1 CO NÁS V KNIZE ČEKÁ A NEMINE?

Jednou jsem na svém semináři o konfliktech položila dotaz, co pro posluchače znamená, když se řekne **komplikovaná komunikační situace**, co to vlastně je. Jeden účastník se přihlásil a řekl, že to je každá situace, protože nikdy nevíme, jak se může vyvinout. Jeden můj kolega na dotaz, jak se mu daří v manželství, pravil: *„Ráno to bylo dobré, uvidíme odpoledne“*. Je totiž pravda, že nikdy nemůžeme s jistotou říci, jak se bude jednání, setkání, schůzka, porada, konzultace apod. vyvíjet, s čím náš komunikační partner přichází, co má za sebou i před sebou a v jakém rozpoložení je. Každá komunikační situace se může potenciálně vyvinout v komplikovanou, a je tedy dobré být na tuto eventualitu připraveni, ať už v pracovním či osobním životě. Komplikované komunikační situace a konflikty jsou velmi široké a rozmanité téma, které je možné popisovat a zkoumat z mnoha různých úhlů pohledu, v mnoha prostředích a kontextech. Já jsem se ve své publikaci zaměřila na specifický kontext škol (a školských zařízení).

Cílem publikace je popsat komplikované komunikační situace ve specifickém školním prostředí a navrhnout postupy, jak v nich vhodně komunikovat, zachovávat profesionální přístup, efektivně předcházet konfliktům, případně je umět včas a vhodným způsobem řešit. Celým textem se prolínají pojmy konflikt, spor, komplikovaná a náročná komunikační situace, proto je nutné je v první kapitole vymezit a zařadit do kontextu školy a popsat typické situace, které nastávají a které musí pedagogičtí pracovníci řešit. Dále se publikace věnuje kvalitní prevenci vzniku konfliktů a vhodným komunikačním strategiím, vysvětluje a na konkrétních příkladech ukazuje komunikační stopky a možnosti, jak je nahradit vhodnějšími větami, učí komunikovat efektivně, jasně a srozumitelně. V části prevence se text věnuje i osobnímu nastavení, které je pro úspěšnou komunikaci v komplikovaných situacích velmi důležité, a pokud nebudeme vnitřně OK, můžeme po komplikované komunikaci být zcela KO.

V knize se věnuji i méně známým přístupům (například filozofie LEAN nebo transakční analýza), o které je možné se opřít při zefektivňování komunikace nebo pro lepší pochopení komunikačních partnerů. Uznávaný český autor a mediátor Jiří Plamínek (např. Plamínek, 2012) tvrdí, že konflikty jsou nevyhnutelné a i přes veškerou prevenci občas nastávají, proto i v této publikaci je věnován prostor vhodným strategiím pro řešení již vzniklých konfliktů, práci s emocemi a mediačním technikám.

Teorie je vždy doplněna o praktické a autentické ukázky z běžného života školy[1] či popisem skutečných situací, které ve školním prostředí nastávají a které musí učitelé nebo vedoucí pedagogičtí pracovníci řešit. Všechna jména jsou samozřejmě smyšlená a situace anonymizované a získané od účastníků mých seminářů. Na seminářích se často dozvídám, že nejnáročnější je správně komunikovat s rodiči, proto se závěrečná část knihy věnuje konkrétně tomuto specifickému tématu a nezapomíná ani na tzv. komplikovaného rodiče, zaměřuje se na prevenci a na nastavení komunikace, která z „běžných" rodičů nevytváří komplikované.

Kniha je určena nejen pro vedoucí pedagogické pracovníky všech druhů škol, školských zařízení a dalších vzdělávacích institucí, kteří zažívají většinou nejvíce komplikovaných komunikačních situací, ale i pro další učitele, lektory a vzdělavatele, kteří mohou zde popsané techniky a strategie také využívat. Určitě je využitelná i pro studenty pedagogických fakult, kteří z ní mohou načerpat inspiraci před vstupem do praxe a nastavit tak hned na počátku vhodné komunikační strategie.

Poděkování

Ráda bych poděkovala především kolegyni Ireně Trojanové za inspirativní rozhovory a chytře kladené otázky k zamyšlení. Dále můj dík směřuje ke všem pedagogickým pracovníkům, kteří jsou ochotni reflektovat své komunikační způsoby a kteří věří, že rodiče a kolegové jsou partneři a nikoli problémy. Zároveň bych chtěla poděkovat všem kritickým rodičům a kolegům, které jsem zatím ve své profesní dráze potkala, protože díky nim se udržuji stále duševně svěží a motivovaná znát aktuální legislativu a trendy ve školství, a kteří mi takto pomáhají profesně i osobnostně růst.

[1] V publikaci používám termín škola, ale příklady z praxe pocházejí z různých mateřských, základních a středních škol. Nicméně jsou plně přenositelné i do dalších školských zařízení a vzdělávacích institucí.

2 POJĎME SE SEZNÁMIT SE ZÁKLADNÍMI POJMY

Nezažíváte-li v životě žádné konflikty, pravděpodobně jste mrtví.

