



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku



Antonín Král

MALÍŘSKÉ A NATĚRAČSKÉ PRÁCE

Malhotice 40, 753 53 Všechnovice

Provozovna:

Hranická 104, 753 01 Hranice - Drahotuše

IČ: 15514391

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Vyloučení: 7.3

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

Malířské a natěračské práce, obchodní činnost, provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování. Výrobu chemických látek ve smyslu nátěrových hmot, barviv a pigmentů, míchání fasádních, syntetických, epoxidových a polyuretanových barev.

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLOVÉHO REGISTRU



S 3016

Číslo certifikátu:

C-76514

Certifikát je platný do:

15.12.2009

Datum a místo vystavení:

18.12.2006, Praha

J. Dynybyl

F. Schneider

Dotazník

Jak vnímám podnik a svoji práci v něm

Následující otázky se vztahují ke způsobu vašeho osobního hodnocení a vnímání podniku, ve kterém pracujete. Přečtěte si, prosím, pozorně každé z následujících tvrzení a označte míru svého souhlasu/nesouhlasu s ním na pětibodové škále.

1	2	3	4	5
Silně souhlasím	Souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Nesouhlasím	Silně nesouhlasím

1. Vůči tomuto podniku se hodlám za každých okolností chovat velmi loajálně.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. O změně zaměstnavatele bych neuvažoval (-a) ani v případě finančních potíží firmy.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Nabídka vyššího příjmu ze strany jiného zaměstnavatele pro mne nepředstavuje seriózní důvod k uvažování o odchodu z tohoto podniku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Řekl(-a) bych, že na základě toho, co již znám, čemu věřím a co očekávám, bych chtěl(-a) strávit zbytek své kariéry v tomto podniku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Věřím ve správnost všeho, co v tomto podniku děláme.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Pocit že tato firma prosperuje, je pro mě důležitější než finanční výdělek a osobní úspěch.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Moje práce slouží dobré věci.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Činnost tohoto podniku je prospěšná pro celou společnost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Svým nadřízeným nepřestávám věřit, ani když se nám právě nedaří.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Obdivuji své nadřízené.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Jen stěží by se dalo najít lepší podnikové vedení, nežli je to současné.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Důvěřuji rozhodnutím svých nadřízených.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Ve své práci nacházím hlavní životní uspokojení.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Všechny pro mě důležité věci souvisí s mojí prací.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Moje životní cíle jsou zaměřeny především na pracovní oblast.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. To, kým skutečně jsem, určuje hlavně moje práce.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Většina mých osobních přátel a pro mě důležitých lidí pracuje v tomto podniku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Tato organizace neustále připravuje pro své zaměstnance různé společenské akce.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Každý den se těším na setkání a společnou práci s ostatními členy naší pracovní skupiny.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Členové naší pracovní skupiny mají právo osobně se zajímat o všechno, co dělám a čím žiji.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

a) Součet pro položky 1 – 8:

b) Součet pro položky 9 – 12:

c) Součet pro položky 13 – 20:

d) Celkový součet:

Jak řešit konflikty

a předcházet jim

Veronika Jakešová

2011

Obsah

1	Jak „vy“ a „já“ změnit na „my“	5
2	Způsob řešení konfliktu	6
3	Neochota spolupracovat	7
4	Slova pomáhající budovat mosty	9
5	Neverbální projevy předcházející napjaté situaci	10
5.1	Myšlenky podporující stavění bariér	11
5.2	Slova podporující stavění bariér	11
5.3	Neverbální projevy podporující vznik	12
6	Naučte se rozumět pocitům a zvládnout je	13
7	Správně používaná slova	15
8	Dávejte si pozor na své tělesné projevy	16
8.1	Čemu se vyhnout	17
8.2	Co tedy udělat	18
9	Jak vyjádřit souhlas / nesouhlas	20
10	Čtyři kroky jak řešit konflikt	22
11	Jak zabránit konfliktům	29

Úvod

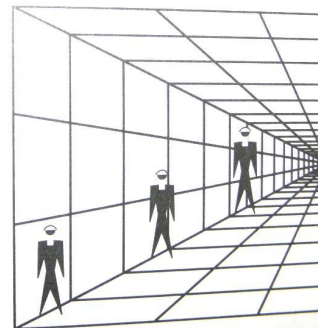
Tento manuál slouží k předcházení konfliktům na pracovišti a obsahuje rady psychologického rázu a poslouží vám jako zdroj cenných rad a doporučení jak se chovat, abyste těmto situacím předcházeli a také jak se chovat v již nastalém konfliktu.

