

## 10 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A ZPĚTNÁ VAZBA



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole si nejdříve definujeme, co je to konflikt. Jaké existují způsoby řešení konfliktů a jak je možno vyjednávat. Ukážeme si prvky a zásady podávání zpětné vazby. Podíváme se na způsoby podávání zpětných vazeb.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Zjistit, jaké jsou způsoby řešení konfliktů.
  - Naučit se základy podávání zpětné vazby.
  - Zjistit jaké jsou druhy zpětných vazeb.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 2h včetně zpracování úkolu.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Konflikt, vyjednávání, řešení konfliktů, zpětná vazba, koučink, skupinová zpětná vazba.

---

### 10.1 Konflikt

S konflikty se setkáváme v osobním i pracovním životě. Od konfliktů neútkejme a řešme je. Efektivně vyřešený konflikt je přínosný a potřebný ke změně, která může následovat.

Nakonečný uvedl, že konflikt je střetnutí vyvolané neslučitelnými cíli. (Nakonečný, 2005)

### 10.1.1 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Tři způsoby řešení konfliktů dle Výrosta a Slaměníka (Výrost a Slaměník, 1997):

**Autoritativní řešení** – jsou založené na síle, vlivu, resp. moci, kterou některá ze zúčastněných stran disponuje. Řešení založená na autoritě jsou v mnohých případech vynucená a zúčastněné strany s řešením nemusí souhlasit. Rozhodnutí musí sporné strany respektovat.

**Alternativní řešení** – alternativní řešení poskytují konfliktním stranám svobodnou možnost rozhodnout se, zda a jakým způsobem se dohodnou. Řešení konfliktů je plně v kompetenci sporných stran, mají možnost ovlivňovat průběh konfliktu, produkují větší spokojenost s výsledkem konfliktu než v případě jeho vynucení autoritou. Pokud nejsou jedinci schopni dosáhnout žádoucího výsledku, může být využita změna struktury výsledku na základě konfliktu cílů. Ta se soustředí buď na odměňování spolupráce nebo na trestání nespolečné, např. se obě strany nakonec dohodnou, že zvolí soudce, který situaci definitivně vyřeší.

**Intervence třetí strany** – postupy, kdy se s pomocí třetí strany pomáhají řešit konflikty, které sporné strany jinak nedokážou řešit. Třetí strana používá různé strategie:

**procesní kontrola** – tj. kontrola třetí strany nad sdělením a interpretováním,

**rozhodovací kontrola** – tj. kontrola třetí strany nad výsledkem sporu.

Na základě různého namíchání těchto dvou strategií vznikají 4 možné role třetí strany:

**stimul** – pokud třetí strana nemá ani procesní ani rozhodovací kontrolu (tj. poskytuje rady a doporučení),

**vyšetřovatel** – pokud třetí strana má jak procesní, tak rozhodovací kontrolu,

**posuzovatel** – má pouze rozhodovací kontrolu (př. soudce, který všechny strany vyslechne a následně rozhodne),

**prostředník** – má pouze procesní kontrolu, nazývá se tzv. mediací, je nejčastější (konfliktní strany s jeho pomocí samy směřují k aktivnímu hledání inovativního řešení).

### VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání je proces prosazování zájmů zainteresovaných stran za účelem dosažení vzájemné dohody. K dosažení dohody se používají různé strategie dle Výrosta a Slaměníka (Výrost a Slaměník, 1997):

**Změna vlastních zájmů/požadavků** – jedná se o ustupování - je to posun k požadavkům druhé strany, nebo snížení vlastních požadavků o určitou úroveň (nesmí však klesnout pod určitou minimální úroveň, jinak k dohodě nedojde). Čím náročnější jsou počáteční požadavky jedné strany a čím pomalejší je ustupování strany druhé, tím méně pravděpodobné

je dosažení dohody → pokud však nakonec k dohodě dojde, zainteresované strany jsou s ní mnohem spokojenější.

**Změna požadavků druhé strany** – soubor postupů, jejichž cílem je, aby druhá strana ustoupila, nebo změnila své požadavky. Nejrozšířenějšími postupy jsou přesvědčování, poziční vyjednávání a hrozby. Účinnost těchto postupů je přímo závislá na úrovni minimálních požadavků druhé strany (za touto hranicí opět není dohoda možná).

**Vyjednávání založené na zájmech** – je zaměřené na alternativy, které uspokojí požadavky všech zúčastněných stran. Základem je spolupráce, která generuje oboustranné výhody. Jedná se o aktivní prosazování vlastních zájmů s ohledem na potřeby druhé strany a také o flexibilitu při koncipování konečné dohody. Při výběru strategie vyjednávání byla prokázána spojitost mezi situačními, resp. osobnostními charakteristikami (interakční přístup) vyjednavče a výběrem strategie vyjednávání. Je obecná tendence vyjednavců, na začátku používat strategii změn požadavků druhé strany a později uplatnit vyjednávání založené na zájmech.