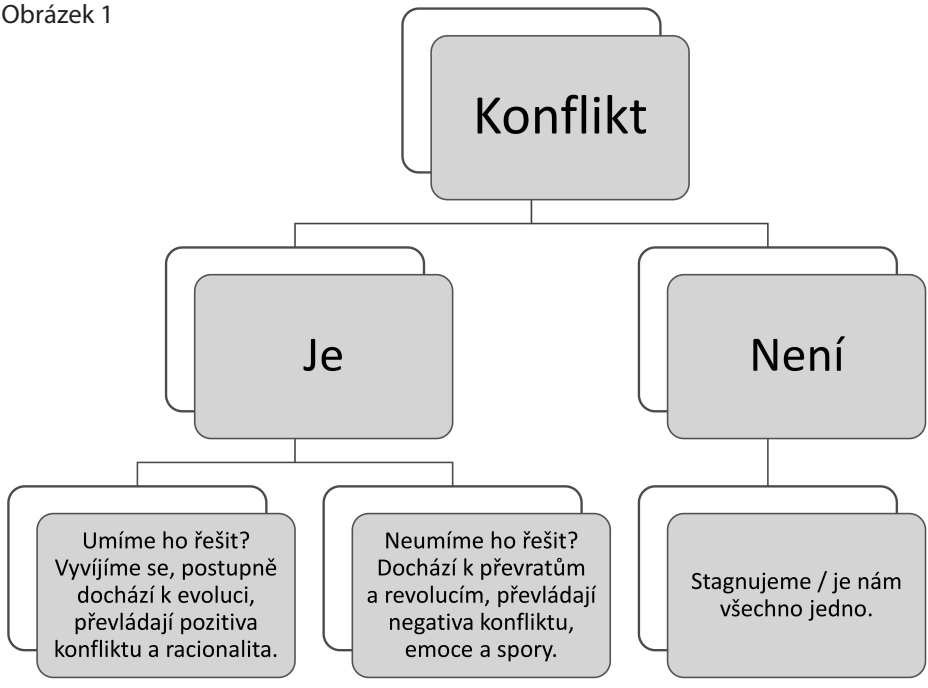
Máte rádi konflikty? Tuto otázku pokládám na každém svém semináři zaměřeném na konflikty, většina účastníků odpovídá, že ne. Já říkám, že ano, ony mě totiž tak trochu živí… Ať už máte ke konfliktům jakýkoli vztah, každopádně se vyplatí zamyslet se, co nám přináší a co nám berou, kde je jejich potenciál a jak ho využít.

Plamínek (2012) dokonce tvrdí, že konflikty jsou samotným základem života a díky nim byly učiněny všechny objevy v historii lidstva. Bez konfliktů se systémy nedokáží vyvíjet, stagnují a v podstatě jsou na mrtvém bodě. Je samozřejmě v zásadě nemožné představit si školní prostředí ve zcela bezkonfliktním stavu naprosté stagnace. Tam, kde se vyskytují lidé, bezkonfliktní stav neexistuje. Můžeme ho přirovnat k přístupu „je nám všechno jedno", je to stav, ve kterém sice nezažíváme žádné zásadní konflikty, ale také se nikam neposouváme, nemáme žádné vize a žádná přání. Škola ve fázi „je nám všechno jedno" bude jistě nějakým způsobem po nějakou dobu fungovat, nicméně nakonec bude nutné, aby se objevil konflikt a rozproudil znovu život.

Rozproudění života pomocí konfliktu s sebou nese právě ty jeho zmíněné pozitivní a negativní aspekty. Pokud konflikt neumíme nebo nechceme řešit, dostává se do své negativní roviny a projevuje se jako emocionálně vypjatý spor. Dochází ke všem jeho negativním projevům, hádkám, křiku, pláči, urážkám, odchodům, ukončování spolupráce, útokům v osobní rovině apod. Často také neřešený konflikt vede k rychlé revoluční změně, převratu, tzv. otočení o 180 stupňů nebo radikálnímu řezu. Výsledek takového konfliktu nemusí být nutně negativní, rozhodně ale je velmi bolestivý a nepříjemný. Pokud konflikt umíme řešit, dostaneme se sice do komunikačně náročné fáze, kde ale mohou převládnout pozitivní aspekty problému. Objevují se nové úhly pohledu, nové myšlenky, přeskupují se vztahy, vyvíjí se dynamika, vyjasňují se postoje, zájmy a představy, upravují se pravidla, revidují se vize, dochází k posunu a postupné evoluční změně.

„Konflikty jsou nezbytnou součástí každodenního života a jsou také nezbytnou součástí života školy, kde jsou akcentovány mezilidské vztahy, kde je prostor pro setkávání rodičů, učitelů a žáků rozličných kultur, názorů, osobností, víry, potřeb, preferencí, cílů, zájmů, úsilí a hodnot." (Göksoy a Argon, 2016, s. 198) „*Konflikty jsou přirozené a legitimní, (...) patří k běžnému životu, jako k vodníkovi červené boty nebo vykotlaná vrba*". (Plamínek, 2013, s. 46)

Obrázek 1



Mezi základní činnosti vedoucího pracovníka řadí Trojanová (2017) komunikaci, rozvoj pracovníků, motivaci, vhodný styl vedení a řešení konfliktů. Je pravda, že nelze tyto činnosti od sebe jednoznačně oddělit a konkrétně komunikace se prolíná vlastně vším. Ve všech těchto činnostech nastávají situace, které jsou z komunikačního hlediska komplikované, i když se ještě nejedná přímo o konflikty. Při řízení lidských zdrojů se nelze zcela vyhnout komplikovaným, náročným či nepříjemným osobním rozhovorům, mailům či telefonům. Definování komplikované komunikační situace a její náročnosti je přitom spíše subjektivní, protože záleží ve značné míře na osobním nastavení obou aktérů komunikace, jejich aktuálních pocitech, naladění, motivaci apod. (Medlíková, 2012).

Zcela v souladu s Trojanovou (2017) považuji za nezbytné, aby vedoucí pracovníci ve školách znali teorii konfliktů, rozuměli jejich jednotlivým typům a fázím vývoje a na základě této znalosti uměli nastavit vhodnou prevenci a rovněž aby ovládali účinné strategie ve chvílích, kdy ke konfliktu dojde. Neméně důležité ovšem je, aby i ostatní pedagogičtí pracovníci ovládali základní techniky prevence konfliktů, tj. především efektivní komunikaci bez komunikačních stopek (více přímo v kapitole o komunikačních stopkách), a to jak vůči žákům, tak i vůči kolegům, rodičům a dalším zúčastněným.

