

situace, vysoké míry motivovanosti a idealizovaných cílových představ. Ale jsou i jiné okolnosti, které vyvolávají vyhoření, a to určité osobnostní predispozice, nízké sebevědomí a snížená sebedůvěra, menší odolnost vůči zátěži. Trpí tím mnoho lidí a řada z nich si to ani neuvědomuje.

Syndrom vyhoření se projevuje nezájmem, apatií a vnitřním pocitem bezcennosti a vyčerpanosti, mohou se objevit stavy deprese a úzkosti, vnitřní neklid, nervozita. Lidé, kteří se dostanou do takového stavu, jsou už lhostejní ke své práci, k výsledkům svého úseku, k práci svých spolupracovníků i k termínům pro ukončení projektů, mohou se objevit příznaky odcizení, někdy i cynismus. Nezajímají je aktivity, pro které dříve žili. Osobní i rodinný život tím trpí také. Organismus se brání v důsledku dlouhodobé přetěžující pracovní činnosti únikem ke lhostejnosti. Léčba vyhoření je nejdůležitější, stejně jako u workoholismu, už v počátečních fázích, v podobě prevence.

U burnoutu se rozlišují tři základní dimenze. Citové vyčerpání, které se nejvíce podobá stresové reakci, depersonalizace a dehumanizace (jako důsledek obrany organismu při nezvládnutí nějaké práce) a pocit osobního neúspěchu (Dierendonck, Schaufeli, Buunk, 2001). Velmi důležitou příčinou vyhoření je, že si lidé příliš nevěří v tom, zda je jejich život naplňován smysluplně, zda to, co dělají, je důležité a užitečné. Jestliže osobní neúspěch a depersonalizace determinuje vyčerpání, měli bychom tyto dva signály brát jako varování před burnoutem (Stock, 2010; Kallwass, 2007).

Syndrom vyhoření je extrémní formou reakce na workoholismus a na stres.

2.5 Frustrace

Frustrace (překážka) není nic neobvyklého. Je samozřejmou součástí našeho života už od nejtělejšího dětství. Jde jen o to, jak se s ní člověk vyrovná v dětském věku. Jestli se s frustracemi dovede vyrovnávat sám, pak je připraven vyrovnávat se s překážkami také jako dospělý člověk.

Manažeři musí mít vysokou **frustrační toleranci**, neboť jejich zátěž je větší než u průměrného člověka.

Když se člověk snaží něčeho dosáhnout, vždy záleží na tom, jak velké je jeho snažení, jak silně je ke své aktivitě motivován. Čím víc je motivován, tím snadněji a více překážek je schopen zdolat. Ale ať dělá, co dělá, vždy se vyskytne nějaká situace, která je mnohem náročnější a vyvolává u něj pocity obavy, strachu nebo agresivity, zvláště když už vícekrát zažil porážku. Může to u něj vyvolávat pocity napětí. Pokud jsou pocity napětí dlouhodobějšího rázu, může to vést k různým stresovým důsledkům. Je nutno připomenout, že předjímání úspěchu zvyšuje atraktivitu cíle a naopak neúspěch či obavy z neúspěchu atraktivitu cíle snižují.

Pro schopnost snášet frustraci vytvořil Rosenzweig pojem **frustrační tolerance**, který značí míru snášenlivosti vůči překážkám. Kromě toho zavedl klasifikaci způsobu reagování na frustrační situace:

- **extrapunitivní typ** (hledající viníka spíše v lidech kolem sebe než v sobě nebo v nějakých objektivních příčinách);
- **intropunitivní typ** (hledá vinu spíše sám v sobě);
- **inpunitivní typ** (hledá příčiny v nějakých objektivních podmínkách a podnětech).

Pokud se člověk dostává do frustrační situace a reaguje na ni, je pravděpodobné, že přestanou působit samořídící mechanismy psychiky (racionálnost, rozvaha, sociální ohleduplnost a citlivost, emoční stabilita) a nastává převaha emočních reakcí, zkratové jednání, často ve stereotypizované podobě. Způsob, jakým frustrační situace působí na člověka, se dá označit jako stres a člověk na něj také tak reaguje.

Prvním příznakem frustrování je selhání adaptačních mechanismů, které se projevuje vzrušením, rozčilením, bezradností, úzkostí. Když si to člověk uvědomí, měl by se snažit uplatnit regulační ovlivňování, aby se nestal hříčkou svých emocí. Některé má člověk vrozené, některé se dají naučit.

Přirozené formy jsou vlastní všem lidem. Jejich uplatňování je individuálně diferencované a mnohdy se odehrávají na nevědomé úrovni:

- **zvýšené úsilí**;
- **agresivita, vztek** (může být zaměřený proti překážce nebo proti náhradnímu objektu, lidem, náhradnímu subjektu nebo proti sobě samému; v krajním případě až v podobě sebevraždy);
- **depresivní reakce** (projevují se určitou stereotypizací konání, strnulostí, která není adekvátní dané situaci);
- **sublimace, kompenzace** (nalezení náhradního uspokojení);
- **racionalizace** (falešné rozumové zdůvodnění svého neúspěchu);
- **snižování hodnoty nedosaženého cíle** (to je určitá alternativa předchozího řešení – mechanismus „kyselých hroznů“);
- vykupování se před sebou samým nebo před jinými (**sebepotrestání**);
- **projekce** (přenášení příčin neúspěchu na jiné, nebo to může být i hledání „objektivních příčin“);
- **útěk do fantazie** (únik od skutečnosti do světa snění, uspokojování ve vlastních představách);
- **regrese** (v podobě pláče, bouchnutí dveřmi, úmyslného rozbití nějakého předmětu, odreagování na neživých věcech);

- **popření** (je to vlastně mechanismus potlačení významu původního cílového snažení s přesvědčováním sebe i okolí, že vlastně žádná překážka neexistuje);
- **únik** (snaha uniknout a vyhnout se překážce).

