

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Konflikty na pracovišti a jejich řešení

Workplace conflicts and solutions

Petr Hošek

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2020

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Konflikty na pracovišti a jejich řešení potvrzují, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 25. 6. 2020

Rád bych na tomto místě poděkoval prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA, vedoucímu bakalářské práce, za průběžné konzultace a cenné rady při tvorbě a psaní této kvalifikační práce. Dále bych rád poděkoval všem respondentům za vstřícný přístup a jejich věnovaný čas v průběhu výzkumu a všem členům rodiny za pochopení a trpělivost.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá příčinami vzniku konfliktů na pracovišti, jejich průběhem a následným řešením. V úvodu teoretické části jsou analyzovány konflikty, možné příčiny a precipitory konfliktů, jejich průběh, možné dopady na tým a organizační klima. Dále se teoretická část bakalářské práce zabývá strategií a možnými způsoby řešení konfliktů na pracovišti s užším zaměřením na oblast mediace. V závěru teoretické části je pozornost věnována roli manažera ve vztahu k řešení konfliktů na pracovišti. Manažeři často sociální vztahy a konflikty na pracovišti z mnoha důvodů přehlížejí, přičemž konflikty mohou mít i pozitivní dopad na organizaci. Z tohoto důvodu práce povede k představení možností, jak s konflikty zacházet, jak je včas řešit, tak aby nedocházelo k výraznému narušování atmosféry v organizaci či poklesu výkonnosti zaměstnanců. V praktické části práce je převedena teorie do praxe. Vzhledem k podstatě zkoumaného problému byla realizována případová studie a dále dotazování formou dotazníků. Cílem bakalářské práce je analýza konfliktů na pracovišti včetně rozboru konkrétní konfliktní situace ve vybrané organizaci mediací a návrh vzdělávacího programu pro manažery k dané problematice. Poznatky výzkumu a návrh vzdělávacího programu bude možné dále využít v oblasti managementu vzdělávání a také při optimalizaci edukačního procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

konflikt, komunikace, manažer, mediace, vzdělávací program

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the causes of conflicts in the workplace, their development, and resolution. Conflicts in the workplace may arise from many aspects and can have a fundamental impact on work ethic and individual employee performance, and thus also on the running of the entire organization. The introduction to the theoretical part of this thesis analyses conflicts, their possible causes and triggers, their development, possible impacts on the team, and also on organizational climate. The theoretical part is also concerned with the strategy and possible ways of resolving conflicts in the workplace with a focus on mediation. It ends with the explanation of the role a manager plays in conflict resolution, social relations, their dynamics, and interactions. For many reasons, managers often overlook social relations and conflicts in the workplace, even though they can have a positive impact on an organization. For this reason, the thesis introduces ways of dealing with conflicts and resolving them in time to avoid significantly disrupting the atmosphere in an organization or decreasing employee performance. In the practical part of the thesis, theory is put into practice. A case study was carried out, as well as a survey via questionnaires. The aim of this thesis is to analyse conflicts in the workplace, including a specific conflict situation in a selected organization, and to outline an educational program in the form of mediation. The findings can be further used in educational management and also in educational process optimization.

KEYWORDS

conflict, communication, manager, mediation, training program

Obsah

ÚVOD	7
1 CHARAKTERISTIKA A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	8
1.1 Vznik, průběh a důsledky konfliktů	9
1.2 Problematika konfliktů na pracovišti	13
1.3 Specifika konfliktů ve vzdělávacích organizacích	15
1.4 Řešení konfliktů na pracovišti	18
1.5 Role manažera v konfliktech na pracovišti	25
2 MEDIACE JAKO NÁSTROJ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	28
2.1 Charakteristika a typy mediace	29
2.2 Zásady mediace	33
2.3 Mediací k dohodě	35
2.4 Školní mediace	36
2.5 Manažer v roli mediátora	38
3 PRŮZKUM VÝSKYTU KONFLIKTŮ VE VZDĚLÁVACÍ ORGANIZACI	41
3.1 Cíle a poslání vzdělávací organizace	41
3.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	42
4 NÁVRH ŘEŠENÍ VYBRANÉHO KONFLIKTU MEDIACÍ	48
4.1 Mediace konkrétního konfliktu	48
4.2 Vzdělávací program pro manažery	56
4.3 Návrh pracovních listů pro pracovníky ve vzdělávací organizaci	82
ZÁVĚR	83
Seznam použitých informačních zdrojů	85
Seznam příloh	88

ÚVOD

Příjemné pracovní prostředí bez problémů s jasně nastavenými pravidly je cílem snahy manažerů k dosažení požadovaných výsledků, avšak tento stav se často může jevit utopií. Práce, kterou budete číst, se zabývá problematikou konfliktů na pracovištích vzdělávací organizace. Vlastní zkušenost práce HR manažera mi byla motivací ke studiu konfliktů, jejichž řešení je nedílnou součástí mé profese.

Bakalářská práce se zabývá příčinami vzniku konfliktů na pracovišti, jejich průběhem a následným řešením. V teoretické části jsou analyzovány konflikty, možné příčiny a precipitory konfliktů, jejich průběh, možné dopady na tým a organizační klima. Pozornost je věnována roli manažera ve vztahu k řešení konfliktů, sociálním vztahům a interakci. V praktické části práce byla, vzhledem k podstatě zkoumaného problému, realizována případová studie a dále dotazování v konkrétní vzdělávací organizaci. Výsledkem je rozbor pracovního klimatu ve vybrané organizaci a návrh na řešení konkrétní konfliktní situace s využitím strategie pozitivního jednání a komunikace v konfliktech, bez negativního dopadu na tým a organizaci.

Součástí práce je vzdělávací program – stručná příručka pro získání praktických znalostí a dovedností pro vedoucí zaměstnance z oblasti mediace pracovních konfliktů a navazující pracovní listy jsou praktickým nácvikem komunikačních dovedností při řešení konfliktů.

Cílem práce je analýza konfliktů na pracovišti včetně rozboru konkrétní konfliktní situace ve vybrané organizaci a návrh vzdělávacího programu k dané problematice formou mediace. Poznatky výzkumu bude možné dále využít v oblasti managementu vzdělávání a také při optimalizaci edukačního procesu.

1 CHARAKTERISTIKA A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Konflikty mezi osobami v organizacích jsou nevyhnutelné a setkáváme se s nimi i v běžných životních situacích. Konflikty patří k běžnému životu a jsou dány různorodostí názorů, charakterů, preferencí a motivů, zpravidla také rozdílnou mírou informovanosti. Termín „konflikt“ vychází z latinského slova *conflictus*, jehož význam lze přeložit jako „srážku, střet nebo kolizi“. Definovat jej lze také jako střet dvou protichůdných tendencí. Ke konfliktním situacím dochází v souvislosti s procesem rozhodování v protichůdných situacích a důležitou roli zde hraje schopnost přijetí určitého rizika při zamítnutí či volbě rozhodnutí.

Konflikty vznikají v důsledku neustále probíhajících změn, protože změny mohou být vnímány jako hrozba a z ní vyplývající pocity frustrace, která může eskalovat v agresivní reakci, útok nebo útek. Z toho také vyplývá nevyhnutelnost vzniku konfliktů v organizacích, jelikož ve fungujících organizacích vždy dochází mezi jednotlivými členy ve struktuře, kteří si názorově často konkurují, ke vzájemnému přizpůsobování a kompromisům. Jediným způsobem jak odhalit problém a řešit konflikty je otevřené vyjádření nesouhlasu mezi jednotlivými členy organizace.

Coleman a Ferguson (2014) ve své knize o konfliktech uvádějí, že každý účastník konfliktu se většinou cítí znepokojen jeho existencí a chce jej co nejdříve odstranit. Jak již uvedli i ostatní autoři, také tito autoři uvádějí, že konflikty se nemají vždy chápat jen jako negativní prvek na pracovišti, neboť jejich vyřešení může následně do organizace přinést řadu pozitiv. Konflikty je tedy možné vyřešit a za určitých okolností je dokonce můžeme i prospěšně využít, jak také mimo jiné uvádí Bednář i Šišková: *„Konflikt má i pozitivní roli: je nezbytnou součástí změn, které se týkají nejen rodinných či pracovních vztahů. Mediátor si má být vědom toho, že náležitě řešený konflikt může být impulzem ke změně a přehodnocení vztahů. Proto je při mediaci nezbytné rozdělit dané téma na části, aby sporné strany mohly pochopit jádro problému, kontrolovaly dění a nacházely nová řešení.“* (Šišková, 2012, s. 61).

Konflikt je také vnímán jako součást pokroku a změny, přičemž může být použit i konstruktivně, jak uvádí další autor: *„Přestože většina z nás přirozeně vnímá konflikt jako něco negativního, je dobré si uvědomit, že konflikt přirozeně patří k životu a tudíž, že nejenže není možné jej ze života trvale odstranit, ale ne vždy je možné se mu i vyhnout. Konflikty jsou*

součástí našich životů. Jako takový může být konflikt užitečný” autor dále dodává, že *„Konflikt jako proces totiž významnou měrou uvolňuje tvůrčí potenciál a umožňuje hledat nová a alternativní řešení problémů.“* (Bednář, 2015, s. 16 - 18).

V organizaci tedy může existovat něco, co lze označit tvůrčím konfliktem – upravené nápady či návrhy mohou vznikat vzájemným přezkoumáním z různých úhlů pohledu, je-li přezkoumání na základě objektivní a racionální výměny informací a názorů. Kontraproduktivním se však může konflikt stát, pokud je založen na střetu osobností, nebo pokud je spíše za nežádoucí problém, kterého je nutné se zbavit, než za přirozenou záležitost, kterou je třeba řešit (Armstrong, 2015).

Dlouhodobou ignoraci závažných konfliktů a nedorozumění mezi podřízenými zaměstnanci by neměl manažer v žádném případě podceňovat. Dochází tak k jejich prohlubování a následně se neřešený konflikt negativně promítá do efektivity celé skupiny či týmu. Pro řešení podobných stavů jsou doporučovány rozvojové programy zaměřené na zlepšení vzájemných vztahů a komunikaci ve skupině (Beneš, 2014).

1.1 Vznik, průběh a důsledky konfliktů

Příčiny vzniku konfliktů

Běžným zdrojem konfliktů na pracovištích jsou často samotné slovní projevy, jako například pasivní agrese, zatajování či zadržování informací za účelem získání výhody pro sebe či rozpornost ve skutečnosti, co jedinec říká a dělá. Podstatné k vyřešení konfliktů je tedy vhodné pochopit důvody, které za nimi stojí. Z možných příčin lze zmínit základní skupiny:

- materiální a finanční hodnoty,
- vzájemná frustrace psychických potřeb,
- rozdílné životní cíle a normy chování.

Motivace ke konfliktům vzniká na bazální úrovni uspokojováním základních lidských potřeb. Potřeby zahrnují hmotné přežití, bezpečí, pohodlí nebo sebehodnocení, neslučitelnost uvedených potřeb vyvolává konfliktní situaci. V rozvoji skupin se projevují i sociopsychologické potřeby, kterými může být morální kodex společnosti.

Z psychologického hlediska lze dělit interpersonální konflikty na čtyři typy, z hlediska kvalitativního a dle možnosti jejich řešení:

- konflikty představ – vznikají na podkladě mnoha faktorů odlišných očekávání,
- konflikty názorů – subjektivní názor jedince postavený na hodnotách ve srovnání s představami druhých je obtížněji řešitelný,
- konflikty postojů – postoj je citově zabarvený názor, postoj je významný emocionální a zvykový náboj, který ztěžuje řešení vzniklého konfliktu postojů,
- konflikty zájmů – nejvyšší stupeň konfliktu, který vede téměř vždy ke střetu, kompromis není vždy možný (Pugnerová, Kvintová, 2016, s. 36).

Vývoj konfliktu

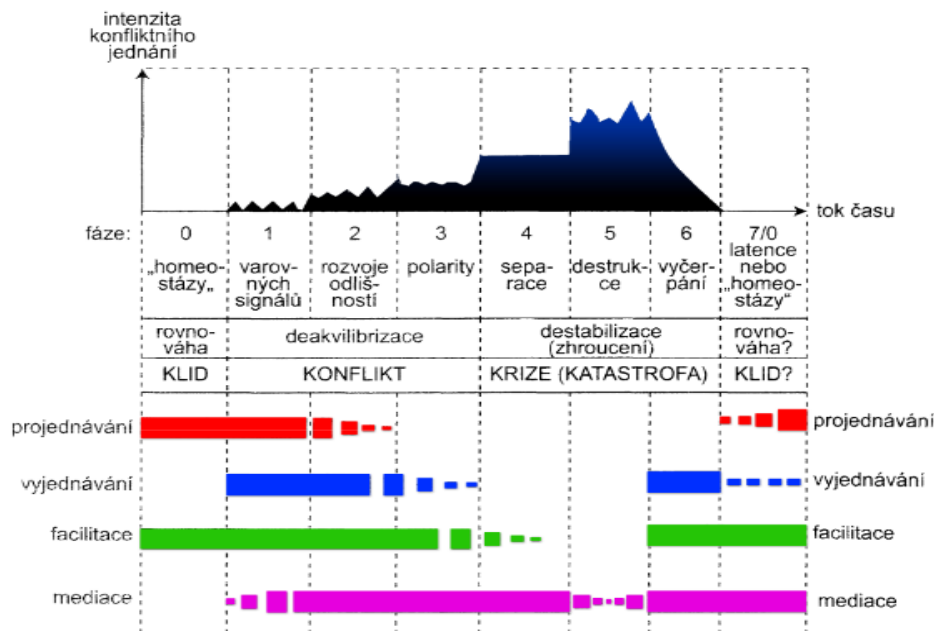
Z psychologického hlediska má konflikt svůj vývoj. Běžné konflikty mezi lidmi procházejí přesnými fázemi, v nichž konflikt vzniká, sílí, vrcholí a následně se tlumí a zaniká. Pokud se na nižší úrovni nezastaví, zintenzivní se a roste. Pochopení jednotlivých fází konfliktu zjednoduší vhodné preventivní a interventivní nástroje, kterými lze konfliktu předcházet nebo jej tlumit.

