

Žena v řídicí funkci – řešení konfliktů

PhDr. Zdenka Bártová, Praha

- ❓ Umíte se postavit ke konfliktu jako k součásti každodenního života?
- ❓ Víte, jaký má vliv osobnost na komunikaci s lidmi?
- ❓ Víte, jaký je rozdíl v řešení konfliktu mezi muži a ženami?
- ❓ Znáte zákonitosti sociální komunikace a víte, jak nejlépe vyřešit konflikt?

Anotace

Řešení konfliktů na pracovišti bývá velmi často **prubířským kamenem manažerské dovednosti**. Muži i ženy ve vedoucí pozici obvykle neradi řeší konflikty, zejména konflikty mezi pracovníky, případně se svými kolegy. Především ženy manažerky se snaží „typicky ženským způsobem“ řešit konflikty tak, aby se pokud možno co nejvíce zachovala přátelská atmosféra v rozhovoru. Článek nabízí ženám na manažerských pozicích možnost řešení konfliktu.

Obsah

1.	Konflikt jako součást života	3
1.1	Typy konfliktů a jejich charakter	5
1.2	Oblasti konfliktů jednotlivce vůči týmu	6
1.3	Nejčastější příčiny osobních konfliktů	13
2.	Osobnost manažerky	16
2.1	Osobnostní typy	19
2.2	Styl řízení manažerek	21
3.	Řešení konfliktů	23
4.	Rozhovor v konfliktech	30
4.1	Jak úspěšně vést konfliktní rozhovory?	33
4.2	Jak vést rozhovor se spolupracovníci	38
4.3	Ukázka rozhovoru na osobní téma	42
5.	Závěr	44
6.	Literatura	47

1. Konflikt jako součást života

V každém pracovním prostředí, stejně jako v rodině, se čas od času projeví konflikt (z lat. conflictus – srážka, střet něčeho s něčím), který nás může „zaskočit“, a tím i velmi znejistit nejen naše chování, ale především schopnost věřit si, že situaci zvládneme. Proto je dobré hned na začátku našeho pojednání si uvědomit, že konflikty, často nazývané pojmem problémy, nás provázejí celý život – jsou **legitimní**, to znamená, že:

**legitimní
konflikt**

1. Každý člověk má právo vyjádřit svůj názor a toto právo bychom měli plně respektovat, i když nemusíme s názorem druhého souhlasit.
2. Měla by být respektována svoboda slova a mluvčímu by se mělo naslouchat, tzn. pochopit, o co mu jde.
3. Měli bychom mít respekt k odlišnostem, přemýšlet o nich, a nezatrácovat je či jejich nositele.
4. Měli bychom si uvědomit, že právě odlišnost našich názorů vede k vytříbení názorů, a tím často k novému pohledu na daný problém. Jedná se vlastně o lidskou invenci.

V čem spočívá užitečnost konfliktů?

- Nutí nás neuzavírat se do sebe, ale brát v úvahu své okolí, podněty zvencí, nutí nás zamyslet se nad jinými názory, rozdíly ve vnímání konfliktů např. muži a ženami, mladou a starší generací, rodiči a dětmi a podobně.
- Nutí nás přemýšlet a nacházet co nejlepší řešení. To samo o sobě pak vytváří podmínky pro naši kreativitu v komunikaci, v našem chování a jednání.
- Nutí nás vypěstovat si adaptabilitu k životu a dané situaci – učí nás nepodléhat stresu. Bez této dovednos-



**užitečnost
konfliktů**

ti se manažeři jen těžce vyrovnávají s určitou skutečností.

- Bez konfliktů by každý tým, skupina, ale i rodina stagnovala – pasivní nebo lehkomyšlný, nic neřešící přístup ke konfliktům vede k nezájmu o druhé, a často i o nejbližší osoby, spolupracovníky. To pak vede k prohlubování nepříznivé atmosféry na pracovišti i doma.
- Nutí nás na sobě pracovat (měly by), pokud nechceme život brát pasivně.



konflikty na pracovišti

Co byste ještě měli vědět?

Konflikty na pracovišti vznikají mezi jednotlivcem a skupinou, mezi členy týmu, mezi vedoucím a členy týmu. Často pramení z **neuspokojení vlastního očekávání** daného jednotlivce, jako např. neprosazení se, pocit nedostatečného ohodnocení, pocit podceňování své osoby jinými, ztráta zájmu o společný cíl a podobně. V konfliktu se vždy odráží naše **psychická struktura** – dítě, dospělý, rodič (E. Berne, podrobněji viz rovněž T. A. Harris). **Co to přesně znamená?** Že v určité situaci převládá chování podobající se spíše **dětskému** (tzn. umíněnému, vzpurnému, uraženému, náladovému) jednání. Nebo naopak převládá tzv. **rodičovský postoj**, to znamená převaha moralizování, kritizování, neochota diskutovat s mladší generací, využívání věkové převahy, prosazování „mám už zkušenosti“, „já to vím dobře, protože to tak bývalo vždycky“ a podobně. Ideální situace při řešení konfliktů by nastala tehdy, jestliže by obě zúčastněné strany přistupovaly ke konfliktu z hlediska „**dospělého**“, to znamená jednání uvážlivé, asertivní, zaměřené na skutečné vyřešení konfliktu se zachováním důstojnosti a respektování všech osob.

Na druhé straně vznikají konflikty i z podnětu **vedoucího, který např. očekával od kolektivu nebo jednotlivce více, než bylo únosné**. Podobně se konflikty projevují i v rodinném soužití.

1.1 Typy konfliktů a jejich charakter

Vnější konflikt

Prostředí klade protikladné, odporující si požadavky na chování jedinců, např. představy rodičů a personálu, podřízených a nadřízených a podobně. Každý chce prosadit své stanovisko, a konflikt se tak odrazí navenek v chování zastánců jednotlivých stanovisek nebo cílů.

vnější konflikt

PŘÍKLAD Z PRAXE

Autoritativní, náladový styl řízení ředitelky může vést k prosazování jednotlivců ne právě vybíravým způsobem. Naopak příliš měkký způsob řízení vede k nejistotě a k neřešení problémů. Hovoříme často o „stresující“ situaci.

Vnějšně vnitřní konflikt

Dochází ke střetu mezi vnějším požadavkem na chování a vnitřní tendencí člověka chovat se určitým způsobem.

vnějšně vnitřní konflikt

PŘÍKLAD Z PRAXE

Některé ženy raději volí ústup než tvrdé prosazování, ale prožívají vnitřní konflikt, protože se cítí nespravedlivě hodnoceny svým okolím, nebo ani nejsou schopny tento konflikt řešit pro ně přijatelným způsobem. Toto je poměrně obvyklý způsob řešení konfliktů u žen.

Vnitřní konflikt

V člověku vzniknou protikladné tendence k určitému chování, činnosti nebo jednání. Může docházet k hromadění konfliktů, jestliže se současně střetává více druhů konfliktů.

vnitřní konflikt

PŘÍKLAD Z PRAXE

Ředitelka požaduje po zástupkyni (podřízené), aby ji pravidelně informovala o dění v jiném oddělení. Jí se tento způsob informování velmi přičí – odporuje to jejím morálním zásadám, ale nedokáže to ředitelce asertivně odmítnout.

1.2 Oblasti konfliktů jednotlivce vůči týmu

**jednotlivec
vůči týmu**

O těchto konfliktech, obvykle zjevných z chování určité pracovnice, by měla ředitelka vědět a vhodně vedeným rozhovorem zjistit podstatu konfliktu. Je to v zájmu nejen samotné ředitelky, ale také v zájmu dobrého pracovního výkonu pracovnice. Člověk prožívající nějaký konflikt totiž nikdy nepodává takový pracovní výkon, jaký je v dané profesi zapotřebí. To jistě zná mnohá ředitelka z vlastní praxe.

představy

Představy – odlišné individuální vnímání reality

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Paní ředitelko, myslela jsem si, že když budu zastupovat některé kolegyně i v přesčas, budu si moci vybírat volno podle toho, jak budu potřebovat. Tak jsem to alespoň chápala, když jste mě žádala o zástup.“

„Měla jsem představu, že zde uplatním daleko více své znalosti ze školy, především v oblasti jiného přístupu k práci s dětmi. Bohužel to tak není, a pokud se situace nezmění, budu to muset nějak řešit.“

názory

Názory – spojení představ s hodnotícími soudy (vlastními či přejatými)

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Nemohu souhlasit s tím, že bych měla pracovat s Romkou. Všechno budu po ní opravovat a hlídat ji. Víte dobře, jak jsou všichni nespolehliví a líní.“

Postoje – názory jsou emotivně podbarveny (vytvářejí se v průběhu života, jejich změna je pomalá, často má vliv rodinná výchova)

postoje

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Já prostě nesouhlasím s tím, že by dítě nemělo být přiměřeně potrestáno. Slova jsou tady zbytečná a nehodlám se s vámi o tom bavit.“

„Sice chápu, že je nutné s rodiči vycházet dobře, ale když mají nesmyslné požadavky, nemíním jim, s prominutím, lézt do zadku! Nějaký respekt bychom jako učitelky měly mít, to přece jistě uznáváte i vy sama, nebo ne?“

Zájmy – nejobtížnější a nejzávažnější konflikty (hodnotová orientace), projevuje se zde často soupeření

zájmy

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Je pro mě naprosto nepřijatelná myšlenka, že bych měla pracovat s Jiřinou. Já mám zájem na kvalitní práci, ale její přístup k práci je nemožný, a já nemám chuť se s ní neustále rozčilovat. Mám jenom jedny nervy.“

„Nedělala jsem si další manažerské kurzy proto, abych pracovala stále na stejné pozici. Chci to někam dotáhnout a také si myslím, že mám plné předpoklady pro to, abych mohla nastoupit na místo zástupkyně ředitelky.“

Vývoj konfliktu

vývoj konfliktu viz Medlíková, O.: Jak řešit konflikty s podřízenými, s. 23.