Frustraci nepodléhají tak snadno odolní jedinci. Odolnost je do určité míry vlastnost vrozená, ale dá se posilovat, rozvíjet už od dětství. Frustraci můžeme snižovat cílovým zaujetím, vůlí, nadšením, tréninkem a životosprávou.

2.6 Řešení konfliktů

Konflikty jsou nezbytnou součástí každodenního života osobního i pracovního. Plyne to z toho, že jsme každý individuálně odlišný, jedinečný, každý máme jiné zkušenosti, jiný názor, jinou motivaci a pokud se své zájmy snažíme prosadit, setkáme se s odporem. Rozpornost je dokonce nezbytnou podmínkou rozvoje. Jde jen o to, jakou mají tyto rozpory podobu, kdo je naším opozičníkem a jak je řešíme. Konflikt není škodlivý mechanismus, pokud oba účastníci dodržují určitá pravidla. Přesto ale v podvědomí lidí převládá představa, že konflikt znamená něco negativního, destruktivního, a proto se mu často snaží vyhýbat, mají z něj strach.

Člověk se v konfliktech může učit, poznávat jiné i sebe sama, získávat rutinu a odolnost, může realizovat a prosazovat dobré nápady, ale může se v nich také ubíjet, ničit, neurotizovat. Ne všechny konflikty musí být vyřešeny.

Konflikt má svůj průběh, není statický. Počáteční stadium může mít podobu rozdílu, který se mění v rozpor a kulminuje v konflikt. A tomu také odpovídá jednání, způsoby interakce, míra emočního zaujetí a interpretace zájmů, postojů a cílů. Nemusí tomu tak být vždycky. Dodržují-li se určitá pravidla, může probíhat konfliktní jednání kultivovanou formou a snadněji se také najde cesta k určitým kompromisům, nebo dokonce i shodám.

Důležitými aspekty konfliktní situace jsou:

- Pocit frustrace jako subjektivní nepříjemný pocit, že mi někdo brání v dosažení cíle.
- Vina bývá většinou svalována na toho druhého. Čím více emocí je zaangażováno, tím větší sílu může konflikt mít, zvyšuje se napětí, což negativně ovlivňuje spolupráci. Vznikají pocity, že ten druhý je nerozumný nebo úmyslně lže, nechce ustoupit.
- Snížené respektování lidí, spolupracovníků, nadřízených.
- Zkreslené interpretace minulých nebo současných událostí.

- Dochází k deformované komunikaci nebo ostentativnímu mlčení.
- Ztráta sebekontroly, reakce jsou spontánní a neuvážené.
- Aktivita verbální může přecházet až ve fyzické napadání, případně se může objevit naprostá apatie.
- Využívání všech možných postupů k tzv. zúčtování.
- Vznikají kliky – podskupiny s vědomě protichůdným jednáním.
- Zasahování dalších lidí, kteří se snaží působit jako facilitátoři, ale mnohdy ve skutečnosti jen zvyšují napětí a problematizují vztahy.

Negativní důsledky konfliktu:

- psychické poruchy v podobě nesoustředěnosti, podrážděnosti, neschopnost koncentrovaného myšlení a neschopnost vypnout, odpočívat;
- fyzické potíže v podobě bolesti hlavy, poruchy spánku, zažívací potíže, zvýšený krevní tlak;
- v chování je možno sledovat udržování distance ve vztazích, které se jedinci jeví jako problémové.

Pozitivní účinky:

- pozitivní vztahy jsou výraznější, když vnímáme odlišnost názorů a postojů jiných s větší tolerancí, když je chápeme jako jinou možnou alternativu;
- když jsou dva lidé ochotni vyjasnit si konflikt mezi sebou, je pravděpodobné, že si budou více důvěřovat i v budoucnu;
- vzrůst sebeúcty na obou stranách po vyřešených konfliktech;
- efektivně zvládané konflikty vytvářejí dobré zázemí pro tvořivého ducha (většina nových nápadů a produktů vznikala v konfliktních střetech), udržuje se přirozená míra konkurence;
- někteří lidé potřebují napětí jako určitou stimulaci k pracovnímu výkonu, k tvořivé a inovační práci, konflikty jsou pro ně výzvou – soutěžení nemusí být vždy nepřátelstvím.

Dělení konfliktů

- **Z hlediska zjevnosti:**
 - **konflikt potenciální** – možnost výskytu konfliktu;
 - **konflikt reálný** – konflikt už se objevil a může mít podobu latentní nebo evidentní;
 - **konflikt latentní** – skrytý, nemanifestovaný (důležité je, jak se vyvíjí, jak se mění, zda má tendenci projevit se zjevně a proč je skrytý), může docházet

i k úmyslnému odkládání, případně zakrývání podnětů konfliktu nějakými úspěchy v jiné oblasti; může mít podobu potlačení z vůle účastníka, nebo externím zásahem;