Než se pustíme do prevence, technik, strategií a řešení konfliktů, postavíme celému tématu teoretické základy:

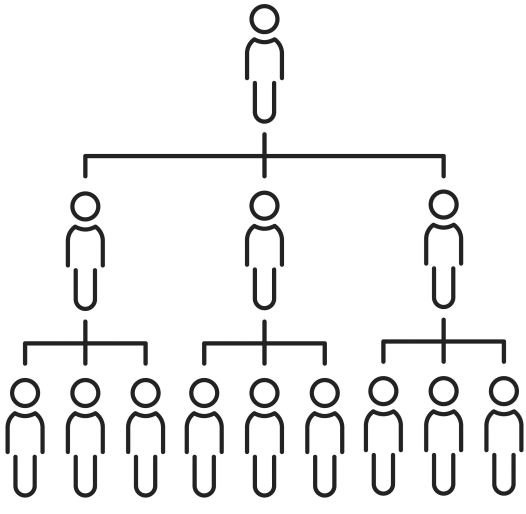
1. Ujasníme si, jaké kdo zastává v komunikaci role.
2. Vymezíme základní pojmy a definice konfliktu a komplikovaných situací.
3. Podíváme se na možné způsoby řešení.
4. Seznámíme se s fázemi konfliktu.
5. Na příkladu z praxe se pověnujeme analýze zbytečných spouštěčů.

Mimochodem, takovéto vyjasnění si, jak co chápeme a používáme, je jednou z účinných prevencí konfliktů.

Jaké máme role a zodpovědnost?

Pro nastavení efektivní komunikace je nutné přijmout myšlenku, že ne vždy probíhá komunikace vertikální, tj. s jednotnými rolemi. Při komunikaci s rodičem je nutné akceptovat, že je za ni zodpovědná škola, tj. učitel nebo ředitel. Učitelé jsou při komunikaci učitel-rodič na straně profesionála, tj. oni mají odpovědnost za to, jakým způsobem se bude vyvíjet a ubírat. Může se stát, že rodič s respektem nekomunikuje, učitel je ale odpovědný za to, že on vždy s respektem komunikovat bude.

Obrázek 2 Role a pozice v konfliktu



Svoji pozici není příliš obtížné určit. V pracovním vztahu nám pomůže, když se podíváme na organizační schéma, pokud jsem pod někým, zodpovídá on, pokud je někdo pode mnou, zodpovídám já. Přičemž samozřejmě stále zodpovídám sám za sebe a logicky se snažím komunikovat tak, aby konfliktů bylo co nejméně. V komunikaci s veřejností je určení také jednoduché, zastupuji-li nějakou organizaci a hovořím-li z této pozice, jsem zodpovědný já. Zastupuje-li organizaci někdo jiný a já jsem v roli klienta, zodpovídá on. Jednoduchým příkladem může být telefonní hovor s operátorem. Operátor přesně ví, v jaké roli je a podle ní s volajícími komunikuje, i když ho na druhém konci někdo osočuje, nenechá se „rozhodit“ a udržuje profesionální linku hovoru.

Neseme-li tedy zodpovědnost za komunikaci, nesmíme se nechat tzv. „vytočit“ a musíme být schopni udržet stále profesionální linku rozhovoru. Na křik nikdy neodpovídáme křikem. **Neznamená to ovšem, že si máme nechat vše líbit**, pro vymezení hranic ale využijeme nástroje odpovídající pozici, kterou zastáváme. Křičí-li například rozhořčený rodič na učitele, co si to dovoluje, že jeho dítě propadá z angličtiny a že to tedy vypovídá o jeho kvalitách a celkově celá škola nestojí za nic…, neodpoví učitel zvýšeným hlasem, že kdyby se s ním rodič doma učil, nemuselo by to tak dopadnout. V klidu sdělí, že na známkách trvá a je připraven celou situaci řešit, a pokud si rodič přeje, navrhne osobní konzultaci a termín.

Odpovědnost za stanovení pravidel komunikace a komunikačních toků je také na řediteli nebo na učiteli. Je logické, že některý rodič dává přednost WhatsAppu, další mailu, někdo by raději skupinu na Messengeru a někdo chce papírek v sešitě. Učitel zná rodiny studentů ve třídě a ví, jaký způsob je s ohledem na hromadné vzdělávání nejlepší, proto odpovědně rozhodne, stanoví pravidla a ta bude s respektem dodržovat. Není možné se snažit vyhovět každému jednotlivému rodiči, přeposílat zprávy a informace na různé účty a platformy. Jednak je to problematické s ohledem na ochranu osobních údajů, jednak dochází k chaosu.

Jak poznáme komplikovanou situaci a konflikt?

Nejprve se podíváme na **vymezení pojmu komplikovaná (nebo náročná) komunikační situace**. Pro účely této publikace ji chápu jako situaci, která zpravidla obsahuje následující aspekty:

- Je emocionálně vypjatá.
- Sděluje / děje se v ní něco negativního nebo nepříjemného.

Emocionální vypjatost a negativní kontext komunikační situaci vždy zařadí mezi komplikovanou, ať už se jedná o chvíle, kdy se není možné shodnout na vhodném řešení, přichází k nám někdo rozčílený nebo nešťastný, potřebujeme sdělit zaměstnanci, že s jeho prací nejsme spokojeni nebo ho chceme dokonce propustit apod.

K ZAMYŠLENÍ MOHOU VÉST SLOVA ÚČASTNÍKA SEMINÁŘE

„Myslím si, že vlastně všechno může být komplikovaná situace, vypadá to nevinně, ale nikdy nevím, jak se to může vyvinout. Je nutné být ve střehu".