Šišková (2012) popisuje ve své knize 6 fází vývoje konfliktu:

1. fáze: odlišné signály – konflikt začíná při samotném uvědomění si odlišných signálů dvou jedinců, když o něčem diskutují, něco hodnotí, navrhují či řeší. Necítí se příjemně, začíná růst napětí, strach, hněv či nejistota – rozpoznání blížícího se konfliktu. Pokud se situace nezačne řešit, tj. nebude-li se o rozdílech mluvit, konflikt se bude rozvíjet.
2. fáze: podstatné odlišnosti – v této fázi dochází k vyjádření hněvu a kritiky. Negativní emoce se hromadí a zúčastnění se cítí nepříjemně. Nedojde-li na zúčastněných stranách ke klidnému pojetí situace, nastupuje další fáze.
3. fáze: vnímání polarity – strany trvají na svých protikladných pozicích, ani jedna nechce ustoupit. Dochází k výhrůžkám, obviňování, zdůrazňování rozdílů, hájení svého pohledu a odsuzování opačných argumentů.
4. fáze: izolace – strany konfliktu nedokáží vydržet ve vzájemné společnosti, dochází k vykázání ze společných prostor nebo k odchodu do vedlejší kanceláře. Příkladem je zavírání dveří do kanceláře. V této fázi je nezbytná intervence třetí strany, prostředníka, který zamezí eskalaci konfliktu.

5. fáze: destrukce – účastníci konfliktu nemohou být spolu, snaží se vzájemně zničit. Dochází k ponižování, likvidaci majetku, vyhrožování, snaze definitivně ukončit spolupráci a to za každou cenu. V této fázi ustupuje racionální pohled, naopak jsou vyhrocené emoce. Tuto situaci lze zvládnout za předpokladu, že prostředník bude naslouchat a strany budou moci vyjádřit pocity. Neřešením konfliktu v této fázi dochází ke vzájemné destrukci.
6. fáze: vyčerpání, únava – neustálý souboj vede k vyčerpání, únavě, depresi, občasnému obnovení boje. V okamžiku kdy dojde k rezignaci je opět možný vstup prostředníka, aby strany s jeho pomocí našly cestu k porozumění a konstruktivnímu řešení. Strany mohou navázat vztah nebo hledat nové řešení.

Plamínek (2013) a Bednář (2015) ve svých publikacích shodně uvádějí navíc fázi 0 a fázi 7, které ohraničují výše zmíněné fáze vývoje konfliktu. Jde o stavy klidu, neustále obnovované dynamické rovnováhy před viditelným vypuknutím konfliktu (0. fáze). Neřešený konflikt, nezpůsobí-li zhroucení systému, přechází do fáze latence (7. fáze), která se vlivem času může vrátit do stavu stability.



Obrázek 1: Vývoj konfliktu a vhodné řešení pro jednotlivé fáze. Zdroj: Plamínek, 2013, s. 28

Důsledky konfliktů

Konfliktní střety mají skryté nebo zřetelné důsledky pro jednotlivé účastníky. Z hlediska manažera není výhradně negativní postoj ke konfliktům oprávněný, konflikty, které se efektivně řeší, totiž nemusejí přinášet jen negativní, ale i pozitivní důsledky. „*K pozitivním důsledkům konfliktu patří nastolení změny všude tam, kde stávající systém již nebyl plně funkční a výhodný. Vyřešení může přinést odstranění příčin sporu, bariér, zlepšení vztahů, které se může dále rozvíjet.*” (Paulík, 2017, s. 85).

Pozitivní aspekty konfliktu zpřesňuje Bednář (2015) jako možná pozitiva. Pokud jsou konflikty pozitivní a produktivní, mohou nám pomoci se s konfliktem vypořádat. Z toho vyplývá vlastní náhled na pozitiva konfliktů:

- vytvoření inovace – konflikt umožňuje nový náhled na věci, které byly stereotypní, otevírá se tak cesta ke změně.
- příležitost ke změně – vyřešení konfliktu poskytuje vhodnou možnost provést změny,
- příležitost ke zhodnocení – vlivem konfliktu rozpoznáváme stav, který k němu vedl; uvědomění si situace poslouží k provedení prvních kroků změny,
- pročištění atmosféry – je důsledkem výše uvedených pozitiv, skýtá možnost přenést potřebné poučení z nepříjemného stavu a umožňuje začít znovu.

Negativní důsledky konfliktů se v organizaci projevují polarizací jednotlivců a skupin. Postupně narůstá podezíravost mezi členy, která vede k narušení důvěry. Dlouhodobé neřešení konfliktů podkopává možnosti spolupráce a v tomto důsledku se snižuje pracovní ochota na místo plnění úkolů. Nízká motivovanost a zhoršení sociálního klimatu v organizaci vede k soupeření skupin a pracovních týmů. Obdobné jevy vznikají u konfliktů vyřešených, ale skrytě pokračujících, jejich mnohostranné následky jsou nedůvěra až nenávisť mezi účastníky, či neochota účinně spolupracovat.

V důsledku konfliktů v organizaci je možný pohled na konflikt jako funkční (zlepšující stav v dosahování cílů organizace) nebo disfunkční (převažují-li negativní dopady na úroveň vzájemných vztahů). Pro praktické účely řídicích pracovníků se jeví přínosnější dělení konfliktů podle jejich obsahu a příčin. Interpersonální aspekty vyplývají z komunikace a

interakce mezi lidmi a nastavením jejich vzájemných vztahů nebo konflikty mezi názory, zájmy či požadavky vycházejících z věcných stránek činnosti organizace, označujeme je jako věcné aspekty. Věcné aspekty jsou typickými konflikty, ve kterých převažují úkolové konflikty (vztahující se k cílům a obsahu práce) a konflikty procesní, které se týkají způsobu dosahování pracovních výsledků (Pavlica, 2015).

Negativní důsledky se mohou odrážet v ekonomické prosperitě organizace, jak uvádí Pauknerová et al. (2012). Související důsledky spočívají především v psychosomatických následcích dlouhodobého stresu a úzkostí. Psychologické důsledky vedou k dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo bývá výrazně snížen pracovní výkon, práce je vykonávána pouze podle pokynů, bez vlastní iniciativy. Stresová zátěž zaměstnanců může vést k jejich odchodu z organizace.

1.2 Problematika konfliktů na pracovišti

Jisté paralely nacházíme u konfliktů v běžném životě a u konfliktů na pracovišti, avšak lze zde najít i určitá specifika. Na pracovišti se část konfliktů odehrává mezi nadřízeným a podřízeným, čemuž musí odpovídat způsob jejich řešení. Na rozdíl od konfliktů v běžném životě nemáme možnost si vybírat své kolegy tak, jako si vybíráme své přátele. I odmítnutí kolegovy žádosti o pomoc se může stát konfliktní situací, ačkoliv většina lidí má tendenci pomáhat ostatním. V praxi obvykle nelze zvládat kromě svých úkolů a povinností i úkoly kolegů.

„Prvotní příčinou konfliktů na pracovišti jsou osobní vlastnosti lidí, kteří tyto organizace naplňují. Dalo by se říci, že jsou to rozdíly, ale protože podstatou řady konfliktů je naopak to, že jsou si lidé velice podobní, lze je chápat jako vlastnosti.“ (Bednář a kol., 2013, s. 93).

Ve firmách s širší zaměstnaneckou strukturou jsou v jejich klíčových týmech pečlivě vybírání zaměstnanci do jednotlivých týmů podle vlastností takových, u kterých je minimalizován konfliktní potenciál a je více pravděpodobné, že budou lépe spolupracovat ve skupině. Důsledkem výběru nekonfliktního týmu může být na úkor jiných, pro jádro práce důležitějších parametrů – nedostatečná výkonnost nebo nedostatečná kvalifikace.

Mezi nejběžnější latentní podoby konfliktu na pracovišti bychom mohli označit konflikt o zdroje, přidělení prostředků na odměňování, benefitů, pracovních pomůcek a vybavení.

Zdrojem může být potřeba rozhodování, která vede ke konfliktu o moc v týmech, kdy se může jednat o konflikt o společenskou pozici.

Koubek (2015) dále rozdělil konflikty na pracovišti dle možností jejich vzniku na následující skupiny:

- styl vedení lidí v organizaci – převládající direktivní styl řízení bez ohledu na participaci podřízených, přehnaná byrokracie, nerespektování práv pracovníků, nízká pozornost vůči potřebám pracovníků a jejich nerespektování.
- způsob formování týmu – výběr jednotlivých členů týmu se nevěnuje charakteristikám osobností a osobnosti vedoucího člena. Klade se důraz na žádoucí kvalifikační strukturu.
- umístění pracoviště a pracovní podmínky – málo prostoru na pracovišti, stres, rizikovost a nepořádek (Koubek, 2015, s. 234).

Veteška (2016) ve své publikaci uvádí, že dalšími nedostatky kumulování konfliktů může být nedostatečná personální práce, v tomto případě se jedná o nevhodný výběr a získávání pracovníků, neodpovídající zařazení pracovníka na pozici. Vedoucí zaměstnanec přizpůsobuje lidi úkolům, nikoliv úkoly lidem. Zaměstnavatel zanedbává vzdělávání a péči o pracovníky. Významný zdroj vzniku konfliktních situací pramení z nedorozumění, které vzniká špatnou komunikací a informovaností, jak uvádí například Svobodová: *„Chceme-li skutečně efektivně komunikovat, předcházet konfliktům a zvládat obtížné komunikační situace je naprosto nezbytné seznámit se s tím, co jsou komunikační stopky, dobře tomu porozumět a naučit se jim vyhýbat a nahradit je výroky, které komunikaci neuzavírají, ale naopak otevírají.“* (Svobodová, 2020, s. 43).

Vedoucí zaměstnanec by měl zmíněným nedostatkům předcházet dostatečným vysvětlováním pravidel, povinností a pracovní náplně. Bednář et al. (2013) kladou důraz na komunikaci jako primární prostředek předcházejícím vzniku konfliktů. *„Obecně platí, že vnitřní konflikty vznikají častěji tam, kde nefunguje transparentní komunikační prostředí a tam, kde jsou nepředvídatelné nebo nedostatečně transparentní komunikační procesy mezi jednotlivými lidmi“* (Bednář, 2013, s. 94). V konkrétních situacích záleží na tom, jak konkrétně vypadá sociální prostředí a kultura v organizaci. Ovšem podstatné je, že potenciál

konfliktu v organizaci do velké míry rovněž určuje předvídatelnost prostředí pro všechny, kteří se v něm nacházejí, čím je prostředí předvídatelnější, tím méně je konfliktů.

Vnitřní konflikty vznikají mezi jednotlivými lidmi na základě jejich osobností a v konkrétních situacích. Hrají relativně malou roli a jsou málo ovlivnitelné managementem organizace. Konflikty vnějšího charakteru vznikající mezi týmy, skupinami, kolektivy či organizačními složkami představují podstatně vyšší podíl zodpovědnosti na vzniku konfliktů. Z výše uvedeného plyne, že vnější konflikty může management lépe a efektivně ovlivňovat, předpovídat a řídit. „*V některých případech je lepší nechat konflikt proběhnout, jestliže tomu tak je, uděláme lépe, když otevřený konflikt proběhne v kontrolovaném prostředí a bez účasti okolí. Toto pravidlo specificky platí v případě konfliktů uvnitř managementu.*” (Bednář, 2013, s. 96).

Konflikty na pracovišti nezdědka vyplývají také z psychického potenciálu osobnosti, z predispozic nebo z důvodu jak byli vychováni. Někteří lidé resp. zaměstnanci mohou být již v základu více či méně konfliktní a je vhodné s touto predispozicí z hlediska managementu pracovat případně minimalizovat její následky. Lidé cholerického zaměření vytvářejí konflikty jako reakci na stresovou zátěž, aniž by chtěli vědomě poškozovat své okolí. Existují typy lidí, kteří mohou být ke konfliktu vyprovokováni a pokud se to podaří, aniž by tím chtěli kohokoli poškozovat, chovají se nadměrně destruktivně.

Uvedené typy osobností je z hlediska vedoucího dobré znát a v případě vzniku konfliktu se je snažit oddělit od zbytku kolektivu. Oddělením zabráníme vyhrocení konfliktu a dalšímu vstupu ostatních kolegů. Snížíme tím konfliktní potenciál problémových jedinců a poskytneme ostatním aktivní možnost sebereflexe, snížíme riziko vznikajícího konfliktu mezi ostatními zaměstnanci. Závažným problémem pro chod organizace jsou lidé s chronickým konfliktním potenciálem, z hlediska managementu tedy stojí za zvážení, zda s nimi v týmu nadále počítat.

1.3 Specifika konfliktů ve vzdělávacích organizacích

Každodenní život zatěžují konflikty a výjimku netvoří ani školy a školská zařízení. Management škol se stále zabývá řešením konfliktů na mnoha úrovních a často tak konfliktní

situace přímo ve škole či třídě nemusejí být ihned prioritou k řešení. Konflikty mohou vznikat v rovině mezi žáky, učiteli, zákonnými zástupci (rodinou), i se zřizovatelem. Obtížně řešitelné konflikty jsou konflikty vyvolané na základě socioekonomického statusu, konflikty rasově či etnicky podbarvené.

