

Umíme to s konfliktem!

Náročné situace a jejich řešení

Olga Medlíková



psychologie pro každého

**TECHNIKY PŘÍMÉ KOMUNIKACE
KONSTRUKTIVNÍ DIALOG, FORMULAČNÍ ZDATNOST
OBRANA PROTI MANIPULACI
PŘÍKLADY NÁROČNÝCH ROZHovorŮ**

Umíme to s konfliktem!

Náročné situace a jejich řešení

Olga Medlíková



GRADA Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PaedDr. Olga Medlíková

UMÍME TO S KONFLIKTEM!

Náročné situace a jejich řešení

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4839. publikaci

Odpovědná redaktorka Helena Varšavská
Sazba a zlom Milan Vokál
Zpracování obálky Daniela Eftimiadisová
Perokresby Zuzana Lebedová
Počet stran 136
Vydání 1., 2012
Výtiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s, 2012
Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-4016-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7964-5 ve formátu PDF
ISBN 978-80-247-7965-2 ve formátu EPUB

OBSAH

Úvod	9
1. Osobnost a konflikt	11
Osobnost a její rysy	11
Percepční klíče	14
Osobnostní typologie	15
Konflikt jako proces	17
<i>Konflikt ano, či ne? Ano!</i>	17
<i>Kdo nebo co je spouštěč?</i>	18
<i>Eskalace</i>	18
<i>Vrchol konfliktu</i>	19
<i>Zklidnění</i>	19
<i>Postkonfliktní stav</i>	19
<i>Kompetence pro zvládání konfliktů</i>	19
Prevence konfliktu	21
2. Konflikty ve vztazích	25
Jednání v konfliktu	25
<i>Řešitel</i>	25
<i>Příjemce</i>	26
<i>Uhýbač</i>	26
Způsoby řešení konfliktu	27
Metody reakce	29
<i>Ticho v konfliktu</i>	31
Techniky přímé komunikace	32
1. <i>Reakce zpětnou vazbou</i>	32
2. <i>Rozbitá gramofonová deska</i>	33
3. <i>Otevřené dveře</i>	33
4. <i>Stabilizování emocí</i>	33
5. <i>Já výrok</i>	34
6. <i>Protiotázky</i>	36



7. Bumerang	37
Muži a ženy v konfliktu	37
Zvládání lži	38
<i>Jak neverbálně poznat lež?</i>	40
Fáma	41
Mapa přístupu ke konfliktu	42
3. Co je konstruktivní dialog?	45
Složky konstruktivního dialogu	45
Komunikační zlozvyky a „dobrozvyky“	48
Práce s informacemi	49
<i>Jak pracovat s informacemi</i>	51
4. Slovní a formulační stránka jednání	53
Obsah a forma slova	53
Trénink formulační zdatnosti na několika příkladech	55
Slova vhodná a nevhodná	60
<i>Něco pro pobavení</i>	62
Jak správně mluvit a psát?	63
5. Slepá ulička manipulace	65
Co je manipulace, proč vzniká, techniky manipulace	65
Druhy manipulace a jejich projevy	68
<i>Manipulace činy, chováním, jednáním</i>	68
<i>Manipulace slovy – ovlivňování neboli persvaze</i>	70
<i>Manipulace hlasem</i>	72
<i>Manipulace symboly a pozicí</i>	73
Kontramaniplativní strategie	74
<i>Principiální obrana</i>	75
<i>Strategická obrana</i>	75
<i>Situační obrana</i>	75
Nástroje obrany proti manipulaci	75
<i>Nečekanost</i>	76
<i>Otázkování</i>	77
<i>Zastavovací (stabilizační) výrok</i>	78
<i>Odmítání</i>	80