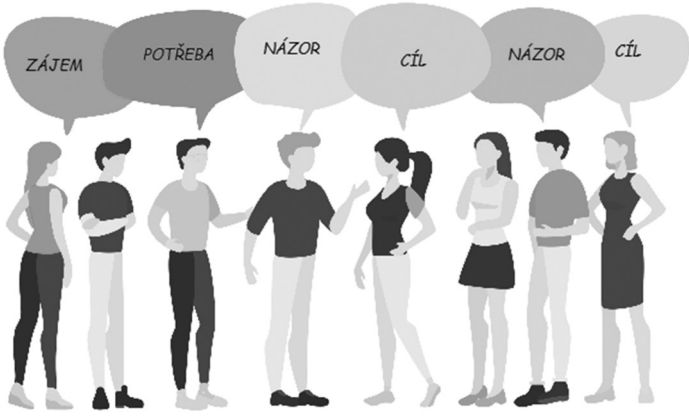
V případě, že nezvládneme komplikovanou situaci kvalitně vykomunikovat, může se stát, že emocionální podtext bude narůstat a emoce převáží nad racionálním přístupem k celé situaci, následně dojde k eskalaci konfliktu a jeho rozvinutí do sporu. Pojem spor nás pak zavede k dalšímu důležitému **rozdělení konfliktů – na spory a problémy**.

Základní dělení konfliktu podle Plamínka (2012) na spor a problém považuji za velmi přínosné především s ohledem na to, jak ke konfliktu přistupovat a řešit ho. U **sporu** jsou přítomné silné iracionální emoce, které v podstatě znemožňují řešení, a je nutné je nejprve nechat odeznít (či je vhodnými technikami zvládnout) a celý konflikt řešit ve chvíli, kdy se z něho stává **problém**, ve kterém již nejsou tak silné emoce a je racionálně řešitelný. Dalším poznávacím znamením sporu je, že se jedná o konflikt, kde chce minimálně jedna strana prosadit vlastní řešení; oproti tomu u problému se zúčastněné strany snaží nalézt objektivně vhodné řešení společně. Je tedy zřejmé, že každý z těchto typů vyžaduje jiný přístup a strategie.

Rozdělení konfliktu na dva základní typy	
Spor	Problém
■ Emoce eskalují ■ Minimálně jedna strana chce prosadit své řešení	■ Emoce jsou kontrolovatelné ■ Obě strany hledají vhodné řešení

Zda se konflikt vyvine tak, či onak, mají v rukou jeho aktéři, tj. my sami. Při dodržování vhodných komunikačních strategií jsme zpravidla schopni k většině konfliktů přistupovat jako k problémům, tj. skutečně je řešit. Vstupujeme-li jako vedoucí pracovníci do již rozvinutých sporů, jsme pak za použití určitých (a zde v knize popsaných) technik schopni odkrýt pod emocemi tzv. „jádro pudla", tedy problém, a vést ostatní k racionálnímu řešení. Škola je prostředí, kde se střetávají různé druhy osobností, různé představy, názory, potřeby, cíle, kultury, životní zkušenosti apod. Je tedy nutné předpokládat, že tyto osobnosti budou pociťovat emoce, které budou v případě jejich střetu eskalovat. Je to prostředí, pro které jsou typické emocionální konflikty – tedy spory.

Obrázek 3 Zájem, potřeba, názor, cíl



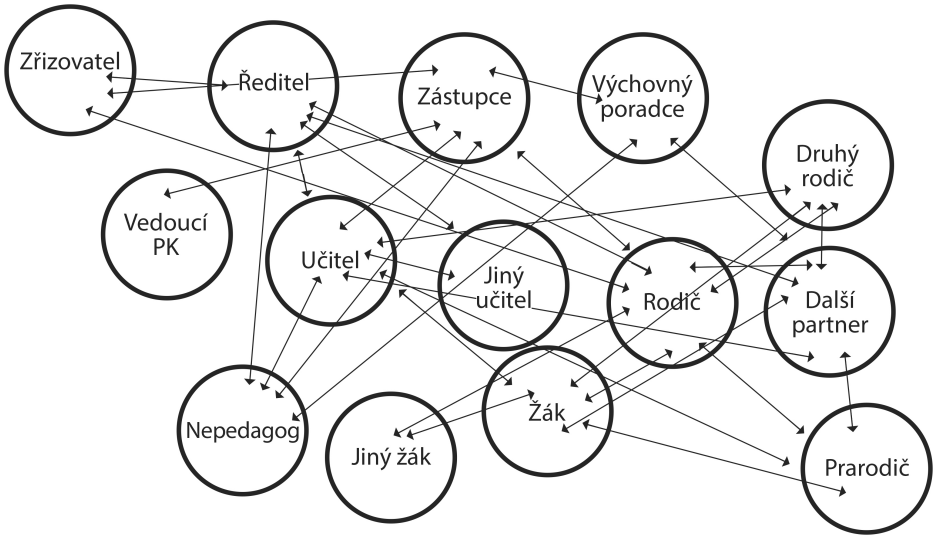
Komplikovanou komunikační situaci je možné chápat jako situaci, která je v podstatě problémem a nikoli sporem. Správné komunikování v těchto chvílích je pak možné chápat buď jako prevenci vzniku sporu, nebo jako vhodnou strategii pro řešení konfliktu, který je ve fázi problému.

Pro aplikování vhodných strategií v podstatě zpravidla stačí pochopení rozdílu mezi problémem a sporem, nicméně v odborné literatuře je možné nalézt ještě řadu dalších dělení různých typů konfliktů, např. na interpersonální, intrapersonální, skupinové a meziskupinové.

Obrázek 4 Typy konfliktů

Ve školním prostředí jistě čtenáře napadne celá řada příkladů z praxe, kdy takovým typickým meziskupinovým konfliktem může být konflikt mezi učiteli prvního a druhého stupně, skupinovým pak například konflikt v rámci jedné předmětové komise nebo mezi rodiči jedné třídy apod. Opět se jedná o schématické rozdělování, protože i v rámci meziskupinového konfliktu mohou dále probíhat i další skupinové, intra a interpersonální konflikty, které celou situaci znepřehledňují a komplikují. Pro vedoucí zaměstnance je právě vnitřní intrapersonální konflikt jeho zaměstnance velmi náročný, protože není dobře rozpoznatelný, a tím pádem je také špatně řešitelný. Interpersonálních konfliktů ve školách je nepopsatelné množství, jak se pokouší demonstrovat obrázek č. 5, který jistě není vyčerpávající.

