedenia organizácie – koučovanie manažérom.

Daňková (2015) uvádza, že koučovanie:

- je spojené s otázkami,
- pomáha druhému, aby si sám uvedomil, čo prežíva, resp. čo chce,
- pomáha, aby si sám uvedomil realitu, usporiadal si myšlienky a zvážil svoje možnosti,
- plánovať kroky a uvedomiť si riziká.

Ako funguje koučovanie v praxi najlepšie znázorňuje metóda GROW, ktorej zakladateľom je Whitmore. Je to najpoužívanejšia štandardizovaná štruktúra koučovacieho rozhovoru. Jednotlivé etapy metódy GROW:

G: cieľ	Čo chceš dosiahnuť?
R: realita	Ako je to teraz? Čo už máš? Čo funguje?
O: možnosti	Aké máš možnosti? Aké to má prínosy?
W: vôľa	Kedy a čo urobíš ako prvé?

Karpinská a Kmecová (2017) poukazujú minimálne na tieto prínosy koučovania. Manažéri, ktorí využívajú koučovacie prístupy pomáhajú zamestnancom tvorivo premýšľať nad vecami, pomáhajú im riešiť konflikty a povzbudzujú ich k preberaniu zodpovednosti.

Koučovaním zamestnancov môžeme predchádzať vzniku ghostingu a efektívnym spôsobom vyriešiť problémy spojené s ghostingom na pracovisku. Doterajšie prístupy vedenia zamestnancov v organizáciách presadzovali prikazovanie choď, urobíš to dnes a týmto spôsobom. Takéto organizácie nemajú záujem o to, aby skutočne zistili, čo trápi ich zamestnancov, aké majú problémy a ako ich chcú vyriešiť. Práve to spôsobuje nespokojnosť zamestnancov a môže prispievať k vzniku ghostingu na pracovisku. Základným aspektom úspechu organizácie sú jej zamestnanci. Medzi najčastejšie problémy organizácií vzhľadom na ľudské zdroje patria nezáujem o zamestnancov, nedodržiavanie sľubov, príliš direktívny prístup bez priestoru pre zamestnancov a nedostatočná komunikácia. Najmä úspešné zahraničné spoločnosti pochopili tento fakt, že pre dlhodobý úspech musia ponúknuť zamestnancom niečo extra. Znížiť pravdepodobnosť výskytu ghostingu pomôže organizáciám tak, že sa skutočne začnú zaujímať o svojich zamestnancoch, čo im umožňujú koučovacie

prístupy. V prípadoch, že ghosting vychádza práve z vedenia firmy odporúčame využívať služby externého – nezaujatého kouča.

Karpinska a Kmecova (2017) uvádzajú, že pri koučovaní dodržiavame nedirektívny postoj, vid'. tabuľka 1.

Tabuľka 1 Direktívny a nedirektívny postoj k zamestnancom

Direktívny postoj	Nedirektívny postoj
Ja viem.	Ty vieš ako.
Poviem ti.	Spýtam sa ťa.
Ty budeš postupovať podľa môjho návodu.	Rozhodneš sa.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Karpinská a Kmecová 2017

Borgueta (2017) doktorka psychológie a koučka poukazuje na skutočnosť, že častou príčinou vzniku ghostingu je strach. V tomto prípade ide o obranný mechanizmus ako sa vyhnúť konfliktom a konfrontácii. Zamestnanci sa môžu vyhýbať iným, pretože pociťujú strach z daného rozhovoru. To môže byť spôsobené nedostatočnými komunikačnými zručnosťami, nedostatočnou sebadôverou, ale aj poruchami osobnosti. Kouč nie je tréner komunikačných zručností. Musíme si ale uvedomiť, že väčšina bariér je prevažne v našich myšlienkových procesoch. Častou úlohou kouča je overiť, v ktorých situáciách zamestnanec strach pociťuje a v ktorých nie. Motivovať ho a venovať sa jeho silným stránkam. Pri koučovaní pracujeme s tým, čo máme – potenciál. Nezaobráame sa tým, čo zamestnanci nevedia, ale pracujeme s tým, čo vedia, aby sme ich potenciál v rámci organizácie vedeli využiť čo najlepšie.

International Coach Federation (2011) uvádza prínosy koučingu. Poukazujeme na vybrané prínosy koučovania zamestnancov vzhľadom na existenciu ghostingu:

- koučing rozvíja komunikačné zručnosti. Zamestnanci si začínajú veriť. Vytvára sa priaznivá pracovná atmosféra,
- udržuje zamestnancov vo firmách,
- pomáha zamestnancom byť spokojnejšími,
- zvyšuje výkonnosť zamestnancov,
- zlepšuje vzťahy na pracovisku.

Gallwey (2004) zdôrazňuje, že najväčším problémom pre výkon zamestnancov sú interferencie. Pracuje s predpokladom, že zamestnanci majú dostatočný potenciál, ale ich výkon znižujú interferencie. Interferencie sú najčastejšie stres, strach, nízke sebedomie, nedostatočné komunikačné zručnosti a pod. Predpokladáme, že pre elimináciu ghostingu

v organizáciách sa musí pozornosť sústrediť práve na uvedené interferencie. Konceptualizácia naznačuje súvis medzi ghostingom a koučovaním.