Tento dokument vychází z rad, které se osvědčily v praxi, že opravdu fungují.

Je důležité se zamyslet, že to co vnímáme svými smysly, nemusí samozřejmě vždy odpovídat objektivní skutečnosti. Náš pohled je subjektivní, zaujatý a pravděpodobně i zkreslený. Lidé věřili, že Země je placka, dokud objevitelé v patnáctém století nepřišli na to, že na východ se můžeme dostat i tehdy, budeme-li plout na západ. Náš pohled je vždy omezen „oknem“, kterým se na svět díváme, a také našimi „filtry“. A když si to neuvědomíme, nedokážeme rozeznat všechno, co za naším oknem reálně existuje.



Rozeznajte, který panáček je největší???



Někdy soudíme jen podle toho, co vidíme, a ne podle toho jak to skutečně je!

1 Jak „vy“ a „já“ změnit na „my“



V této kapitole se dozvíte jak jednat s kolegou , tak aby mezi vámi fungovala spolupráce, a předešli jste konfliktu.

Tím, že dokážete změnit JÁ a TY na MY, vytvoříte ovzduší spřízněnosti, spojení a ochoty ke spolupráci. Pokud to nedokážete, dojde pravděpodobně k roztržce, frustraci a vystupňování konfliktu.

Při konfliktech mají lidé většinou strach, že ztratí něco z toho, co je pro ně důležité. Tento pocit ohrožení je žene do defenzivy, a dokud ta bude přetrvávat, není naděje na spolupráci. Společného řešení dosáhneme spíše tehdy, jestliže se nám toto nebezpečí – ať už je imaginární nebo skutečné – podaří odstranit. Proto se musíme zaměřit na to, abychom uspokojili potřeby toho druhého. Jestliže se soustředíme pouze na to, co chceme my, a bude nám jedno, co chce náš partner, tento pocit strachu naopak vystupňujeme.

Uvědomte si, že v práci pracujete jako kolektiv. Nikdo nepracuje jen sám za sebe. Proto při řešení každodenních pracovních úkolů vždy přemýšlejte, že si práci musíte rozdělit mezi vás všechny, a neříkejte si „já bych to udělal

následovně“ lepší je již od začátku situaci plánovat větou „uděláme to takhle“.

2 Způsob řešení konfliktu



V této kapitole se dozvíte co dělat, když už konflikt s kolegou nastal.

Nemusí to ale být vždy tak, že jeden ztrácí, zatímco druhý získává.

Jestliže já vyhraji, vy sto korun prohrajete. Jestliže si já vezmu tři čtvrtiny koláče, na vás zbude pouze jedna. Jestli jednoho pracovníka povýší, bude to na úkor jiného.

Způsob myšlení **win-lose (výhra-ztráta)** nás nutí do soupeření a tomu odpovídá i výběr slov ve vzájemné komunikaci.

Tento způsob myšlení se hodí pro sportovní utkání, může se však minout účinkem, jde-li o vztahy mezi lidmi. Taktika win-lose vychází z předpokladu, že není dost toho, co obě strany chtějí získat.

V práci jste si rovnocenní, proto se nesnažte vyhrát nad spolupracovníkem, není to Váš soupeř, pracujete jako tým.



!!V práci táhneme za jeden provaz!!

3 Neochota spolupracovat



Uvědomte si, že k tomu, aby došlo k vzájemné spolupráci, je potřeba zájmu obou stran.

K tomu, aby konflikt vznikl, musí být dva a k tomu, aby se ho podařilo vyřešit, je třeba oboustranné vůle. Jestliže se vám zdá, že váš partner nemá zájem konflikt řešit a chce vás jen poškodit nebo za každou cenu nad vámi zvítězit, pak je třeba uplatnit jiný přístup, například snažit se před

konfliktem nějak ochránit, odejít nebo pořádat třetí stranu o zásah.

Chcete-li však, aby váš partner začal spolupracovat, musíte se zamyslet nad tím, jak vás vnímá. Vidí ve vás nějaké nebezpečí? Má nějaké podezření ohledně motivů vašeho jednání? Možná že vy sami je nevidíte, ale on je vidí.