- **konflikt evidentní** – může být autentický nebo přenesený (dojde k ataku vůči náhradnímu subjektu);
 - **konflikt manifestovaný** – zjevný podle vnějších projevů chování;
 - **konflikt násilný** a manifestovaný patří rovněž mezi konflikty evidentní.
- **Z hlediska počtu účastníků:**
- **extrapersonální konflikt** – konflikt mimo lidskou společnost, konflikt s živly;
 - **intropersonální konflikt** – konflikt probíhající v mysli jednoho člověka, tedy jeho vnitřní rozpory a nerozhodnost:
 - ◆ jsou lidé, kteří mají sklon vytvářet si vnitřní konflikty ve velkém měřítku;
 - ◆ jedná se o výraz disharmonie osobnosti, o výraz krize hodnotového systému a celého životního stylu, ale jsou také vnitřní rozpory, které nemají tak silný akcent, což je typické téměř pro všechny lidi (rozpor mezi tím, co chci a co smím, rozpor mezi něčím, co mě přitahuje a zároveň odpuzuje);
 - ◆ nebo může jít o konflikty rolí (konflikt mezi odlišnými požadavky ze dvou stran);
 - **interpersonální konflikt** – konflikt mezi dvěma účastníky, kdy se každý snaží prosadit své stanovisko, svůj názor, svou aktivitu;
 - **skupinový konflikt** – konflikt mezi dvěma nezávislými skupinami;
 - **mezinárodní konflikt** – konflikt mezi zájmy dvou vlád, dvou národů.
- **Z hlediska psychologických funkcí:**
- **konflikt názorů** – může jít například o odlišný názor na kvalitu provedené práce u pracovníka, který práci vykonal, a jeho nadřízeným;
 - **konflikt představ** – může jít o odlišné představy o tom, jak se má splnit určitý úkol, jak vyřešit určitou problémovou situaci;
 - **konflikt zájmů** – každý z účastníků sleduje jiné zájmy a tomu odpovídá i způsob prosazování;
 - **konflikt postojů** – zkušenosti každého z účastníků jsou odlišné, a proto prosazuje každý své stanovisko, ve kterém nejde jen o kognitivní stránku, ale i o prožitkovou a konativní (jeden může mít k obchodnímu partnerovi pozitivní postoj, druhý spíše negativní);
 - **konflikt smíšený** – tyto konflikty bývají nejčastější, to znamená, že například jedna strana má pozitivní postoj k nějaké aktivitě, ale druhá strana s ohledem na negativní zkušenosti vnímá skutečnost v podobě zkreslené představy a reaguje pak agresivně;
 - **konflikt činů**;

- **konflikt motivů;**
 - **konflikt potřeb;**
 - **konflikt cílů.**
- **Z hlediska valence pozitivního a negativního:**
- **konflikt dvou pozitivních hodnot nebo cílů** – to je spíše slabší konflikt, neboť jde o rozhodování mezi dvěma pozitivními hodnotami (jedinec se rozhoduje, zda zůstat na svém dosavadním pracovišti, které má své jisté, ale nemá možnost růstu, nebo zkusit štěstí někde jinde, kde má větší možnosti pro kariérový růst);
 - **střetnutí dvou negativních hodnot nebo cílů** – to je silný konflikt, neboť jde o volbu mezi tím, které zlo považujeme za přijatelnější;
 - **střetnutí negativní a pozitivní hodnoty** – jde o konflikt, kdy určitá pozitivní hodnota je do určité míry podmíněna i nějakým negativním důsledkem;
 - **bariéra na cestě k dosažení nějakého cíle** – dosažení cíle brání nějaká externí překážka;
 - **bariéra subjektu** – dosažení cíle brání nějaká vnitřní překážka v psychice subjektu (zábrany, strach, snížená sebedůvěra).

Konfliktní situace vznikající v rodině se negativně projevují na chování jedince v pracovním prostředí, ve vztahu ke spolupracovníkům, a naopak konflikty pracovní se mohou zase negativně promítat do interpersonálních vztahů v rodině.

Neřešené konfliktní situace mají negativní dopad na psychické zdraví člověka, ale také na pracovní výkon. Neřešené konflikty, zejména prolongované a chronické, mohou mít za následek výskyt různých neurotických příznaků. Mohou vyvolat zdravotní potíže.

Specifickou formou konfliktů jsou konflikty období dospívání, a to jak intrapersonální, tak interpersonální. V tomto období má konflikt v sobě něco pozitivního, protože vede ke zrodu základních životních postojů, ujasňování pozice dospívajícího ve společnosti, k vytváření životního stylu a ujasňování vlastní identity.

Na pracovišti mohou vytvářet podmínky pro vznik konfliktů následující faktory: organizační problémy, určité individuální předpoklady, poruchy sociálních vztahů, přetěžování, nespravedlivé hodnocení a odměňování, časový stres a komplikovanost úkolů, nesprávný styl řídicí práce. Konflikty mohou souviset s organizační strukturou, zasahováním do pravomocí, větší míra decentralizace může vytvářet prostor pro konflikty a nakonec i individuální odlišnost každého jednotlivce. Také nejasnost nebo dvojsmyslnost úkolů může konflikty vyvolávat.

Konflikty mají úzkou návaznost na kulturní a organizační charakteristiky firmy, jako jsou organizační cíle, ocenění, normy, kontrola, inovační změny. V takovém kontextu mohou přispívat k rozmanitosti pracovních aktivit mezi členy

skupiny, mezi skupinami a manažerem, mohou být zdrojem inovací a rozvoje. Jde jen o to, aby konflikty probíhaly v kultivované podobě.

Organizovaný život vyžaduje od individua respektování určitých pravidel. Pokud je jedinec není ochoten dodržovat, a snaží se postupovat podle vlastních představ, dostane se snadno do konfliktu s organizací. Velmi důležitý je kontext. Někdy to může být ze strany manažera vyžadování poslušnosti pracovníka nebo respektování některých pravidel, která nemají tak velký význam, ale manažer může být neústupný proto, že chce zaměstnance pokořit.