Konflikty ve třídě vznikají nejběžněji a učitelé se často sami snaží nějakým svým navyklým způsobem vyřešit nebo urovnat konflikty, které se mohou týkat nedorozumění mezi žáky, pedagogy, dalšími zaměstnanci nebo rodiči žáků školy. Společným rysem takových konfliktů může být i to, že přispívají k napjaté atmosféře ve škole a jsou většinou pedagogů i žáků vnímány jako negativní a destruktivní záležitost. Teorie konfliktů je ovšem založena také na myšlence, že pokud se včas s konfliktem zachází konstruktivně, může mít pro jednotlivce i skupiny pozitivní prospěch. Tento přístup nám může pomoci naučit se novým dovednostem, jak na konflikty reagovat, pomáhá vytvářet stabilnější a pevnější vztahy, prohlubuje sebepoznání a empatii k druhým či identitu celé skupiny. Zároveň si žáci mohou osvojit i další dovednosti v oblasti komunikace, přesnějšího vyjadřování a techniku naslouchání, vedoucí ke konstruktivnějšímu řešení případných neshod. Třída, která se naučí zvládat své konflikty pozitivním způsobem tak může prokázat i větší soudržnost, samostatnost a schopnost spolupráce. Žáci se také naučí nést větší zodpovědnost sami za sebe, za své chování a za utváření školního prostředí, ve kterém se pohybují. Pokud si tedy ověříme výhody, které nám přináší konstruktivní řešení konfliktů, poroste pravděpodobnost, že v konfliktech se kterými se budeme v budoucnu ve třídě i v osobním životě setkávat, dosáhneme mnohem častěji jejich úspěšného vyřešení. Konflikty ve školním prostředí pochopitelně přesahují i rámec jedné třídy a školy. Holá (2013) rozděluje konflikty v českém školském prostředí do následujících kategorií:

- dítě-učitel; vzniká odlišným stanoviskem na běžné výchovné situace (spravedlnost), konflikt vzniká na základě odlišnosti sociální zkušenosti, vzájemné strany nedokáží uchopit sociální realitu nebo nedokážou uchopit sociokulturní odlišnosti.
- učitel-učitel; vzniká neshodou v koncepci výuky směrem k dítěti.
- dítě-dítě; často dochází ke konfliktům mezi dětmi z minorit a majorit společnosti.
- učitel-vedení školy; vychází z jiné koncepce přístupu k dítěti z minority.

- rodič-škola; prameny konfliktů vyvstávají z mnoha rovin specifických potřeb, jejichž vnímání minorit neodpovídá běžnému vnímání koncepce školy.
- škola-zřizovatel; děje se tak, ačkoliv zřizovatel nemá právní nárok zasahovat do vzdělávacích sfér školy, včetně metodiky. Nepřímým tlakem přes finance může ovlivňovat zaměření školy v rámci komunity.

Je-li konflikt méně závažný, nijak specifický, jako první jej tedy řeší učitel, vyučující daného předmětu, třídní učitel či školní psycholog. V dané situaci je možné využít konflikt cílů k výsledku prospět všem jejím členům. Řešení probíhá za přítomnosti všech stran, často v daný okamžik. Zmíněné jednodušší konflikty vyučující často řeší pomocí ustálených vzorců vzájemné spolupráce. Pokud ale jeden ze zúčastněných na řešení konfliktu odmítá spolupracovat, dochází ke vzniku takzvané nekooperativní situace, kdy ustálené vzorce nemohou být využity. V tomto případě zasahuje třetí strana; intervenční tým nebo prostředník-mediátor.

V případě obvyklého vstupu jednoho angažovaného pedagoga vzniká jednostranný pohled na věc, ze kterého logicky vyplývá prvek rigidity a vytrácí se více úhlů pohledu na konfliktní situaci. Východiskem se jeví pracovní tým pod vedením odborníka na tvorbu postupu v konkrétní konfliktní situaci a na práci s psychosociálním klimatem třídy. Reakcí na neutišenou oblast preventivních aktivit základního školství vznikl v Ústeckém kraji projekt intervenčních týmů. Tým funguje jako poradní skupina, jejíž cíl je vzájemná shoda názorů stran konfliktu za účasti pedagoga. Činnost zahrnuje nejen řešení konfliktů mezi jednotlivci, ale i přímá opatření směrem k celé třídě, kterou vnímá jako sociální skupinu a předchází tím negativnímu dopadu na jedince. Členové intervenčního týmu procházejí výcvikem odborníků zvenčí, v okamžiku dosažení odpovídající úrovně činnosti přechází zodpovědnost na proškolené zaměstnance dané instituce. Výcvik v těchto dovednostech trvá dva až tři měsíce. *„Členy týmu jsou metodik prevence, výchovný poradce, třídní učitel, speciální pedagog nebo psycholog. Je reálné začlenit i další osoby, pokud mají odborné a osobnostní předpoklady pro práci tohoto typu. Není vyloučena ani osoba z vedení instituce (ředitel, zástupce). Ideálem pak je práce ve dvojí rovině, první je práce na vlastním růstu pedagoga v týmu. Druhá rovina je práce na sociální skupině typu školní třídy a výchovné skupiny.“* (Holá, 2013, s. 369).

1.4 Řešení konfliktů na pracovišti

Pro spolehlivé zvládnání konfliktů v organizacích je, pokud možno každý konflikt na manažerské úrovni pojmut jako problém a hledat jeho racionální jádro. Jádrem konfliktu mohou někdy být iracionální důvody, například, že je tým složen z lidí s konfliktním potenciálem nebo nevhodně nastavenými kompetencemi či protichůdnými názory. Většina konfliktů se zakládá na uvedeném racionálním jádře, a pokud jej manažer dokáže objevit, může se z konfliktu stát užitečný problém.

V souvislosti s konflikty bývá problém často zaměňován za spor. „*Spor je rozhovor nebo jiná forma komunikace, v jehož průběhu jednotlivé strany zjistí, že se objevily rozpory, které sami nedokáží vyřešit ke vzájemné spokojenosti. Vztahy lze zlepšit nalezením řešení, které uspokojí obě znesvářené strany.*” (Veteška, 2015, s. 76)

Dovednosti v řešení konfliktů v organizacích člení Armstrong (2015) do těchto tří typů:

- konflikt mezi skupinami,
- konflikt mezi jednotlivci,
- konflikt mezi členy týmu.

V případě vzniku konfliktů mezi skupinami se nabízejí tři typy řešení: mírové soužití, kompromis a řešení problému. Cílem mírového soužití je odstranit bariéry a nalézt průsečíky v názorech. Manažer by měl dbát na soužití a vzájemné porozumění zaměstnanců, podporovat výměnu informací a názorů. Jednotlivcům je umožněn volný pohyb mezi skupinami, například mezi prodejem a marketingem. Uvedený stav se tedy často nenaplnuje. „*Mnoho důkazů ukazuje, že konflikty se nemusí vyřešit tím, že se lidé spojí dohromady. Zlepšení komunikace nebo zavádění technik, jako jsou týmové brífinky, to jsou dobré nápady, ale takové nápady jsou k ničemu, když manažeři nemají lidem co říct. Zároveň existuje nebezpečí, že skutečné problémy na okamžik skryté v atmosféře povrchního dobráctví, se dříve nebo později opět projeví.*” (Armstrong, 2015, s. 743).

Kompromis neboli dohoda zmenšuje rozdíly. Vyjednávání nebo smlouvání problém vyřeší do té míry, že žádná ze stran nevyhrává, ani neprohrává. Překonávání rozdílů kompromisem může být vůči zaměstnancům pesimistické. Tento přístup neposkytuje vždy správné, nebo nejlepší řešení. Kompromis řešení problému často pouze odsune, ale příliš nevyřeší.

Řešení problému je opravdovou snahou hledat cestu k vyřešení problému. Manažer nese zodpovědnost za řešení problému a dohlíží na funkčnost řešení. V první fázi skupina definuje problém a dohodne se na cílech, kterých bude dosaženo. Společnou diskuzí vytvoří alternativní řešení problému a zhodnotí jeho přednosti a nedostatky. V závěrečné fázi skupina zvolí preferované řešení a dohodne se na způsobu jeho realizace (Coleman et. al 2014, s. 217 – 221).

Obtížnější než řešení konfliktů mezi skupinami může být řešení konfliktů mezi jednotlivci nebo členy týmu. Konflikty mezi jednotlivci mohou být otevřeně nepřátelského charakteru nebo rafinovaně skrývané. Účastníci konfliktu mohou překonávat vzájemné rozdíly a předstírat, že konflikt neexistuje, ačkoliv nebyl učiněn žádný pokus o odstranění příčin. Takové řešení je nevyhovující a z dlouhodobého hlediska se problém zcela jistě vynoří znovu a spor bude pokračovat dále. Častou reakcí na konflikt mezi jednotlivci může být ústup jednoho, přičemž druhý si drží pozici navrch. V tomto případě se jedná o řešení silou a dochází tak k ignoraci druhého, který bude demotivován nebo motivovaný k odvetě. Konstruktivní konfrontace tak představuje největší naději na dlouhodobé řešení konfliktu. Jde o přístup, který za pomoci třetí strany spojuje obě strany konfliktu a vede k vytváření vzájemného porozumění (Armstrong, 2015).

Obsahově mohou být konflikty jednoduché a složité. Na povrchu se mohou jevit přímočaře, ačkoliv na základní úrovni mohou být velmi složité. Obdobně jako každý člověk je jiný, tak je jiný obsah každého konfliktu za odlišných okolností. Přesto můžeme mezi konflikty nacházet opakující se obecné vzorce, avšak vždy s novým obsahem. Dále bude v této podkapitole představeno několik nejčastějších situací (vzorců) konfliktů na pracovišti a možnosti jejich řešení.

Konflikty mezi úrovněmi řízení

Každá organizace je tvořena určitou organizační strukturou, ze které vychází princip nadřízenosti a podřízenosti. Nadřízení nesou zodpovědnost za práci podřízených, kteří práci vykonávají. Vedoucí zaměstnanec je nositelem formální autority, kterou by měl podřízený akceptovat, formální autorita by měla konflikty eliminovat za předpokladu, že je aplikována

přiměřeně a podřízený ji akceptuje. Narušením vztahu dochází k rozporu, který se mění v konflikt.

V případě, že zaměstnanec **nesplní úkol**, měl by nadřízený hledat důvod, proč nebyl požadavek splněn. Bez osobní invektivy by měl nadřízený jednoznačně a asertivně vysvětlit svůj požadavek. Pokud zaměstnanec věcně argumentuje a tyto důvody jsou platné, zakomponujeme je do vlastního rozhodnutí. V případě racionálních argumentů zaměstnance, ale nechceme je akceptovat, požadujeme, aby byla věc provedena jiným způsobem. Argumentům zaměstnance se ovšem nikdy nevysmíváme, naopak, dáváme najevo, že při další příležitosti navrhovaný postup zvážíme. Odmítnutí plnění úkolu zaměstnance může pramenit z nedostatku informací, neboť je věc složitější. Činíme tedy neinvektivní kroky (neponižujeme jej, snižujeme tím produktivitu, ale nabídneme mu jednu nebo dvě věci, kterými demonstrujeme širší kontext složitých souvislostí.

Jestliže se nesplnění úkolu nezakládalo na racionálních důvodech je nejlépe před svědky zopakovat zadání úkolu a určit termín jeho splnění, současně je vhodné si ověřit, zda zadání úkolu porozuměl. Nemá-li k úkolu výhrady, s největší pravděpodobností úkol splní, pokud výhrady má, proces opakujeme. Jednou z možností, jak docílit splnění úkolu je jeho rozfázování a průběžná kontrola dílčích úkolů, pokud zaměstnanec triviální úkoly nesplní, měl by následovat jednoznačný trest. Konflikt, který může vzniknout z nesplnění úkolu mezi nadřízeným a podřízeným by neměl být za žádných okolností osobní, měl by probíhat bez emocí. Dospěje-li nadřízený do stavu, kdy si situaci bere osobně, je správný čas situaci přerušit.

Ke **zpochybnění autority** dochází v případě, že se do pozice nadřízeného dostane člověk, který má sice z pozice formální autoritu, ale reálnou autoritou nedisponuje a není schopen ji v krátkodobé perspektivě získat. Nadřízený bez neformální autority se může setkat s odmítnutím nepopulárních opatření, ať je zdůvodňováno jakkoliv. V prvních fázích odmítavých postojů pomůže manažerská asertivita „*Za každou cenu se snažit zdržet toho, abychom si invektivy podřízeného, dokonce i osobně vedené, brali osobně*” (Bednář, 2015, s. 53). Podřízenému můžeme opakovat organizační rozdělení, ačkoliv je podřízený zná, opakováním dáváme jasně najevo trvání na dodržování hierarchie. Podřízený plní zadané

úkoly, ovšem nerespektuje autoritu nadřízeného a problém přetrvává, v delším horizontu se snažíme aktivně komunikovat a poskytujeme zpětnou vazbu obsahující pochvalu i kritiku. Zpětnou vazbu očekáváme i od podřízeného. Pokud zaměstnanec dlouhodobě nerespektuje autoritu a současně neplní úkoly, necháváme problém eskalovat o úroveň vedení výše a provádíme opatření (tresty), která by měla způsobit změnu v chování. Nejsou-li nátlaková opatření účinná, je na místě, aby u nás dotyčný zaměstnanec už dále nepůsobil, předejdeme tak nežádoucímu rozšiřování chování na ostatní členy kolektivu.

Komplikovanější variantou předchozí situace je **odmítání autority skupinou**, kdy tým nadřízeného programově neuznává. Jev často vzniká tehdy, kdy do funkční skupiny přichází nový nadřízený. Pozitivní zpětnou vazbou od vyššího managementu lze značně otupit konflikt, autorita dává najevo, že by se v dané situaci rozhodovala stejně. Obdobný problém se stává i v případě, kdy jde o člověka, který byl původně součástí skupiny, avšak nemá dostatečně vyvinuté profesní dovednosti, nebo byl málo populárním členem. Z hlediska rozvoje organizace je vhodné před uvažovaným aktem povýšení pracovníkovi zajistit profesionální podporu a rozvoj vedoucí manažerské role (odborný asistent).