Spouštěč

spouštěč

Může jím být všechno, co nás nějak zlobí, dráždí, co nám přivádí pocit nevole, tedy všechno, **čemu (nebo komu) dovolíte, aby vás „nabudilo“ ke konfliktní situaci.** Jsou tedy v nás, nikoliv v tom druhém – „já jsem se rozzlobila“ **ne** „ona mě rozzlobila“. Jsou to okamžiky, kdy si spojíme něco z naší dávné minulosti a situaci pak vnímáme úplně jinak (N. Haasen). Například ve škole vás vždycky rozzlobilo, když učitel stál blízko vaší lavice a káral vás „zeshora“. Na tohle už jsme dávno všichni zapomněli, ale když si tak stoupne vaše přímá nadřízená, kolegyně, některá maminka svěřeného dítěte apod., vždy se objeví signály nevole. Vzorec chování zůstal a ten druhý vůbec nemusí vědět, proč se zlobíte nebo proč vznikl konflikt. Spouštěčem tedy může být:

- **osoba** – její výraz obličeje, držení těla, oblečení, určitá gesta, pach těla, make-up
- **slova**, na která jste citliví
- **způsoby chování druhé osoby**, např. ironie, hlučná mluva, sarkasmus, skákání do řeči, nálada či atmosféra
- **hodnoty** – pořádek, liberální postoj, emancipace, týrání, nedržení slova apod.

Eskalace

Při nahromadění spouštěčů se v člověku začíná hromadit napětí (frustrace, podráždění projevující se podobně jako při stresu), stoupá adrenalin, organismus se připravuje k akci. Člověk je v této fázi ještě schopen racionálního pohledu na věc, ale situace už by se měla začít **řešit**. Využijeme rozhovor, při němž podáme vysvětlení svých pocitů a důvodů ke konfliktu, definování nespojenosti. Rovněž můžeme využít pomoci další osoby.

eskalace

PŘÍKLAD Z PRAXE

(dvě spolupracovnice v kuchyni)

„Věrko, několikrát jsem se ti snažila naznačit, že se mi nelíbí, že mi předáváš nedostatečně umyté hrnce. Musím je vždycky znovu umýt, protože nejsem zvyklá pracovat se špinavým nádobím. Ty to ale nebereš vůbec na vědomí, a to mě opravdu štve. Co mi k tomu řekneš?“

(nadřízená a podřízená)

„Marie, pozoruji tvé chování vůči rodičům delší dobu. Už jednou jsem tě na to upozornila, ale zřejmě jsem ti nedostatečně vysvětlila důležitost dobrých vztahů mezi rodiči a námi jako pracovníci školky. Nevím už, jak ti to mám ještě jinak vysvětlit, ale velice mě zlobí, že se nemíníš změnit. Jak mi to vysvětlíš?“

Poznámka: Všimněte si pronesených výroků a zamyslete se nad tím, zda mohly vést ke změně v chování pracovníc. Podrobněji se touto problematikou budeme zabývat v další části.



Střet, vrchol konfliktu

V této fázi člověk vnímá situaci již velmi emotivně, přestává uvažovat racionálně, dochází ke střetu s druhou osobou a obě strany se pohybují „ve stavu boje“. Každý člo-

**střet,
vrchol konfliktu**

věk prožívá tuto náročnou fázi jinak, především ženy – ustupují, situaci neřeší a hromadí tak v sobě vztek, sebelítost, anebo naopak „vybuchnou“, a situace se stejně nevyřeší. Často je zapotřebí účasti třetího člověka – **prostředníka, mediátora**, na pracovišti je to obvykle ředitelka. Když se v této fázi nachází sama ředitelka, pak je rovněž vhodné, aby s někým probrala situaci, která ji zlobí, a byla lépe připravena k radikálnímu řešení problému. Právě tato fáze **rozhodování v konfliktu** bývá pro ženy velmi obtížná.

Ředitelka v roli prostředníka (mediátora)

mediátor

Mediátor je osoba, která při řešení konfliktu zachovává naprostou neutralitu vůči zúčastněným stranám, využívá techniky otázek k zjištění podstaty problému. Obvykle se stanovuje postup jednání, určují se pravidla, provede se zápis z jednání. S mediací musí souhlasit všechny strany, kterých se konflikt týká. Řešení pak je závazné.

PŘÍKLAD Z PRAXE

(uklízečka a učitelka)

Ředitelka: „Děvčata, pozvala jsem vás obě k vyřešení situace, která mezi vámi stále panuje, jak jsem vypožadovala, přestože jsem s vámi jednotlivě hovořila a každá jste slíbila, že se vaše vztahy zlepší. Ovšem výsledky nejsou vidět. Můžete mi, prosím, jedna po druhé znovu říci, v čem vidíte důvody neshody mezi vámi?“

Obě ženy, jedna po druhé, vysloví své názory na situaci, jak ji vnímají a chápou. Ředitelka se snaží pomocí vhodných otázek zjistit příčinu konfliktu mezi oběma ženami. Jde o to zjistit, na čem jedné i druhé záleží, co se jich velmi dotýká při vzájemné komunikaci a podobně.

TIP

Pro snadnější orientaci ve výběru **typu otázek** uvádíme několik příkladů:

typy otázek

- Jak na vás celá situace působí, můžete to popsat?

- Co to pro vás znamená?
- Jaký máte pocit, když...?
- Co máte konkrétně na mysli, když říkáte...?
- Jaký příklad byste mi řekla, abych tomu lépe porozuměla?
- Co míníte slovem ...?
- Z jakého předpokladu jste vycházela, když jste...?
- Co jste očekávala?
- Co jste tím zamýšlela?
- Co jste doufala, že udělá ona?
- Co jste si myslela, když jste slyšela...?
- Jaké máte výhrady k jejímu chování?
- Jak jste chápala ten incident vy?
- Co podle vás ještě nevíme nebo nechápeme a měli bychom vědět a pochopit?
- Co vám konkrétně dělá nyní největší starosti?
- Co vás vede k závěru, že tyto rozhovory nepovedou k možnosti řešení situace?
- Můžete mi popsat, jaké máte nyní pocity, když tu sedíme pospolu?

PŘÍKLAD Z PRAXE

Kolegyně (velmi rozzlobeně vybuchne):

„Jano, mám toho už plné zuby. V jednom kuse jsi venku a vyřizuješ si osobní telefony, já za tebe hlídám děcka, kterých tady není zrovna málo. Co si vlastně myslíš? Za co bereš plat, za prстоje při kouření nebo za práci s dětmi, co?“

Rovněž v těchto emotivně vyhraněných situacích je třeba zachovat rozvahu a volit nějakou vhodnou **metodu řešení**. O metodách si povíme v další části.

Zklidnění

zklidnění

Jedná se především o rekapitulaci dané situace, zjištění nebo uvědomění si svého jednání a chování. Tato fáze bývá provázena také fyzickým svalovým uvolněním a člověk je schopen uvažovat poměrně realisticky. **Nebývá však často dlouhodobé**, protože člověk je nadále pod vysokým tlakem stresových hormonů, a je tedy značně dráždivý. Někdy stačí jen nevhodně položená otázka nebo poznámka a dotyčná osoba se vrací do předchozí fáze. Je tedy nutná dávka zkušeností s řešením konfliktů a jejich průběhem, předpokládají se komunikační dovednosti, vhodné chování a uvědomění si všech možných rizik z nevhodně voleného rozhovoru.

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Když si to zpětně uvědomuji, chápu, že tě to mohlo naštvat. Já si tedy budu dávat větší pozor na mytí těch hrnců. Ale řekni mi upřímně, ty vždycky všechno děláš dokonale?“ (manipulace)

„Máš pravdu, mrzí mě, že jsem tak na tebe vyjela. Byla jsem opravdu naštvaná a nebrala vůbec ohledy na tvé důvody. Je mi to líto, budu ráda, když se už všechno vyjasnilo, že budeme spolu opět přátelsky vycházet. Chceš také?“ (asertivita)

Postkonfliktní stav

postkonfliktní stav

Tento stav je charakteristický vlastním náhledem na své chování, člověk se často zahrnuje výčitkami (především ženy) se slovy „to jsem nemusela řešit takhle“ nebo „měla jsem se více držet“ a podobně. Je vhodné využití další osoby, se kterou je možné konflikt znovu probrat a společně hledat řešení, anebo se připravit na další potřebné kroky. Není třeba vždy vyčítat jen sám sobě, mnohé situace jsou často ovlivněny mnoha jinými faktory než jen naší osobou. Proto je důležitá **objektivní analýza** vlastního chování a svých možností ve chvíli vzniku konfliktu.

Víme tedy, jakým vývojem prochází konflikt a jak se jednotlivé fáze dají poznat. Mění se především chování jednotlivce vůči sobě i vůči kolektivu, vůči rodině. Těchto signálů by si měla každá ředitelka všimnout, a pokud ji na ně upozorní ostatní spolupracovnice, měla by jim věnovat náležitou pozornost **nejprve sama** a pak teprve přistoupit k rozhovoru s pracovníci. Rozhodně nelze souhlasit s výrokem ředitelky: „Marie, **doneslo se mi**, že jsi velmi nevrlá na děti i na kolegyně. Co mi k tomu řekneš?“ Teprve, když se ujistíme, že chování Marie skutečně není bez chyb, můžeme s ní provést rozhovor. Podobné je to i při konfliktu mezi dvěma kolegyněmi, jak bylo naznačeno v předchozích příkladech.

1.3 Nejčastější příčiny osobních konfliktů

1. **Nedorozumění** – vzniká tehdy, když z nedostatku informací jedna strana chápe jednání nebo záměr jinak, než bylo zamýšleno.

nedorozumění

PŘÍKLAD Z PRAXE

Na poradě se řešila nepříjemná stížnost jedné maminky na to, že jejímu chlapci jsou k svačině vnucovány pomazánky, přestože chlapec je nesnáší a ona na to upozornila učitelku. Učitelka se bránila, že není dost možné, aby se dělaly výjimky. Ředitelka jí řekla, že by bylo dobré s matkou pohovořit a že to udělá sama. Učitelky se to dotklo, protože s dotyčnou maminkou jednala již několikrát. Avšak výsledky jednání ředitelce nesdělila, až nyní na poradě. Učitelka pochopila ředitelčino rozhodnutí jako svou neschopnost, uraženě zmlkla a už nepromluvila ani slovo. (Pozn.: Takto jednájí velmi často ženy.)