6. Náročné rozhovory	84
Co je náročný rozhovor?	84
Chyby a pomůcky při náročných rozhovorech	86
Struktura náročného rozhovoru	89
Rozhovor na téma osobních zvyklostí a komplikací	91
<i>Nepříjemný tělesný pach</i>	91
<i>Alkoholismus</i>	92
<i>Osobní starosti</i>	94
Rozhovor na pracovní téma	96
<i>Kritika</i>	96
<i>Nevhodné chování</i>	98
<i>Propouštění zaměstnance</i>	99
Vyjadřování a přijímání omluv a kritiky	101
<i>Přijetí omluvy</i>	101
<i>Přijetí kritiky</i>	102
Vnitřní zvládnutí emočně vypjaté situace	103
7. Energetický potenciál pro život a práci	106
Burn out syndrom, energie a její zdroje	106
<i>Pohyb</i>	109
<i>Spánek</i>	110
<i>Strava</i>	111
<i>Sociální pavouk neboli vztahy</i>	111
<i>Zdravý time management</i>	112
<i>Dobíjení baterek</i>	112
<i>Změna paradigmatu</i>	113
Několik ověřených tipů pro dostatek energie	114
Heuristika v denním životě	115
8. Heurékovník	119
1. <i>Popisujte, nehodnoťte</i>	119
2. <i>Ověřujte, nepředpokládejte</i>	119
3. <i>Předkládejte myšlenky s jasně definovaným užitekem</i>	119
4. <i>Počkejte, až se lidé vysloví, nepředjímejte</i>	120
5. <i>Zpomalte reakci</i>	120
6. <i>Dělejte si poznámky</i>	120

7. <i>Napřed rámec, potom detail</i>	120
8. <i>Kvantifikujte</i>	121
9. <i>Personifikujte</i>	121
10. <i>Akceptovat neznamená ještě souhlasit</i>	121
11. <i>Dogma je nebezpečný úhel pohledu</i>	122
12. <i>Trénujte umění „vymlčet partnera“</i>	122
13. <i>Zvolte vhodnou filozofii argumentace</i>	122
14. <i>Je rozdíl mezi kritikou a zpětnou vazbou</i>	123
15. <i>Kritizujte činy či projevy, nikoliv člověka</i>	123
16. <i>Při hodnocení vezměte v úvahu záměry a výsledky</i>	124
17. <i>Námítky jsou skryté obavy z neznámých důsledků</i>	124
18. <i>Jak na osobní animozitu?</i>	124
19. <i>Vytvářejte kulturu řešení, nikoliv kulturu viny</i>	125
20. <i>Na které části úsečky se nacházíte?</i>	125
Doslov	127
Vysvětlivky	128
Doporučená literatura	131



ÚVOD

Tato kniha původně vznikla jako podkladový materiál pro lidi v manažerských pozicích.

Při jejím druhém vydání se nám (autorce i vydavatelství) jevílo jako vhodnější zaměřit ji na prevenci a řešení konfliktů ve větší šíři, a hlavně zacílit na různé cílové skupiny tak, aby vznikl prakticky použitelný návod pro čtenáře jakéhokoliv věku, pohlaví i pracovní pozice, pro život pracovní i osobní.

Jádro knihy tvoří kapitoly o konfliktu, zvládnání manipulace, komunikaci ve vypjatých okamžicích a příklady řešení náročných situací, které jsou také nejrozsáhlejší.

Úvodní kapitola o osobnosti a konfliktu představuje teoretické zarámování jadra knihy.

V kapitole závěrečné – o osobních zdrojích a péči o ně – jde o zamyšlení nad způsoby a možnostmi změny osobního režimu a zvyklostí člověka a nad dopadem těchto změn.

Řada vynikajících knih uvádí rozmanité funkční strategie řešení náročných situací. Málokdy se ale zabývají i slovní či formulační stránkou vhodných reakcí. Proto věnuji v kapitolách 4, 5 a 6 hodně pozornosti vyjadřování, formulacím, vhodným a méně vhodným slovům. Vždyť je to někdy právě slovo nebo výrok, které jednání zablokuje, nebo naopak pomůže rozpustit ledy.

„Heuréka!“ volal kdysi Archimedes. Heurékovník této knihy chce upozornit na věci důležité, které člověk někde v hloubi duše ví, ale často je zapomíná. Nebo podcení. Třeba spustí „aha-efekt“ ve vaší mysli. Možná pomůže dobrému nápadu.

Doufám, že se vám uvedené historky a příběhy budou hodit a snad i líbit. A pokud vám občas vyloudí na tváři úsměv, je to prima. Konflikt má často i zábavné stránky!

Vážení čtenáři, přeji vám mnoho úspěšných konfliktů!

Vstupte!



1. OSOBNOST A KONFLIKT

Znáte-li nepřítel a znáte-li sebe, nemusíte se obávat výsledků sta bitev. Znáte-li sebe, avšak neznáte nepřítel, pak na každé jedno vítězství připadne jedna prohra. Neznáte-li ani sebe, ani nepřítel, pak podlehnete v každé bitvě.