Konfliktní situace ovlivňuje celá řada situací. Může se stát, že se ocitneme v konfliktu, přičemž nemusíme nic vědět o osobnosti toho druhého, o jeho záměrech a představách, o jeho náladě, o úrovni jeho agresivity, ani o celkové situaci. Je těžké hledat správný postup k vyřešení problému. Je dobré vždy se snažit zjistit si pokud možno vše podstatné nejen o situaci, ale i o opozičníkovi. Někdy můžeme být zaskočeni a překvapeni útočností někoho jiného, takže nejsme schopni vůbec zareagovat nebo nedokážeme zareagovat asertivně.

Správně nedovedou řešit konflikty lidé, kteří vyrůstali v disharmonické rodině, v prostředí plném konfliktů, kde způsob komunikování nebyl v normě, kde převládaly problémové vztahy a kde se vytvářely nesprávné sociální postoje. Dost často jedinci, kteří vyrůstali v takovémto prostředí, jsou konfliktogenní, tedy mají potěšení z toho, že evokují konfliktní situace.

Velmi důležité je, zda opozičníka předchází dobrá nebo špatná pověst. Lidi s dobrou pověstí máme tendenci vnímat pozitivně, i když se občas dopouští nějakých neférovostí. Lidi se špatnou pověstí zase naopak. Jestliže se náš postoj vůči nim po určité době změní v opak, pak ten, kdo byl dříve vnímán pozitivně, je vnímán v současnosti mnohem výrazněji negativně než ten, koho předcházela špatná pověst. Mnohem větší kooperace nastává, když se jeden o druhém dozví, že má podobný hodnotový systém, zejména morálních hodnot. Vytváří se tak atmosféra příznivosti a důvěryhodnosti. Lidé důvěryhodní důvěřují partnerovi více než lidé nedůvěryhodní. Nedůvěryhodní nepředpokládají, že ten druhý by mohl být důvěryhodný. Svou roli hraje také přítomnost někoho třetího (např. mezi dvěma muži za účasti ženy vzniká větší soupeřivost). Svou roli hraje i čas. Dostatek času je důležitý, aby nevznikal časový tlak. Čas je důležitý také z hlediska odstupů, aby se odboural silný vliv emocí.

Jinak se v konfliktu chovají lidé mladí a jinak lidé starší (např. pubescenti nejsou snadno ochotni spolupracovat). Odlišný je způsob chování žen a mužů. Muži jsou zpočátku více ochotni ke spolupráci než ženy. Ženy jsou zpočátku více soupeřivé, nejsou tak důvěřivé, jsou obezřetné. O záměrech druhé strany více přemýšlejí a dovedou se do ní také více vcítit. Jestliže ale ženy ke spolupráci přistoupí, pak v ní mají větší výdrž. Muži nejsou tak trpěliví. Ženy jsou více samy sebou, postupují rády vlastní cestou. Muži většinou postupují konformním způsobem, jejich způsoby chování jsou si podobné. Ženy od kooperace očekávají mnohem

více než muži. Jestliže se setkají s nekooperativním postojem druhé strany, hůře se s tím vyrovnávají než muži. Ženy se dají více ovlivnit prvním dojmem než muži (Křivohlavý, 2002).

Někdy manažeři v dobrém úmyslu chtějí předejít dalšímu konfliktu, potlačují aktuální konflikt, což může mít opačný účinek, pokud jsou používány hrozby. Autoritářská osobnost je méně tolerantní k postojům a názorům jiných, má rigidnější myšlení. Dominantní osobnost je neústupná a nedovede naslouchat. Egoista je příliš zaměstnán sám sebou. Nevnímá názory jiných lidí, zejména když se netýkají jeho vlastní osoby. Agresivní osobnost je výrazně konfliktní a soupeřivá. Odlišně se chovají různé typy osobnosti – sangvinik, choleric, flegmatik, melancholik, extravert, introvert... Záleží také na aspiracích, na vztahu k druhé osobě, svou roli hraje i desirabilita (sociální žádoucnost), psychopatie, alkoholismus...

Základní zásady fair play při řešení konfliktních situací

Má-li konflikt spět ke zdárnému konci, musí tato pravidla dodržovat obě strany.

- Každý má právo na stejné časové vstupy.
- Každý má právo říci svůj názor. Partnera v interakci vyslechneme až do konce, neskáčeme mu do řeči a pak parafrázujeme to, co on řekl, se záměrem zjistit, zda jsme ho správně pochopili.
- Nezvyšujeme hlas, nekřičíme.
- Neurážíme, nezesměšňujeme, neironizujeme.
- Používáme logickou argumentaci a stále si udržujeme racionální nadhled. Cílem není porazit druhého, ale společnými silami zvládnout problém.
- Nevytahovat staré věci, staré hříchy.
- Nezesměšňovat a neútočit na věci a lidi, jež má ten druhý rád, kteří pro něj mají svou hodnotu.
- Hovoříme pouze k problému aktuálnímu, k tomu, o němž se jedná právě teď.
- Vyhýbáme se černobílému myšlení.
- Dobré je ke konci dialogu začít se sebekritikou a s vyzvednutím některých pozitivních momentů v názorech opozičníka, protože jedině tak bude zase on ochoten udělat nějaké ústupky. Velký význam mají gesta smířlivosti, i když druhá strana stále útočí.
- Snažíme se u opozičníka něco pozitivního vyzvednout a nebo učinit vůči němu nějaký ústupek, což může být signálem k ústupkům toho druhého a cestou ke smíru.
- Chováme se nestranně, když jsou nejasnosti, snažíme se je překonat.
- Přeorientujeme svůj útok z člověka na problém. Reagujeme spíše defenzivně než útočně.