**Základní taktiky vyjednávání** Výrosta a Slaměníka (Výrost a Slaměník, 1997):

**Imitace** – je to kopírování chování, požadavků a ústupků druhé strany; když jedna strana nastolí požadavek, druhá strana na něj reaguje protipožadavky.

**Kompenzace** – naopak neutralizuje chování druhé strany; když jedna strana ve vyjednávání postupuje velmi rychle, druhá strana záměrně zpomaluje.

## 10.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je důležitou součástí nejen pracovního života. Ten, kdo přijímá zpětnou vazbu, se může mnohé naučit. Totéž platí i o poskytovateli. Je důležité zpětnou vazbu správně a ve vhodný čas poskytnout a pozorovat, zda ten, kdo zpětnou vazbu přijímá, vůbec poslouchá a ze zpětné vazby si něco odnáší.

V této kapitole budeme často používat názvy příjemce a poskytovatel. Máme tím na mysli příjemce zpětné vazby, který zpětnou vazbu na svůj výkon nebo chování dostává. Poskytovatel zpětné vazby bude většinou vedoucí, který zpětnou vazbu poskytuje.

Podle Reitmayerové a Broumové cílená zpětná vazba pomáhá člověku nahlédnout do sebe samého a lépe porozumět chování lidí, se kterými přichází do kontaktu. (Reitmayerová a Broumová, 2015)

Dle Pruknera je pojem zpětná vazba definován buď jako sdělená informace nebo také jako proces pozorování činnosti nebo systému a shromažďování informací pro jejich vyhodnocení nebo korekci. V praxi se setkáváme se zpětnou vazbou jako formou pomoci jinému člověku dovědět se, jak jej vidí ostatní lidé. Jde tedy o komunikaci, během které je někomu sdělováno, jak působí na své okolí. Zpětná vazba pomáhá lidem upravovat své

chování, aby mohli snáze dosahovat svých cílů. Po celý náš život jsme všichni v pozici, kdy poskytujeme a přijímáme zpětnou vazbu. Většinu z nás ale tato činnost působí potíže. V případě, že před ní stojíme jako příjemci, vyvolává v nás jisté napětí a máme sklon se chystat na obranu. Obdobně emotivně zpravidla prožíváme i situace, kdy bychom zpětnou vazbu měli poskytnout my někomu jinému. Způsob provedení zpětné vazby může významně ovlivnit úroveň mezilidských vztahů, výkon práce jednotlivce i celých týmů. (Prukner, 2014)

Důležité je, aby si poskytovatel řekl, jaká má mít zpětná vazba cíl, co má změnit a jak může příjemci pomoci. Proto je důležité pro poskytovatele se před poskytnutím zpětné vazby důkladně připravit.

V pracovním světě je zpětná vazba součástí vedení a rozvíjení lidí v týmu, je součástí ročních či půlročních hodnotících rozhovorů. V osobním životě také dáváme zpětnou vazbu, ať již na něco, co se nám nelíbí nebo naopak líbí. Zpětnou vazbu poskytujeme a ani o ní nepřemýšlíme.

## **10.2.1 DRUHY ZPĚTNÉ VAZBY**

Druhy zpětné vazby jdou pravidelná a nepravidelná (operativní). Pravidelná zpětná vazba je plánována dopředu, u nepravidelné je to na základě rychlé akce.

Dále můžeme zpětnou vazbu dělit na pozitivní, negativní a smíšenou. U pozitivní zpětné vazby nemáme co doporučit ke zlepšení, se vším jsme spokojeni.

Negativní zpětná vazba ukazuje nedostatky v práci, na které je potřeba se zaměřit. Pozor na to, kolik bodů ke zlepšení příjemci servírujete. Ani největší jedlík na světě nesní najednou celého slona. Proto zpětnou vazbu dávkujte a příjemci naservírujte ke zlepšení maximálně tři body, na které se má zaměřit. U nováčků počet snižte na body dva.

Smíšená zpětná vazba se sestává z pozitivní i negativní stránky. Pozor na tzv. sendvič. Tj. začnete pozitivní zpětnou vazbou, proložíte jí negací a ukončíte opět pozitivou. Lidé si nejvíce pamatují a odnesou závěr komunikace, proto jim v hlavě s největší pravděpodobností zůstane jen ten med, který jste namazali na závěr. Věřím, že vy z toho budete mít lepší pocit, negativní zpětná vazba se vždy podává hůře, protože musíte čelit určitým námitkám či nevraživosti, avšak efekt bude nulový. Podávejte vyváženou zpětnou vazbu, začněte pozitivou, co se vám na práci příjemce líbí. Tímto si otevřete dveře k příjemci a začne vás poslouchat. Po pozitivě plynule přejděte k části, kterou má příjemce zlepšit. Záměrně nepišu přijďte k negativům, nepoužívejte slova jako negativum, mínus. Všichni si to spojíme s hodnocením ve škole, které jsme neměli rádi a zase se uzavřeme a již neposloucháme. Raději volte slova jako prostor pro zlepšení. Opět pozor na slona, volte maximálně tři body ke zlepšení. U nich řekněte, co má příjemce zlepšit, jak to má udělat, proč to má dělat jinak. Nechte příjemce si to vyzkoušet. Nakonec se domluvte, kdy změnu provede.