Konflikty vznikající z neuznání autority skupinou, často vznikají v důsledku řešení změny práce nebo u patologicky se chovající skupiny pracovníků. Obdobná řešení management implementuje v případě, že je potřeba negativní styl změnit. Od nového nadřízeného se očekává odlišné chování od zažitých vzorců skupiny. V tomto případě by měl nadřízený konflikty očekávat a postupovat ryze profesionálně a s asertivním chováním, vstřícnost vůči skupině je u něj nevyhnutelnou nutností. Obdobné změny podrobujeme kritické argumentaci, protože změna může mít výrazné nežádoucí důsledky pro organizaci.

*„Nebezpečnou situací s vysokým negativním potenciálem je **konflikt mezi manažery na rozdílných úrovních**, který se přenáší do ostatních úrovní organizace, zejména pak k nižším podřízeným. Konflikt může vznikat z rozličných preferencí řešení téhož problému nebo odlišným názorem na zadání pracovního úkolu. Bez ohledu na podstatu konfliktu je vhodné se vyvarovat šíření informací o něm k vyšším stupňům managementu, ale i k nižším podřízeným, kteří by se pravděpodobně připojili na stranu níže postaveného (slabšího) manažera.”* (Bednář, 2015, s. 65)

Přímým kontaktem obou stran konfliktu s jejich přímým nadřízeným dojde k zastavení konfliktní situace a bude jasně definován společný zájem. Následně jsou strany konfliktu požádány o pojmenování podstaty konfliktu, který mohl vzniknout i nedorozuměním. Vyšší manažer nechá navrhnout vzájemný kompromis nebo navrhne vlastní řešení situace. V případě, že zaměstnanci nejsou ochotni řešení akceptovat, prosazujeme autoritu a současně zadáme nové úkoly.

Příkladem překračujícím rozměr sporu zaměstnanců jsou **konflikty mezi odděleními** – organizačními složkami. Zpravidla vzniká překryvem vzájemných kompetencí a nelze jasně vyvodit zodpovědnost za pochybení. Nejednoznačností kompetencí vzniká racionální podstata sporu, na níž může nadřízený celek působit. Konflikt mezi odděleními překračuje nebezpečností veškeré konflikty mezi fyzickými osobami a měla by mu být dána naprostá priorita vyššího managementu. Rychlým jednáním managementu se identifikují autority nejen formální, ale i reálné osoby jednající navenek a dovnitř skupiny. Jediným systémovým řešením této situace je nastavit jejich pracovní kompetence tak, aby bylo zamezeno jejich vzájemnému překrývání.

Z pohledu frekvence výskytu a řešení jsou pravděpodobně nejčastější **konflikty uvnitř řízené skupiny**. Je povinností každého vedoucího se k těmto konfliktům stavět aktivně, i když vypadají banálně, jednoduše mohou přerůst v nepříjemnou situaci jak pro jejich účastníky, tak pro celou organizaci. Zvládání konfliktů uvnitř skupin je jádrem manažerské práce, takové konflikty se vyskytují v řadě variant. Konflikty vznikají mezi kolegy v určitých situacích, typovou rozdílností spolupracovníků. Konflikty, jejichž příčinou nejsou lidé nebo situace označujeme jako systémové, kdy spouštěčem konfliktu je nastavené prostředí ve kterém se lidé pohybují.

Kolegové, mezi nimiž došlo k běžnému pracovnímu problému, začíná být na základě rostoucích osobních antipatií konfliktem. Účastníci již nejsou schopni problém efektivně řešit. **Prostý střet** eskalující v konflikt může vznikat z mnoha různých podnětů a v okamžiku, kdy jeho strany nejsou schopny problém vyřešit, musí do konfliktu vstoupit management. Pozitivem prostého střetu je, že oba jeho účastníci jsou oběti a není zde viník. Prostý střet lze zastavit velice rychle, protože si jej nikdo z účastníků nepřaje. Management,

řešitel konfliktu, by měl zjistit příčinu a stanovisko obou stran. Řešení může spočívat v akceptovatelných variantách kompromisu. Prosté střety jsou nejběžnější formou konfliktu a vznikají při změnách systému a zažitých zvyklostí, protože rozpor mezi novou situací a snahou zachovávat stávající stav věcí je velice nepříjemný.

Konflikt priorit připomíná výše zmíněný prostý střet, je ovšem složitější. Konflikt vzniká na základě potřeby dohodnout se na omezeném zdroji nebo omezením pracovního času druhé osoby nebo skupiny. Konflikt vzniká střetnutím osob podobného temperamentu se stejnou schopností vyjednávat priority. Charakteristika konfliktu priorit je kompetitivní průběh s cílem porazit druhou stranu. I přes zdánlivé vyřešení konfliktu ze strany managementu, například domluvou, často dochází k revanšismu. Prvním krokem při řešení konfliktu priorit je zabránit vítězství všech stran. Cestou jak předejít opakování a zesílení konfliktu je hledání pravidla (hledání přednostního nároku nebo důvodů pro oprávnění získat zdroj) nebo přijetí role soudce, který stanoví, kdo měl ke zdroji prioritní přístup. Následně musí být jasně zdůvodněná nárokovost i přes námitky a případnou kritiku druhé strany, kterou je potřeba vyslechnout, trvat na svém a v budoucnu uplatňovat zmíněné řešení pravidlem.

Dlouhodobým vyústěním organizačního selhání, kterým dochází k překryvu kompetencí zaměstnanců nebo pracovních skupin časem vyústí v **konflikt duplicity zájmů**. Specifikem těchto konfliktů je oboustranné přesvědčení o pravdivosti svého postoje opřené v psaných pravidlech. Neochota ustoupit může mít pro organizaci ničující následky. Řešení konfliktu duplicity zájmů můžeme nalézt v přeodelegování sporné věci, není-li to možné, musíme najít takové parametry, aby bylo zabráněno pokračování konfliktu (přerušit, pozastavit, změnit). Cílem je vytvořit prostor pro jednání a získat čas na revizi nefunkčních struktur. Kompromisní řešení u tohoto typu konfliktu často nemá smysl. Autoritu systému v tomto případě přebírá management a jasně rozhoduje, jaké řešení bude přijato. Poražené straně je srozumitelně vysvětleno, proč se management rozhodl v její neprospěch, a že k ní nechová negativní postoj a zdůvodní, proč úkol může vykonávat pouze jedna strana. Nezbytné je věcně argumentovat. Konflikt duplicity zájmů se snáz řeší u kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou si vědomi selhání systému, nikoliv, že je to jejich chyba. Nezřídka si o vyjasnění kompetencí řeknou sami. Vhodným řešením může být nastavení pravidel vlastními

účastníky, taková pravidla jsou často trvalejší než pravidla nastavená autoritami. (Veber a kol., 2017)

Nekompatibilní osobnostní klasifikace naprosto vylučuje vzájemnou spolupráci zaměstnanců, ačkoliv se jedná o zcela normální, fungující a se správně nastavenými pravomocemi může vést k nahodilému konfliktu bez racionální příčiny. Nekompatibilita existuje a je faktem. Konflikt ukončíme oddělením účastníků. Tento typ konfliktů rozpoznáváme podle potlačeného racionálního jádra osobní animozity, příčinou konfliktu je nahodilá nutnost spolupracovat na úkolu, i když se účastníci dříve do konfliktu nedostali. Není pravděpodobné, že by si na sebe neslučitelní lidé zvykli.

V pracovní skupině dlouhodobě nebo krátkodobě s cílem dosažení určitého úkolu může dojít k **prosazování jednoho z členů na úkor ostatních**. Tento zaměstnanec se postupně snaží skupinu ovládnout překračováním svých pravomocí a potřebou vše řídit. Pracovník může být fungující, dobře zaměřený na cíl a v rámci možností spolupracující v týmu, přesto představuje jednoznačný rušivý prvek pro zbytek skupiny. Konflikt vzniká změnou situace, novým prostředím, které se pracovník pokouší ovládnout, tak aby kontroloval situaci a cítil se v ní komfortně. Konflikt vede k individuální nechuti jednotlivých členů týmu pracovat, než aby organizovali odpor. Nastalá situace je především chybou vedení a managementu, než daného zaměstnance, autorita měla zasáhnout již v prvních náznacích.

První krok k řešení situace je seznámení se se zpětnou vazbou od členů týmu a vést rozhovor se samotným konfliktním člověkem, ten si často ani neuvědomuje, že je zdrojem potíží. Cílem vzájemné komunikace je neutrálně vymezit roli v týmu (pravomoce, kompetence, limity) a ukotvit ho ve spolupracujícím celku. Ke zvládnutí expanzivního spolupracovníka jsou potřeba všichni situace znalí kolegové, kteří jej budou korigovat (Žantovská, 2015).

Dramaticky ovlivňuje pracovní kulturu organizace a pracovní život zaměstnanců takový kolega, který je **širitelom pomluv, spekulací a zákulisních konfliktů**. Tento zaměstnanec se přímo neúčastní žádného konfliktu a velmi dbá na to, aby s žádným konfliktem nebyl spojován, přesto stojí v pozadí za mnohými z nich. Takový pracovník je špatně odhalitelný, má schopnost přesvědčit charismatické lidi, přirozené vůdce, jeho schopnost funguje v zákulisí a bývá skryta před zraky okolí. Popis tohoto člověka odpovídá manipulaci

s ostatními. Existují ověřené strategie jak se vypořádat s manipulátorem a to tak, že jej nemaskujeme a využijeme jeho vlastní zbraně proti němu.

Při přijímání nových zaměstnanců nezřídka dochází ke špatnému zvládnutí procesu z obou stran, vzniklý konflikt nazýváme jako **socializační konflikt**. Nový zaměstnanec svým příchodem mění tradiční prostředí a to nemusí být komfortní pro stávající kolegy, nesnaží se své kolegy ovládnout, dělá svou práci svědomitě, přesto ho ostatní vnímají jako agresora. Pracovník, který nevědomě produkuje konflikty tohoto typu, potřebuje pevně definované místo ve struktuře a nenechávat ho svému osudu. Důležité je pracovníkovi vysvětlit, aby se choval vůči kolegům vstřícně a aby se nesnažil prosazovat své zvyky z předchozího zaměstnání. Současně pracujeme s ostatními tak, aby mu byli nápomocni (Holá, 2011).

1.5 Role manažera v konfliktech na pracovišti

Manažer je klíčovou osobou a hraje důležitou roli v oblasti předcházení a řešení konfliktů na pracovišti, jako realizátor změn, komunikátor, řešitel nebo koordinátor. Jestliže si jednotlivec nebo skupina začne uvědomovat rozdíly či rozpory mezi sebou a druhým člověkem či skupinou, zvyšuje se pravděpodobnost vzniku konfliktů. Ve stadiu latentního konfliktu si členové uvědomují existenci konfliktu. Začíná se projevovat emocionální angažovanost, agrese či napětí. Všímavý vedoucí se již v tomto okamžiku může pokusit řešit jeho příčiny, než se problém promění ve zjevný konflikt (Medlíková, 2012).

Zjevný konflikt signalizuje zvýšenou nutnost intervence sledování průběhu situace a nutnosti aktivní účasti na jeho řešení. Role manažera v řešení konfliktu odpovídá situaci, ve které se nachází, je-li přímým účastníkem konfliktu nebo zprostředkovává jeho řešení mezi svými podřízenými – je mediátorem. V případě, že se nachází na neutrálním poli, není v konfliktu angažován, není jeho cílem konflikt vyřešit, ale být nápomocen zúčastněným stranám nalézt přijatelné řešení. Několik klíčových pravidel pro zvládnutí konfliktní diskuze mezi zúčastněnými stranami, kterých by se měl manažer držet, definují Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015):

- *zjistit si co nejvíce informací,*
- *zaměřit se na fakta,*

- *pracovat s více alternativami řešení,*
- *zdůraznit společné cíle,*
- *využívat humor pro uvolnění atmosféry,*
- *snažit se zajišťovat vyváženost diskuze,*
- *snažit se spíše řešit problémy než vnucovat konsenzus za každou cenu.*

Konečným stádiem vývoje konfliktu je jeho ukončení a důsledky. Ukončení nabývá podoby rozhodnutí, změnou podmínek nebo je potlačen. Nově vytvořené podmínky vedou k lepší úrovni spolupráce stran nebo k novému konfliktu v budoucnosti, který může být daleko prudší nežli ten předešlý.

V manažerské praxi dále vymezují Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015) pět stylů řešení konfliktů, se kterými se můžeme setkat v interakci s druhými, v pracovním či osobním životě. Individuální styly řešení konfliktů charakterizují následujícími body:

1. Styl charakteristický nízkou mírou prosazování svých zájmů i péče o zájmy druhých označujeme jako únikový styl. Odpovědná osoba se vyhýbá aktivně vstoupit do konfliktní situace nebo zůstává neutrální. Postoj ke konfliktům je záporný, protože představují pro tuto osobu zdroj napětí. Styl využíváme v okamžiku, že je problém triviální a musíme dát přednost naléhavějším záležitostem, potřebujeme-li získat informace než se budeme rozhodovat nebo pokud někdo druhý může konflikt řešit efektivněji. Dlouhodobé užívání únikového stylu vede ke ztrátě věrohodnosti, pochybnostem podřízených a vzdání se rozhodovací účasti. Neřešením konfliktů je zabráněno inovativním řešením a zlepšením procesu.
2. Soupeřivý styl se projevuje snahou dosahovat cíle na úkor zájmů druhé strany. Styl je vhodné použít pro rychlé a rozhodné jednání při zavádění nepopulárních opatření a krizových momentech organizace. Na druhou stranu při dlouhodobém užívání dochází k asymetrii vztahů a obavám podřízených vyjádřit nesouhlas a omezení komunikace.
3. Styl, který preferuje zájmy druhé strany i za cenu vzdání se svých cílů vychází z přízrůbivého stylu, projevuje se snahou udržet harmonické vztahy a snahou

získat loajální partnery. Hlavním negativním důsledkem přehnaného používání přizpůsobivého stylu může být snaha dotyčného manažera využívat.