- Ptáme se v duchu, zda je konflikt založen na konkrétních faktech a nebo na špatné interpretaci či na iluzích.
- Způsob komunikace by měl začít tak, že nenapadáme druhou osobu, ale začínáme u svých pocitů a teprve od pocitů pokračujeme k příčině a dále k tomu, co bychom chtěli („Cítím se zklamán, když jsem očekával něco, co jsi pro mne měl udělat a neudělal... protože... potřeboval bych,... přál bych si...“).
- Analyzujeme zájmy členů skupiny a zaměříme úsilí na uspokojení těchto zájmů. Hledáme způsoby, jak srovnat protichůdné pozice. Snažíme se obnovit kontakt, udržovat spolupráci, snažíme se zvážit všechna pro a proti.
- Po konfliktu se nevracíme svými emocemi ke konfliktní situaci (neprožíváme ji znovu se vztekem), která nedopadla podle našich představ (nebo že jsme selhali), lepší je, když se s tím vyrovnáme. Berme to spíše jako zkušenost. Někteří lidé už jsou takoví, jací jsou, nezměníme je, nepřistupujme na jejich hru.

Konflikt může být řešen různým způsobem.

- Nejefektivnější způsob je vyřešení formou **dohody** mezi dvěma účastníky, tento postup je nejvýhodnější.
- Pokud tento postup selže, může se využívat pomoc **facilitátora (mediátora)**, tedy člověka, který především přesvědčuje obě strany, aby byly ochotny spolu vést dialog, a při vlastním dialogu hlídá to, jak jsou dodržována pravidla fair play. Nezasahuje do obsahové náplně, pouze do formy komunikace. Jak probíhá proces řešení konfliktu za účasti facilitátora, můžeme vidět v tabulce 2.3. Zprostředkovatel pomáhá účastníkům sporu přemýšlet nad myšlenkami, nad pocity, nad minulostí, přítomností i budoucností v souvislosti s konfliktem.
- **Arbitráž** je postup, při němž třetí osoba už zasahuje i do obsahu tím způsobem, že navrhuje formy ústupků a zvýhodnění jako závazné pro obě strany. Intervence má podobu poradenskou, obě strany mohou mít pocit, že něco ztrácejí. Arbitr může kontrolovat proces i výsledek, musí se ujistit, že obě strany chápou roli zprostředkovatele.
- **Soudní jednání**, v tomto případě účastníci vůbec nemají možnost zasahovat do rozhodnutí soudu, mají pouze možnost podat odvolání.
- **Fyzická inzultace, boj** – formy nekultivované a naprosto ztrátové pro obě strany.

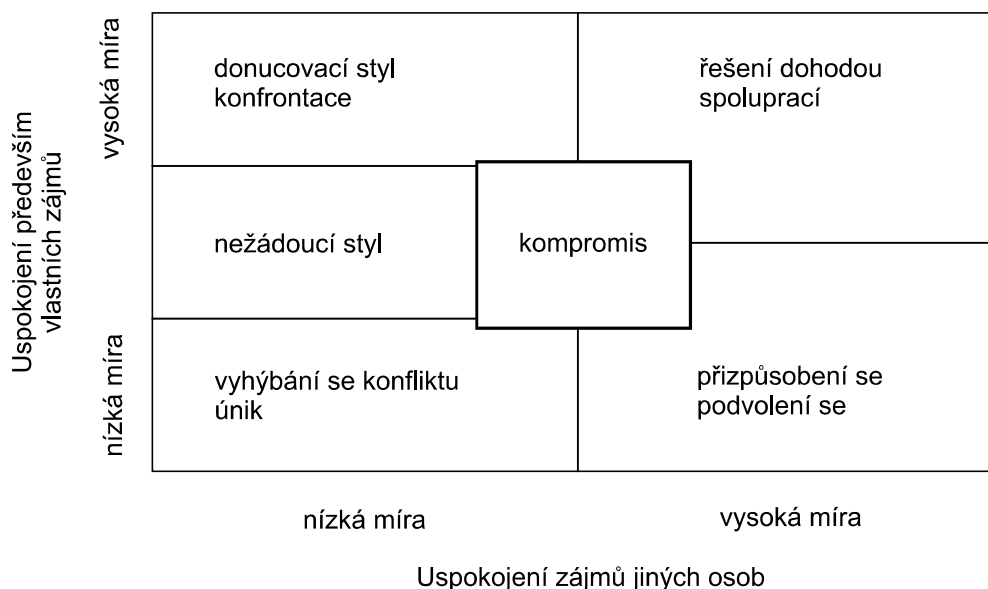
Tab. 2.3 *Proces řešení konfliktů za účasti mediátora (facilitátora)*

Proces řešení konfliktů za účasti mediátora (facilitátora)
1. Vytvoření důvěry, dosažení shody o použití tohoto postupu
2. Vytvoření pozitivního naladění
3. Stanovení základních zásad
4. Definování problému, sbírání informací
5. Zdůraznění významu problému a pocitů každého z účastníků sporu
6. Pomoc účastníků sporu ve vzájemné rozmluvě tak, aby porozuměli tomu, jak druhá strana zakouší konflikt
7. Ujistěte se, že účastníci sporu si vzájemně naslouchají
8. Vytvořte atmosféru, která dovolí účastníkům sporu společně pracovat
9. Držte se tématu diskuse
10. Pomoc účastníkům sporu v nalezení spravedlivého, realistického a konkrétního řešení, které mohou přijmout obě strany

Jaké jsou strategie řešení konfliktu

Konflikt může být vyřešen, nebo nemusí. Když není vyřešen, může být potlačen nebo odložen. Potlačen může být vnějším zásahem, nebo z vlastní vůle. Některé nevyřešené konflikty mohou působit neurotizujícím způsobem, zejména když se jedná o protražované formy. Pokud je konflikt vyřešen, vyvolává pocit pohody a uspokojení. Postup, který bývá při řešení konfliktů využíván, může vést k uspokojení svých vlastních zájmů, k uspokojení zájmů jiných, případně k uspokojení obou stran. Na obrázku 2.4 můžeme vidět sedm základních postupů řešení konfliktu.