Koučing je úspešný vtedy, ak dochádza k transformačným výsledkom zamestnancov, ale aj organizácie ako celku. Najlepším výsledkom koučovania je jeho prienik do firemnej kultúry. Vtedy vidíme koučing vo všetkých vrstvách podniku. Na porade, ale aj pri rozhovore dvoch kolegov vo výťahu. Keď sa na poradách namiesto oznamovacích a rozkazovacích viet jeden kolega opýta druhého napríklad: „a podľa čoho zistíme, že sme našli dobré riešenie?“. A keď sa ten druhý neohradí vetou „toto na mňa neskúšaj!“, ale sa zamyslí, odpovie a opýta sa naspäť: „a podľa čoho to zistia naši zákazníci?“ A budú o tom spoločne premýšľať, lebo majú veľakrát zažitú, že takto prišli na najlepšie riešenia (Giertlova 2016).

2 VÝSLEDOK

Výskyt ghostingu medzi zamestnancami podáva pravdivý obraz o tom, ako správanie dokáže ovplyvniť celú infraštruktúru spoločnosti. Zanedbávanie a ignorovanie tohto nespooločenského termínu medzi zamestnancami môže negatívnym spôsobom ovplyvniť nie len komunikačný kanál ale aj osobnosť samotných zamestnancov. Správnou formuláciou koučovania medzi zamestnancami predídeme budovaním pomyslených bariér, zamedzíme vzniku konfliktov, overíme kritické správanie v rôznych situáciách medzi zamestnancami a vyzdvihneme jeho osobnostný potenciál. Takýto prínos koučingu v podnikoch zabezpečí pozitívnu organizačnú kultúru, zvýši výkonnosť zamestnancov prostredníctvom poukázania na jeho silné stránky, vyzdvihne zamestnanca ako dôležitého člena tímu a postupom času zamedzí správanie, ktoré je náchylné na ghosting. Ak zamestnanci v organizáciách príjmu takýto odborný pohľad na svoju situáciu, podnik efektívne docielí sebazdokonaľovanie sa svojich zamestnancov a budovanie lepších vzťahov na pracovisku.

ZÁVER

Budovanie infraštruktúry organizácie v súčasnosti pokladáme za hlavný stavebný prvok pre dosiahnutie efektívnej produkčnej sily na trhu. Potenciál zamestnancov sa môže rôznym spôsobom kreovať a dotvárať medziľudskými vzťahmi na pracovisku. Posilnením týchto vzťahov a vytváraním priaznivej podnikovej kultúry dokáže podnik v danej oblasti konkurovať, pričom sa vytvára stabilné sociálne prostredie pre zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ANNE, D., 2016. What is “Ghosting” and How Does It Affect You? [online]. 2016. [cit 2018-01-26]. Dostupné na internete: <http://www.lovepanky.com/flirting-flings/dating-game/what-is-ghosting-and-how-does-it-affect-you>

BORGUETA, M., 2017. The psychology of Ghosting: Why people do it and a better way to break up. [online]. 2017. [cit 2018-01-26]. Dostupné na internete: https://www.huffingtonpost.com/lantern/the-psychology-of-ghostin_b_7999858.html

DAŇKOVÁ, M., 2015. Koučování. Kdy, jak a proč. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5549-6.

ELLART, J., 2017. It’s Time to Ghost “Ghosting”. [online]. 2017. [cit 2018-01-26]. Dostupné na internete: <https://journal.thriveglobal.com/its-time-to-ghost-ghosting-52ae3a095dae>

GALLWEY, W.T., 2004. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Praha: Management press. ISBN 80-7261-115-1.

GIERTLOVÁ, K., 2016. Koučingová kultura. [online]. 2016. [cit 2018-01-26]. Dostupné na internete: http://www.koucovia.sk/files/clanok_Giertlova_Koucingova-kultura.pdf

HARASYMCHUK, C., 2014. Ghosting: The 51st Way to Leave Your Lover? In: Science of Relationships. [online]. 2016. [cit 2018-01-26]. Dostupné z: <http://www.scienceofrelationships.com/home/2015/10/6/ghosting-the-51st-way-to-leave-your-lover.html>

HOWARDS, R., 2017. Ghosting in Workplace. [online]. 2017. [cit 2018-01-26]. Dostupné na internete: <https://blog.verifirst.com/ghosting-in-the-workplace>

MULLER, K., 2016. When Good People Ghost - The Problem of Professional Ghosting. [online]. 2016. [cit 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/when-good-people-ghost-problem-professional-ghosting-kristi-muller>

URBANDICTIONARY. 2013. Ghosting. [online]. 2013. [cit 2018-01-26]. Dostupné z: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=ghosting>.

VILHAUER, J., 2015. This Is Why Ghosting Hurts So Much. In: *Psychology Today*. [online]. 2015. [cit 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/blog/living-forward/201511/is-why-ghosting-hurts-so-much>

WHITMORE, J. 2009. Koučování – rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda tranpersonálního koučování. London and Boston. ISBN 978-80-7261-209-3.

KONTAKT

Mgr. Matúš Vagaš

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Konštantínová 16, 080 01 Prešov, Slovensko

matus.vagas@smail.unipo.sk

Mgr. Dávid Miško

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra manažérskej psychológie

Konštantínová 16, 080 01 Prešov, Slovensko

dav.misko@gmail.com