4. Kompromisní styl používají manažeři preferující nalezení přiměřeného, avšak neúplného uspokojení zájmu obou stran. Cílem kompromisního stylu je rychlá dohoda a konflikt neprodlužovat, tak aby zaměstnanci nebyli odváděni od důležitějších činností. Výsledkem je kompromis postavený na ústupcích stran. Negativní stranou převážné užívání tohoto stylu vede zaměstnance ke hledání osobně výhodného řešení než všeobecného prospěchu pro organizaci.
5. Dosažením výhry obou stran konfliktu provádí kooperativní styl, jehož cílem je řešit problém společnými silami. Pravděpodobně dojde k vyřešení problému a jeho výsledek vnímají znesvářené strany za svůj a jsou spokojeny i s postupem, kterým se k němu dospělo. Nevýhodou jsou časové nároky a interpersonální schopnosti aktérů.

Podmínkou efektivního zvládnutí konfliktů je tedy přiměřený styl řešení konfliktů v daných situacích a zdržení se stylu, který se pro daný okamžik nehodí. Volba stylu také vychází z cílů manažera v závislosti na posouzení kritérií důležitosti, vzájemných vztahů a rychlosti řešení. Základním nástrojem předcházení konfliktů je také vhodná preventivní činnost. Manažer si musí uvědomit možné zdroje konfliktů a snažit se eliminovat vliv příčin způsobujících konflikty na pracovišti, což vyjadřuje i Paulovčáková (2017, s. 51), která uvádí, že: „*Manažer musí problém umět nejen rozpoznat, identifikovat ho, ale musí mít také schopnosti a dovednosti nalézat použitelné a efektivní řešení.*“ Další hlavní nástroje omezování konfliktního prostředí jsou – vytvoření transparentního prostředí, přiměřená komunikace, podpora a udržování určité míry interní zpětné vazby a zejména vytváření důvěry nejen mezi jednotlivými lidmi, ale i skupinami a týmy (Holá, 2017).

Spouštěčem konfliktů často může být i dlouhodobý stres, tento spouštěč konfliktů nelze nikdy zcela odstranit, avšak management by měl dbát na klidový stav po období relativně zvýšené stresové zátěže a pokud možno odstranit stav permanentního stresu, který konflikty aktivně vyvolává. Dobrým nástrojem snižujícím konfliktní potenciál prostředí může být i optimismus vedoucího pracovníka, používaný opatrně a v přiměřené míře a ve vhodných okamžicích.

2 MEDIACE JAKO NÁSTROJ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

V současné době roste obliba mediace při řešení sporů na pracovištích, kde účinně brání eskalaci názorových rozporů. Mediaci byla propracována v anglosaském světě, termín označuje řešení konfliktu za pomoci prostředníka zvaného mediátor. Odpovědnost za proces nese prostředník, řešení vytvářejí účastníci sami, právě za jeho pomoci.

„Mediace představuje jednu z forem alternativního mimosoudního řešení sporů, při němž účastníkům pomáhá třetí, neutrální a nestranná osoba, již je mediátor. Mediaci lze považovat za komunikační metodu, při které účastníci sporu získávají na základě psychosociálních (interakčních) dovedností mediátora příležitost aktivně vnímat druhou stranu a aktivně jí sdělovat vlastní potřeby a možnosti nabízené k řešení. Mediaci může být aktivní, nikoliv však direktivní.“ (Veteška, 2015, s. 102)

Mediace je tedy vykládána jako určitý způsob smírného řešení konfliktů, jehož cílem bývá dohoda. Uplatňuje se nejčastěji v oblasti práva, ale i mimo něj. Pojem mediace je pravděpodobně odvozen z latinského slova *medius* – což můžeme přeložit jako prostřední, mírný. Dostal se k nám ze Spojených států amerických jako souhrnné označení pro všechny aktivity týkající se řešení konfliktů. V České republice se pojem Mediaci rozšířil až v souvislosti se vznikem zákona o kolektivním vyjednávání: *„Poprvé se v české legislativě s pojmem mediace setkáváme v roce 1991, a to v souvislosti se zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Dále je pojem mediace zahrnut do zákona až téměř po osmi letech, a to v zákoně č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě, jenž vytvořil legislativní předpoklady k uplatnění mediace v trestní justici.“* (Veteška, 2015, s. 103).

Základem mediace je, že mezi znesvářené strany vstupuje třetí, nezávislá osoba, tzv. mediátor, která se jim stává prostředníkem ke smírnému řešení sporných otázek, jak uvádějí i autoři andragogického slovníku Průcha a Veteška: *„Alternativní způsob řešení konfliktů, při němž kvalifikovaná neutrální osoba – mediátor – pomáhá účastníkům sporu ve vzájemném porozumění. Cílem je dosáhnout spokojenosti obou stran s průběhem i výsledkem řešení konfliktu. Mediaci umožňuje pochopit klientům podstatu a různé aspekty konfliktu a redukovat je na úroveň, která je řešitelná. Významným momentem je pomoc pochopit klientům jejich vlastní zájmy a situaci. Mediaci jako metoda se uplatňuje v celém*

spektru společenských oblastí, jak v oblasti trestního tak netrestního práva. Mezi základní principy mediace patří dobrovolnost, důvěrnost a důvěra, změna soupeření na spolupráci, zaměření na spolupráci, zaměření na budoucnost, pochopení odlišností, nestrannost mediátora a hledání nových možností řešení konfliktů.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 178)

Mediace dnes již zahrnuje široké spektrum možností nenásilné komunikace v konfliktech a jejich řešení, proto ji využíváme i mimo oblast práva, jako alternativní řešení konfliktu. *„Mediace je neformální proces mimosoudního řešení konfliktů, a proto může probíhat, kdykoliv strany potřebují. Cílem a výsledkem mediace je jasně formulovaná, srozumitelná a uskutečnitelná dohoda, na jejíž podobě se podílejí všichni účastníci mediačního procesu. Dohoda zahrnuje konkrétní postupy řešení, rozdělení odpovědnosti, úkolů, náhradních řešení i sankcí za její nedodržení. Většinou je v psané podobě a je stvrzena podpisy stran i mediátora.“ (Šišková, 2012, s. 67)*

Na mediaci můžeme také nahlížet z pohledu jejího principu jako na jednu specifickou techniku řešení každého jednotlivého konfliktu: *„Někdy bývá tendence prohlašovat některé typy mediace za zvlášť specifické. Občas se zde o některých aplikacích vyjadřují jako o specifických také, ale s plným vědomím, že je to v jistém smyslu stejně úsměvné, jako když lidé z různých prostředí označují za zcela specifickou právě jejich firemní kulturu, jejich projekty, jejich produkty nebo jejich potíže. Ve skutečnosti bývá takové přesvědčení způsobeno spíše neznalostí kultur, projektů a potíží ostatních. Jsem přesvědčen, že u mediace jde o stejný omyl. Mediace je jen jedna. Setkávají se u ní lidé, kteří potřebují něco vyřešit, něco je tíží, a mediátor, který se jim snaží pomoci. Ten pomáhá svým pochopením a svými zkušenostmi bez ohledu na to, zda jde o těžkou krizi manželů, válečný konflikt nebo neplnění obchodních závazků. Věcný obsah a jednotliví hráči jsou druhotní. Primární jsou jejich narušené vztahy a porouchaná komunikace.“ (Plamínek, 2013, s. 149)*

2.1 Charakteristika a typy mediace

Základní charakteristikou mediace je časová flexibilita a potenciální rychlost dosažení výsledku oproti tradičním soudním procesům. Mediátor nehodnotí postoje ani chyby stran v minulosti, nezjišťuje vinu. V rámci možností se zachovávají vztahy mezi stranami

konfliktu a hledají se varianty řešení do budoucna, které budou pro strany výhodnější než ve výchozí situaci. Mediátor řeší konflikt tak, jak strany potřebují, nikoliv tak, jak objektivně vyhodnotí cíl někdo třetí. V zásadě může dojít k uspokojení stran, nikoliv k zadostiučinění. Mediaci nabývá obdobně jako řešení konfliktů na pracovišti několika příkladových typů. Typologie vychází z vymezení prostoru, ve kterém se pohybuje a její typy a styly se mohou navzájem prolínat a doplňovat se. „*Mediace je univerzální, všestranně uplatnitelná metoda, kterou lze uplatnit v širokém spektru situací*” konstatuje Veteška (2015). Podrobně se s různými typy mediace se zaměřením na pracovní prostředí zabývá Zelenková (2008) v uvedených typech mediací:

1. **Mediace zaměřená na vyřešení konfliktu** – cílem je stanovení dohody, hlavní roli hraje moderátor, který vede jednání a vymezuje jeho strukturu. Vztahy mezi účastníky mediace nejsou příliš podstatné pro její vyřešení.
2. **Mediace týmová** – řeší komplikovaný problém nebo několik dílčích problémů najednou, využívá se týmu mediátorů, z nichž jeden je mediátor pozorovatel, který poskytuje ostatním zpětnovazební hodnocení.
3. **Mediace se zdůrazněnou neutralitou** – cílem je nestrannost mediátora, s případem se neseznamuje a nezná ani klienty, pracuje s informacemi poskytnutými samotnými klienty. Známe je pouze místo a čas schůzky.
4. **Mediace nepřímá** – za účasti dvou mediátorů, první vede mediační spor a druhý zastává klienty a zprostředkovává předání informací, dochází k řešení dlouhodobých a na emoce náročných případů.
5. **Mediace zaměřená na schopnosti řešení konfliktů** – cílem je změnit postoje mezi protistranami a naučit je řešit vzájemné konflikty.
6. **Krizová mediace** – řeší konflikty po jejich objevení, výstupem je rámcová dohoda. V dalších fázích se pracuje na jiných formách mediací.
7. **Mediace se zdůrazněnou efektivitou** – mediátor disponuje velkým množstvím informací o daném případě, avšak je zde o to důraznější akcent na jeho nestrannost (Zelenková, 2008).

Z hlediska typologie existuje i široká rozmanitost základních mediačních stylů, které lze univerzálně a všestranně uplatňovat v širokém spektru situací. Členění mediace uvádí na rozdíl od Zelenkové ve své publikaci také Veteška (2015, s. 111) a člení ji na:

- a) mezinárodní/národní
- b) dvoustrannou/vícestrannou
- c) facilitaci, vyjednávání, koučink, týmovou spolupráci
- d) trestní/netrestní
- e) dle typu konfliktu – obchodní, rodinnou, spotřebitelskou, komunitní
- f) dobrovolnou/nařízenou

V definici mediace a jejím výkladu panuje z hlediska obsahového relativní shoda, zatím co o použití vhodného mediačního stylu není výklad jednotný. Mediace má proto mnoho forem, které jsou využívány pro různé druhy konfliktů. Jednoduché mediace probíhají pod vedením jednoho mediátora, u složitých případů se běžně ustanovuje mediační tým několika mediátorů. Mediační případ může být jednorázový, ale může také probíhat několik měsíců. Potočková (2013) člení mediační styly z hlediska schvalované míry zásahu mediátora do procesu mediace i do jeho vlivu na výslednou podobu dohody, tyto mediační styly označuje mediačními školami.

První členění odpovídá míře zásahu mediátora do průběhu mediace, které rozlišujeme na direktivní a liberální. Pevnější vedení mediačního procesu a jasné dodržování jeho struktury charakterizuje **direktivní styl**. Aktivní intervence mediátora usměrňují strany častými zásahy do procesu jejich vyjadřování. Mediátor cíleně limituje informace bezprostředně nesouvisející s faktickou podstatou sporu, pouze okrajově se věnuje emočnímu kontextu konfliktu a vyjadřování pocitů. Přímá komunikace ustupuje do pozadí, přičemž více využívá oddělená jednání. „V extrému zde nalézáme model tzv. kyvadlové mediace, kdy po úvodním slovu rozdělí mediátor strany do místností a jednání probíhají převážně přes jeho osobu.“ (Potočková, 2013, s. 63) Návrh mediační dohody sepisuje mediátor bez přítomnosti stran, až následně je předán účastníkům ke konzultaci.

Liberální styl minimalizuje omezení ze strany mediátora, vedení procesu je uvolněné. Dle aktuální potřeby se rozšiřuje agenda jednání a odpovídá potencionálně širšímu kontextu sporu. Strany sporu mají větší prostor k vyjádření a spolupodílení se na podobě mediačního procesu.

Intenzita zásahu mediátora do výsledného řešení sporu rozlišuje mediační styl na facilitativní a evaluativní. **Facilitativní styl** je charakterizován neutralitou mediátora, který nehodnotí a nedává stranám vlastní doporučení, nesděljuje svůj názor na obsah sporu. Vyjádřením mediátora k obsahu sporu roste riziko, že strany vezmou jeho názor za správný a rozhodnou se k řešení, které jim úplně nevyhovuje. Na obsah sporu jsou odborníky strany, mediátor je odborníkem na proces.

Stylem akceptující možnost mediátora vyjádřit se k obsahu sporu i k jeho možnému řešení označujeme za **evaluativní styl**. Používá se většinou tam, kde mediátor díky svému profesnímu zaměření může podat praktickou radu. Podmínkou je aby mediátora o názor požádali všechny strany. Mediátorův názor přesto není pro zúčastněné strany závazný. Z hlediska Zákona o mediaci (§ 8) je limitována míra intervence evaluativních mediátorů, stanovuje, že mediátor nesmí ohledně konfliktu, ve kterém vede nebo vedl mediaci nebo činil kroky k přípravě mediace, poskytovat právní služby podle jiného právního předpisu, i když je jinak k jejich poskytování oprávněn.