Obrázek 5 Vybrané konflikty ve školním prostředí



Další pohled na intrapersonální a interpersonální konflikty nabízí Trojanová (2017), která je dále rozděluje podle **dominance určité psychologické charakteristiky** na konflikty názorů, zájmů, představ a postojů. Tyto konflikty se buď odehrávají uvnitř člověka, tedy jako intrapersonální, kdy je například konfliktem představ rozpor mezi tím, co člověk říká a jak to říká, konfliktem názorů a postojů je vnitřní nevyhraněnost a konfliktem zájmů pak chvíle, kdy člověk například vnitřně zápasí mezi osobními a společenskými zájmy. V případě interpersonálních konfliktů se toto napětí odehrává mezi osobami a je založeno na zastávání odlišných postojů, názorů a představ, odlišném chápání toho, co je „dobré“ a „špatné“, a také na bránění svých odlišných zájmů (Křivohlavý, 2002; Holá, 2011; Trojanová, 2017).

Jak nás konflikty ovlivňují v práci?

Konflikty ovlivňují náš život a životní a pracovní spokojenost spíše negativním směrem. McConnon (2009) například uvádí, že celkově narušují týmovou práci, vyvolávají absence a představují časovou ztrátu při plnění pracovních úkolů. Jsou tedy na jednu stranu přirozeným jevem, který často přináší i pozitivní změnu (např. Plamínek, 2012), na druhou stranu ale také něčím negativním, co komplikuje naše fungování v běžném životě.

Pracovní spokojenost úzce souvisí s celkovou životní spokojeností a kvalitou života, což je dle mnoha autorů multidimenzionální kategorie, jejíž uspokojivou a všeobecně přijatelnou definici dosud nemáme. Často se v této souvislosti používá pojem „well beeing", který vyjadřuje subjektivní pozitivní vnímání vlastního života (např. Frankovský a Kentoš, 2004). „Well beeing" je tedy dílčí složkou kvality života a zahrnuje pozitivní vnímání člověka v různých jeho životních rolích, tedy i v roli pracovní. Spokojenost v práci je další multidimenzionální kategorií, do které mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti rozhodně patří.

Konflikty na pracovišti je možné samozřejmě posuzovat i z pozitivního hlediska, jak uvádí Plamínek (2012), bez konfliktů by docházelo ke stagnaci, což není v žádném, tj. ani pracovním, prostředí žádoucí. Otázkou ovšem je, o jaké konflikty se jedná. McConnonovi uvádějí, že manažer stráví až 25 % času řešením konfliktů, které nemají žádný přínos. Nejenom, že řešení zabere čas manažera, ale představuje i časovou ztrátu pro zúčastněné zaměstnance, dochází k pracovním absencím a ohrožena je i kvalita týmové práce. Z toho vyplývá, že pro manažera je zvládání konfliktů a konfliktních situací nepostradatelnou kompetencí, která se zdaleka neprojevuje pouze v oblasti vztahů na pracovišti, ale má dopad i do produktivity organizace, což se na první pohled nemusí jevit jako zřejmé (McConnon, 2009). Neřešené konfliktní situace se v záporném slova smyslu dotýkají naší duševní rovnováhy a tím pádem i našeho výkonu na pracovišti (Mikuláštík, 2007).

Při konfliktech na pracovišti hraje svou roli i gender. Křivohlavý (2008) uvádí, že jeden z poznatků pokusu na Michigenské univerzitě lze shrnout takto: *„U žen je veliké nebezpečí, že upadnou do oboustranné „pasti" vzájemné nekooperace. U mužů je naopak značná naděje, že upadnou do „pasti" oboustranné kooperace"* (Křivohlavý, 2008, s. 87). Školství je v České republice pracovním prostředím, kde se vyskytují převážně ženy. Obecně je tedy z hlediska komunikačních situací takto genderově homogenní prostředí náročné (Krupičková, 2020).

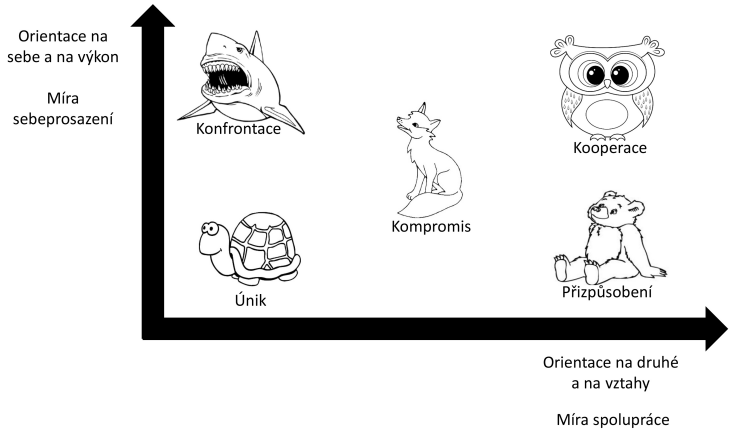
Kvalitní psychohygienické podmínky představují jednu ze základních opor definujících podobu života školy a v ní realizovaného vzdělávacího procesu, je potřeba, aby byl její ředitel dostatečně kompetentní takové podmínky vytvářet, ale i udržovat a rozvíjet. A protože škola je konfliktně potenciální prostředí, je zapotřebí, aby její ředitel *„znal teorii konfliktů, a to od jejich vzniku přes vývoj, způsob řešení i prevenci, ale aby s nimi také počítal a neodsunoval je do pozadí, nýbrž je řešil."* (Trojanová, 2014, s. 60)

Jaký styl řešení můžeme zvolit?