- **Strategie úniková**, vyhnutí se je způsobem popírání problémů, nebo odmítáním účasti („nechci se tím zabývat..., nezajímá mne to..., dejte mi pokoj...“). Je to pohodlné a jednoduché, může za tím být strach z konfliktu a z toho, že ho jedinec nezvládne emočně, může za tímto postojem být ukryt ohled na sociální prostředí. Tento přístup má i určité výhody, a sice v tom, že ten, kdo uniká, získává čas na hledání argumentů nebo strategie, která by byla efektivnější. Ale na druhé straně to zvyšuje vnitřní napětí, zvyšuje to devalvační sebepojetí. V případě fyzického úniku může jít třeba o odchod ze zaměstnání nebo ze vztahu. Tento druh úniku zanechává u jedince pocity vnitřního rozpolcení. Jiným typem úniku může být podřízení se požadavkům jiných, například když nás někdo přepadne, chce po nás peníze a v ruce drží pistoli. V takové situaci je samozřejmě rozumnější ustoupit.



Obr. 2.4 Grafické znázornění způsobu řešení konfliktu s ohledem na úroveň manipulace

- **Spolupracující styl** je charakteristický respektem, úctou a snahou zefektivnit práci na společném díle. Účastníci sami bez vnější pomoci hledají cestu k dosažení řešení k uspokojení obou stran. Manažer používající tento styl vnímá konflikty jako přirozený a užitečný jev, který zvyšuje míru tvořivosti při řešení problémů, jedná asertivně. Nezbytná je důvěra a upřímnost. Manažer se snaží řešit konflikt tak, aby byla nejvyšší možná míra spokojenosti u všech účastníků.

Chování a myšlení při použití tohoto stylu se projevuje v překonávání nedůvěry, využívá se empatický způsob naslouchání. Manažer navrhuje svá řešení, poslouchá návrhy ostatních, pokouší se analyzovat problém a hledat takové řešení, které by uspokojilo všechny.

- **Strategie přizpůsobení** se je také určitou formou úniku, a to ve smyslu podřízení se, což je charakteristické pro submisivní osoby. Může to být i projev slabosti, zbabělosti nebo podlézavosti. Ale může to být také projev ochoty, nesobeckosti, lásky a sebeobětování. Záměrem může být podpora spolupráce s ostatními. Týká-li se to manažerů, mohou být hodnoceni pozitivně, ale někteří lidé to mohou považovat za slabost a všeobecně neefektivní způsob řízení.

Tento styl řešení konfliktních situací je možno charakterizovat formulací: „Pokud to udělá šťastnými ostatní, jsem pro to, co chtějí prosadit třeba i moji oponenti.“ „Konflikt se nejlépe zvládá, když odložím své vlastní požadavky a cíle, abych udržel dobré vztahy na pracovišti a dal najevo, že si svých spolupracovníků vážím.“

Tento styl může být efektivní a:

- když je některý spolupracovník vyveden z emoční rovnováhy, začne se chovat výbušně až agresivně, zlehčováním můžeme zabránit vzniku konfliktu;
- při dosahování krátkodobého okamžitého cíle je vhodné se vyhnout problémům a udržovat harmonické vztahy;
- při vyvolávání konfliktů některými lidmi, kteří jsou těžko zvládnutelní.

- **Kompromisní styl** je založen na určité míře vzájemných ústupků, na nichž se obě strany domluví, ať už formou explicitní, či implicitní. Toto řešení má svůj význam zejména v krátkodobých časových intervalech, kdy v jiných následujících záležitostech může dojít k dalším kompenzacím, které zvyšují míru uspokojení. Manažer je ochoten ustoupit, pokud jsou ostatní ochotni hledat cesty ke kompromisu. Pokud je jeho řešení zamítnuto, snaží se najít vhodnou kombinaci a porovnává přínosy a ztráty.

Manažeři, kteří používají tento přístup, za to bývají oceňováni od svých spolupracovníků. Ve srovnání se spolupracujícím stylem kompromisní styl nemaximalizuje míru spokojenosti u všech zúčastněných. Kompromis je částečnou spokojeností pro obě strany.

Za nejefektivnější strategii bývá považována **strategie dohody** a vzájemné spolupráce. To je cesta, která konflikt řeší jako problém, zcela stranou jdou pocity o tom, kdo má navrch, pro koho je to výhodnější. Tento postup je charakteristický otevřeností, vstřícností, vzájemnou informovaností, probírají se všechny možné alternativy, obě strany si navzájem trpělivě naslouchají. Je to ale časově více náročné.

- **Nežádoucí styl** je taktika charakteristická pro některé lidi, kteří se také vyhýbají konfliktům se záměrem nestarat se o věci jiných (mne se to netýká) způsobem neasertivním a nespolečným. Ten, kdo se řídí tímto přístupem, ignoruje neshody, zůstává při konfliktech spolupracovníků neutrálním. Nechce být do konfliktu vtažen. Tento přístup frustruje ostatní spolupracovníky, což vede k negativním důsledkům v pracovním chování. Chování a myšlení takového přístupu se dá vyjádřit takto: „Pokud jsou nějaká pravidla, poukážu na ně, pokud nejsou, nechám na lidech, aby se sami rozhodovali, jak postupovat v konfliktních situacích, tvářím se, že se mne to netýká.“

Tento styl může být úspěšný jen za určitých okolností:

