

# Jak zvládnout konflikt

"Pesimista vidí problém v každém konfliktu. Optimista vidí příležitost v každém problému i konfliktu."  
Winston Churchill



Myslet si, že se s konflikty nemůžeme setkat, to by byl asi názor až moc velkého optimisty.

A jak by řekl klasik Jára Cimrman: „Jsou chvíle, kdy by se optimisté mohli popravovat“. Teď ale vážně – na každém kroku v životě se setkáváme s různými nedorozuměními, neshodami, problémy i konflikty. Setkáváme se s nimi doma, v práci, mezi blízkými i mezi cizími lidmi. Asi nikoho nepřekvapí, že právě v dnešní době recese je téma úspěšného zvládnutí konfliktu jedním z nejvýznamnějších. Protože to nejdůležitější pro úspěšné řešení konfliktu je nezůstávat ve své pozici, ve svém úhlu pohledu, ale dát pochopení i druhé straně s cílem zachovat si vztahy.

Čekáme si úvodem, co praví o konfliktu encyklopedie: „Konflikt vzniká, když dvě nebo více stran, z nichž jedna je obvykle silnější, tvrdí, že mají právo na omezené zdroje nebo na jistý způsob jednání a jejich jednání má zmařit touhy ostatních“.

Prvním krokem při řešení téměř každého sporu musí být pokus o domluvu. Snažte se porozumět i od oponenta a navrhnout řešení. U každého předpokládejte dobrou vůli, pokud nemáte nezpochybnitelné důkazy o opak.

Že to vždy nejde? Máte pravdu, s konfliktem si lámali hlavu i velcí učenci například na Harvard University. Tam následně vznikl model „harvardského řešení konfliktu“. Tímto postupem se řídí lidé nejenom v Americe, ale už i u nás, využívají ho politici, obchodníci, manažeři, prostě všichni ti, co se setkávají s lidmi a mohou zažít konfliktní situaci.

A co je hlavní, chcete ji řešit.

Pojměte si tento 5-bodový postup představit:

## 1. OVLÁDNUTÍ VLASTNÍHO CHOVÁNÍ:

První krok spoívá v ovládnutí vlastního chování. Pokud oponent řekne „ne“ nebo na nás slovně zaútočí, máme to v nás vyvolat nutkání rychle zareagovat. Ovládneme své pocity a nenechme se vyprovokovat. Získejme čas na rozmyšlenou.

**Co lze udělat nebo říct:** S jednáním, které nás zaskočí se setkáme velmi často. Můžeme pak někde na chvíli odejít - nabídnout a přivést kávu nebo otevřít okno. Vhodné v ty: „To, co říkáte, je pro mne nové, potěbují o tom chvíli přemýšlet.“ „Zkuste mi, prosím,

## Zvládání konfliktů v praxi

vysvětlit ještě jednou vaše stanovisko.“ Zklidit její vlastní emoce

## 2. PŘEJDETE NA STRANU SVÉHO Oponenta:

Vytvořením příznivého klimatu a zdvořilostí zmírníme obavy a podezřívavost svého oponenta. Oponent zpravidla očekává, že se budeme bránit nebo útočit. Udejme pravý opak. Respektujme jeho pohled na věc a souhlasme s ním tam, kde to bude jen trochu možné.

**Co lze udělat nebo říct:** „Rozumím tomu, co říkáte...“, „Dobře, chci se ujistit, že vám dobře rozumím....“

## 3. Společné zájmy:

Tímto krokem nímáme hru, která se v tísni hraje. Místo odmítnutí požadavků oponenta zaměříme pozornost na problém, jak uspokojit potřeby obou stran. Opět se nenechme vyvést z míry útoky oponenta a zkusme použít otázky zaměřené na hledání společných zájmů. Tady už můžeme využít i techniku kladení otázek.

**Co lze udělat nebo říct:** Otázky ve této fázi pomáhají hledat společné zájmy. „Co potěbujete?“ „Co se stane, když se dohodneme?“ „Pojměte najít řešení, které je pro nás oba výhodné.“

## 4. ÚSTUPOVÁ CESTA:

Pokusme se zjistit a uspokojit oponentovy zájmy. Ty jsou zpravidla ukryty za pozicemi a ultimativními výroky. Nespěchejme. Vytvořením ústupové cesty usnadníme oponentovi se dohodnout a souhlasit s jeho rozhodnutím.

**Co lze udělat nebo říct:** V této fázi hodně pomáhá navrhnout několik variant a nechat oponenta vybrat jednu z nich. „Chcete se sejít zítra nebo až příští týden?“ Pokud nemáme všechny informace, můžeme navrhnout další schůzku? „Můžeme se rovněž zaměřit na skryté zájmy oponenta. „Vím, že ještě máte zájem na další spolupráci. Mohu pro vás ještě něco udělat?“

## 5. REÁLNÝ POHLED:

Zjednodušeně řečeno - zabraňte oponentovi říci „ne“. Použijeme-li sílu nebo výhrůžky, často se obrací proti nám. Zaženeme-li někoho do kouta, začne se bít hlava nehlava. Nehledejme vítězství, ale oboustrannou spokojenost.

**Co lze udělat nebo říct:** „Co můžeme udělat pro náš společný zájem, kterým je...“ Ani v případě úplného selhání nemusíme použít záporné hodnocení. Existuje tzv. „dohoda o nedohodě“ a zní zhruba takto: „Shodneme se v této chvíli na tom, že se nyní nemůžeme dohodnout?“

Závěrem se podívejme na přínosy konfliktu v souladu s výroky W. Churchilla.

Konflikt podporuje rozvoj – učí nás přetvářet se v každého, rozvíjet schopnost jednání s lidmi, vycházet s různými lidmi nejen v naší kultuře, zvyšovat naši originalitu a schopnost vlastní reflexe. Naučte se tedy i my vidět v konfliktu příležitost, jak na sobě můžeme pracovat a učít se.

Autor: Pavlína Langerová, AUDICA  
[www.audica.cz](http://www.audica.cz)