Orientací mediátora na cíl mediace jsou definovány dva přístupy k cílům mediace - orientace na řešení a orientace na změnu. Současný nejrozšířenější přístup v současné mediační praxi představuje orientaci na řešení, charakterizovanou cílem dospět k dohodě a uspokojit představy zúčastněných stran. Úspěšnost naplnění cíle je definována dosažením či nedosažením dohody. „*Pro nalezení vhodného řešení, tedy pro splnění cíle může mediátor využívat direktivní nebo liberální styl, být více evaluativní, nebo naopak uplatňovat facilitativní pojetí mediace.*“ (Potočková, 2013, s. 64)

Mediace orientovaná na změnu, označovaná jako transformativní mediace, nehodnotí úspěšnost procesu pouze cílem dosažení dohody, ale i zlepšení vzájemných vztahů stran sporů a schopností řešit konfliktní situace v budoucnu. Mediátor v průběhu transformativní mediace nezasahuje do rozhodování zúčastněných stran a povzbuzuje je k vyjádření potřeb

emocí a vede je k samostatnému rozhodování. Fáze mediačního procesu nadržuje v průběhu mediace pevnou strukturu, ale vychází z momentální situace a potřeb účastníků. Potočková (2013, s. 64) nahlíží na efektivitu transformativního přístupu jinak; „*Transformativní mediace byla zastánci mediace orientované na řešení výrazně kritizována a srovnávána místy až s psychoterapií.*“ v současnosti nalezla pozitivní náhled i akceptaci v širší mediační obci, zejména v oblasti praxe vnitropodnikových a rodinných mediátorů.

2.2 Zásady mediace

Dodržování zásad mediace je nezbytnou součástí práce mediátora, tak aby byl celý proces vnímán klienty příznivě a pozitivně. Povinností mediátora je odstoupit od kauzy, pokud není schopen následující principy aplikovat. Následující zásady mediace respektují Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci, a to tak, aby proces dosáhl svého cíle – porozumění a dohody. Uvedené principy je možné najít u autorů v částečně odlišných výkladech. Tyto principy vychází především z výše uvedeného Zákona o mediaci:

1. Princip dobrovolnosti

Účastníci mediaci podstupují svobodným rozhodnutím. Neměla by být vnucena zvenčí, není-li soudem nařízena. Nedobrovolnost účasti byť jedné ze stran, tak ztrácí mediace řadu výhod. Snižuje se stabilita dohody a realizovatelnost řešení. Snižuje se efektivita tvůrčího potenciálu účastníků při řešení sporu a očekávaná řešení konfliktu.

2. Princip důvěry

Postupnou prací mediátora dosahují jednotlivé strany vzájemné důvěry v hledání řešení sporu či ochoty za určitých podmínek sjednat dohodu. Princip důvěry souvisí s důvěrností mediace, povinností zachovávat mlčenlivost o veškerém výkonu mediace a s ní spojených informací.

3. Princip nestrannosti

Mediátor nezvýhodňuje žádnou ze stran, pokud by vzniklo jen podezření, že je tato zásada porušena, vedlo by to k prolomení principu důvěry, což může být důvodem neúspěšné mediace. Princip nestrannosti neznamená stejný přístup ke všem stranám konfliktu, avšak strany jeho chování by měli vnímat jako nestranné. Mediátor musí přihlížet k mentálním

schopnostem účastníků, emočnímu rozpoložení, případně dalším slabinám zúčastněných stran.

4. Princip neutrality

Mediátor musí respektovat názory klientů, jejich postoje i návrhy obou stran a v žádném případě nesmí prosazovat vlastní názory a řešení konfliktu.

5. Princip nezávislosti

Mediátor není v kauze finančně, vztahově či emočně propojen se žádnou ze stran. Nepřijímá kauzy svých příbuzných a známých.

6. Princip svobody rozhodování

Účastníci konfliktu mají skutečnou svobodu v rozhodování o věcných předmětech řešení dohody. Mediátor má vliv pouze na rozhodování o procesu mediace nikoliv o výsledku. Mediátor nemůže strany ovlivňovat v řešení konfliktu, může však odmítnout účast na vzniku dohody, která je v rozporu se zákony.

Po naplnění výše uvedených principů mediace by mělo dojít k vytvoření písemné mediační dohody, která vyváženě definuje práva a povinnosti obou stran konfliktu. Základní principy mediace utvářejí vzájemnou atmosféru v průběhu procesu. Šišková (2012) zmiňuje čtyři z výše uvedených principů – nestrannost, vyváženost, neutralitu a nezávislost, které mohou naznačovat všeobecné výhody mediace. Výhody v podobě nižší psychické zátěže než u vleklých soudních sporů. Za současného vzájemného kontaktu a možností formulovat řešení akceptovatelná oběma stranami. Naproti tomu lze uvést, že Plamínek (2013) ve své práci rozšiřuje počet principů na dvanáct, avšak v základu se principy prolínají. Za zmínku stojí **princip odpovědnosti**, který stanovuje i český Zákon o mediaci (č. 202/2012, Sb.) ve třetím odstavci, § 3: „*Za obsah mediační dohody jsou odpovědné pouze strany konfliktu.*“ Při mediaci spíše považujeme za ukončení procesu, nikoliv sjednání dohody, ale až vyřešení sporu.

2.3 Mediáci k dohodě

Rozsáhlými možnostmi využití mediačního procesu je každá mediace v podstatě jedinečná. Mediační proces má přes řadu technik a mediačních stylů pevnou stavbu a strukturu. Mediační proces se v průběhu svého rozvoje rozdělil na jednotlivé fáze a segmenty, které mohou na sebe navazovat od pěti do deseti fází či vícestupňových modelů. „*Mediační proces můžeme pro praktické potřeby rozdělit i do jiných, dalších nebo podobných fází, nicméně logická struktura zůstává vždy přibližně stejná.*“ (Veteška, 2015, s. 110) Pro příklad můžeme uvést model Josepha Stulberga, který dělí mediaci na pět základních fází.

Vše co se stane, před samotným zahájením mediačního procesu řadíme do **předmediační fáze**. Posuzujeme vhodnost sporu k mediaci, rozhodnutí se pro vstup do mediace. Do předmediační fáze lze zařadit i úkony stran předcházející podepsání smlouvy o provedení mediace a dohodnutí jejích podmínek. Z pohledu mediátora jde o období získávání prvních informací o sporu, zúčastněných stran a prvnímu kontaktu s mediátorem (v osobní, telefonické nebo písemné formě). Tato fáze pokládá základ mediačního procesu a buduje se vzájemná důvěra.

První společné setkání účastníků s mediátorem, oficiální začátek jednání označujeme jako **fázi zahájení** nebo též mediátorův úvod. Mediátor definuje ve své úvodní řeči svou roli a připomene základní principy mediačního procesu, jako jsou mlčenlivost dobrovolnost a neutralita mediátora. Postupně vysvětlí následné kroky a nechá odsouhlasit pravidla jednání.

Fáze sběru informací spočívá v aktivním zapojení stran sporu. V nepřerušném prostoru k prezentaci svých stanovisek ke sporné záležitosti a ke sdělení co od mediačního procesu strany očekávají. Mediátor se podrobně seznamuje se spornými body, vzájemnými potřebami účastníků, které postupně povedou k výsledné dohodě. Na základě identifikace základní hranice sporu sestavuje agendu jednání. Mediátor ve **fázi hledání řešení** zaměřuje svou pozornost na rozšíření škály možných řešení a pomáhá stranám nalézt a prozkoumat varianty potenciální dohody. Mediační proces postupně přechází do **fáze vyjednávání** podmínek dohody, vyjednávání by nemělo ustrnout na mrtvém bodě, naopak by mělo být velmi produktivní.

Poslední fází mediace je tvorba mediační dohody. Navržené podmínky se podrobně formulují, ověřuje se reálnost jejich dodržení a rozhoduje se o podobě výsledné mediační dohody. Za výsledek mediačního procesu můžeme považovat dosažení určité dohody, jež vznikla z návrhů, které nejlépe odpovídají potřebám stran sporu nebo pokud poskládají strany ideální řešení z více možností, následuje cizelování konečné dohody. Mediátor obecně shrne, na čem se strany dohodli a nechá je, aby ho případně opravili nebo konkretizovali.

Mediátor vyhledává možné překážky a pomáhá stranám nalézt postup při jejich řešení. Dohoda musí být reálná, její naplnění musí být v rukách stran a nesmí spoléhat na náhodu. Strany by tuto dohodu měli ctít jako vyváženou a dohoda by měla brát ohledy i na zájmy všech, kteří nejsou v mediaci přítomni, ale kterých se dohoda týká. Dohodu si strany vytvářejí sami. Mediátor je zde v roli zapisovatele a nechá strany, aby znění dohody diktovaly a tak jim pomáhá zřetelně konkretizovat jejich formulace (Potočková, 2013).

2.4 Školní mediace

Specifické postavení školní mediace vyplývá z více možností jak řešit konflikty ve vícero vrstvách, školní mediace tak může pozitivně ovlivňovat komunikaci mezi učiteli, rodiči, žáky a vedením školy. Významné místo zaujímají tzv. vrstevnické programy, které řeší postavení jedince uvnitř sociální skupiny. Z výzkumů vyplývá, že již u mladších dětí školního věku dochází ke vzájemným interakcím a poklesu autority učitele. Školní mediace vhodně diagnostikuje osobnosti pro zapojení do vrstevnických programů a následnou péči.

Školní mediace díky svému charakteru má při řešení konfliktů ve školním prostředí své místo pro nenásilnost a kultivovanost, proces školní mediace využívá výchovných prostředků formou odpovědnosti za vlastní jednání s přesně nastavenými hranicemi. Účastníci v procesu řešení sporu kontrolují průběh a konečný výsledek procesu. Vyvážené postavení zúčastněných stran eliminuje nevyrovnanou komunikaci, v důsledku jsou potlačeny projevy agresivity, manipulace a naopak submisivního postoje stran. *„Mediace stojí na třech základních pilířích, které jsou pro školní prostředí naprosto nepostradatelné.*

Jsou jimi především způsob komunikace a dodržování pravidel procesu vyvážené komunikace, základy vyjednávání a strukturace procesu“ (Šauerová in Holá, 2013, s. 382).

Oboustranný respekt zúčastněných stran a vzájemné porozumění zajišťuje mediátor práci s emocemi stran. Ve sporu není angažován, podporuje obě strany a drží si tak neutralitu. Mediátor přináší pomoc při řešení sporu mezi učiteli a rodiči, případně další veřejností nebo zákonnými zástupci. Školní mediace může přinášet řešení pro řadu konfliktů, které narušily komunikaci a postupně zhoršily sociální klima ve škole. V širším chápání ji lze využít pro prevenci rizikového chování. *„Mediace je uplatnitelná ve školním prostředí i z důvodu toho, že se zabývá charakteristikami odlišných kultur, sociálních skupin, věku, pohlaví, vzdělání a náboženství. Proto se vhodně uplatňuje v inkluzivním vzdělávání a interkulturním prostředí.“ (Veteška, 2015, s. 118).*

Z pohledu edukačního procesu ve školním prostředí mediaci vnímáme jako určitý výchovný prostředek. Mediátor následně může působit jako osobnostní vzor, který svým přístupem vstupuje do řešení náročných životních situací žáků, kteří je řešili nevhodnou strategií. Za špatnou strategii označujeme i přístup dětí přesvědčených o tom, že snaha o změnu nemá smysl a situace je osudem. Jde často o submisivní jedince, kteří jsou však ochotni se zúčastnit procesu mediace i bez vlastní iniciativy. Uvedená situace naráží na bazální princip mediace, na dobrovolný vstup stran do řešení sporu s účastí mediátora. Ve výsledku submisivní člen procesu vnímá mediaci jako nespravedlnost, trest nebo příkaz. K tomuto okamžiku dochází spojením role mediátora a učitele, kterého strany sporu nemusejí vnímat jako nezávislého v průběhu řešení konfliktu.

Špatná zkušenost s mediací u některých dětí souvisí s hyperprotektivní výchovou, kdy veškeré problémy za dítě řeší dospělý. Dítě i rodič očekávají od procesu mediace výsledek bez vlastní invektivy a bez kompromisů. Obdobné očekávání jako u návštěvy lékaře, u níž jedinec obdrží jasný recept, díky němuž bude problém vyřešen. Těmto zúčastněným stranám se školní mediace jeví zdoluhavá a náročná. V průběhu školní mediace je nutné zdůrazňovat dialog a komunikaci jako vhodnou delší cestu vedoucí k dosažení vyřešení konfliktu.

Ve školním prostředí zastává roli mediátora profesionál, který mediační proces vede a drží se profesních kompetencí. Dodržováním profesních kompetencí a etiky mediačního procesu

zodpovídá za soulad hodnot vzdělávací instituce a celkově přispívá k prohlubování vztahu k morálním hodnotám společnosti. Důležitými prvky v tomto procesu je nalezení v sobě tak v klientovi člověka hodného úcty, respektu a důvěry. Spojení jednotlivých faktorů má za cíl získat vzájemnou důvěru a ochotu spolupracovat. Praxe a realita v edukačním procesu je často opačná a v této struktuře můžeme najít řadu nedostatků osobnostních i profesních kompetencí, buď v jádru osobnostním, či jako důsledek profesionálního vyhoření. Nedostatky v komunikaci učitelů narušují triádu školního mediačního procesu (ačkoliv je patrný nárůst dehonestace učitelského povolání mezi dětmi), jeví se hlavním problémem obtížnost učitele projevit úctu k žákovi, stejně rovnému a projevit mu důvěru. Učitel v dítěti často nevidí partnera pro diskuzi.