- pokud je problém méně důležitý nebo konfliktní chování není výrazné a neovlivňuje příliš klima pracoviště;
- pokud manažer nemá dostatek potřebných informací, aby mohl účinně konflikt řešit;

- pokud má pocit, že nemá dost síly, aby mohl pozitivně ovlivnit průběh konfliktu, nebo si myslí, že by někdo jiný mohl konflikt mezi spolupracovníky řešit efektivněji než on.
- Strategie **konfrontace** má svá rizika v tom, že se dá těžko zastavit, že účastníci mohou ztrácet sebekontrolu, může vést k narušení interpersonálních vztahů. Na druhé straně ale uvolňuje napětí, prezentace je zjevná a otevřená, názory a zájmy jsou zřejmé a průběh je zrychlený. V takových situacích jde obvykle o neúmyslné a spontánně spuštěné chování. Dochází k eskalačnímu konfliktnímu chování. Používá se zveličování, útoky na odpůrce, omezování kontaktů, reakce vzdoru, taktizování a manipulování, hledání spojenců, úmyslné vystupňování nebo to může být čestný boj. Někdy mohou vznikat problémy jako důsledek dřívějších konfliktů. Někteří jedinci očekávají podporu od jiných lidí.

Tato strategie se dá hodnotit z různých pohledů. Jednak že konflikt se dá zvládnout tak, aniž by musel někdo prohrát. Druhým aspektem je, že konflikt je problém, který je lepší vyřešit než vést nesmyslný a oběma stranám škodící boj. Takže důraz se klade na řešení problému a ne na to, kdo problém zavinil. Nutné je, aby se obě strany navzájem dobře informovaly, především také o svých vzájemných postojích. Každý se musí svobodně rozhodnout, zda bude souhlasit s oponentem či ne, aniž by se musel obávat nějakých negativních důsledků.

Jiný konfrontační přístup je založen na moci a na předpokladu, že jen jeden může vyhrát. Bývá častým nástrojem autokratického manažera, ale dost často dochází také k odložení řešení problému, když si zaměstnanci myslí, že jsou ovládáni silou moci, autoritativně, a tím mohou oslabovat mocenskou pozici šéfa. Tato strategie je charakteristická manipulací. Každá strana se snaží zvítězit, každá strana jedná sama za sebe, bývá jasně stanovena hranice mezi já a ty nebo my a oni, konflikt bývá veden většinou útokem na osobu. Nejde o vyřešení konfliktu, to není naplánováno, důraz je více kladen na proces řešení než na definování hodnot a cílů. Potřeby obou stran jsou vzájemně ignorovány, osobní msta často odčerpává energii firmy. Někdy se šéf schovává za zákony: „zákon je zákon...“, což jednoznačně vede k odsouvání řešení. Přestože je zřejmá neefektivnost tohoto postupu, používá se velmi často.

Někdy může dojít k situaci, která se dá označit jako patová. Není uspokojena ani jedna z oponentských stran.
- **Donucovací styl** je možno jinak označit jako agresivitu, která je charakteristická přístupem, že jen jeden může vyhrát a měl bych to být já. Nátlak může být citový, tělesný, manipulační s apelací na pocity viny a odpovědnosti, vyhrožování. Chci získat benefit sám pro sebe, bez ohledu na cíle společnosti či skupiny, kterou řídím. Takový způsob chování snižuje motivační zaujetí

pracovníků, nemohou se dost dobře identifikovat s týmem ani úkolem, nemohou být loajální, protože si uvědomují, že jejich potřeby nejsou brány v úvahu. Chování a myšlení takového přístupu se dá vyjádřit v několika formulacích: „Trvám na svém způsobu řešení...“, „vyjádřil jsem se snad jasně...“, „co jsem řekl, to platí...“, „jestli to budeš dělat rád nebo nerad, to mne nezajímá, uděláš to...“.

Tento styl jednání ve sporech může být nezbytný v situacích:

- když se prosazují nepopulární opatření, která jsou nezbytná pro přežití firmy (snižování nákladů, propouštění zaměstnanců v období recese...);
- když je nutné provést rychlou akci;
- když se bráním, když se snažím zachránit určité pozitivní hodnoty, měly by se používat spíše výjimečně a formulace by měla mít kultivovanou podobu, výše uvedené věty by se neměly používat.

V současnosti je trend vnímat konflikty jako nevyhnutelnost, která se musí zvládnout, a také jako zdroj měnící se a učící se organizace. Konflikt vyvolává ovzduší vzrušení, aktivity až agitovanosti, mobilizuje energii, provokuje soutěživost, zlepšuje komunikaci a zefektivňuje tok informací a může být zdrojem zdravého vývoje.

Při jednání může snadno dojít ke konfliktním situacím, když se diskutuje o návrzích, o možnostech, které by byly přijatelné pro obě strany. Někdy se projevuje neústupnost, někdy agresivita, takže jednání nemusí mít podobu jednoho scénáře podle uvedených stylů, spíše se objevuje kombinace kompromisu, spolupráce a někdy i donucování, když jde o zásadní věci.

Konflikt může mít podobu intrapsychickou, například když se od manažera pracujícího na určité pozici očekává činnost, která je v rozporu s jeho hodnotovým systémem. Například když je žádán, aby zfalšoval data ve prospěch firmy. Důraz na etiku v organizacích v současnosti naznačuje, že zaměstnanci by měli informovat vedení, pokud nastane konflikt osobnosti a role, a společně by pak měli najít způsoby, jak jej eliminovat.