Sun-C', čínský generál

Obsah kapitoly:

- Osobnost a její rysy
- Percepční klíče
- Osobnostní typologie
- Konflikt jako proces
- Prevence konfliktu

OSOBNOST A JEJÍ RYSY

Osobnost = relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku.

Tolik psychologický pohled na věc.

V rámci osobnostní jedinečnosti se pak projevují i rozdílné rysy – například:

- introverze – extroverze;
- stabilita – labilita;
- dominance (vedení) – submise (podřízenost);
- afiliace – hostilita;
- sebedůvěra – sebedopceňování;
- sebeovládání – nedostatek sebeovládání.

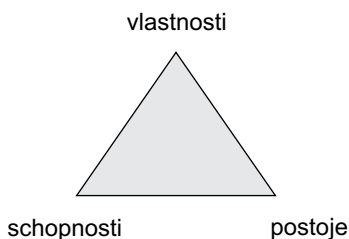
Reakci člověka na určitou situaci dále výrazně ovlivňuje jeho temperament a charakter. Temperamentové vlastnosti se projeví ve způsobu reagová-

ní zejména v emotivně vypjatých situacích. Protože jsou determinovány biologicky, tak jestliže jste cholerik, budete cholericky reagovat ve dvaceti letech jako v sedmdesáti – rozdíl je jenom v reakčním čase.

Projev charakteru se týká především situací, které mají morální kolorit. Člověk pomocí nich vyjadřuje svůj vztah k životu, lidem a okolnostem. Má přímý vztah k hodnotám, které každý konkrétní jedinec vyznává. Tedy pokud je pro vás důležitá dochvilnost jako projev spolehlivosti, budete ji nepochybně od svého okolí vyžadovat.

V kostce se dá říci, že každý manažer si vybírá své podřízené pod vlivem svého charakteru a temperamentu a zároveň pod vlivem „charakteru a temperamentu“ své firmy (vize, hodnoty, firemní kultura).

Zajímavé shrnutí Jiřího Plamínka v knize *Vedení lidí, týmů a firem* (Praha, Grada 2002) říká, že se manažer při personálním výběru má zamyslet, jakého člověka skutečně potřebuje z hlediska žádoucích vlastností, schopností a postojů.



Obr. 1.1 Tři úhly pohledu na osobnost

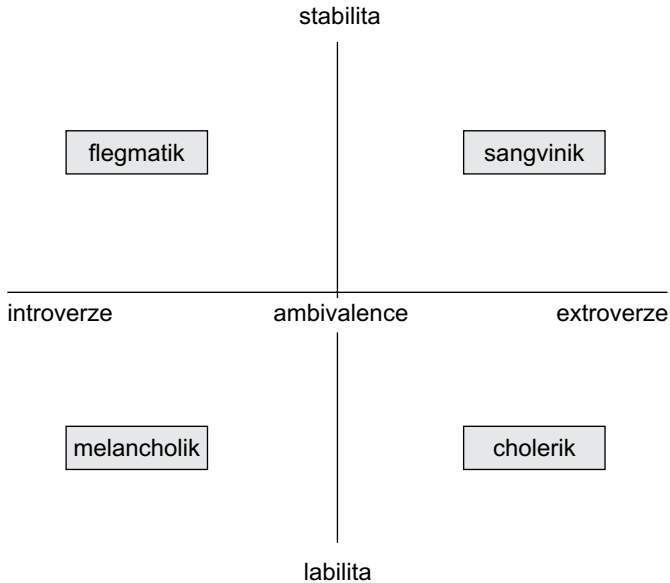
Jako vlastnosti definuje autor neměnné nebo málo proměnlivé rysy osobnosti – například temperament nebo osobní tempo.

Schopnosti představují znalosti + dovednosti, teoretickou a praktickou stránku.

Postoje slučují to, čemu věříte, s tím, co si o věcech myslíte, hodnoty a názory.

Pojďte se krátce zamyslet nad testem osobnosti nazvaným podle jeho autora pana **Hanse Jürgena Eysencka**.

Uvědomte si nebo přímo zakreslete, kde se nyní vidíte.



Obr. 1.2 Eysenckův kříž

Je výrazný rozdíl mezi přístupem ke konfliktu u extroverta (verbalizace neboli „pojdte si to probrat!“) a introverta (stažení se neboli „dejte mi čas si věci promyslet!“).