Pokud dojde ke vzniku konfliktu, vždy je lepší si o tom promluvit. Neduste to v sobě, závažnost konfliktu se tak bude nadále stupňovat. Nejlepší je si otevřeně promluvit s kolegy. Pokud to nedokážete vy, poproste někoho třetího, a prostřednictvím něho svůj problém přetlumočte kolegovi. Důležité je mít snahu konflikt vyřešit. Nepomůže se vnitřně trápit a neustále na problém myslet. Při každodenním kontaktu se tak problém ještě stupňuje, a pokud ho necháte dojít tak daleko, může dojít k nepřijemnému vyvrcholení celé situace.

4 Slova pomáhající budovat mosty

My

Ano, máte pravdu, ale...

Pro nás

Náš

Promluvíme si o tom

Ocenění

Kompromis

Alternativa

Co potřebujete?

Co si o tom myslíte?

Snažím se pochopit

Co byste řekl tomu, kdyby...?

Můžeme

Můžu pomoci?

5 Neverbální projevy předcházející napjaté situaci a případnému konfliktu



Zde je pár rad, které by vám měly napomoci k správnému chování a komunikaci s kolegy, a předcházet tak vzniku konfliktu.

Pomocí vašeho těla dejte partnerovi najevo váš nekonfliktní postoj, a rovnocennou situaci mezi vámi.

Všimněte si, jestli právě vy používáte tyto gesta a pokud ne, snažte se je nacvičit a použít:

- Umírněná gestikulace
- Uvolněný postoj
- Udržování očního kontaktu
- Mluvit nízkým hlasem a pomalu
- Vlídny pohled a jednání
- Sedět nebo stát přibližně v úhlu 90° k partnerovi
- Používání gesta otevřených rukou – dlaně otočte trochu nahoru



5.1 Myšlenky podporující stavění bariér

Těmto větám, slovům a gestům byste se měli vyhýbat.

- Pravdu mám já.
- Vy byste se měl změnit.
- Problém je u vás.
- Chci nad vámi získat moc.
- Chci udělat pořádek.
- Chci vám dokázat, že se mýlíte.
- Nerespektuji vaše potřeby.
- Vy se mýlíte a měl byste změnit své jednání.
- Moje potřeby jsou důležitější než vaše.

5.2 Slova podporující stavění bariér

- Já.
- Vy byste měl...
- Váš problém je...
- To nebude fungovat.

- To je mimo vší pochybnost.
- To je moje poslední slovo.
- O tom nemá cenu diskutovat.
- Vy mi nerozumíte.

5.3 Neverbální projevy podporující vznik konfliktu

- Zamračený výraz
- Kousání rtů
- Zvýšený hlas
- Ruce zkřížené na prsou
- Ruce v bok
- Úsečná gestikulace
- Ruce v kapsách
- Dlaň před ústy
- Vyhýbání se očnímu kontaktu
- Přimhouřené oči

6 Naučte se rozumět pocitům a zvládnout je



- **Dát volný průchod svým pocitům**

Můžete mít silné nutkání křičet, řvát, kopat, uhodit někoho nebo utéci, ale touha odreagovat si nějak svoji zlost působí na vzájemnou spolupráci destruktivně.

!! Dávejte si pozor, co ve zlosti řeknete, abyste toho pak nemuseli litovat!!

- **Dát průchod své zlosti**

Potlačovaná zlost se v člověku ukládá, a pokud se neuvolní, může narůstat až do okamžiku, kdy náhle vybuchneme nebo se na někoho utrháme. Každý z nás musí najít vlastní způsob, jak zvládnout svůj stres, protože ten bude jinak otravovat naši psychiku a může vést k problémům a dlouhodobé i k duševní chorobě. Stres můžeme uvolnit popovídáním si s přáteli, sportem, meditací nebo odpočinkem.

Někteří lidé si musí, dříve než jsou připraveni o konfliktu diskutovat, vše předem promyslet, jiní naopak chtějí konflikt rychle vyřešit. Respektujte potřeby toho druhého a dohodněte si dobu, kdy byste si o všem mohli pohovořit.

!!! Kumulace problémů může jen přilévát oheň a stupňovat podráždění!!!

O svých problémech hovořte. Jak přijдете domů, zaskvěřte například svou ženu do problémů, které prožíváte na pracovišti. Ideální je si promluvit s některým s kolegou a svěřit se mu s tím co vás trápí. Protože ten zná osobně, jak to chodí na pracovišti, a při nejmenším vás vyslechně, a v nejlepším případě vám řekne svůj názor.

7 Správně používaná slova



V této kapitole se dozvíte, jaké slova je vhodné používat a jakým se naopak v komunikaci vyhnout.

Pocity následují za vašimi myšlenkami. Chcete-li tedy změnit své pocity, změňte myšlenky. Když se na druhého člověka zlobím, moje myšlenka bude pravděpodobně obsahovat slova „měl jsi“.