- lhaní** 2. **Lhaní (neupřímnost)** – zaručený zdroj konfliktu, který vznikne dříve či později. Nemusí to být vždy nehorázná lež, stačí polopravda nebo zamlžování či zamlčení nějaké skutečnosti.

PŘÍKLAD Z PRAXE

Jarka si všimla, že její kolegyně Marta je zamlklejší, zdálo se jí, že je i smutnější, ale přímo se jí nezeptala. Při ranním nástupu v šatně však tajemně pronesla, že „s Martou není něco v pořádku, že má asi problém se svým mužem, kterého ona nedávno zahlédla s nějakou ženou...“ Ženy se na Martu začaly dívat soucitněji, ale žádná se na nic neptala přímo. Marta to samozřejmě zpozorovala, nevěděla, co za tím vězí, a tak nastoupila „tichá hra – o co vlastně jde“.

- nedbalost** 3. **Nedbalost, neplnění slibů, vyhýbání se odpovědnosti**

PŘÍKLAD Z PRAXE

Hospodárka požaduje v rámci svých povinností od ředitelky podklady pro zpracování zprávy, ale ta to neustále odkládá a na urgence hospodárky nereaguje. Jednání ředitelky hospodárku velmi zlobí, přestože je ředitelka „jinak docela prima šéfová“. Asertivně jednat nechce, ale situaci sama v sobě nedovede vyřešit a **vnitřní konflikt narůstá**, což se odráží v její náladě nejen vůči ředitelce, ale také vůči ostatním spolupracovnícům.

- záměr jednání** 4. **Záměr našeho jednání** – může být přijímán jako „dobrý“, nebo „špatný“. Je proto nutné ovládnout své emoce a pochopit záměr toho druhého, analyzovat. To lze jedině za předpokladu, že **klademe otázky** vhodné zformulované. (Viz příklady výše uvedených otázek.)

PŘÍKLAD Z PRAXE

Jana, učitelka v jednom oddělení, věděla o konfliktu své kolegyně Hanky, učitelky ve druhém oddělení, s matkou jednoho dítěte, se kterou se dobře znala. V zájmu vylepšení vztahů mezi svou kolegyní a matkou mluvila Jana sama s matkou o důvodech konfliktu a o tom, jak by se to dalo napravit. Když se to dozvěděla Hana, velmi se na Janu rozzlobila s tím, že nemá co zasahovat do jejích kompetencí. Mezi oběma doposud přátelsky vycházejícími kolegyněmi vznikla napjatá, nepříjemná atmosféra. Žádná se ale nevyjádřila přímo, diskutovaly o tom „jen ve své směně“. (Pozn.: Rovněž velmi častý jev u žen.)

5. **Střet přesvědčení nebo souboj ideologií** – obvykle velmi citlivá záležitost, která dovede vyvolat konflikt i mezi nejbližšími. Například názory na soužití přistěhovalců s původními obyvateli, politiku, ale také na postavení ženy v rodině a podobně.
6. **Narušení osobního prostoru** – fyzického i psychického. Tyto své prostory si hlídáme a jejich narušení často vede k vzájemným sporům na pracovišti. Někdy tyto prostory nemůžeme ovlivnit a vnitřní i vnější konflikt narůstá. Jasně určené meze i hranice jsou vyjádřením úcty především k sobě samým, a teprve od nich se může odvíjet respekt ostatních. Například tam, kde mají pracovnice málo místa pro převlečení se (tady často vznikají spory mezi pomocným personálem a učitelkami, vychovatelkami) a obtížně si mohou udržet „svůj prostor“. Totéž se může týkat i vlastního pracovního stolu a podobně.
7. **Strach a nejistota** – vždy vyvolávají konflikt, ať již vnitřní či vnější. Často se obáváme hovořit otevřeně ze strachu z následků, nevyjasňujeme si postoje a názory, bojíme se, že budeme napadáni či jinak zraňováni. (Pozn.: Častý jev u žen.)

**střet
přesvědčení**

**narušení
prostoru**

**strach
a nejistota**

postranní
úmysly

8. **Postranní úmysly** – jedna strana má jiný zájem než druhá a nechce to otevřeně přiznat. Například: *Pracovnice chválí jednání své kolegyně, i když o ní nemá valné mínění* (upozorňuje na její nedostatky náznakem – častá taktika žen, ale i mužů).

vnitřní
konflikty

9. **Vnitřní konflikty** – jedná se o tři typy, které nám rovněž způsobují velké problémy při řešení konfliktů:

- **Přitažlivost – přitažlivost**, což v praxi znamená, že se rozhodujeme mezi dvěma stejně přitažlivými subjekty, například: „*Půjdu raději do kina nebo do divadla?*“ „*Jdu sice na kafe s Janou, ale ráda bych šla i s Evou, jenže ony dvě se příliš nesnášejí a já si nechci kazit odpoledne.*“
- **Averze – averze**, rozhodujeme se mezi dvěma nebezpečími, tresty, a proto velmi často váháme, jak se rozhodnout, například: „*Když řeknu ředitelce, co si myslím o její zástupkyni, nebude se mnou zástupkyně mluvit. Když to ale ředitelce neřeknu, bude se zlobit ředitelka.*“ V těchto rozhodováních nám může pomoci asertivní mluva.
- **Přitažlivost – averze**, nejčastější typ vnitřního konfliktu. Charakterizuje ho něco, co je příjemné, a současně nebezpečné, například: „*Ten tatínek se mi moc líbí. Je sice sám a má moje sympatie, ale má také špatnou pověst, co se týká žen. Tak nevím, jak s ním jednat.*“

2. Osobnost manažerky

rysy v jednání
a chování lidí

Z psychologického hlediska tvoří osobnost „relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku“ (Medlíková, O.: Jak řešit konflikty s podřízenými, s. 17.). V rámci dané jedi-

nečnosti člověka se mohou projevit různé i rozdílné rysy, které se projevují především v jednání a chování lidí v různých životních situacích. Máme na mysli takové rysy, jako je například:

- introverze – extraverze
- stabilita – labilita
- dominantnost (vedení) – submisivita (podřídivost)
- afiliace (tvorba citových a sociálních kontaktů s druhými lidmi)
- hostilita (nepřátelský postoj vůči sobě nebo jiným osobám s projevy nepřátelství a agrese)
- sebedůvěra – podceňování
- sebeovládání – nedostatek ovládání... a podobně

Způsob, jak se lidé zachovávají v určitých situacích, je ovlivněn nejen uvedenými rysy, ale také **temperamentem** člověka – projevuje se ve způsobu reagování, zejména v citových situacích. Dále je to **charakter** – projevující se především v našich morálních hodnotách, podle nichž obvykle vyžadujeme (hodnotíme) chování ostatních. Dá se také říci, že pod vlivem svého charakteru a temperamentu si manažer vybírá své podřízené, pokud má možnost. Měl by pečlivě zvážit, jaký typ osobnosti potřebuje z hlediska žádoucích **vlastností, schopností a postojů** (J. Plamínek 2002).

Vlastnosti – jsou neměnné nebo málo proměnlivé rysy osobnosti, které „ovlivňují chování, prožívání či myšlení osobnosti“. R. Meili (viz Hartl, P.: Psychologický slovník) dělí vlastnosti na:

- pudy, motivy a zájmy určující způsob a směr jednání (touha po moci, smysl pro povinnost)
- dynamické vlastnosti určující průběh psychologických procesů (síla, rychlost, vzrušivost)

- schopnosti a dovednosti určující výkon (inteligence, smysl pro rytmus)
- morální vlastnosti odrážející systém hodnot (odpovědnost, obětavost)

Schopnosti – představují znalosti a dovednosti, teoretickou i praktickou stránku při vykonávání určité činnosti.

Postoje – sklon ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace i na sebe sama; jsou součástí osobnosti, souvisí s jejími sklony a zájmy, předurčují poznání, chápání, myšlení a cítění. Mohou se projevovat vědomě i nevědomě. V každém případě velmi ovlivňují jednání a chování člověka.

**výběr
podřízených
pracovníků**

Manažerky by tedy měly při výběru svých podřízených brát v úvahu výše uvedené oblasti u daného pracovníka. Ne každý člověk s preferencí jedné oblasti se hodí právě pro požadovanou profesi. K tomu je však třeba hlubšího poznání psychologie osobnosti. Na základě získaných vědomostí pak lze lépe porozumět konfliktům mezi pracovníky zařízení a následně je zvládat. Zde více než kde jinde platí, že ne každá dobrá kamarádka je vždy také dobrou podřízenou a ne každá dobrá podřízená je dobrou kamarádkou.

Z hlediska řešení konfliktů je také poměrně důležité vědět něco bližšího sám o sobě, tzn. naučit se hlídat „soulad vnímání sama sebe a role, kterou zastáváte navenek (co se od vás očekává). Protože čím blíže k sobě jsou pozice a role, tím více je člověk spokojený sám sebou, je přirozený a opravdový“ (M. Čakrt). Podrobněji o rolích v konfliktu si řekneme v další části.

Podíváte-li se na níže uvedený přehled typů osobností podle Hanse Eysencka, uvidíte preferenci určitých vlastností. Určete si, kam byste se zařadili.

Proč je to důležité?



Protože **každý typ člověka přistupuje ke konfliktu zcela odlišně** a tyto odlišnosti je nutné preferovat v komunikaci s danou osobou. Tak například **introvert (flegmatik)** bude vyžadovat „čas na přemýšlení“, je to typ zaměřený spíše na duchovní kvality života, ponechává si své prožitky pro sebe, nerad hovoří o tom, co prožívá či co ho trápí. Proto i při řešení konfliktů z něj jen velmi obtížně „dostáváme“, co ho vlastně trápí, s čím není spokojen, co prožívá. **Extravertní typ (sangvinik)** naopak vyžaduje řešení ihned – „pojďme si to vyříkat“. Tento typ lidí je více komunikativní, dovede snadněji vyjádřit své emoce, nedělá mu problém vystupovat na veřejnosti, prezentovat se i zviditelňovat se. A tady může nastat problém v úspěšném zvládnání například kritiky vůči jeho osobnosti. Lidé s labilnější nervovou soustavou, tzn. **melancholici** nebo **cholerici**, rovněž řeší konflikt „po svém“ – melancholik se spíše stáhne do sebe, kdežto cholerik dává všem jasně najevo své rozhořčení a není právě tím nejlepším typem k řešení situace, není ochoten ke spolupráci. Vyžaduje značnou trpělivost a umění komunikace.