Ambivalenti bývají úspěšnými komunikátory – dokážou vyjít jak s bytostným extrovertem, tak se silným introvertem.

Je třeba hlídat soulad vnímání sebe sama (jak se vidíte) a role, kterou zastáváte navenek (co se od vás očekává).

Proč?

Protože čím blíže k sobě jsou pozice a role, tím více je člověk sám sebou, je přirozený a opravdový. A takovému člověku druzí věří a cení si ho.

Dnešní doba je extrovertovaná.

Neboli je jednodušší pro lidi se sklonem od ambivalence k extroverzi. Prezentace, konkurzy, vyjednávání, prodej, vedení porad, učení lidí – to vše jim jde o něco lehčeji.

Na druhé straně introverti se více zaměřují na duchovní kvality života. Na plánování a vnitřní prožitek. Na analýzu a definování rizik.

Je dobré umět vycházet s lidmi obou hraničních charakteristik. Citlivě vnímat, že každá má jiné potřeby, a přistupovat k nim velmi diferencovaně.

PERCEPČNÍ KLÍČE

Existují cesty, kterými se ubírá náš pohled na druhého člověka, představa o něm, názor, který si utváříme. Představují jakási „rozlišovadla“, díky kterým se orientujeme.

Nejběžnější rozlišovadla:

- vzhled, oblečení, typ člověka;
- neverbální signály;
- předchozí informace;
- pravděpodobnost;
- podobnost člověka nám či někomu jinému;
- myšlenkové stereotypy;
- zkušenosti;
- odhad toho, co je „obvyklé“;
- osobní preference posuzovatele;
- aktuální nálada.

Percepční klíče pomáhají nalézt cestu k druhému člověku, ale jsou značně nejisté. Jinak řečeno – nespolehejte na ně příliš! Dobrý lhář nebo manipulátor s nimi bude pracovat.

Při posuzování druhého je nejlepší přistupovat k němu jako k „bílé desce“ – dát mu příležitost, aby se projevil, a teprve pak dělat závěry. Což platí zejména tehdy, jestliže danou osobu znáte málo nebo vůbec.

Hlavní úvaha by se ale měla týkat vašich postojů a zájmů a postojů a zájmů druhé strany.

Postoje = ústní nebo písemné vnější projevy člověka.

Zájmy = skutečné motivy a hnací síly člověka.

V mezilidské komunikaci lidé často předkládají postoje, protože motivy (zájmy) jsou příliš citlivé, společensky nepřijatelné nebo si je mluvčí ani pořádně neuvědomil.

V jedné poradenské společnosti probíhal hodnotící pohovor. Manažer sdělil své podřízené:

„Víš, pracuješ dobře, ale měla bys být vstřícnější.“

„Jak to myslíš, vstřícnější? Co se ti nelíbí, co bych tedy měla změnit?“ ptala se ona.

„No, měla bys líp komunikovat,“ zněla odpověď.

„Co konkrétně mám změnit?“ dožadovala se jasné odpovědi podřízená.

„Prostě chci, abys ses zlepšila,“ odpověděl manažer a bližší informace se z něho dostat nepodařilo.

Proč? Před časem pozval kolegyni na večeři a ona odmítla. Zájem zůstal, postoje byly komunikovány jinak.



„Ne“ je reakce, nemusí jít o postoj!

OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE

Hlubší pohled na osobnost, její preference, motivace, vazbu ke konfliktu atd. nabízejí různé osobnostní typologie. Uvádím několik příkladů:

Dynamika bohatství kouče **Rogera Jamese Hamiltona**, která pracuje s osmi osobnostními typy: *Tvůrce, Podporovatel, Spojovatel, Obchodník, Akumulátor, Lord, Mechanik, Hvězda*. Test je nabízen v anglické verzi na internetu, posléze na něj navazují semináře nebo workshopy.

MBTI test se jmenuje podle svých tvůrkyň, amerických psychologek **Katharine Cook Briggs** a **Isabel Briggs Myers**, které navázaly a doplnily poznatky psychologů C. G. Junga a G. W. Allporta. Test udává kombinaci čtyř dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti – *Správce, Kutil, Ochránce, Skladatel, Umělec, Snílek, Analytik*,



Vědec, Dobyvatel, Strážce, Bavič, Pečovatel, Optimista, Učitel, Vůdce, Vizionář.