- „měl bys být pozornější“
- „to si měl vědět“

Odstraňte slova „měl jsi“ ze svého způsobu uvažování a pocit zlosti zmizí.



✓ „mohl jsi být pozornější“

Pamatujte si, že „měl bys“ nebo „měl jsi“ naznačuje, že ten druhý měl postupovat tak, jak si přejete, že vaše hodnoty,

názory a postupy jsou lepší než jeho. Jestliže vyloučíte slova „měl jsi“ nebo „měl bys“ ze svého způsobu uvažování, stanete se vůči zlosti imunní. Slova „měl jsem“ navozují pocit viny.

- Slova „měl bys“ nebo „měl jsi“ můžete nahradit „mohl bys“ nebo „mohl jsi“.
- Zkuste říkat „mohl jsem“ namísto „měl jsem“.
- A namísto „měl jsi“ používejte „mohl jsi“ nebo „já bych chtěl, abys...“

8 Dávejte si pozor na své tělesné projevy



Ačkoli se Vám může to zdát zdánlivě nedůležité, je velmi důležité ovládnout reakce svého těla v napjatých situacích.

Vaše zlost se odráží i ve vašich tělesných projevech, gestikulaci a hlasu. Je to, jako kdyby zlostí bylo naplněno vaše tělo. Zkuste se zlobit, aniž zatínáte zuby, zvýšíte hlas nebo hrozíte prstem, a možná zjistíte, že se už zlobíte méně. Všímejte si, jak se chová vaše tělo, když se zlobíte, a

pokuste se učinit opak. Zkuste použít opačný výraz a zmírníte svůj pocit.

Až vás tedy příště popadne zlost, zkuste:

- ✓ **Snížit hlas,**
- ✓ **Mluvit pomaleji,**
- ✓ **Používat spíše jemných než úsečných gest,**
- ✓ **Zhluboka dýchat,**
- ✓ **Uvolnit svaly ve tváři,**
- ✓ **Rozmyslete si, než něco odpovíte.**

8.1 Čemu se vyhnout

Nesnažte se druhé osobě udílet rady a říkat jí, co má dělat.

Slova jako „uklidněte se“, „nemusíte se přece zlobit“ nebo „nekřičte na mě“ – byť dobře míněná – pravděpodobně vyvolají zlost a averzi druhého jen zesílí. V podtextu těchto odpovědí je cítit výčitku, že „to vy se chováte špatně, když se zlobíte“. Takový postoj může narušit vzájemný vztah.



8.2 Co tedy udělat

V této kapitole se dozvíte jak adekvátně jednat v nastalých situacích. Jaké věty používat v komunikaci s kolegou.

o Uznejte hodnoty

Uznejte oprávněnost pocitů a názorů druhé osoby.

- ✓ „Vidím, že jste o tom pevně přesvědčen.“
- ✓ „Vy tedy máte pocit, že...“

o Položte magickou otázku

Tím, že se svého protivníka zeptáte, co chce, mu dáváte určitou možnost rozhodování a zmírňujete jeho pocit

bezmocnosti...vytváříte scénář „ sdílení moci“ a potřeba zlosti se tím zmenšuje.

- ✓ „Co tedy požadujete?“
- ✓ „Jak by se tedy podle vás mělo postupovat?“

o Zopakujte vlastními slovy to, co druhá osoba řekla

Opakování požadavku druhé strany vlastními slovy zajistí jejich správné pochopení. A je těžké zlobit se na někoho, kdo se opravdu snaží pochopit, co si přejete.

- ✓ „Vy tedy říkáte, že...“
- ✓ „Pokud vám správně rozumím...“

o Klíčem je umění naslouchat

Poslouchejte, aniž budete druhého přerušovat, hádat se s ním nebo vyjadřovat svůj nesouhlas. Přijměte to, co říká, jako jeho realitu. Je to jeho názor a jako takový je pro něho samozřejmě důležitý – i když se možná liší od toho, jak situaci vidíte vy.

Poslouchejte a snažte se pochopit. I když ten druhý chrlí nejrůznější obvinění, výtky a kategorické požadavky. I když si budete myslet, že zkrsluje skutečnost a přehání. Naslouchání vede k pochopení a pochopení je základem dohody. Když nenasloucháte druhému, konflikt se stupňuje.