2.1 Osobnostní typy

Úspěšnému řešení konfliktů stojí v cestě obvykle mnoho osobnostních překážek, jak ze strany pracovníka, tak ze strany manažerky. Nebývají to jen osobnostní rysy, ale i charakterové vlastnosti, profesionální vnímání sebe sama.

Jak jsme se již zmínili v úvodu, ženy obvykle nerady řeší konflikty, byly by nejraději, kdyby řešení proběhlo rychle a bez emocí, bez vážnějších následků v chování spolupracovnic. Právě řešení konfliktů nebo alespoň jejich zmírnění je i projevem stylu řízení žen manažerek. Jen pro názornost si všimněte rozdílů v řízení u různých typů řešení.

osobnostní typy

(H. Eysenck)

LABILNÍ

náladový	nedůtklivý
úzkostlivý	nepokojný
rigidní	agresivní
věcný	dráždivý
pesimistický	vrtkavý
rezervovaný	impulzivní
nespolečenský	optimistický
tichý	aktivní

MELANCHOLIK**CHOLERIK****INTROVERT****AMBIVALENT****EXTRAVERT****FLEGMATIK****SANGVINIK**

pasivní	společenský
starostlivý	přístupný
hloubavý	sdílný
pokojný	reaktivní
sebeovládající	nenucený
spolehlivý	bezstarostný
vyrovnaný	čilý
klidný	vůdcovský

STABILNÍ

2.2 Styl řízení manažerek

(C. B. Glaser, B. S. Smalley)

styl řízení

Příliš mírná manažerka	Správná manažerka	Příliš tvrdá manažerka
snadno přístupná	neoblomná, ale zvažuje	manipulující
podřídívá	houževnatá	agresivní
staví práva a potřeby ostatních nad své vlastní	respektuje práva a potřeby ostatních	ignoruje práva a potřeby ostatních
vyhýbá se kritice ostatních	umí pozitivně kritizovat	příliš kritizuje
vyhýbá se konfrontaci	je-li to nezbytné, vstoupí do sporu	vyhledává důvody ke konfrontaci
umírněná, pasivní	upřímná, otevřená	sebevědomá, domýšlivá
vyjadřuje se příliš zdvořile, často se omlouvá, aniž je něčemu na vině	vyjadřuje se asertivně – přímo a výstižně, omlouvá se, když se dopustí chyby, ne za své myšlenky a názory	necitlivá; nikdy se neomlouvá a nepřiznává své chyby
dveřní rohožka, která bere všechnu vinu na sebe, i když se ničeho špatného nedopustí	když se dopustí omylu, otevřeně se k tomu přiznává	z chyb obviňuje druhé, i když je sama na vině
ponižuje sama sebe	umí se prodat, zná svou cenu	přeceňuje se
neumí přijímat uznání	přijímá uznání a dělí se o něj se svými lidmi	o uznání se nikdy nedělí se svými lidmi ani je sama neuděluje
příliš často se usmívá, chichotá se a každému přikyvuje	usmívá se, když je to na místě	usmívá se a směje se jen ojedinele
užívá rušivá a nejistá gesta, má shrbené držení těla	užívá přesvědčivých gest, má vzpřímenou chůzi, hlavu vzhůru	užívá příliš důrazná gesta, ruce mívá založené v bok, rázný krok

Příliš mírná manažerka	Správná manažerka	Příliš tvrdá manažerka
uhýbá pohledem, klopí oči	dívá se zpříma, udržuje kontakt s jednajícím člověkem	protějšku bez ustání hledí upřeně do očí, snaží se ho zneklidnit
nejistá, kolísavá řeč	jasná a zřetelná mluva, promyšlená	rázná, direktivní, tvrdý tón

Pro zajímavost ještě nahlédněte do níže uvedeného přehledu zmíněných autorek (C. B. Glaser, B. S. Smalley), jak ony vidí obvyklé typy žen v řídicích funkcích. Co myslíte, ke kterému typu nejspíš inklinujete a ke kterému typu inklinují vaše spolupracovnice?

**typy
manažerek**

Autorky rozdělily typy manažerek následovně:

Psycholožka

- Je příliš soucitná, dveře její kanceláře jsou stále otevřené, ochota k naslouchání je obdivuhodná, přitom stačí udělat spoustu práce.

Sociální pracovnice

- Klade potřeby všech lidí nad potřeby vlastní. Často jedná emocionálně, má extrémně vysokou schopnost vcítit se do myšlení a jednání druhého. Nedokáže samostatně vydávat rozhodnutí, vyhledává názory druhých.

Matka – kvočna

- Do všeho zasahuje, vydává příliš mnoho pokynů a nevyžádaných rad, usiluje o to, aby lidé na ní záviseli a důvěřovali jí, všechno si bere příliš osobně.

Díblík

- Vyznačuje se afektovanou bujarostí a vždy přítomnou dobrou náladou. Nosí volány a mašle, organizuje větší-

nu podnikových večírků, rozdává spoustu komplimentů a vždy s každým souhlasí.

Stará panna

- Je přísná, nekompromisní a vždy vážná. Zřídka hovoří o svém osobním životě, je agresivní, chladná a ambiciózní.

Dcera (mladší sestra)

- Dobře se s ní spolupracuje, ale působí zranitelně. Muži k ní zaujímají otcovský přístup, mají tendenci nepřiměřeně ji ochraňovat, ale neberou ji vážně.

Superžena

- Musí udělat všechno sama, vyžaduje dokonalost od ostatních i od sebe, má sklony k přetěžování sebe i podřízených, protože si nabírá další funkce a závazky. Jen výjimečně požádá o pomoc, ale zlobí se, když jí nikdo pomoc nenabídne.

Podrobnější informace o své osobnosti získáte v různých knihách o typologii osobnosti, vhodný test doporučujeme z knihy M. Čárta Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?

3. Řešení konfliktů

Řešení konfliktu je **individuální proces**, proto může být velmi rozmanité. Každý z nás je totiž vybaven rozdílnou úrovní schopností řešit problémy či konflikty. Jsou lidé, kteří dokáží konflikty řešit bez velkých obtíží, bez vnitřního napětí, a jsou lidé, kterým jakékoliv řešení a rozhodování činí značné problémy, a proto inklinují spíše k pasivitě a vyčkávání, že to nějak dopadne. Z tohoto pohledu rozlišujeme dva typy lidí s různým sklonem ke konfliktům.

**řešení
konfliktů**

**sklony
ke konfliktu**

Jedná se o typ:

- **konfliktogenní** (se zvýšenou náchylností ke konfliktům)
- **malaadjustovaný** (lidé s obtížným přizpůsobením se)

TIP

Ženy manažerky často neumí najít hranici mezi „lidským“ přístupem a smyslem pro profesionalitu a úspěšné řešení konfliktů. Co by pro to měly udělat?

- Přemoci citové napětí, přenechat řídicí úlohu myšlení – rozumu, nikoli citu.
- Konflikt a jeho řešení si důkladně promyslet – udělat analýzu, pochopit podstatu konfliktu.
- Připravit se na konflikty, nedá se jim vyhýbat.
- Přestože ženy mají sklon pracovat týmově a pohodově, je třeba se naučit umět rozhodovat sebejistě a samostatně.
- Nepřehánět empatii do extrému.

Manažerky by si měly rovněž uvědomit, k jakému způsobu řešení konfliktů nejčastěji inklinují, a co jim přináší. Náš přední znalec řešení konfliktů Jiří Plamínek (1994) uvádí čtyři základní typy řešení – **pasivita, násilí, delegace, jednání**.

Pasivita**pasivita**

Velmi častá hra u mnohých manažerek – hra na „mrtvého brouka“. Dokládají to výroky typu: „*To se nějak samo vyřeší.*“ „*Nemusíte hned vidět všechno černě.*“ A podobně. V některých případech může být sice toto řešení nejlepší, ale může být i velmi nebezpečné, např. nejdeme-li k lékaři, když víme, že jsme nemocní, anebo jestliže narůstají naše vnitřní konflikty.

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Když mám napsáno ve hvězdách, že umřu, tak umřu a žádný lékař mi nepomůže.“

„Co mohu dělat? S ředitelkou se nedomluví, nikdy na mě nemá čas, a stejně ji to ani nezajímá.“

„Já jsem jenom uklízečka, ona je učitelka a jí se věří víc než mně. Ředitelka stejně nechce slyšet pravdu. Ono se to určitě časem ukáže.“

Výsledek takového řešení: **náhodný**.

Násilí

Jedná se o jakékoliv porušení zásad pozitivního řešení konfliktu. Projev násilí, agresivity přechází od slovního (psychického) až po fyzické napadení či „válečný konflikt“. K tomuto způsobu řešení konfliktů často inklinují muži.

násilí

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Jestliže to neuděláte tak, jak jsem řekla, budete toho litovat.“

„Mě vaše problémy nezajímají, platím vás za práci, a ne za vaše pocity. Laskavě se věnujte své práci a nediskutujte pořád. Nebo to budu řešit, ale jinak, než si představujete.“

Výsledek takového řešení: může být **dočasný**.

Delegace

Účastníci konfliktu se obracejí k nějaké vyšší nebo vnější autoritě (vedoucímu, mediátorovi, facilitátorovi – osoba, která podobně jako mediátor hledá společně se zúčastně-

delegace

nými stranami řešení konfliktu, expertovi, soudu), aby rozhodla nebo vyřešila daný konflikt za ně. Někdy je to opravdu jediné řešení. Mnohé manažerky (ale i manažeři) se k němu uchylují, především v situacích, kdy se mohou odvolat na své nadřízené, s nimiž konflikt projednávali, a ti jim určitý postup řešení schválili.