Dvojice, kromě poslední, doplněné autorkami, jsou převzaty od psychologa C. G. Junga a obsahují tyto charakteristiky:

- Extravert (E) × Introvert (I)
- Smysly (S) × Intuice (N)
- Převaha myšlení (T) × Převaha cítění (F)
- Vnímání (P) × Usuzování (J)

Test najdete na internetu, je součástí mnoha kurzů zaměřených na osobnost, manažerskou práci, řešení vztahových problémů apod.

BFQ (*Big Five Questions*) formulovaný dvěma výzkumnými týmy v 70. letech 20. století je pětifaktorový model základních rysů osobnosti. Zaměřuje se na následující dimenze osobnosti: emocionální labilita – stabilita, svědomitost – nesevědomitost, příjemnost – nevraživost, kulturnost – nekulturnost, extraverte – introverte.

Jde o klasickou psychodiagnostiku, kterou mnoho personalistů využívá jako důležitý doplněk k behaviorálním rozhovorům. Jednotlivci může poskytnout sebezpoznání a směřování rozvoje. Výsledky testů neříkají, že je něco dobře nebo špatně, ale jaké rysy v osobnosti převládají.

GPOP – Golden Profiler of Personality, vytvořený **Johnem P. Goldenem** v roce 2000. V této typologii se stejně jako v MBTI porovnávají čtyři preference: vztah extraverte – introverte (E–I) neboli odkud čerpá člověk energii, smyslové vnímání – intuice (S–N) neboli jak vnímá svět, myšlení – cítění (T–F) neboli jak se rozhoduje, a vnímání – usuzování (P–J) neboli zaměření ke světu.

Oproti MBTI má tato typologie ještě další škálu, vztah napětí – uvolnění (A–G) mapující zacházení člověka se stresem. Na rozdíl od MBTI, která je původem americká, má GPOP evropský původ a při porovnávání vychází z evropských měřítek a mentality.

Test zpracovává Hogrefe Verlag Göttingen v Německu, u nás je možné si ho objednat přes Testcentrum v Praze nebo u certifikovaných odborníků.

Proč projít některou typologií. Co vám to může přinést?

Například:

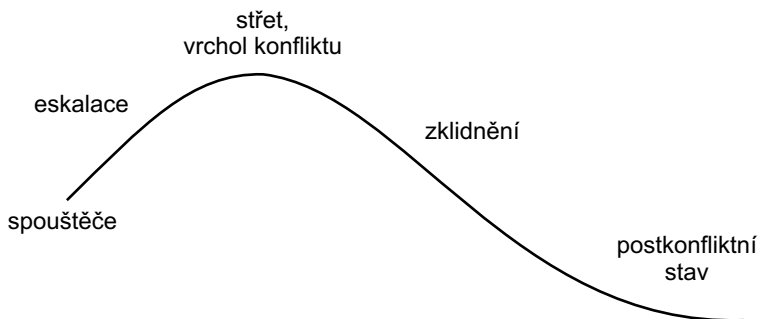
- zvážit, co je pro vás charakteristické a na čem byste měli pracovat;
- uvědomit si, proč se vám s některými typy lidí obtížně jedná a jak s nimi komunikovat lépe;
- nabourat stereotypy v chování a jednání;
- přehodnotit rozsah své práce, vyhnout se úkolům, které jsou mimo vaše možnosti;
- pochopit důvod opakujících se chyb;
- posílit poznání sebe sama.

KONFLIKT JAKO PROCES

KONFLIKT ANO, ČI NE? ANO!

Konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů, ať už vztah, firma nebo státní zřízení, by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se.

Konflikty patří k běžnému životu a většinou jsou dány různorodostí. Růzností názorů, charakterů, preferencí a motivů. Různou znalostí věci, rozdílnou mírou informovanosti. Rozdíly ve vnímání mužů a žen, starší a mladší generace. Rozdíly v postojích věřících a nevěřících...



Obr. 1.3 Křivka konfliktu

KDO NEBO CO JE SPOUŠTĚČ?

Váš přímý nadřízený, silný hluk, příliš navoněný člověk, arogantní jednání druhé osoby, fialová barva, malý uštěkaný pes... Jak vidno, může být spouštěčem cokoliv, čemu dovolíte, aby vás nabudilo ke konfliktní reakci.