Když váš spolupracovník mluví, nechte ho doříct jeho myšlenky. Pokud začne mít určité nářázky vůči vám, nechte ho, ať se vymluví a vy si to mezitím rozmyslete, co mu na závěr jeho řeči řeknete. Pokud byste ho nenechali totiž domluvit a do jeho řeči mu začali vstupovat, vyvolali byste záminku ke konfliktu a střetu názorů. Je proto lepší vyslechnout si kolegu, vždyť on může mít také svůj názor, který nemusí být shodný s vašim. Důležité je ale, abyste dospěli k nějaké vzájemné domluvě, ke kompromisu.

9 Jak vyjádřit souhlas / nesouhlas



Někdy je těžké najít ty správné slova na vyjádření vašeho souhlasu nebo nesouhlasu, v této kapitole byste měli najít inspiraci.

Souhlas

Jestliže s partnerem souhlasíte, vyjádřete svůj souhlas a řekněte, co a jak si přeje, jinak by si váš partner mohl myslet, že se chováte povýšeně.

Nesouhlas

Jestliže vyjádříte své odlišné stanovisko, aniž nejdříve oceníte názor partnera, můžete tím poškodit vzájemný

vztah a navodit situaci *bud' on, nebo já*. Někteří lidé sice rádi jednají přímo a nijak se nerozpakují otevřeně vyjádřit svůj nesouhlas. Je však důležité držet se určitých zásad. Měli byste prvně **ocenit myšlenku svého partnera**, potom byste mohly vyjádřit své **výhrady vůči jeho názoru**. Důležité je ale celou dobu mít na paměti, že musíte dospět k nějakému řešení, proto hledejte možné **kompromisy a alternativy**.

o Snažte se reagovat pozitivně

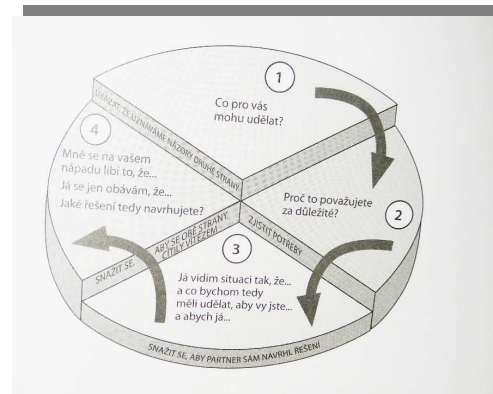
Zde vám uvádím několik příkladů pozitivní reakce na partnerovy obavy a námitky. Tyto otevřené otázky vám umožní překonat odpor a udržet vzájemný vztah.

„To nebude fungovat.“ „Co se vám na tom nelíbí?“
 „Můj postup je lepší.“ „Proč si to myslíte?“
 „To není možné.“ „A jak by se to tedy dalo udělat?“
 „To nemohu.“ „A co kdybyste to přece zkusil?“
 „To nemůžete udělat.“ „A co by se stalo, když ano?“
 „To není zrovna ten nejlepší způsob.“ „A co by tedy bylo nejlepší?“
 „Je to příliš drahé.“ „Přijde na to, s čím to porovnáváme.“

10 Čtyři kroky jak řešit konflikt



V této kapitole se dozvíte zajímavé rady, jak řešit již nastalý konflikt krok po kroku.



Existují určitě různé způsoby, jak vyřešit konflikt, ale ne všechny jsou správné. A také existuje také několik postupů, které vám pomohou čestně a otevřeně se vyrovnat s rozdíly, aniž tím utrpí váš vztah s kolegy.

Můžeme tedy definovat čtyři kroky, jejichž pomocí můžete změnit situaci buď on, nebo já na oba společně proti problému. Tento model byl vytvořen na základě postupů při řešení různých konfliktů v organizacích a mezi partnerskými páry.



o **První krok:** Nejdříve dejte najevo, že uznáváte stanoviska a názory partnera.

o **Druhý krok:** Zjistěte potřeby, které se skrývají za požadavky.



o **Třetí krok:** Snažte se, aby partner sám navrhl řešení.

o **Čtvrtý krok:** Snažte se, aby se obě strany cítily být vítězem.

První a druhý krok ukazují, že se snažíte druhou osobu pochopit.

Třetí a čtvrtý krok ukazují, že jste ochotni splnit její přání.



1. První krok

*Dejte najevo, že
názory partnera*

uznáváte stanoviska a

Když nás někdo kritizuje nebo nám říká, co si o nás nebo o naší práci myslí, většina z nás se bude pravděpodobně hájit a vysvětlovat svůj postup. Jsme přece rozumní lidé, rozmyslíme si, než něco uděláme, a pro to, co děláme, máme nějaký důvod.