Neexistuje jeden nejlepší a nejvhodnější styl řešení konfliktů, který by nám svým osvojením zachránil všechny komplikované komunikační situace. Odborníci (např. Komárková, 2001; Medlíková, 2012; Plamínek, 2012; Pavlica, 2015 a Trojanová, 2017) se shodují na tom, že lidé při řešení konfliktů v různé míře akcentují buď sebe a své prosazení, nebo vztahy, druhé a vzájemnou spolupráci. Na základě míry těchto dvou aspektů je možné rozdělit styly řešení konfliktů do pěti základních skupin, pro jejichž zapamatování můžeme sáhnout i do světa zvířat. Dělí se tedy na:

- Agresivního žraloka
- Spolupracující sovu
- Kompromisní lišku
- Schovávající se želvu
- Přizpůsobivého medvěda[2]

Obrázek 6 Znázornění stylů řešení konfliktu podle míry spolupráce a sebeprosazení a orientace na druhé a na sebe



Únikový **(vyhýbavý nebo schovávající se)** styl je charakteristický tím, že nic neřešíme, neprosazujeme své zájmy a ani se nesnažíme spolupracovat nebo pečovat o naše vztahy. Jsou to chvíle, kdy se například vedoucí pracovník od konfliktů distancuje slovy *„To si musíte vyřešit sami“* nebo *„Vrátíme se k tomu později“* (což se ale nikdy nestane). Může se stát, že čas skutečně pomůže a konflikt sám od sebe tzv. vyšumí, ale zpravidla doutná dále pod povrchem a projeví se v blízké budoucnosti větší silou.

[2] Můžete také místo žraloka najít i lva a místo želvy šneka, já bych tam spíše dala zajíce a místo medvěda zlatého retrívra, ale je zbytečné plést čtenářům hlavu rozšiřováním počtu zvířat, na popisu to nic nemění.

Konfrontační (soupeřivý, agresivní) styl naopak prosazuje pouze naše zájmy, a to klidně na úkor zájmů jiných – prostě trváme na svém, bez ohledu na potřeby ostatních. Bude-li se jednat o vedoucího pracovníka ve škole, prosadí první návrh rozvrhu hodin bez ohledu na jakékoli potřeby svých kolegů, které odbyde informací o jejich plném pracovním úvazku. Orientace na druhé a na vztahy je u tohoto vedoucího pracovníka v danou chvíli nulová.

Přizpůsobivý medvídek je opakem agresivního žraloka a cení si vztahů nade vše. V případě, že má na starosti rozvrh je možné, že zohledňování požadavků jednotlivých kolegů povede k tomu, že v září ještě nebude nic hotovo, hlavně, aby se na něj nikdo nezlobil a všichni ho měli rádi.

Liška je někde mezi všemi zmíněnými zvířaty, volí **kompromisní** styl. V tomto případě jsme ochotni slevit z našich cílů a prosazujeme je jen částečně, neopomínáme ani vzájemné vztahy. Styl je založený na tom, že ustoupit musí obě strany, každá sleví a také něco může získat. Tento styl je velmi lákavý, nicméně není vždy vhodný. Stačí se jednoduše zamyslet nad touto otázkou: Co je kompromisem, když jedna strana má chuť na kávu a druhá na čaj? Shodneme se všichni na vodě? Budeme spokojeni? Pravděpodobně budeme naopak všichni nespokojeni. **Kompromis pro kompromis nefunguje**, jdeme-li do kompromisu, musíme vědět, co je vlastně cílem celého jednání, co je hodnotou, kterou zastáváme, o čem se vlastně bavíme, pak můžeme dosáhnout kompromisního řešení. Snažit se ale za každou cenu slevit z požadavků u obou stran může skutečně být nesmysl.

Zpravidla bývá nejvhodnější moudrá sova, která představuje spolupráci, hledání společného řešení, zohledňování více hledisek, tj. **kooperativní** styl. V tomto stylu vnímáme konflikt pozitivně, jako problém, který je nástrojem k posunu a postupnému zlepšování a hledání nových cest. Snažíme se v diskuzi zjistit potřeby a cíle všech zúčastněných a nalézt řešení, tzv. win-win. Jeho největší výhodou je dlouhodobost nalezeného řešení bez narušených vtahů a největším problémem je velká časová náročnost, která bohužel není vždy realizovatelná.

Každý styl řešení má v životě své místo. Únikový použijeme například ve chvíli, kdy se jedná o drobné konflikty, u kterých ze zkušenosti víme, že časem zmizí samy. Konfrontační styl má své místo ve chvíli, kdy je nutná rychlost, musíme se rychle rozhodnout, případně musíme rychle prosadit nepopulární opatření. Přizpůsobivý styl je vhodný ve chvíli, kdy si uvědomíme, že protistrana má pravděpodobně pravdu, případně, pokud je v danou chvíli skutečně nezbytné udržet dobré vztahy, nebo daná věc pro nás není příliš důležitá. Kompromis se nám vyplatí ve chvíli, kdy prosazování by zbytečně ohrozilo vztahy a není časový prostor pro kooperaci. Kooperativní styl využijeme při zásadních jednáních s klíčovými lidmi, kdy je důležité, aby nezůstaly pod povrchem negativní emoce a v diskuzi se projevila různá možná řešení. Je to nejlepší styl ve chvíli, kdy nám jde o zásadní a dlouhodobá řešení.

Kooperativní styl se nám bude dařit, pokud:

- dokážeme oddělit lidi od problémů, tj. budeme se zabývat problémem a nikoli vzájemnými vztahy a nebudeme si brát věci osobně – viz také kapitola o osobním nastavení.
- akceptujeme, že každá myšlenka je možná a může zaznít, i když víme, že není vždy realizovatelná.
- obě strany vědí, že se chtějí dohodnout.