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Projednala jsem celý problém se zřizovatelem a ten doporučuje...“

„Ještě jsem věc konzultovala s právníkem a ten doporučuje toto... Odvolání už pro nikoho není možné.“

Výsledek takového řešení: **závazné rozhodnutí.**

Jednání**jednání**

Tento způsob řešení konfliktů na pracovišti uplatňují více ženy než muži. Řešení konfliktu probíhá ve formě diskuse mezi účastníky, hledá se řešení a panuje snaha o dohodu nebo kompromis. Významnou úlohu hraje **komunikace** mezi účastníky, sdělování informací, faktů a argumentů, nezatajování apod. Hovoříme o **správném vedení rozhovoru.**

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Pojďme si to znovu projít a každý si poznamenejte nějaký způsob řešení.“

„Netušila jsem, že máte tyto problémy s kolegyňemi. Upřesněte mi prosím, v jaké situaci dochází především ke konfliktu, a pokusme se hledat řešení...“

„Jsme teď v situaci, která nám zřejmě přinese dost problémů. Víte, že nedostatek peněz od nás vyžaduje jistou reorganizaci. To znamená...“

Výsledek takového řešení: **dohoda přijatelná pro všechny.**

Další autor publikací o konfliktech Michal Čakrt (2000) uvádí rozdělení řešení konfliktů podle **ochoty spolupráce** na jejich řešení a **vlastního sebeprosazení**. Poukazuje na pět způsobů řešení – **konfrontace, kooperace, vyhýbání, ústup, kompromis**, které uvádíme podle přehledu uvedeného v citované knize.

Srovnání pěti přístupů ke konfliktu

Přístup	Váš cíl	Váš postoj	Zdůvodnění	Pravděpodobný výsledek
KONFRONTACE	Prosadit svou za každou cenu. Agresivní způsob mluvy i činů.	„Já vím, co je v této chvíli nejlepší a správné. Opovažte se to zpochybnit.“	Je lepší někomu šlápnout na „kuří oko“ než se vzdát svých cílů.	Máte pocit vítězství a zadoštiučnění, avšak druhá strana je poražena a ponížena.
SPOLUPRÁCE	Vyřešit problém společně.	„Toto je moje stanovisko, jaké je vaše?“ „Jsem odhodlána hledat s vámi společné řešení.“	Názory obou stran mají stejnou důležitost, ale nemusí mít stejnou platnost. Klade se důraz na kvalitu řešení i spravedlivý postup.	Problém se pravděpodobně vyřeší ke spokojenosti všech zúčastněných.
VYHÝBÁNÍ SE	Nemít s tím nic společného.	„Já jsem neutrální.“ „Musím si to rozmyslet.“ „Ať si to vyřeší jiní, já to nějak vydržím.“	Nesouhlas sám o sobě je špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.	Problémy se zpravidla nevyřeší a to pak způsobuje dlouhodobou frustraci.

Přístup	Váš cíl	Váš postoj	Zdůvodnění	Pravděpodobný výsledek
ÚSTUP	Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout.	„Já tu vlastně nejsem důležitá.“ „Na mně přece nezáleží, hlavně že se nehádáme.“ „Raději ustoupím, aby byl klid.“	Udržování harmonických vztahů je to nejdůležitější.	Druhá strana vás patrně začne zneužívat. Konflikt se neřeší.
KOMPROMIS	Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli klidně žít.	„Skončeme to, abychom se mohli co nejdříve vrátit k práci.“ „Dohodněme se. Já udělám toto, ty zase toto. Souhlasíš?“	Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru.	Účastníci hledají rychlé momentální přijatelné řešení, které je spíše účelové než účinné a trvalé.

odlišnosti mužů a žen

V závěru této části si připomeňme, že při řešení konfliktů se ženy projevují poněkud jinak než muži. Je to dáno jednak **psychologickými** aspekty obou pohlaví a jednak **výchovou**, stále ještě ovlivňující chování a jednání žen ve společnosti. Vzhledem k tomu, že o této problematice existuje řada publikací a různých prací, uvedeme si jen přehled nejzákladnějších rozdílů mezi muži a ženami v komunikaci při řešení konfliktů, jak je uvádí například Olga Medlíková (viz Medlíková, O.: Jak řešit konflikty s podřízenými, s. 34).

Samozřejmě, vždycky se najdou odlišnosti u obou pohlaví, ale některé charakteristické rysy přece jen převládají.

Komunikace mužů	Komunikace žen
<ul style="list-style-type: none"> ■ zaměření na jasné vymezení problému ■ jasné vědomí priorit ■ potřeba plánu činnosti (napřed obraz, pak detail) ■ naslouchání s cílem získat informace ■ přímé vyjadřování námitek ■ časté používání výčtů a kvantifikace ■ požadují fakta, pak názory ■ berou slova v nominálním (jmenovitém, konkrétním) významu ■ umí málo „dešifrovat“ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nepřímá nebo narážková mluva ■ vymáhavý tón (lítostivý, bolestínský) ■ mluví hodně zeširoka, k jádru se dostávají později, zdlouhavě ■ občasné nejasnosti v prioritách ■ naslouchání s cílem navázat kontakt ■ věnování pozornosti detailům ■ chtějí slyšet fakta a pocity ■ často ověřují, než začnou reagovat ■ nabízejí hodně informací ■ nerozlišují příliš, co jsou data primární a co sekundární
Chování v konfliktních situacích	Chování v konfliktních situacích
<ul style="list-style-type: none"> ■ reakce na zátěž: změna chování, projevu, potřebují čas, aby se orientovali ■ projevy: odtažitost, nevrlost, uzavření se do sebe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ reakce na zátěž: změna postoje, potřeba svěřit se někomu, aby se orientovaly ■ projevy: přetíženost, přemrštěná reakce, vyčerpanost

Muži	Ženy
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mluví raději za sebe a snaží se přesvědčit. ■ Pokoušejí se potlačit problémy. S nikým o nich nehovoří. ■ Málo přemýšlejí o tom, jaké emoce vyvolávají u druhé strany. ■ Projevují hněv, ale jinak málo emocí. ■ Hledají praktická řešení problému. ■ Zřídka kdy něco neodpustí. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spíše naslouchají a kladou otázky. ■ Pokoušejí se problémy nepřímo naznačit v naději, že druhý se o tom zmíní sám. Nebo o tom mluví s třetí osobou (aniž by problém řešily). ■ Snaží se pokud možno nikoho nezranit. ■ Projevují spíše smutek, pocit příkoří, strach; hněv se pokoušejí skrývat. ■ Chtějí rozumět a cítit porozumění, než jsou ochotné přistoupit k řešení.

vztažné rámce Na rozdíly v komunikaci mužů a žen, zejména v konfliktních rozhovorech upozorňuje také Nela Haasen (viz Haasen, N.: Žena v konfliktním rozhovoru, s. 73), a to v souvislosti s tzv. **vztažnými rámci**, o nichž se ještě zmíníme.

4. Rozhovor v konfliktech

role při konfliktu

Při řešení konfliktů zaujímáme různé role (viz Čákrta, M.: Konflikty v řízení a řízení konfliktů, s. 75), jak jsme se již o tom zmínili výše. Podle Michala Čákrty můžeme být tzv. **navrhovatel** nebo **odpůrce**, případně jsme v roli **mediátora**. Olga Medlíková nazývá role v konfliktu jako **řešitel**, **příjemce** nebo **uhýbač** (viz Medlíková, O.: Jak řešit konflikty s podřízenými, s. 27). Ať si své role pojmenujeme jakkoliv, vždy je nutné vycházet při vedení rozhovoru ze zákonitostí komunikace a vést rozhovor s plným respektováním druhé osoby, i když s jejími názory nemusíme souhlasit. Jde o to poznat, „o co druhému člověku jde“, poznat jeho vztažné rámce. Nyní si uvedené role přiblížíme v zájmu zkvalitnění rozhovorů vedených v konfliktních situacích.

Navrhovatel

navrhovatel

Jedná se o stranu, která iniciuje řešení konfliktu, ale **nemusí být iniciátorem konfliktu**. Je to strana, která trpí konfliktem více. Může to být také ale manažerka, jako **třetí strana**, která vidí, jaký neblahý vliv má konflikt na její tým.

PŘÍKLAD Z PRAXE

Situace:

Marie, poměrně oblíbená učitelka, často přichází na pracoviště pozdě, vždy si najde nějakou výmluvu, proč se tak stalo. Ostatní ženy na to poukazují, vyčítají jí, že za ni musí pomáhat při ranním přijímání dětí do školky,

a očekávají od ředitelky zásadní řešení. Ředitelka, mimo jiné Mariina dobrá kamarádka, musí konflikt Marie s ostatními pracovníci řešit vážnějším, ne-li kárným rozhovorem. Zlobí ji to, protože si říkala, že si to ženy vyřikají mezi sebou, a ona nebude muset volit nějaké opatření, a také proto, že několikrát Marii naznačovala, že je už načase, aby chodila do práce včas.

Než se pustí do řešení konfliktu, měla by si ředitelka uvědomit, že:

TIP

- to, že se ona sama zlobí, je jen její problém.
- nelze předpokládat, že Marie bude situaci chápat stejně jako ona, tzn. že nemusí v pozdním příchodu vidět nějaký problém.
- je třeba vyhnout se okamžitému vynášení negativních hodnotících soudů o ní jako o osobě nebo jejích motivech: *„S tebou se nedá mluvit, pořád jen lžeš a vymýšlíš si! Chceš mě naštvat, nebo co?“*
- druhá osoba může mít skutečně závažné důvody pro své chování, to je třeba zjistit.
- je třeba se snažit o vzájemné pochopení – protistrana může mít jinou hodnotovou orientaci, mít svůj vlastní náhled na problém apod.
- vhodně položenými otázkami lze objasnit situaci daleko lépe než okamžitou sankcí.
- je vhodné hledat společný názor na daný problém.
- je důležité, aby problém popsala v pojmech chování, jeho důsledků a svých pocitů. Může využít metodu známou z asertivity – **metoda XYZ** (viz Medlíková, O.: Jak řešit konflikty s podřízenými, s. 76n).

metoda XYZ Vzorec:

X Y Z

Marie (X = ty), když se chováš takto (Y = činnost), zlobím se (Z = pocity).