Budete-li hájit svůj postoj, situaci tím pouze zhoršíte.

Jestliže budete v prvním kroku:

- *Zdůvodňovat svůj postoj,*
- *Snažit se o odvetu,*
- *Vysvětlovat svoji situaci,*
- *Mluvit o tom, co chcete.*

je velmi pravděpodobné, že se trhlina změní v propast a vytvoří se bariéra.

To co si myslíte, je samozřejmě důležité. Ale hovořte o tom teprve poté, co ukážete, že uznáváte stanoviska a názory svého partnera. Tím zlepšíte porozumění a vytvoříte ovzduší spolupráce.

Jak to tedy udělat?

Prvním krokem při urovnávání konfliktu musí být snaha ukázat, že skutečně vnímáte, co váš partner říká, že oceňujete jeho názory, pocity a úmysly. To samozřejmě neznamená, že s nimi musíte souhlasit. Dáváte mu pouze najevo, že jeho myšlenky a pocity považujete za stejně důležité jako ty své a že je to jeho pohled na skutečnost.

Často se stáváme zajatci situace, ve které jsme se ocitli, na prvním místě je pro nás to, co chceme my, a až na druhém místě to, co chce ten druhý.

Jak se tedy ptát partnera?

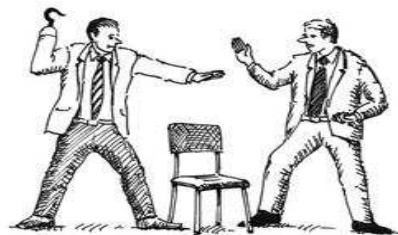
„A jak bys sis tedy přál, aby to bylo?“

„A jak bych ti s tímto mohl pomoci?“

„Co s tím teda můžeme udělat?“

„A jak by to tedy mělo být?“

Odpovědi na tyto otázky vám ukážou, co si ten druhý přeje. To je cesta k naplnění jeho neuspokojených potřeb. Pokud jeho přání můžete splnit, nebude třeba dále vyjednávat ani činit žádné další kroky.



2. Druhý krok

*Zjistěte potřeby, které
požadavky*



se skrývají za

Jestliže se budeme snažit zjistit potřeby skrývající se za požadavky, můžeme tím druhé osobě ukázat, že se ji snažíme vyslyšet, a tím zlepšit porozumění. Je dobré se vcítit do kůže druhé osoby a určitými otázkami ji dát najevo, že nás její názor zajímá. Toho dosáhneme kladením otázek typu:

„Proč to považuješ za důležité?“

„Proč vám to vadí?“

„Proč si to přeješ?“

3. Třetí krok

Snažte se, aby partner



sám navrhl řešení

Nebezpečí spojené s řešením, které sami navrhne, spočívá v tom, že tento návrh byl učiněn pouze na základě vlastních rozhodovacích kritérií a postojů, a nemusí tedy být v souladu s potřebami jiných osob. Je to, jak byste své brýle na dálku půjčili člověku, který trpí dalekozrakostí.

Ptejte se na to, co je třeba udělat, a snažte se přejít od problému k jeho řešení. Pokud totiž budeme problém rozebírat příliš dlouho, může to navodit negativní pocity a vyvolat zdání beznadějnosti.

Chceme-li problém vyřešit způsobem, který by uspokojil obě strany, je třeba položit otázku takto: „Co je třeba udělat aby...“

Následující otázky můžete použít, abyste zjistili názor vašeho kolegy, a následně dokázali vzájemně spolupracovat:

„Jak bychom mohli podle vás tento problém vyřešit?“

„Co tedy navrhuje?“

„Co byste udělala vy?“

„Co bychom tedy měli udělat, abyste vy dosáhla...(splnění svých potřeb) a já dosáhl...(splnění svých potřeb)?“

4. Čtvrtý krok

Snažte se, aby se obě



strany cítily vítězně

Stejně jako nezbouráte zeď ve svém domě, aniž byste se nejdříve přesvědčili, proč byla postavena, neměli byste ani zavrhnout nějaký návrh, aniž byste se snažili pochopit, proč byl předložen.