Pokud chceme lépe porozumět našemu osobnímu preferovanému stylu řešení konfliktů, můžeme vyzkoušet **Thomas-Kilmannův test** v příloze 1. Thomas a Kilmann (1992) vycházeli při identifikování osobního stylu z měření míry asertivity a míry kooperativy. Na základě kombinace těchto dvou dimenzí identifikovali pět výše uvedených stylů.

Dohodněme se, že jsme se nedohodli, je zvláštním vyústěním konfliktu, které navrhuje Plamínek (2012) ve chvíli, kdy je zcela jasné, že se obě strany nemohou dohodnout. Dochází k mírové koexistenci, kdy sice víme, že každý zastává jiný názor, ale respektujeme jeden druhého a vlastní odlišnosti. Tato fáze může být někdy velmi osvobozující, umožní nám totiž při oddělení člověka a problému mít rádi člověka, i když máme jiný názor.

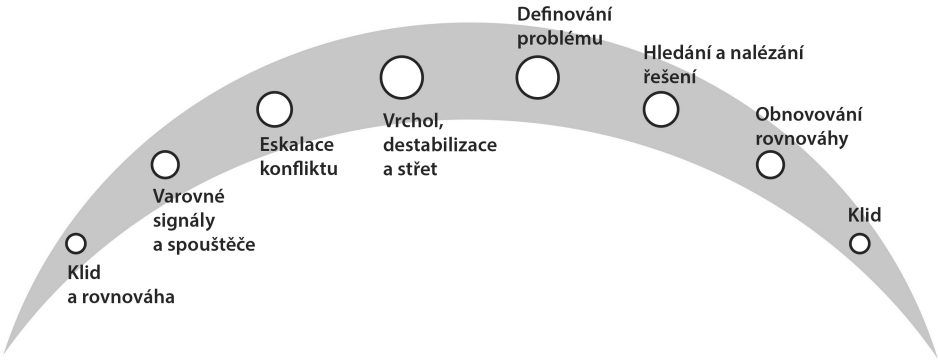
Ve školním prostředí máme jeden nástroj, který v jiných pracovních prostředích většinou není – **prázdniny**. Díky tomu, že školní rok je pravidelně přerušován, můžeme využít i tzv. **řešení odložením**, které ale není únikem. Před konfliktem nikam neutíkáme, skutečně ho budeme řešit, ale zároveň využíváme prázdnin k tomu, aby vychladly emoce, zapracoval čas, přišly jiné podněty a zážitky, které změní úhly pohledu a usnadní nám poté celkové řešení problematické situace. Důležité je, aby se nejednalo o skrytý únik, ale o promyšlené odložení s jasným termínem minimálně v našem diáři. Je pravda, že v málokterém pracovním prostředí má vedoucí pracovník skoro celé dva měsíce na to, aby si „odpočinul“ od svých kolegů a dalších zúčastněných.

Jaké fáze nás v konfliktu čekají?

Konflikt nikdy nevznikne jako pomyslný blesk z čistého nebe, i když nám to někdy tak může připadat. Vždy má určité fáze a vývoj. Minimálně schematické definování jednotlivých fází konfliktu může usnadnit aplikaci vhodných strategií. Jiné použijeme v počátečních fázích a jiné zase, když konflikt vrcholí.

Fáze od klidu do vrcholu je možné znázornit například stoupající šipkou v následujícím schématu (volně podle Medlíkové, 2012 a Plamínka, 2012):

Obrázek 7 Fáze vývoje konfliktu



Zde vidíme vývoj konfliktu, který je s úspěchem řešen a vyřešen. V případě, že by konflikt řešen nebyl, došlo by sice i tak ke zklidněné fázi a postkonfliktímu vztahu, ale konflikt by stále doutnal pod povrchem jako tzv. latentní konflikt.

S ohledem na prevenci konfliktů a celkově s ohledem na efektivní komunikaci považuji za důležité věnovat větší pozornost a dobře pochopit fázi **spouštěčů konfliktu**. Zásah ve fázi spouštěčů může zamezit rozvinutí konfliktu, problémem ovšem je, že spouštěčem konfliktu může být naprosto cokoli, co v jedinci vyvolá konfliktní reakci, což je zcela individuální a každý to vnímá jinak. Navíc záleží i na momentální situaci, něco je v jednu chvíli interpretováno bezproblémově a jindy vyvolá bouřlivou reakci.

PŘÍKLADEM Z PRAXE

může být poměrně snadno řešitelný konflikt mezi uklízečkou a učiteli jednoho kabinetu. Klid a rovnováha byly postupně narušovány problémy s úklidem toalety, kdy učitelé několikrát upozorňovali uklízečku, že chybí toaletní papír, není vytřeno a vyvětráno apod. (varovné signály). Spouštěč k eskalaci konfliktu byla chvíle, kdy uklízečka zamkla záchody, protože žáci nejsou schopni udržovat je v čistotě, takže jim je nedovolí používat. Konflikt vyvrcholil společnou hádkou učitelů a studentů s uklízečkou a následně řešením v ředitelně, kdy se naštěstí s již chladnější hlavou podařilo konflikt vyřešit.

Spouštěčem může být horko a zima, hluk a ticho… Medlíková (2012) rozděluje spouštěče do tří základních oblastí:

- Situace
- Lidé
- Naše „já“

Do situací řadí vnější prostředí, tj. zmíněné horko, zimu, hluk, nedostatek nebo přebytek informací apod. Člověkem, který se stane spouštěčem konfliktu, může být také kdokoli – nadřízený, podřízený, kolega, skupina osob, extrémisti, soused… Naše „já“ v nás může rovněž zafungovat jako spouštěč. Záleží na našem rozpoložení, zdravotním stavu, temperamentu, sebehodnocení atd. Ve chvíli, kdy se nahromadí spouštěčů více, dojde zpravidla k eskalaci konfliktu, pokud se nepodaří efektivně zasáhnout a konflikt odvrátit. Medlíková (2012) doporučuje například zapojit v této fázi humor, využít jídla, pití, pauzy, zapsání problematických bodů apod. Tedy techniky, které odkloní pozornost od příslušného spouštěče konfliktu.