Někdy nastávají situace, kdy manažerovi nebo jeho spolupracovníkům není jasné, co se od nich očekává (nejednoznačnost role). Například přijmeme-li nového zaměstnance, který nedostane dostatečně podrobné informace o pracovní činnosti, kterou má vykonávat. Nejednoznačnou roli může zažívat zaměstnanec, jenž neví, jaké činnosti jsou ve firmě odměňovány. Podporuje firma spíše zaměstnance, kteří se plně podřizují pravidlům, nebo ty, kteří podstupují určité riziko a snaží se uplatňovat svůj tvůrčí potenciál? Oceňuje firma spíše perfektní docházku, nebo kvalitní a produktivní pracovní výkon? Odměňuje loajalitu, nebo pouze produktivitu?

Jak by měl manažer konflikty na pracovišti zvládat, případně dokonce konfliktům předcházet? Měl by rozdělovat úkoly stejnoměrně, formulovat jednoznačné cíle, spravedlivě pracovní výkony odměňovat a problémové situace ujasňovat. Pokud už konflikt probíhá, je možno používat různé formy řešení. Jako mediátor nebo arbitr může přesvědčovat obě strany, aby byly ochotny spolu vést rozhovor, zkoušet kooperativní způsoby, doporučovat a navrhopvat, jak postupovat dál.

Jestliže rozhovor nepřichází v úvahu, může vytvořit podmínky k separování sporných stran, jednotlivců, případně i celých skupin, což ovšem neznamená, že by byl spor vyřešen.

Může se stát, že spor vznikne mezi dvěma odděleními, která mají neslučitelné cíle – manažer by měl omezit komunikaci mezi odděleními. Může pověřit někoho, kdo má respekt, charisma a důvěru u obou skupin, funkcí zprostředkovatele, může převést některé jednotlivce do jiných pracovních skupin (v případě, kdy se zdá situace neřešitelná).

Jakým způsobem vybírat nejvhodnější strategii na vyřešení konfliktní situace?

Únik je založen na marnosti konfliktu nebo strachu z konfliktu, charakteristická je pro něj tendence popírat, racionalizovat nebo se vyhýbat problému. To není funkční strategie. Strategie konfrontační je efektivnější, ale vždy funguje v extrémní formě komunikování. Boj nastává, když obě skupiny vnímají tu druhou jako uzavřenou vůči argumentům, jako agresivní. Kompromis bývá používán, když jsou návrhy oponentů považovány za nerozumné nebo zvýhodňují jejich zájmy, ale je vnímána jejich snaha o příměří. Smírcí proces za pomoci třetí strany preferují ti, kdo považují opoziční skupinu za rozumnou, ale agresivní. Vyjednávání je nejlepší formou, ale přistoupí na ni pouze skupina, která vidí u protivníka ochotu k jednání, k argumentaci a ke smíru. Výběr strategie závisí na vnímání protivníka. Pod vlivem emocí může být vnímání nerealistické. V takové situaci může pomoci nezávislá třetí strana.

Různé druhy aspektů, které ovlivňují osobní konflikty, si můžeme ukázat na několika situacích:

- **Průběh konfliktu** – porozumět tomu, jak konflikt vznikl a jak se rozvinul. Jaká událost jej zapříčinila a proč trvá i nadále.
- Je konflikt spíše organizačního charakteru nebo osobního? Kdo z toho více získá? Žádný konflikt není statický, vzniká, vyvíjí se, mění se a zaniká. Můžeme se zeptat, zda je tady stále důvod pro konflikt, nebo se nějakým způsobem změnil.

Závěrem je možno říct, že konflikty jsou nevyhnutelné, a mnohdy dokonce nezbytné. Nejde o to, kdo vyhraje, ale o to, najít nejlepší řešení, najít pravdu. Ten, kdo zaujme kladný postoj, má zájem konflikt řešit. Většina konfliktů je předvídatelná. Konfliktům lze porozumět, když si uvědomíme, že odlišnosti většinou bývají spíše v názorech a pocitech, než ve faktech. Je potřeba si všimnout, jakou

roli hraje v konfliktu vzdor, odmítání se vůbec bavit. To může být překážka, která proces komplikuje, ale není neřešitelná. Musíme si všimnout, kdy se objevuje nějaká emoční reakce, uvědomit si, jaké jsou neuralgické body oponenta nebo některého z obou, když vystupujeme v roli zprostředkovatele. Emoce hrají v konfliktech velmi důležitou úlohu. Někteří pracovníci demonstrativně porušují pravidla (pozdní příchody, výbuchy vzteku a jiných emocí). Není možno stanovit určitý obecně platný postup, jak vyřešit všechny konflikty. Ale lze najít cestu (a těch je více), jak minimalizovat ničivé účinky konfliktů a maximalizovat šance k řešení. Je potřeba si uvědomovat, že některé negativní reakce mohou zesilovat ničivý účinek konfliktu. Efektivní řešení nezbytně vyžaduje komunikování. Zvládnout konflikt znamená zvládnout stres. Nejlepší je začít u vlastních negativních pocitů, které byly způsobeny oponentem, pak konkrétně uvést, jak byly tyto pocity způsobeny, a nakonec co si přejeme, uvést naši představu, jak by se měl oponent chovat.

Zamyslete se:

- Odkládáte řešení konfliktů nebo se je snažíte ihned řešit?
 - Nemáte tendenci spíše se jim vyhýbat, odkládat řešení a následně pociťujete snížené sebevědomí?
 - Snažíte se při konfliktech využívat svou moc?
 - Dovedete při konfliktech udržet své emoce pod kontrolou?
 - Postupujete při řešení konfliktů analyticky, srovnáváte všechna pro a proti?
 - Dokážete oponenta poslouchat až do konce jeho argumentace a porozumět mu?
 - Těší vás více to, že spor vyhražete, nebo to, že jste našli společnými silami to nejlepší řešení, přičemž vaše původní stanovisko se ukázalo jako špatné?
-