X – chápeme tak osobu (**TY**), která se chová pro nás nepřijatelným způsobem, a chceme to s ní projednat

Y – chápeme jako činnost, chování, které daná osoba učinila (**TOTO**); je třeba toto chování přesně popsat, ne globalizovat

Z – chápeme jako vyjádření svých pocitů, informaci o tom, jak se cítíme (**TAKTO**)

TIP

Řešení:

„Marie (**TY**), tvoje časté pozdní příchody (to, co děláš – **TOTO**) jsou pro mne a všechny ostatní kolegyně už nadále nepřijatelné. Nemohu to přehlížet. Přestože jsem ti několikrát naznačovala, aby sis situaci v rodině nějak vyřešila, nic se nezlepšilo. Zlobí mě to a je mi to i líto, že s tebou musím takto jednat (cítím se **TAKTO**), ale musím ti snížit odměny a tento rozhovor bude zapsán jako kárný. Co mi k tomu řekneš?“ (Dáváme stále ještě prostor k vyjádření druhé osoby. I když jsme se rozhodli k trestu, hledáme řešení a nápravu do budoucnosti.)

metoda SCDO

Podobně můžeme využít v rozhovoru při řešení konfliktu tzv. metodu **SCDO**. Tato metoda nás vede k tomu, abychom se zamysleli nad svou současnou **situací (S)**, která je pro nás už neúnosná, a chceme ji proto řešit. Potřebujeme si tedy ujasnit a stanovit **cíl (C)**, kterého chceme tímto řešením dosáhnout. Také je důležité, abychom sdělili **důvod (D)**, proč by ten druhý měl jednat podle nás. Je nutné si rovněž předem připravit **otázku (O)**, kterou položíme v závěru, abychom slyšeli souhlas druhé osoby.

„Marie, chci si s tebou promluvit o problému, který mě velmi tíží. Máš chvíli čas?... Jedná se o to, že tvoje časté pozdní příchody mi působí velké nepříjemnosti. Děvčata se už na mě zlobí, že nedokážu situaci s tebou vyřešit, přestože jsme se spolu o tom několikrát bavily. (situace)

TIP

Chci se proto s tebou dohodnout, jak to řešit, abych se nedostávala do podobné situace i nadále, už jsem z toho opravdu unavená. (cíl)

A to zřejmě nechceš ani ty? Vid? (otázka)

Můžeme se tedy dohodnout, jak budeme postupovat? Ano?“ (upřesnění souhlasu)

Samozřejmě že metod řešení konfliktů je více a je třeba si je nejen vyzkoušet, ale učit se je také uplatňovat už jen proto, abyste si uchránili své duševní i fyzické zdraví.

4.1 Jak úspěšně vést konfliktní rozhovory?

Především je nutné si uvědomit, že **neexistují** žádné recepty, které by platily na každý konflikt v každé situaci. Přesto nám však mohou různé rady a návody napomoci při řešení konfliktu, ale bez **sebereflexe**, tzn. bez poznání sebe sama, svého způsobu myšlení a chování se nám to nebude příliš dařit. Zejména pro ženy je důležité **soustředit se na řešení konfliktu než na konflikt samotný**. Rozhovor by měl být konstruktivní a vést k řešení, ale i poznání toho druhého. To znamená, že porozumět partnerovi v konfliktu můžeme tehdy, jestliže **víme, jak on vnímá skutečnost**, jak ji vidí, jaký je jeho tzv. **vztažný rámec**, říká Nela Haasen (volně použito) ve své knize Žena v konfliktním rozhovoru, kterou můžeme všem ženám jen doporučit.



Jedná se o následující poznatky:

- jak žena prožívá konfliktní situaci
- jak interpretuje a hodnotí problém, o který jde
- jaké představy si spojuje s jednotlivými pojmy a způsoby jednání
- jaké má zkušenosti s danou problematikou
- jaký význam má pro ni předmět problému a jak se v něm citově angažuje
- jakou celé věci přikládá důležitost pro svou osobu (čím je pro nás něco důležitější, tím emocionálněji jednáme)

vztažný rámec

O vztažném rámci jsme se zmiňovali v souvislosti s odlišným vnímáním světa mužů a žen (kap. 3.). To znamená, že každý máme určitou vizi světa – věci vidíme z různých pohledů, z jiných stran a z toho máme uložené dojmy, které považujeme za správné. Transakční analýza to nazývá „vztažný rámec“ (viz Haasen, N.: Žena v konfliktním rozhovoru, s. 67), který se vyvíjí na základě různých faktorů ovlivňujících naše smýšlení, postoje a názory. A protože máme každý svůj vlastní vztažný rámec, dochází mezi lidmi ke konfliktům. Máme-li podobné vztažné rámce, můžeme si lépe porozumět, např. dvě ženy si rozumí lépe než muž a žena, dva Češi si budou rozumět lépe než Čech a Němec.

Pojetí vztahového rámce vysvětluje, proč mezi dvěma lidmi může neustále docházet k nedorozumění a konfliktům – nebere se v potaz, že ten druhý vnímá svět úplně jinak než já.

chyby v rozhovoru

Jak se vyvarovat chyb v rozhovoru, aby se nestal konfliktním?

- **Nebrat všechno příliš osobně**

Například na poradě použijete výrok: „*Tak, všechno jsme si řekli a teď neztrácejte čas a dejte se do práce!*“

Tímto výrokem pouze navážete na své myšlenky – *ted' se musím dát do práce*. Jedna z pracovnic to však pochopí „po svém“ a řekne: „*To chcete říct, že jindy lenošíme?*“

■ Aktivně naslouchat a klást otázky

Častěji shrnujte, co slyšíte, a ujasňujte si, jak to všichni přítomní pochopili. Lidé totiž často rozumí úplně něco jiného, než ten druhý říká. Proto použijeme otázky jako např.: „*Mohla bys, prosím tě, shrnout, jak jsi rozuměla mému výkladu? Jen tak totiž můžeme zabránit nedorozumění.*“

„*Mám pocit, že se cítíš uražená kvůli mé výtce. Je to tak? Chceš mi k tomu ještě podat nějaké vysvětlení?*“

„*Ještě jsme neskončily. Pozorně jsem ti naslouchala a teď očekávám od tebe, že to uděláš stejně a věnuješ pozornost mému pohledu na věc.*“

Ale pozor, aby dotazy nevyvolávaly spíše averzi než snahu vysvětlit danou situaci! Pokud je komunikační partner příliš egoistický, může to chápat jako zesměšňování, jako že z něj děláte negramotu.

■ Porozumět motivům a zájmům v rozhovoru

Zájmy a motivy lidí se velmi liší a nemívají stejnou důležitost pro oba zúčastněné sporu nebo konfliktu. Je tedy důležité zjistit, co upřednostňuje každý z aktérů. Opět používáme otázky k upřesnění:

„*Pro tebe je tedy důležité, abych tě před rodiči neoslovovala jménem, ale paní učitelko? Je to tak?*“

„*Můžeš mi říci, co tě víc motivuje k tomu, abys zůstala v naší školce i nadále? Je to zvýšení platu anebo ti víc záleží na dobrém kolektivu?*“

■ Vyjadřovat city přiměřeně

I když ženy častěji vyjadřují své pozitivní city než negativní (ty spíše potlačují), je třeba umět s city zacházet,

vyhýbat se afektům, výbuchům hněvu nebo setrvávat v nenávisti, uraženém postoji a podobně. To vede k novým konfliktům a atmosféra se zhoršuje, vztahy se narušují. O svých citech v konfliktní situaci hovořte otevřeně – asertivně, tak jak jsme nejdříve uváděli v různých příkladech. Ukážeme si to opět na příkladu z praxe.

PŘÍKLAD Z PRAXE

Situace:

Jarka, zástupkyně ředitelky, dostala za úkol připravit výroční schůzi školky, které se měli zúčastnit i rodiče dětí, které navštěvovaly mateřskou školu. Cítila se tímto úkolem poctěná a s elánem se pustila do plánování průběhu akce. Ředitelka se každý den informovala o průběhu přípravy, vstupovala do toho s různými novými nápady. Jarku to začalo zlobit, stěžovala si kolegyním, ale s ředitelkou se o tom bála hovořit s tím, že stejně asi neuzná její důvody a pocity, které prožívá. Po poradě se zkušenější kolegyní udělala následující kroky:

Seřadila své pocity a napsala si:

- Rozčiluje mě, že mě ředitelka neuznává jako samostatnou pracovníci.
- Začínám mít strach, že tento úkol nezvládnou.
- Mám vztek sama na sebe, že si nechávám takové jednání líbit a nebráním se.
- A také mám strach z následků takového rozhovoru.

Poznámka:

Jak můžete vidět, velká část vzteku **neměla** se šéfovou nic společného. A Jarka si to teprve začala uvědomovat, až viděla svůj přehled, a začala přemýšlet o tom, které kroky a proč chce projevit.

Následující seznam mohl vypadat takto:

- Řeknu ředitelce, že její zásahy považuji za kontrolující, a to mě rozčiluje a také znejišťuje v mé další přípravě oslavy.
- Chci se dozvědět, co ředitelku vede k těmto kontrolám a zda je ochotná provádět kontrolu jiným způsobem.
- Přiznávám, že na jedné straně vítám kontrolu, aspoň neudělám nějakou chybu, ale chci změnit její frekvenci – možná by stačilo jednou za týden.
- Vzteku sama na sebe se zbavím jediné tehdy, když si s ředitelkou skutečně promluví.
- Nebudu přemýšlet o strachu, co bude potom, to uvidím, až budu s ředitelkou mluvit. Vždycky mám možnost s ní mluvit o svých pocitech. Upřímně řečeno, doposud jsem s ní mohla mluvit otevřeně a nikdy se neprojevila jako nepřístupná rozhovoru či kritice.

Poznámka:

Nakonec se ukázalo, že ředitelka chtěla mít jen jistotu, že je všechno v pořádku, a měla strach, aby školka v hodnocení rodičů i zástupců města dopadla dobře. Projevila ochotu více **naslouchat** Jarčiným návrhům a nápadům a nakonec i ocenila, že Jarka našla odvahu jí říci, co ji trápí a s čím byla nespokojená.

Žádný konflikt se nemusí řešit ihned. Ponechte si čas na uklidnění a pak teprve, po důkladné přípravě, vedte rozhovor.