Obrácená nerovnováha může vznikat v situacích, kdy rodič vnímá školu jako autoritu, ale učitel neprojevuje dostatečný respekt k jeho rodičovské roli, to vede k obranným postojům. Zúčastnění mediačního procesu musí více než kde jinde budovat takovou atmosféru, v níž budou pocíťována stejná práva a stejné postavení. Respekt ke každému člověku bez výjimky jako k jedinečné bytosti je základní lidskou hodnotou. „*V procesu školní mediace je důležité, aby potřeby a práva jednoho byly vnímány stejně významně jako potřeby a práva druhého. Tento aspekt školní mediace je velmi podstatný, neboť zde přichází řešit spor děti, u nichž lze ještě na morální vývoj působit a edukovat je k přijetí této rovnováhy každého interpersonálního vztahu.*“ (Holá, 2013, s. 386).

2.5 Manažer v roli mediátora

Manažer v roli mediátora je nezávislý a nestranný prostředník mezi stranami sporu. Je tím, kdo stranám zaručuje dohled nad dodržováním dojednaných pravidel a je zárukou dodržování procesu. Zná techniky, které stranám usnadňují pochopit vlastní potřeby i motivy druhé strany. Ne vždy je vhodné se na pozici manažera stavět do role mediátora sporu, již z důvodu nestrannosti a možné zaujatosti vůči jedné straně, přesto lze v některých případech použít dovednosti a techniky mediace k odstranění konfliktů na pracovišti. Úspěšnost celého procesu mediace z pozice manažera nebo jiné určené osoby z organizace uvádí Skarupská a to tak, že: „*mediátor by měl zůstat nestranný (neutrální) při řešení konkrétního sporu. Musí být tedy takovou osobností v rámci kolektivu organizace, která požívá přirozené autority, je*

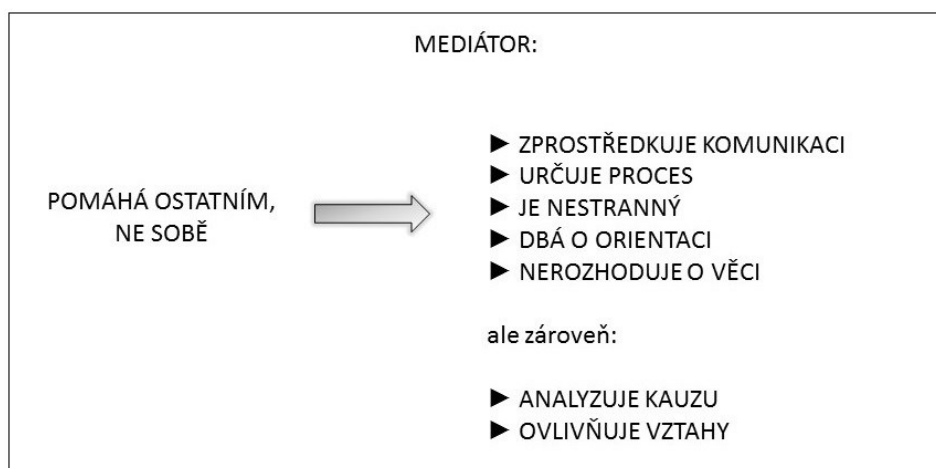
společenstvím respektována jako spravedlivá, zodpovědná a spolehlivá osoba, která si umí zachovat nadhled, umí se odprostit od osobních zájmů, pracovat se svými emocemi a nadřadit zájem celku nad své vlastní cíle.“ (Skarupská in Holá, 2013, s. 351).

Kompetence manažerů k vedení lidí již zahrnují řadu dovedností a běžně používaných komunikačních technik, které jsou aplikovatelné i do procesu mediace za předpokladu dodržení jejích zásad. Proto může manažer využít k řešení některých případů osvojené techniky, které se v průběhu mediace aplikují. Jak již bylo v předchozí kapitole uvedeno, v kompetencích manažera je zvládnout motivovat a vést lidi takovým způsobem, aby se rozvíjeli, komunikovali, spolupracovali a dokázali společně řešit problémy. Dovednost účinně a smysluplně komunikovat s lidmi neodmyslitelně souvisí s osobnostním leadershipem a charakteristikami lídrovy osobnosti. Účel lídrovské komunikace definuje také Tureckiová (2007, s. 85) a to tak, že: *„účelem lídrovské komunikace je především vytváření a udržování specifického vztahu mezi účastníky komunikace, který je založen na vzájemném respektu a důvěře, a dosahování výkonových a rozvojových cílů přinášejících organizaci pozitivní výsledky.“*

Ke skupinovému řešení problémů při poradách nebo během mentoringu a koučinku manažer běžně využívá různé techniky a metody jako jsou – otevřené otázky, aktivní naslouchání, zpětná vazba, brainstorming, SWOT analýza, seskupování informací a myšlenkové mapy. Z toho jednoznačně vyplývá, že je ve své praxi běžně moderátorem, facilitátorem či vyjednávačem. Pokud se manažer při své práci s konfliktními situacemi setká, kde bude potřeba, aby zastával roli prostředníka a pomohl řešení konfliktu, může využít své nabyté komunikační znalosti a dovednosti z vyjednávání a následující znalosti o procesu mediace, na které se nyní zaměříme.

Mediátor je v podstatě manažerem jednání se zájmem o prospěch všech zúčastněných stran. Vzájemnou podporou stran pomáhá mediátor zlepšit současnou situaci a směřuje strany k podstatným záležitostem a skutečnostem v budoucnosti. Mediátor pracuje s emocemi stran, posiluje vzájemný respekt a tím usnadňuje pochopení prožívání a vnímání celé situace oběma stranám. Hraje roli zprostředkovatele mezi stranami konfliktu a oboustrannou výměnou informací, které doposud nevnímali či si je nemohli z různých důvodů objasnit a

předat. Pomáhá oběma stranám vyjádřit společné a rozdílné zájmy a hledat zájmy za pozicemi, které sdělují a deklarují předkládanými tvrzeními či ultimáty. Na základě předložených tvrzení usnadňuje stranám oboustranně akceptovatelné řešení v oblastech, které si strany sami stanoví. Mediátor je tedy zodpovědný za proces, nikoliv za výsledek, jak uvádí například Šišková: „*Mediátor odpovídá za vyjednávací proces, nikoliv za jeho výsledek, mediátor vyjednává nejprve podmínky, podle nichž se bude mediační proces řídit, a učí strany vyjednávat navzájem, přitom upevňuje svoji autoritu. Napomáhá transparentní a srozumitelné komunikaci a zajišťuje, aby strany získali co nejvíce informací a rozuměli jim. Používáním modelu efektivní komunikace do určité míry vychovává strany a podporuje je v novém stylu vedení rozhovoru.*“ (Šišková, 2012, s. 77). Mediátor dohlíží na to, aby byla po celou dobu mediace využívána nenásilná forma respektující a otevřené komunikace, zároveň drží jasně strukturovaný proces a vždy musí akceptovat, že strany jej mohou kdykoliv ukončit. Mediátor musí správně pracovat s emocemi obou stran, situaci nehodnotí, ale vhodnými výroky neutralizuje. Pomáhá stranám se navzájem pochopit a směřuje situaci k novým pravidlům pro budoucnost. Mediátor ze zásady procesu vždy ví, v jaké fázi se proces nachází, udržuje strany v rovnováze a nikdy nenavrhuje řešení, pouze strukturuje vyjednávací proces a efektivně rozšiřuje možnosti stran dojít k dobrovolné dohodě.



Obrázek 2: Hlavní povinnosti a práva mediátora. Zdroj: Plamínek, 2013, s. 79

3 PRŮZKUM VÝSKYTU KONFLIKTŮ VE VZDĚLÁVACÍ ORGANIZACI

Výzkumnou metodou pro zpracování výzkumných otázek bylo zvoleno plošné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Pro potřeby bakalářské práce byl sestaven nestandardizovaný dotazník vlastní konstrukce. Při konstrukci dotazníku byly zohledněny základní požadavky kladené na kvalitní měření, což jsou validita a reliabilita. Validita dotazníku spočívá v tom, že dotazník zjišťuje skutečně to, co zjišťovat má, tj. to, co je výzkumným záměrem. Reliabilitou dotazníku se rozumí schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě a přesně zkoumané jevy. Dotazník byl osobně předán 86 řadovým zaměstnancům, kteří byli požádáni o jeho vyplnění se stanoveným termínem návratnosti do sběrného boxu. Zaměstnancům byly sděleny přesné pokyny k vyplňování. Zaměstnanci byli také ujištěni o zachování anonymity, došlo k vysvětlení významu dotazníkového šetření a objasnění, k čemu budou získané údaje sloužit. Dotazníkové šetření bylo realizováno na přelomu měsíců ledna a února 2020.

3.1 Cíle a poslání vzdělávací organizace

Botanická zahrada hlavního města Prahy je příspěvkovou organizací Magistrátu hlavního města Prahy, je odbornou organizací v oblasti botaniky, uchovávání genofundu rostlin, vědecké a edukační činnosti. Rozkládá se, na pravém břehu Vltavy, na území tvořeném vltavskou terasou a svahy trojské kotliny. Svou činnost zahájila v roce 1969 a řadí se tak mezi nejmladší botanické zahrady v České republice.

Její základní poslání vyplývá ze zřizovací listiny: shromažďovat a udržovat rostlinný genofond české i exotické květeny s důrazem na chráněné a obzvláště chráněné druhy. Dalším bodem poslání je edukační, populárně naučná a vědecká činnost v oblasti botaniky.

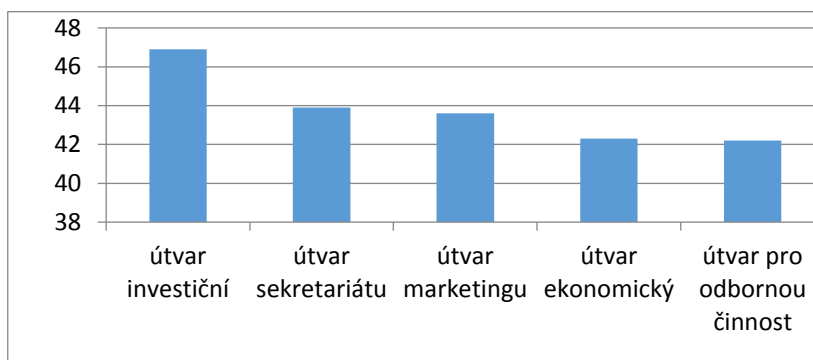
Botanickou zahradu tvoří z hlediska organizačního rozsáhlá kvalifikační a profesní struktura. Celkový přepočtený počet zaměstnanců činí 110, z toho je 6 zaměstnanců vedeno v doplňkové činnosti. Mzdové náklady bez odvodů pro rok 2020 činí 55,2 mil. Kč. Na dohody konané mimo hlavní pracovní poměr je plánováno 5,5 mil Kč, celkový počet uzavřených dohod se meziročně pohybuje okolo 250.

Organizační strukturu tvoří šest útvarů, v jejichž čele stojí náměstci přímo podřízení řediteli (útvary sekretariátu ředitele, odborný, ekonomický, provozní, marketingu a investiční). Útvary sekretariátu zajišťují právní, úřední a koncepční řízení organizace. Provozní útvary zajišťují koordinaci vnitřních potřeb organizace na údržbu, technologie, nákup, skladové hospodářství a pokladní systémy; celkový počet zaměstnanců tohoto útvaru činí čtrnáct. Kompetence šesti zaměstnanců ekonomického útvaru zahrnují plánování a odpovědnost za čerpání rozpočtu, odpisy a správu majetku, v neposlední řadě mzdovou oblast organizace. Stavební a projektový tým investičního útvaru spravuje kapitálové výdaje, řídí čerpání financí investičního fondu, dohlíží na naplňování nejvyššího koncepčního dokumentu Generelu Botanické zahrady hl. m. Prahy. Se čtyřmi zaměstnanci je nejmenší v organizaci. Marketing a PR má na starost dvanáct zaměstnanců zahrady. Se 64 zaměstnanci je útvary pro odbornou činnost největším v botanické zahradě, dále se dělí na odborná oddělení a zahradnické pracoviště odpovídající areálům zahrady. První stupeň řízení zahrnuje třináct vedoucích a druhý stupeň osm zaměstnanců managementu včetně ředitele.

3.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 86 respondentů z řad zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Otázky byly předloženy pracovním pozicím bez přímého vedení dalších osob. Dotazník byl vyplňován na pracovišti v pracovní době za současného zachování anonymity, byl roztříděn na jednotlivá pracoviště. Výsledná data napovídají o míře konfliktů na pracovištích a jejich subjektivní míru vnímání jednotlivými osobami. Prvním ukazatelem je zastoupení 62 % žen z celkového počtu respondentů, což koresponduje celkovému poměru žen a mužů v organizaci.

O věkové struktuře vypovídá uvedený graf členěný dle jednotlivých útvarů. Věková struktura činí průměrně 44 let. Nejnižší věkový průměr 42,2 let je u útvaru pro odbornou činnost, který odpovídá vyššímu náboru nových zahradníků ve vztahu k rychle se rozvíjejícím expozicím a naopak častějšímu odchodu do důchodu z důvodu náročnosti fyzické práce.



Tabulka 1: Věková struktura útvarů organizace. Zdroj: vlastní zpracování

Prvních pět otázek dotazníku bylo zakomponováno z důvodu získání přehledu o klimatu na pracovišti a mezilidských vztazích. Obecné otázky směřovaly na vertikální a horizontální vztah kolegů s nadřízenými. Následné otázky vycházely z konceptu teoretické části práce věnované konfliktům, jejich příčinám, řešení a možným následkům. V neposlední řadě byl směřován dotaz na předcházení konfliktům.

Převažující odpovědi na charakteristiku klimatu na pracovišti převažovala na 53 % velmi dobré klima, ve kterém se zaměstnancům dobře spolupracuje, avšak nevyhledávají osobní blízkost. Za vynikající, tedy příjemné a přátelské klima na pracovišti označilo 18 % respondentů. Převážně chladné neosobní vztahy vyjádřilo 21 % dotázaných zaměstnanců. Zhoršené klima na pracovišti charakterizovanou nepřátelským až konfliktním prostředím zaznamenalo 8 % dotázaných.

