

Obrázek 5.16 Fáze konfliktu

5.8.2 ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Z výše uvedeného lze odvodit, že konflikt sám o sobě není dobrý nebo špatný. Klíčové je, jak se přistoupí k jeho řešení. Podle toho, zda člověk hájí spíše své zájmy nebo naopak zájmy protistrany, lze odlišit pět základních stylů řešení konfliktů.

Pro úspěšné řešení konfliktu je vhodné dodržovat tyto **zásady**:

- Je potřeba hledat a odstraňovat skutečné příčiny konfliktů a nezabývat se pouze jejich symptomy. Jen tak lze zabránit tomu, aby se konflikt znovu objevil.

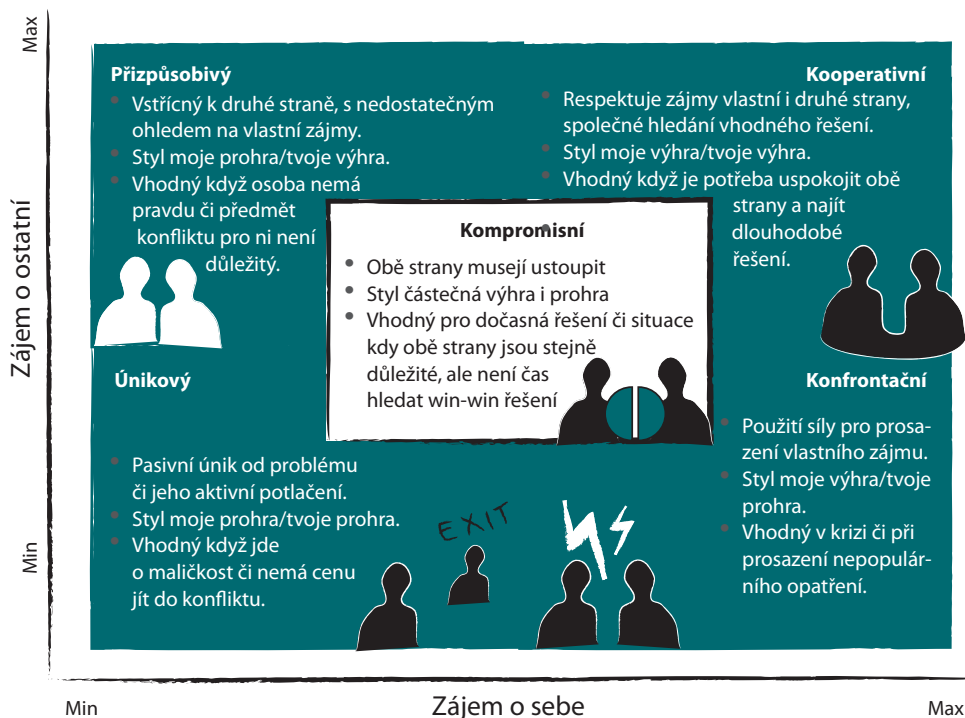
Pokud na sebe na jednání dva členové projektového týmu křičí (symptom) a manažer jim řekne, ať jsou z ticha, viditelný konflikt zmizí, ale není vyřešen. Je potřeba hledat hlubší příčinu neshod, kterou může být například jejich odlišný názor na vhodné lektory konference.

- Pokud je zřejmé, že se kolem věcného jádra problému nabalilo i množství emocí, doporučuje se věnovat se v první fázi řešení právě těmto pocitům. Někdy je stačí nehodnotícím, neutrálním jazykem pojmenovat, a vyjádřit tak své pochopení pro rozpoložení zúčastněných stran.

Pokud jeden člen týmu na druhé křičí, je vhodné říct např.: „Je naprosto pochopitelné, že tě ta situace rozčílila.“



Každý způsob řešení konfliktu má v určité situaci své uplatnění. Při hledání dlouhodobě uspokojivých řešení je však nevhodnější zvolit kooperativní styl, tzv. **win-win** řešení. Hledání originálního způsobu, jak vyřešit konflikt, sice zabere hodně času, vyplatí se to však jak z věcného hlediska, tak z hlediska budování vztahů s druhou stranou.



Obrázek 5.17 Způsoby řešení konfliktu podle Čakrta (Čakrt, 1998)

- Je lepší dobře prozkoumat, co každá strana opravdu potřebuje. To, co lidé v konfliktu říkají (jejich postoje), nemusí dostatečně naznačovat, jakým směrem by se mělo řešení ubírat (které jejich zájmy a potřeby má uspokojit).

Člen týmu může například naléhat na projektového manažera, že potřebuje dalšího brigádníka, i když ví, že z úsporných důvodů již nejsou přijímáni žádní noví pracovníci. Pokud by manažer zůstal na úrovni postojů (potřebuji brigádníka), vyřešil by konflikt odmítnutím požadavku. Pokud by však hledal hlubší zájem, zjistil by, že daný člen týmu potřebuje brigádníka na skládání konferenčních tašek. Jinak to bude muset udělat sám a zůstat několik dní přesčas. V takové situaci možná manažera napadne, že může nabídnout pomoc své asistentky, která zrovna není vytížená na 100 %.

Tipy, jak jednat s tzv. konfliktními lidmi:

- Mezi čtyřma očima si o konfliktu otevřeně promluvit.
- Hledat společné cíle a zájmy, na kterých lze stavět řešení situace.
- Pokud postup několikrát selže, nezbyvá než vyloučit konfliktního člena z týmu.

Možný **postup** pro úspěšné řešení konfliktu:

1. Rozpoznat konflikt

Nejprve si člověk musí uvědomit, že se objevil konflikt (v kterékoliv jeho fázi), jenž je potřeba řešit. Je-li v místnosti spousta emocí, je dobré dát si na chvilku pauzu.

2. Zjistit potřeby druhé strany

Zralý pracovník umí oddálit svou touhu vysvětlit, co má na srdci, a dá přednost druhé straně. V této fázi je klíčové aktivně naslouchat.

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.