Řada zkušených ředitelek již velmi dobře ví, že na každý rozhovor, zejména jedná-li se o rozhovor týkající se konfliktních situací, se musíme více či méně připravit. Než přistoupíme k samotným ukázkám vedení rozhovoru, podívejme se na jeden z doporučovaných postupů (existuje jich samozřejmě více, jen poněkud pojmově odlišných), jak je uvádí např. Wolfgang Mentzel ve svém kontrolním

seznamu (Mentzel, W.: Rozhovory se spolupracovníky, s. 45).

4.2 Jak vést rozhovor se spolupracovníci

1. Úvod

- Zdvořilost a přátelskost jsou základními předpoklady každého rozhovoru.
- Jděte vstříc spolupracovníci, pozdravte ji a poděkujte za to, že přišla.
- Posadte se s ní k vhodnému stolu, anebo alespoň opusťte své místo a sedněte si naproti podřízené. Dáváte tak najevo důležitost rozhovoru.
- Vytvořte osobní kontakt, kterým přispějete k pozitivní a otevřené atmosféře rozhovoru.

2. Vylíčení důvodu rozhovoru

- Nastiňte příčinu rozhovoru a jeho cíle.
- Popište, jak budete v rozhovoru postupovat.
- Vymezte dobu trvání rozhovoru.

3. Pohled podřízené

- V ideálním případě jste při sjednávání termínu rozhovoru pohnuli pracovníci k tomu, aby se na něj sama částečně připravila.
- Pokud není připravena sama hovořit, vyzvěte ji, aby popsala svůj pohled na problém, který hodláte řešit.
- Pracovníci nepřerušujte, dělejte si poznámky k bodům, kterým se chcete později věnovat.

- Jestliže jste něco zcela nepochopili, zeptejte se a ujasněte si rozdílné náhledy na věc.

4. Váš vlastní pohled

- Nyní vyjádřete svůj vlastní názor tím, že potvrdíte, opravíte nebo doplníte vyjádření podřízené pracovnice.

5. Odbourání frustrací

- Dejte pracovníci příležitost, aby mohla upřímně vyjádřit své pocity.
- Akceptujte emocionální charakter její mluvy.
- Její vyjádření nekomentujte, zachovávejte neutralitu.
- Přejděte k jádru rozhovoru.

6. Věcné jádro rozhovoru

- Identifikujte společně s pracovnící rozdíly v jednotlivých pohledech na věc.
- Hledejte společné příčiny tohoto různého nazírání.
- Hledejte řešení, které bude přijatelné pro vás obě.
- Vyjádřete svůj názor konkrétně a jasně, nechoďte kolem „horké kaše“, zaujměte jednoznačný postoj.
- Pokud se v rozhovoru objeví nové aspekty, reagujte pružně.
- Shrnujte výsledky a stále před sebou mějte cíl rozhovoru.

7. Závěr rozhovoru

- Ještě jednou stručně shrňte všechny důležité body rozhovoru.
- Dohodněte se na termínech opatření, jednání atd.
- Poděkujte za rozhovor.

8. Vyhodnocení rozhovoru

- Na zápis z rozhovoru byste nikdy neměli zapomínat (datum, výsledky...).
- **Pozn.:** Máte tak v ruce podklady pro to, že jste s dotyčnou osobou její nedostatky projednávali. Nespoléhejte na to, že si to budete pamatovat. Je to důležité zejména při vedení kárných rozhovorů.



Toto pořadí je orientační – nikoliv závazné! V rozhovoru i v dialogu **stále hledáme** to, co přispěje k oboustranně pozitivnímu vztahu. „Těžiště“ dialogu je třeba „neustále měnit“, abychom druhému ponechali dostatek prostoru ke svobodě myšlení a vyjadřování.

zrcadlový efekt

V dialogu se často používá prvek zvaný **zrcadlový efekt** (Dupuy, E.: Úspěšný dialog, s. 43), který nám pomáhá odhalit nitro našeho komunikačního partnera vhodným kladením otázek a pozorným nasloucháním. Tyto otázky napomáhají tomu, aby se ten druhý sám nad sebou zamyslel, aby si uvědomil své postoje a dovedl se správně vyjádřit. Přitom je mu však stále ponechána **svoboda myšlení, vyjadřování a iniciativa**. Vychází se ze Sokratovy „maieutiky“ neboli umění dovést druhého k tomu, aby „vyjevil pravdy, které v sobě nosí“. A to i tehdy, když nejprve nechce hovořit o svých pocitech, dojmech, zklamáních apod. (Podrobněji viz v uvedené knize.)

PŘÍKLAD Z PRAXE

Jana s Marií pracují společně v jedné školce. Marie však velmi často musí řešit nebo dělat některé obtížné věci sama, protože Jana si vždy najde nějaký důvod, jak se této práci vyhnout. Marie se tedy konečně rozhodla, že si o tom s Janou promluví a že ji přiměje k tomu, aby si uvědomila, že se o práci musí dělit stejným dílem.

Vstup, otevření	Marie:	Jano, máš teď pro mě chvíli čas? Potřebuji si s tebou promluvit.
	Jana:	No prosím, co máš na srdci? Povídej.
Předmět (sdělení důvodu)	Marie:	Chci se tě zeptat, jak se ti se mnou spolupracuje? Protože někdy to jde dobře, ale někdy to tak dobré není a mohlo by se to vylepšit. Proto by mě zajímalo, jaký máš na to názor.
Zrcadlový efekt	Jana:	Mně se zdá, že naše spolupráce je dobrá. Ani by mě nenapadlo, že máš v této věci nějaké problémy. Ale asi máš, když o tom mluvíš. Ne?
Zrcadlový efekt (potvrzení si výpovědi)	Marie:	Podle tebe je tedy všechno v pořádku?
	Jana:	Jistě. Možná to někdy není až tak dobré – ale já v tom nevidím nic hrozného.
	Marie:	Takže připouštíš, že není všechno zcela v pořádku?
	Jana:	Ano, ale nijak se tím netrápím. Co tě tedy zlobí? Povídej.
Předmět jednání (cíl, ke kterému chceme dospět)	Marie:	Máš pravdu, je tu něco, co mě zlobí, a o tom chci s tebou mluvit. Jedná se mi hlavně o to, že když se objeví nepříjemná věc, jako například rozhovor s rozzlobenou maminkou, vždycky si najdeš výmluvu, proč to nemůžeš vyřídit. Slyším od tebe, buď že to tak neumíš jako já, nebo že se právě věnuješ dětem. A to se opakuje opravdu velice často.
Zrcadlový efekt (shrnutí informace – syntéza)	Jana:	Hm, asi máš pravdu. Já opravdu tyhle rozhovory nemám ráda a také to tak s klienty neumím jako ty. Myslela jsem si, že ti to nevádí, nikdy sis nestěžovala. To je pro mě překvapení.
Návrat k tématu	Marie:	Vidím, že jsem udělala chybu, když jsem ti to neřekla hned, ale teď to tedy říkám jasně a otevřeně. Chci, abychom si řešily i svízelné situace každá sama...

TIP

Abyste předešli konfliktu, používejte tato slova:

Uznávám, že tady jsem udělala chybu.

Odvedla jste opravdu dobrou práci.

Jaký je váš názor?

Udělejme to společně.

Děkuji vám.

My.

4.3 Ukázka rozhovoru na osobní téma

Situace:**ukázka
rozhovoru****Nepříjemný pach**

Jste začínající mladá ředitelka školky. Kolektiv žen ve školce je docela prima, nejsou zde velké nepříjemnosti a vy jste docela spokojená, jak se vám daří zvládat své manažerské dovednosti. Nyní ale do školy nastoupila místo kolegyně na mateřské starší učitelka, žena kolem padesátky, příjemná, korpulentnější, a vám nastaly starosti. Kolegyně, s nimiž byla nová učitelka v častějším styku, si začaly stěžovat na její intenzivní pach potu, už se ozvaly i hlasy některých maminek. Všichni čekají, že to nějak „elegantně“ vyřešíte. Začala jste přemýšlet o rozhovoru, nakonec jste se rozhodla spíše pro asertivní jednání, a pozvala jste si novou učitelku do kanceláře.

Ředitelka: „Dobrý den, paní Boženko, potřebuji s vámi něco probrat. Posadte se, prosím.“

Pracovnice se posadí a vyčkávavě se dívá na ředitelku.

Ředitelka: „Boženko, ani jsem ještě neměla čas se vás zeptat, jak se vám u nás pracuje? Jste spokojená? S děvčaty vycházíte?“

Pracovnice: „*Ano, jsem ráda, že jsem u vás mohla nastoupit. Ale abych řekla pravdu, mám dojem, že se mi některé mladší kolegyně nějak vyhýbají, zejména když si chci s nimi popovídat v šatně. Mrzí mě to, ale asi jsem pro ně už moc stará, že?*“

Ředitelka (pozorně naslouchá): „*A přemýšlela jste o tom, co v tom může být, že nechtějí být s vámi v šatně delší dobu?*“

Pracovnice: „*Přemýšlela, jak už jsem řekla, ale asi to bude tím věkovým rozdílem.*“

Ředitelka (klidně se jí dívá do očí, neuhýbá pohledem, hlas má pevný, ale ne tvrdý či strohý): „*To je právě ten důvod, proč jsem si vás, Boženko, zavolala. Není mi to zrovna příjemné, že o tom musím mluvit, ale budu ráda, když tuto záležitost vyřešíme. Boženko, ve vaší blízkosti je cítit, jak se potíte. Je mi líto, že se dotýkáme tak osobní věci, ale to je ten důvod, proč se kolegyně nerady zdržují ve vaší blízkosti. A musím vám říci, že i od některých rodičů zazněla tato připomínka, i když si vás jako učitelky velmi považují, stejně jako my ostatní.*“

Pracovnice (zrudne, začne se na židli vrtět, je vidět, že v ní narůstá hněv): „*To chcete říct, že smrdím?*“

Ředitelka (klidně, s pochopením, ale pevně, bez zbytečného omlouvání, „breptání“): „*Boženko, takhle jsem to neřekla. Každý máme svůj vlastní tělesný pach, ale neměli bychom jim obtěžovat okolí. Pracujeme tady v dost těsných prostorách, a hlavně blízko sebe, dotýkáme se dětí, které rovněž tyto pachy registrují, i když jim nemusí přikládat takovou důležitost jako dospělí lidé. Musíme být tedy hodně ohleduplní vůči sobě navzájem, proto vás prosím, abyste tuto záležitost vyřešila.*“