Je dobré nechat kolegu nejprve se vyjádřit, tak abyste pochopili celou jeho myšlenku, jak to myslí. Určitě byste neměli hned na začátku zavrhnout návrh spolupracovníka, ale naopak dejte mu šanci více se vyjádřit a to například otázkami:

„Na tvém nápadu se mi líbí to, že...“

„Já se jen obávám, že...“

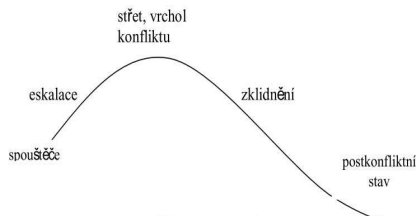
„Jaké řešení tedy navrhuješ?“

11 Jak zabránit konfliktům



Každý konflikt má své řešení. Protože konflikt není nic neobvyklého, jsou zde určitý soubor pravidel, kterými je vhodné se řídit k jeho zabránění jeho vzniku.

Abyste si nejprve vytvořili představu, zde na obrázku je znázorněn běžný průběh konfliktu:



✓ Najít si vhodnou dobu

- o Nejlepší způsobem jak se vyhnout nedorozumění, je najít si vhodnou dobu pro pravidelné diskuze.

✓ Nebýt nepříjemný na nepříjemně vypadající lidi

- o K mnoha konfliktům dochází jen proto, že k určitým lidem – a také k tomu, co říkají – přistupujeme předpojatě. Tyto konflikty

29

lze odstranit během několika minut vhodně vedeného a upřímného rozhovoru.

- o Uvědomte si, že lidem, kteří se vám zdají být nepříjemní, se pravděpodobně zase zdáte být nepříjemní vy.

✓ Hovořte raději dříve než později

- o Nedopusťte, aby zlost postupně narůstala. Jakmile ucítíte, že ve vašem vztahu není něco v pořádku, promluvte si o tom, i když neznáte příčinu.

✓ Nevytahujte minulost

- o Pamatujte na to, že vytahováním minulosti („vloni si se choval úplně stejně“) nebo vašimi soudy o tom, co bude („ty se nikdy nezměníš“), se konflikt pouze rozšíří. Zůstaňte v přítomnosti a snažte se změnit to, co se změnit dá.

✓ Myslete na řešení

- o Předložte nějaký plán, jak situaci zlepšit. Nemá cenu si jen stěžovat nebo dávat najevo svoji frustraci. Lepší než dusit v sobě zlost, je třeba jasně říci, že se vám takové chování nelíbí.

✓ Snažte se vcítit do partnerovy situace

30

- o Představte si sami sebe v situaci toho druhého. Jak byste se vy cítili na místě toho druhého, když byste slyšeli, co mu říkáte, a viděli, co děláte? Pokuste se vyměnit si ve sporu svá místa.

TEST

Na závěr je zde malý test.

Chtěli byste se dozvědět, jak moc konfliktní osoba jste?

Vyberte ze stupnice známku a ohodnoťte, jak tyto známá česká přísloví, tak jak sedí na vás.

Nikdy takto konflikty neřeším	Málokdy takto řeším konflikty	Občas tak konflikty řeším	Často tak konflikty řeším	Skoro vždycky takto řeším konflikty
1	2	3	4	5

Postup:

Připravte si 5 následujících tabulek a do nich запиšte výsledky.

Příслови:

1. Klidný život je o vyhýbání se konfliktům.
2. Když jde obchod, jdi do toho tvrdě.
3. Tichý hlas si nevšímá slov vyřčených v hněvu.
4. S poctivostí nejdál dojdeš.
5. Když se dva hádají, třetí se směje.
6. Bitvy vyhrává ten, kdo věděl, že je vyhraje.
7. Vlídlná slova jsou cenná a stojí málo.
8. I slovo „kdyby“ má svou pravdu.
9. Ten, kdo neutíká, honí ostatní.
10. Hlas mírný odhání hněv.
11. Nejlepší řešení najdete v otevřeném konfliktu.
12. V hádce vyhrává ten, kdo mlčí.
13. Silnější má pravdu.
14. Lepší vrabec v hrsti, nežli holub na střeše.
15. Pravda stojí na věděni, ne na názorech a domněnkách.

16. Nic není tak důležité, abych se kvůli tomu hádal.
17. Na tomto světě jsou jen vítězové a poražení.
18. Kdo do tebe kamenem, do toho ty chlebem.
19. Když si dva vyjdou vstříc, vždycky se dohodnou.
20. Pro pravdu se musí chodit daleko.
21. Vyhybejte se hádkám. Je to snadnější než se dávat na ústup.
22. Jděte si za svým, ať to stojí, co to stojí.
23. Vlídna slova a laskavé ruce získají i tvrdé srdce.
24. Ruka ruku myje.
25. Pojdme si sednout a vyřešíme to.
26. Život je každodenní boj.
27. Silnější vyhrává.
28. Laskavost zmaří každý svár.
29. Spravedlivá dohoda zabrání sporům.
30. Oba máme co nabídnout, ale něco to stojí.