## **10.2.2 RADY PŘI PODÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY**

Při poskytování zpětné vazby buďte konkrétní. Nejlépe používejte příklady, na kterých danou věc popíšete.

Zpětnou vazbu poskytněte pravidelně, vždy buďte dobře připraveni. Zvolte si vhodné místo, kde nebudete rušeni a čas naplánujte tak, aby vám příjemce po obědě neusnul.

Nehodnoťte osobnost příjemce, ale vždy jen jeho práci.

Nepoužívejte slova jako je problém, katastrofa, mínus, negativum, naopak volte slova jako prostor pro zlepšení, bod k rozvoji nebo zamyšlení.

Zeptejte se na začátku zpětné vazby, jak se příjemce má (jestli je nyní vhodný čas na zpětnou vazbu). Pokud má doma například nějaké velké osobní problémy, zpětnou vazbu odložte. Buďte empatičtí.

Poskytněte zpětnou vazbu osobně. Emailem nikdy nedosáhnete takového efektu jako u ústní zpětné vazby.

Nechte prostor pro příjemce, ať se na začátku zpětné vazby sám zhodnotí. Uvidíte, jak se sám vidí. Zda jednáte a člověkem, který má sklony se podceňovat či přeceňovat. Dobré je pro toto rozřazení také použít slepých map s výsledky týmu. Nechte na zaměstnanci, ať se sám zaznačí, kde si myslí, že se nachází.

V prostoru pro zlepšení nechte na zaměstnanci, ať si sám navrhne řešení situace. Bude návrh považovat za svůj a vy také nemáte patent na rozum, řešením může být překvapivě velmi inovativní.

Dle Pruknera se efektivní zpětná vazba opírá o tři hlavní principy. Je poskytována průběžně, snaží se vyvarovat nepříznivým emocionálním reakcím zaměstnance bránícím jejímu přijetí a pomáhá hledat východiska ke zlepšení výkonu. (Prukner, 2014)

### **SKUPINOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA**

Pokud máte tým početnější a všichni vykonávají stejnou práci, můžete uspořádat skupinovou zpětnou vazbu. Dobře se uplatní například v call centrech, kde se mohou poslouchat hovory od členů týmu a každý člen poskytne svou zpětnou vazbu na hovor. Výhodou je, že členové týmu uslyší hovory i ostatních členů, uslyší zpětnou vazbu od jiné osoby, než je vedoucí a procvičí se sami v podávání zpětné vazby. Pozor si však dávejte, aby členové týmu uměli podávat zpětnou vazbu. Na začátku skupinové zpětné vazby sdělte členům pravidla poskytování zpětné vazby. Vy skupinovou vazbu facilitujte. Dohlédněte, aby členové odcházeli s body ke zlepšení, opět pozor na slona.

## KOUCINK

Koučink není to samé jako zpětná vazba, ale jedná se také o určitý druh sebehodnocení a posunu vpřed v dovednostech. Základním předpokladem je vlastní motivace zaměstnance, ochota se rozvíjet a definovat vlastní cíle. Bez splnění tohoto předpokladu může být koučink silně demotivační. Často se v praxi používá spíše zpětná vazba s prvky koučování.

Koučink je založený na důvěrném vztahu kouče a koučovaného. Koučovaný může mít za cíl například posunout se přes nějakou pracovní překážku nebo složité životní období. Kouč je velmi empatický člověk, který rád jedná s lidmi a chce jim pomoci. Kouč nemusí být odborníkem v dané oblasti, v tom je rozdíl oproti mentorovi. Kouč však musí být expert v kladení otázek a v práci s motivací lidí.

Na úvodní koučovací schůzce se sladují vzájemná očekávání a mapují se pohnutky a motivace koučovaného. V rámci následných pravidelných schůzek kouč pomocí správných a cílených otázek pomáhá koučovanému najít cíl, řešení jeho konkrétní situace.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Konflikt je střetnutí vyvolané neslučitelnými cíli. Je důležité umět konflikt řešit buď autoritativním, alternativním řešením nebo intervencí třetích stran.

Vyjednávání je proces prosazování zájmů zainteresovaných stran za účelem dosažení vzájemné dohody. Využívají se různé strategie pro výsledné řešení.

Zpětná vazba pomáhá člověku nahlédnout do sebe samého a lépe porozumět chování lidí, se kterými přichází do kontaktu. Jedna z nejvyužívanějších zpětných vazeb je zpětná vazba smíšená, která v sobě obsahuje pozitivní i negativní stránku.

## OTÁZKY



1. Co je to konflikt?
2. Jaké existují způsoby řešení konfliktů?
3. Jaké existují strategie vyjednávání?
4. Jaké zásady pro podávání zpětné vazby znáte?