Spouštěče konfliktu:

- situace (horko, zima, mnoho hluku, málo zdrojů k dispozici, náročné procesy, izolace, nedostatek nebo přebytek informací...);
- lidé (nepříjemná osoba, moc lidí v okolí, diametrálně odlišné osobnosti, lobbistické skupinky...);
- naše „já“ (aktuální zdravotní stav, osobní emocionalita, zejména strach, obavy, temperament, neurčené priority, špatná organizace času, nerealistické sebehodnocení, nedostatek pohybu...).



Zásah ve fázi spouštěčů může odvrátit konflikt.

Možnosti zásahu: převod pozornosti na jiné téma, překvapení, humor, jídlo a pití, pauza, ocenění, zápis problematických bodů.

ESKALACE

Jakmile se nahromadí několik spouštěčů, začíná se v člověku hromadit napětí, konflikt přechází do eskalační fáze.

V eskalační fázi stoupá adrenalin, organismus se hotoví k akci. Člověk je dráždivější, ale ještě je zachovaná racionalita.

Zásah ve fázi eskalace je náročnější, musí být vyladěno chování a vyjadřování. Předpokládá racionální jednání alespoň jedné strany. Počítejte s tím, že trvá déle, než se druhá strana uklidní.

Možnosti zásahu: vysvětlování, vizualizace (obrázek, schéma, materiály), posun v čase („vrátíme se k tomu za dvacet minut“), vstup třetí osoby (kolega, expert), definovat potřebný výstup a rizika, co se stane, když se nedohodneme.

VRCHOL KONFLIKTU

Emocionální zatmění, racionalita není nebo je výrazně potlačena. Obě strany ve stavu boje.

Možnosti zásahu: odchod z místa střetu, odklad v čase, dohoda o nedohodě („my dva to nevyřešíme, navrhuji, aby se věci ujal někdo jiný“), vstup třetí osoby.

ZKLIDNĚNÍ

Uvolnění a ztišení konfliktu, rekapitulace proběhlé situace. Často doprovázeno i fyzickým svalovým uvolněním. Dočasné a krátkodobé. V organismu je přítomna vysoká hladina stresových hormonů, člověk je proto snadno dráždivý. Stačí neopatrná poznámka nebo nevhodná mimika a může se vrátit předchozí fáze.

Možnosti zásahu: zjednodušená mluva, postupný zápis, vizualizace, hlídat vyjadřování a chování, posun jednání v čase, definovat potřebný výstup a rizika, když se nedohodneme.

POSTKONFLIKTNÍ STAV

Charakteristický racionalizací vlastního chování, výčitkami nebo myšlenkami „kdybych byl býval“. Stav vhodný pro zpětnou a dopřednou vazbu jako nástroje růstu.

Možnosti zásahu: zpětná vazba k tomu, co proběhlo (analýza), dopředná vazba – jak v podobné situaci jednat příště (syntéza, řešení), využití třetí osoby.

KOMPETENCE PRO ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ

Jaké kompetence potřebujeme pro vypořádání se s konfliktem? Zaškrtněte v následující tabulce, jak jste vybaveni pro práci s konfliktem.



Tab. 1.1. Kompetence

KOMPETENCE	HODNOCENÍ
Srozumitelné předávání informací	7 6 5 4 3 2 1
Jasně definování záměrů	7 6 5 4 3 2 1
Odhad partnera	7 6 5 4 3 2 1
Empatie	7 6 5 4 3 2 1
Důslednost	7 6 5 4 3 2 1
Bohatá slovní zásoba	7 6 5 4 3 2 1
Komunikativnost	7 6 5 4 3 2 1
Nerutinní přístup	7 6 5 4 3 2 1
Akceptování diverzity	7 6 5 4 3 2 1
Schopnost zpětné a dopředné vazby	7 6 5 4 3 2 1

Vysvětlivky:

1–3 nízká úroveň dovednosti

4–5 střední úroveň dovednosti

6–7 vysoká úroveň dovednosti

Poznámka:

Diverzita = rozdílnost (zde míněno jako akceptování rozdílnosti názorů, povah, jednání atd., neznamená souhlas, jenom akceptování práva na „jinakost“).

Dopředná vazba = pohled dopředu, jak příště jinak (zde míněno jako další krok po analýze situace nebo předchozích chyb, kdy člověk uvažuje o následujících krocích či efektivní změně).