Pracovnice (pobouřeně, ale i lítostivě): „*To se mě tedy opravdu dotklo! Kdo si vlastně na mě stěžoval? Vždyť se snažím s každým vycházet velmi přátelsky!*“

Ředitelka: „*Mrzí mě, jestli jsem se vás dotkla, to jsem opravdu nechtěla. (zbytečně nevysvětluje, neobhazuje se, nechová se alibisticky) Ale trvám na tom, abyste věc řešila, a my se*

nemusely k tomuto tématu vracet! Boženko, cením si vás jako člověka i pracovníka (uznání, ocenění, dát prostor pro důstojnost člověka) a chci věřit, že ani vy nemáte zájem na tom, abychom tuto situaci ještě jednou probíraly.“

Pracovnice: „*Také mě to mrzí, že to musíte řešit. (pochopení, vcítění) Jenže já opravdu nevím, co s tím mám dělat. Už jsem se radila i s doktorkou... Deodoranty moc nepomáhají (začíná plačtivým hlasem – manipulace, pozor na to) a můj muž mi naopak říká, že mu to nevadí...“*

Ředitelka (nepřístupí na „hru lítosti“): „*Jak už jsem vám, Boženko, řekla. Je mi líto, že to musíme projednávat touto formou rozhovoru, ovšem musím trvat na tom, že tento problém si vyřešíte co nejdříve.“*

Pracovnice (už klidněji, snaha o smír): „*Tak já to nějak udělám, budu si nosit více prádla na převlečení a také to ještě zkusím s některými deodoranty. Možná že mi holky poradí, ony přece jen víc sledují kosmetiku.“*

Ředitelka (tónem i postojem dává najevo uspokojení): „*Jsem ráda, že jste to tak, Boženko, vzala. Věřím, že se budete i vy mezi kolegyněmi cítit lépe a že budete nadále tak milá a přátelská. Děkuji vám za vaši vstřícnost.“*



Své podřízené v rozhovorech oslovujte jménem a oslovujte jím i rodiče. Podtrhujete tak důležitost osoby, se kterou mluvíte.

5. Závěr



Co je třeba si uvědomit, než se pustíme do řešení konfliktu?

- Uvědomte si, že je to **jen váš problém** a nelze předpokládat, že ho druhý bude chápat přesně jako vy – on si

tuaci vůbec nemusí chápat jako problém. Člověk, který má problém, se obvykle stává i navrhovatelem řešení. Nesmíme ale dopustit, aby se druhá strana cítila hned od začátku ohrožena.

- Dejte si záležet na tom, abyste svůj problém objektivně popsali v pojmech **chování**, jeho **důsledků** a vašich **výsledných pocitů** (A. C. Filley – metoda XYZ).
Např.: „*Nebyla jsem pak na poradě tak soustředěná, jak jsem zvyklá.*“
„*Nemám od vás potřebné podklady včas, a proto naše zprávy posílám na poslední chvíli, což mě opravdu štve.*“
- **Vyhňte se** tomu, abyste hned vynášeli **negativní** hodnotící soudy o lidech nebo o jejich motivech.
- V metodě XYZ používáme výroky spíše typu „já“. Neobviňujeme hned druhého: „*Ty stejně pořád jenom lžeš.*“ „*S tebou se nedá mluvit, chceš mě vždycky jenom naštvat.*“

Nezapomeňte, že pro druhou osobu **můžete být problémem (stresorem) právě vy**, a vy jste pobouřeni proto, že se dotyčná osoba **vychýlila od vaší představy role, kterou měla hrát**, ale docela dost možná jenom podle vašeho vlastního scénáře. Hovoříme o tzv. **kognitivní disonanci** – vnímaný rozpor mezi představou, ideálem na jedné straně a skutečností na straně druhé. **Přírozenou** snahou organismu je tuto tenzi (tlak, frustraci) odstranit:



- popíráme realitu a bráníme svou představu
- svádíme vinu na druhé, na své okolí a prostředí
- nehledáme možné nedostatky u sebe

Pokud si to neuvědomíme, může místo řešení problém vyústit v konflikt!

- **Trvejte na svém, dokud vám ostatní neporozumí** (gramofonová deska). Protistrana vám nemusí ihned porozumět, ba vás ani nemusí pořádně vnímat – **ne-naslouchá a nehodlá** tomu přikládat význam, který

tomu přikládáte vy. Má své vlastní „filtry“ a představy, výchovu, zájem apod. – **nechce vzít na vědomí** váš problém a nereaguje adekvátně.

- **Podporujte oboustrannou výměnu názorů.** To, co sami žádáte, **musíte** být ochotni přiznat i druhým. Je proto nutné, aby druhá strana měla možnost **se vyslovit a klást otázky** – i když to „zabírá čas“. Někdy je potřeba delší čas k tomu, aby se obě strany „pochopily“, a pak teprve mohou hledat společné řešení konfliktu.
- **Udržte si kontrolu** nad postupem projednávání: k složitějším problémům přistupujte postupně. Čím méně druhou stranu znáte (její názor, osobní vlastnosti, preference apod.), čím hůře jste schopni odhadnout omezení a tlaky ovlivňující její jednání, tím **více by mělo být diskuse a hledání společné platformy.**
- **Soustředte se na to, co vás spojuje**, a využijte toho jako základnu pro budoucí jednání.
- Nejvíce „**přímočarý**“ přístup ke změně neuspokojivého chování druhé strany je **požadavek**. Legitimita požadavku je tím větší, čím těsněji je spojena s nějakým společným zájmem – např. dodržení termínu ukončení práce, rozpočtu apod.

Je třeba poukázat na prospěšnost změny v jednání protistrany, významně tím snížíme riziko defenzivní reakce.

PŘÍKLAD Z PRAXE

„Jitko, určitě si vzpomínáš, jak těžko jsme dávaly dohromady letošní rozpis služeb. Musíme nějak nahradit ty, které si nemohou vybrat dovolenou jindy než v létě. Ostatní skutečně nelibě nesou, že nejsi ochotná pracovat ani ve špičce přesčas. Pokud to máme v letní sezóně zvládnout, je potřeba, aby všichni teď pár týdnů dělali na doraz. Nechceš si své rozhodnutí ještě jednou nechat projít hlavou?“

- **Spolupracujte** na vytvoření **příznivé atmosféry** pro řešení problému – tzn. promyslete danou situaci, nechte si čas na řešení v nejbližší možné době, pokud je to možné. Při jednání dávejte pozor na **řeč těla** – aby se nedotkla druhé strany. Pozor na **emoce**, i když takové „vyšumění“ někdy může rychleji přispět k řešení. Zachovávejte asertivní postoj!
- **Snažte se získat o problému dodatečné informace** – podle modelu XYZ se ptejte na další aspekty třeba svého chování, které druhého viditelně popudilo. Např.: „*Můžete mi uvést nějaký konkrétní příklad mého chování, které se vás v tomto směru dotklo?*“ „*Jak vás to ovlivnilo ve vaší další práci?*“ – postupujte opět krok za krokem, abyste se ujistili, že chápete důvody navrhovatele řešení konfliktu.

Souhlaste (alespoň) s některými aspekty stížnosti (výtky) – to je pro někoho nejobtížnější a nejhůře zvladatelný nástroj taktiky. Zde se vždy projeví **osobnost – agresivní, pasivní, asertivní**. Je mnoho způsobů, jak souhlasit s tvrzením oponenta, aniž byste se nutně smiřovali s jejich důsledky a souvislostmi. **Vyslechněte přijatelné varianty** – pokud jste si jisti, že zcela chápete, oč navrhovatel jde, je možno přejít k fázi **generování** řešení. Vybídněte ho, aby **řekl, co doporučuje pro řešení** – důležitý bod zvratu od převážně negativních aspektů situace k pozitivním a přechod od minulosti k budoucnosti.

6. Literatura

Adair, J.: *Vytváření efektivních týmů*, Management Press, Praha 1994.

Bártová, Z., Janiš, K.: *Uplatnění asertivity v sociální komunikaci*, Gaudeamus, Hradec Králové 2005.

- Berne, E.: *Jak si lidé hrají*, Svoboda, Praha 1970.
- Capponi, V., Novák, T.: *Sám sobě mluvčím*, Grada, Praha 1994.
- Čakrt, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, Management Press, Praha 2000.
- Čakrt, M.: *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?*, Grada, Praha 1996.
- Dupuy, E.: *Úspěšný dialog*, Portál, Praha 2002.
- Edmüller, A., Wilhem, T.: *Nenechte sebou manipulovat*, Grada, Praha 2003.
- Glaser, C. B., Smalley, B. S.: *Vylepšete své postavení*, Alpress, Frýdek-Místek 1996.
- Haasen, N.: *Žena v konfliktním rozhovoru*, Grada, Praha 2005.
- Harris, T. A.: *Já jsem OK, ty jsi OK*, Pragma, Praha 1997.
- Hartl, P.: *Psychologický slovník*, Jiří Budka, Praha 1993.
- Keller, J.: *Sociologie konfliktu*, Masarykova univerzita, Brno 1990.
- Křivohlavý, J.: *Konflikty mezi lidmi*, Avicenum, Praha 1973.
- Křivohlavý, J.: *Tajemství úspěšného jednání*, Grada, Praha 1995.
- McGill, A. M.: *Řízení konfliktů*, Grada, Praha 1996.
- Medlíková, O.: *Jak řešit konflikty s podřízenými*, Grada, Praha 2007.
- Mentzel, W.: *Rozhovory se spolupracovníky*, Grada, Praha 2004.
- Nakonečný, M.: *Sociální psychologie*, Academia, Praha 1999.
- O'Brienová, P.: *Pozitivní řízení*, Management Press, Praha 1996.
- Plamínek, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*, Argo, Praha 1994.
- Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada, Praha 2002.
- Štefanovič, J.: *Psychologie*, SPN, Praha 1977.
- Termann, S.: *Umění přesvědčit a vyjednat*, Grada, Praha 2002.
- Thomson, P.: *Tajemství komunikace*, Alman, Brno 2001.