Vyhýbání:

Přísluví č.	Body 1-5
1	
6	
11	
16	
21	
26	
31	
Celkem	

Váš bodový zisk : ze 25 možných (Čím vyšší počet bodů máte u popisované metody, tím větší sklon máte ji používat a naopak.)

**hlemýžď - se konfliktu vyhýbá.**

Skrývá do bezpečí své ulity pokaždé, když je nějaký konflikt na obzoru. Bud' se vytratí, nebo vypadá tak uraženě, že se ten druhý cítí provinile. Připadají bezmocní a jsou často nešťastní, protože vlastně nikdy nedostanou to, co chtějí, a ani se neumějí druhým lidem přiblížit; zůstávají totiž ve své ulitě.

Vyhledávání:

Přísluví č.	Body 1-5
2	
7	
12	
17	
22	
27	
32	
Celkem	

Váš bodový zisk : ze 25 možných (Čím vyšší počet bodů máte u popisované metody, tím větší sklon máte ji používat a naopak.)



lev - konflikty vyhledává. Pro lvy není NE žádná odpověď. Jejich cíle jsou pro ně tak důležité, že jsou připraveni jich dosáhnout za každou cenu. Věří, že mohou jen vyhrát nebo prohrát. Pokud prohrávají, cítí se slabí, a proto nesnesou neúspěch. V konfliktech využívají všech možných taktik, často však ztrácejí přátele. Lvi jsou hrdí a úspěšní a je jim jedno, když je lidé nemají rádi.

Zmírňování:

Přísluví č.	Body 1-5
3	
8	
13	
18	
23	
28	
33	
Celkem	

Váš bodový zisk :ze 25 možných (Čím vyšší počet bodů máte u popisované metody, tím větší sklon máte ji používat a naopak.)



medvídek - konflikty zmírňuje
Pro medvídky jsou lidské vztahy tak cenné, že by se vzdali všeho, jen aby si udrželi přítele. Proto je lidé často využívají a trhají na kusy. Medvídci potřebují, aby je měl někdo rád, a bojí se, že konflikt druhému ublíží. Nalévají olej na rozbourené vody s přitom si neuvědomují, že olej zabíjí mořské ptáky a znečišťuje pobřeží.

Kompromis:

Přísluví č.	Body 1-5
4	
9	
14	
19	
24	
29	
34	
Celkem	

Váš bodový zisk :.....ze 25 možných (Čím vyšší počet bodů máte u popisované metody, tím větší sklon máte ji používat a naopak.)



liška - se snaží o kompromis

Lišky se snaží najít střední cestu, ze které by oba protivníci získali, pro kterou se však oba musí něčeho vzdát. Nemají rády extrém a snaží se najít řešení, které by prospělo všem. Lišky uzavírají kompromis, aby dosáhly mírové dohody, která je však často jenom dočasná, protože štvánice později začne znovu.

Řešení:

Přísluví č.	Body 1-5
5	
10	
15	
20	
25	
30	
35	
Celkem	

Váš bodový zisk :ze 25 možných (Čím vyšší počet bodů máte u popisované metody, tím větší sklon máte ji používat a naopak.)



sova - konflikty řeší

Sovy jsou moudří ptáci. Vědí, že lidské vztahy se nerozvíjejí, pokud lidé nejsou spokojeni. Konflikty řeší tak, že proti sobě staví všechna možná východiska, což vyžaduje odvahu a čas. Oba protivníci však získají to, co chtějí, a ještě se přitom sblíží. Sovy nikoho neovládají ani na nikom nelpí; jsou to vzácní a zkušení ptáci.

Závěr

Konflikt není nic neobvyklého, je to něco s čím se my všichni potýkáme každý den, a záleží na každém jak se dokáže s tímto faktem vypořádat. Proto budu ráda když se nebudete bát některé ze zmíněných rad použít. Doufám, že jste v této příručce našli užitečné rady a doporučení, které uplatníte při řešení konfliktů, a to jak na pracovišti, tak ve Vašem osobním životě.

Použitá literatura

Jak zvládáte konflikty? [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]

Dostupné z:

http://datapro.poradcevpk.cz/gallery/jak_zvladate_konflikt_y.pdf

McCONNON, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti.*

Nakladatelství Grada Publishing. Praha. ISBN 978-80-247-3003-5