Příklad z praxe: spouštěče v mailové komunikaci

Pojďme se na spouštěče podívat trochu podrobněji. Vybrala jsem dva autentické maily učitelů, které pravděpodobně s dobrým úmyslem poslali rodičům, ve kterých ale tyto maily žádné dobré pocity nevyvolaly, naopak se staly spouštěčem konfliktu. Je možné, že i odpovědi nebo předchozí dotazy byly plné různých spouštěčů ze strany rodičů, to je ale tzv. „nerelevantní“, protože zodpovědnost za komunikaci leží na učiteli. On ji musí udržet na profesionální úrovni.

První e-mail a reakce učitele na žádost rodiče o vysvětlení, proč je jeho dcera ohodnocena dvojkou a ne jedničkou:

Vážená paní Nováková,
s dětmi jsem hovořila, že ve známce je zahrnutý přístup k práci, nasazení, výsledky atd. Představte si to jako barevnou škálu… Každá barva má několik odstínů, modrá je výraznější a méně výrazná. Stejně tak je to u hodnocení jejich práce po celou dobu, je také nutné odlišit přístup jednotlivých žáků.

Reakce rodiče:

Vážená paní učitelko,
Vaše odpověď mě o objektivitě Vašeho hodnocení v žádném případě nepřesvědčila. Také jsem od Vás neobdržela informaci, konkrétní příklad toho, v čem byla Katka nedostatečně dobrá. Také bych Vás chtěla požádat, abyste při naší další vzájemné komunikaci byla věcná a abychom se drželi komunikace na úrovni dospělý s dospělým a vyvarovali se tím vět typu „Představte si to jako barevnou škálu… Každá barva má několik odstínů, modrá je výraznější a méně výrazná“.

Druhý e-mail je reakcí na situaci, kdy na poznámku učitele, že *„neustále vyrušuje při hodinách“*, rodič argumentoval posudkem z poradenského zařízení a diagnózou, která způsobuje vyrušování, a požádal o zrušení poznámky.

Vážený pane Slepičko,
je mi velmi líto, že musím reagovat na Váš pro mě nepříjemný e-mail. Za touto poznámkou si stojím a rušit ji nebudu. Vy ve škole nejste, tak nevíte, co se ve třídě děje. Tomášovo chování a jeho odpovědi se neslučují s pravidly slušného chování, to s posudkem nesouvisí. Vaše e-maily se mě dotýkají osobně a i profesně, k Tomášovi přistupuji nadstandardně.

Problém všech těchto mailů je, že se učitelé často uchylují k obhajobě sebe, svých znalostí a svých pedagogických postupů. Podobně uvádí ve svém výzkumu například i Göksoy a Argon (2016), když tvrdí, že učitelé při konfliktech obhajují svá práva, myšlenky a zkušenosti. Místo udržení věcné linky a jasné a konkrétní odpovědi, dochází ke zbytečným, nevyžádaným a nekonkrétním informacím. Dotazy rodičů vnímají možná i jako útok na svou pedagogickou činnost a v odpovědi přecházejí nevhodně do protiútoku. Někteří učitelé se snaží otevřít rodiči oči, ať tzv. „vidí, co má doma“. Výroky, které zahrnují otevírání očí, poučování, obhajování učitelské pozice a výchovné výroky, případně další reakce spíše osobního než profesionálního rázu, jsou v podstatě stoprocentním spouštěčem. Více a podrobněji se dalším komunikačně nevhodným výrokům budeme věnovat v kapitole o komunikačních stopkách.

Jak tedy omezit spouštěče? Smíříme se s tím, že plně omezit spouštěče nelze a zaměříme se na ty, které omezit lze. Eliminujeme tedy všechny výroky, které obsahují naše vlastní negativní emoce či pocity křivdy, sebeobhajování, poukazování na nedocenění, vyšší principy či přepracovanost. To jsou výroky osobního charakteru, které jsou pro řešení mailových dotazů irelevantní. Na maily odpovídáme konkrétně, jasně a stručně. U prvního mailu by bylo například možné místo metaforického vyjádření o barevné škále konkrétně popsat, jaká byla kritéria hodnocení a proč byl žák hodnocen tak, jak byl.

K ZAMYŠLENÍ

Zkusme používat správně interpunkční znaménka, konkrétně vykřičníky a otazníky. Větě tázací stačí jeden otazník a větě rozkazovací jeden vykřičník. Nemáme více stupňů rozkazovacích a tázacích vět, tj. pokud opatříte domácí úkol žáka s chybějícím podpisem výrazem „PODPIS!!!“, není to nijak více rozkazovací než „Prosím doplnit podpis!“. Neplatí zde ani přímá úměra, že čím více vykřičníků, tím více podpisů. Možná bude spíše více konfliktů. Zajímavé je, že nutkání navyšovat ve větách tečky a čárky nepociťujeme.

Shrnutí kapitoly

- Při komunikaci víme, v jaké roli se s ohledem na zodpovědnost za průběh komunikace nacházíme.
- Každá komunikační situace se může vyvinout jako komplikovaná.
- Konflikty dělíme na problémy a spory. U sporu jsou silné emoce a prvním cílem je dostat tento typ konfliktu do fáze problému, kde je teprve možné jednat racionálně.
- Není jediný správný styl řešení problému – volíme dle aktuální situace, potřeb a cíle.
- Zásadní fází konfliktu jsou spouštěče – zde je možné ještě zasáhnout a konflikt vyřešit v zárodku.
- Spouštěčem může být doslova cokoli.