Druhá a třetí otázka byly zaměřeny na vzájemné interakce mezi kolegy a vztahy s nadřízenými zaměstnanci. Ve velmi omezené míře (3-5 %) označili respondenti negativní vzájemné vztahy v rámci pracovišť, obdobná hodnota se pohybovala u vztahů s vedoucími. Šest dotázaných vyjádřilo pocit, že vedoucí o ně a jejich práci nejeví zájem. U tří dotazníků byl označen vztah nadřízeného s podřízeným jako nepřátelský.

Významný podíl na vnímání atmosféry na pracovišti vyjadřuje míra spokojenosti se zaměstnáním. Drtivá většina zaměstnanců (58 %) je spíše spokojena a 29 % dokonce velmi spokojeno. Naopak 3 zaměstnanci jsou velmi nespokojeni a 5 respondentů dotazníku je spíše nespokojeno.

Celkové vnímání klimatu na pracovištích je ovlivněno strukturou složení týmů, ženy odpovídaly častěji mírně negativněji než muži. Kolegové pracující v týmech rovnoměrně zastoupených (13 %) nebo s převahou mužů (35 %) mají kladnější vztah k vedoucím než týmy s převahou žen na pracovišti. Fyzicky náročnější profese se setkávají častěji s nezájmem ze strany vedoucího než administrativní pozice ve vztahu k odvedené práci. Administrativní zaměstnanci vnímají všeobecně klima mnohem pozitivněji, ze strany kolegů i přístupu vedoucích.

Následující rozbor otázek se zaměřil na konflikty na pracovišti ve vztahu ke kolegům a vedoucím pracovníkům, jejich prezentaci a řešení v oblasti fungování organizace. Polovina dotázaných zažívá nejčastěji konflikty na vlastním pracovišti s kolegy, 22 % respondentů uvedlo konflikt se zaměstnanci z jiných pracovišť a o něco méně (15 %) je často ve sporu s nadřízenými. Zvýšená četnost konfliktů mezi kolegy z vlastního pracoviště je zapříčiněna vysokým podílem zahradníků, kteří pracují na odloučených pracovištích vzdálených od hlavní administrativní budovy a do pracovního kontaktu s jinými zaměstnanci přicházejí sporadicky.

Intenzitu potřeby vyjádřit se o konfliktech vedoucímu, se kterými se zaměstnanci setkávají na pracovišti, ověřovala 7. otázka. Tři zaměstnanci nemají žádnou potřebu konflikt komunikovat s nadřízeným, o dlouhotrvajících konfliktech informuje 10 % zaměstnanců. Vysoký podíl (40 %) respondentů má nutkání informovat vedoucího o všech konfliktech, které se na pracovišti odehrávají. Na druhou stranu 45 % dotázaných řeší konflikty pouze závažnějšího charakteru. Ochota naslouchat podřízeným ze strany vedoucích vyšla vysoká, odpovědi určitě ano (50 %) a spíše ano (40 %) vypovídají o vysokém zájmu nadřízených o dění na pracovišti. Žádný respondent se nesešel s úplným nezájmem vedoucího.

Řešení konfliktů připadá nejčastěji přímému nadřízenému a to v 51 % případů, sami účastníci zvládnou konflikt vyřešit mezi sebou ve 26 % případů. Dva respondenti se setkali se situací, kdy jejich problém nikdo neřešil. Podíl 10 % respondentů konflikt postupuje rovnou vyššímu managementu nebo se ve shodném procentu neváhají obrátit na odborovou organizaci.

Aspekt frekvence vzniku konfliktů v šetření prokázal z 55 % jedenkrát za měsíc, konflikty jednou za týden uvedlo 29 % respondentů. Méně než jednou za měsíc se vyjádřilo 5 % dotázaných, naopak stejné procento vnímá konfliktní situace častěji než jednou týdně.

Z výše uvedeného vyplývá, že většina konfliktů a jejich řešení je spojena s přímými nadřízenými řadových zaměstnanců. Odborová organizace je zapojena do fungování běžného provozu organizace, což do velké míry vede k zatížení vyššího managementu, protože většina požadavků ze strany odborů je předávána vyššímu vedení. Všichni zaměstnanci jsou v případě problémů vyslyšeni a následně je situace řešena. Četnost konfliktů je vyšší, avšak nebylo cílem dotazníku měřit jejich intenzitu a potenciální dopad na fungování organizace. Vyšší frekvence vnímání konfliktních situací byla u respondentek ze zahradnických pracovišť, kde drtivou většinu řešili přímí nadřízení.

Otázka č. 11 směřovala na možné zdroje konfliktů, nejčastěji (32 %) byly označeny spory mezi odděleními. Následoval častý zdroj v podobě nesplněného úkolu. Nejednotný postoj vedení k distribuci práce, popřípadě jejich nesoulad názorů se projevuje ve vysoké četnosti odpovědí (23 %) konfliktu mezi manažery. Nejméně čtná byla (16 %) odpověď na zpochybnění autority, tedy případ kdy podřízený nezastává stejný názor s vedoucím na pracovní postup nebo očekávaný výsledek.

Nejčastější příčiny konfliktů odpovídají poznatkům v teoretické části, jde zejména o vnitřní nastavení struktur a systému řízení organizace. Nedostatečná komunikace a informovanost (45 %) a nejednoznačné vymezení kompetencí (29 %) jsou příčiny strukturální a jejich řešení leží na managementu organizace. Nesoulad názorů (10 %) a mezigenerační rozdíl (6 %) se nedají přímo a jednoduše odstranit. Desetinu konfliktů dle názoru respondentů vyvolávají lidé se sklony k šíření pomluv a nepravd.

Dotázaní zaměstnanci vnímají jako nejškodlivější formu konfliktu mezi členy týmu (45 %). Konflikty mezi jednotlivci mohou být obtížněji řešitelné, z důvodu otevřeného konfliktu nebo skrytého před zraky ostatních. Konflikty mezi jednotlivci označilo 31 % respondentů jako nejčastější v organizaci. Snadněji řešitelné konflikty mezi skupinami lepší informovaností a podporou výměny názorů shledalo 24 % respondentů za škodlivé.

Střety mezi stranami konfliktu efektivním řešením mohou přinášet i pozitivní důsledky. Vyřešení konfliktu může poskytnout příležitost provést změny, s touto kladnou cestou řešení se setkalo 39 % respondentů. Konflikt jako nový náhled na věci, které byly stereotypní, se zařadil na druhé místo s 26 % četnosti u 14. otázky. Nový náhled na všední struktury přináší řadu inovací. Důsledkem výše uvedených pozitiv skýtá možnost pročištění atmosféry (odpověď u 26 % dotázaných) a následné potřebné poučení z nepříjemného stavu umožňuje začít znovu.

Negativní důsledky konfliktů se v organizaci projevují polarizací jednotlivců a skupin. Postupně narůstá podezíravost mezi členy, která vede k narušení důvěry. Dlouhodobé neřešení konfliktů podkopává možnosti spolupráce (39 %) a v tomto důsledku se snižuje pracovní ochota na místo plnění úkolů (21 %). Nízká motivovanost a zhoršení sociálního klimatu v organizaci vede k soupeření skupin a pracovních týmů. Obdobné jevy vznikají u konfliktů vyřešených, ale skrytě pokračujících, jejich mnohostranné následky jsou nedůvěra až nenávist mezi účastníky, či neochota účinně spolupracovat. Významný podíl v negativních dopadech konfliktů v podobě stresu a úzkostí vnímá 26 % respondentů. Naopak nejnižší vliv mají konflikty v organizaci na motivaci zaměstnanců, tuto odpověď preferovalo pouze 14 % dotázaných.

Zvládání konfliktů na pracovišti spočívá v uchopení problému a hledat jeho racionální jádro. Iracionální důvody konfliktů vznikají na pracovištích s konfliktním potenciálem, nevhodně nastavenými kompetencemi či protichůdnými názory. Celkové pracovní klima zaměstnanci vnímají pozitivně, i přes menší odchylky. Významná je vyšší frekvence konfliktů v časovém horizontu, avšak většina je řešena z pozice vedoucích zaměstnanců. Nepochybným zdrojem konfliktů v organizaci, na kterém se shodl největší podíl respondentů, byla nedostatečná komunikace a nejednoznačné vymezení kompetencí, které by bylo vhodné řešit z pozice managementu. Ostatní zdroje jsou z pohledu vedení jen těžko ovlivnitelné, vznikají samovolně a řešit se musí postupně. Nejednotnost ve vnitřních strukturách a distribuce úkolů vede k jejich neplnění, což vytváří v týmech a pracovních skupinách napětí a nemožnost spolupracovat. Výsledky závěrečné otázky dotazníkového šetření potvrdily předchozí závěry analýzy. Respondenti si přejí změnu v podobě intenzivnější komunikace a včasného

informování z 45 % odpovědí. Druhé místo v četnosti bylo voleno vhodné vymezení kompetencí (29 %). Školení jako cestu předcházení konfliktů volilo 16 % zaměstnanců.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ VYBRANÉHO KONFLIKTU MEDIACÍ

Na základě šetření v organizaci byl zjištěn velmi závažný konflikt ohrožující realizaci a průběh termínované akce pro veřejnost, pokud by nedošlo k jeho vyřešení, mohlo by dojít ke zrušení akce a nemalým ztrátám na finančních nákladech (reklama, materiál, spolupráce externích partnerů) a výnosech ze vstupného.

4.1 Mediace konkrétního konfliktu

Uvedení do kauzy:

Iniciátor - Žena, 28 let, méně než 1 rok zaměstnaná v organizaci, zajišťuje fyzické ztvárnění akce, pracuje v útvaru marketingu, v oddělení produkce akcí, je zodpovědná za přípravu a realizaci akce.

Respondent - Žena, 52 let, 21 let v organizaci, zajišťuje odborný dohled a supervizi akce, pracuje v útvaru pro odbornou činnost, jako kurátor sbírky. Je zodpovědná za odbornou náplň výstavy a spolupodílí se na jejím ztvárnění.

Mediátor - současně řešitel bakalářské práce, disponuje minimálním množstvím informací o vybraném konfliktu, což je pro řešení situace výhodné, není jakkoliv zainteresován do zájmů ani jedné ze stran, má zkušenosti z oblasti řízení lidských zdrojů a potřebné znalosti a osobnostní předpoklady k řešení konfliktních situací na pracovišti. Zároveň byl pověřen k řešení konfliktní situace za pomoci mediace managementem příslušné vzdělávací instituce.

Příprava na mediační jednání:

Po odhalení kauzy bylo jedné ze stran managementem organizace doporučeno, aby požádala o vyřešení konfliktní situace za pomoci mediátora. Strana (iniciátor) mne kontaktovala se žádostí o mediaci. Na základě zjištění bylo nutné sdělit druhé straně, že bude konfliktní situace mezi stranami řešena mediací. Iniciátor sám sdělení druhé straně (respondentovi) odmítl a přál si, aby vše zařídil mediátor. Mediátor v tomto případě obeznámil iniciátora s dalším postupem a výsledkem po kontaktování respondenta.

Respondent byl kontaktován a informován o aktivitě iniciátora. Oběma stranám byly v této přípravné fázi představeny výhody mediace, základní informace o průběhu a zásadách mediace a možné termíny setkání. Druhá strana v tomto případě souhlasila s mediací a projevila vážný zájem využít této příležitosti k urovnání konfliktu či nedorozumění.

Náročné v této fázi bylo zejména ujistění stran o efektivnosti procesu mediace a nezaujatosti mediátora, s tím, že byla v tuto chvíli vhodně uvedena možnost kterékoliv ze stran mediaci kdykoliv ukončit.

V závěru předmediační fáze byl stanoven konkrétní termín a čas jejího konání. Na mediační jednání byla rezervována a vhodně připravena mediační místnost, flipchartová tabule, psací potřeby a stejné poznámkové bloky pro všechny účastníky jednání.

V první fázi mediačního jednání:

Obě strany dorazily v domluveném termínu s krátkým časovým odstupem do mediační místnosti. Každá strana tak byla uvítána zvlášť a oběma stranám byly nabídnuty srovnatelné podmínky a komfortní prostředí. Mediační místnost byla zvolena na neformálním místě přímo v areálu zaměstnavatele, a to v prostoru zdejšího viničního domku. I přes příjemné prostředí bylo na první pohled patrné, že znesvářené strany jsou v určitém napětí a nervozitě z neznámého procesu.

V úvodu mediace byly oceněny obě strany, že chtějí řešit situaci tímto způsobem, objasněny role mediátora, průběh mediačního jednání a domluvila se pravidla, aby strany věděly, jak a kdy v průběhu mediace mohou reagovat. V každé části úvodního slova jsem se ujistil, že strany všemu porozuměly a zda nepotřebují něco upřesnit či doplnit. V závěru úvodního slova jsme se dohodli na tom, jak se budeme navzájem oslovovat, tedy nejprve strany a potom mediátor. Nakonec bylo předáno slovo straně, která o mediaci požádala, což je v mediaci obvyklé. Pokud mediátor ujistí strany o tom, že budou mít vždy dostatečný prostor k vyjádření a dostanou pokaždé tolik času, kolik budou potřebovat, nebývá to zpravidla problém. Jinak je potřeba použít takt a znovu vysvětlit proces mediace a roli mediátora.

V druhé fázi mediačního jednání:

Během druhé fáze již postupně mluvily strany, každá zvlášť. Bylo nutné často zrcadlit emoce stran, aktivně naslouchat a vhodně parafrázovat to, co strany říkají, kladením vhodných otázek odhalit skryté zájmy a skutečné potřeby stran, na kterých by bylo možné strany spojovat. Je také zapotřebí stále „brousit hrany“ a udržovat strany v rovnováze. Musím dodat, že jednání bylo velice náročné, jelikož konfliktní situace se nacházela v pokročilé fázi polarizace a stranám se příliš nechtělo konstruktivně komunikovat, což by mohlo představovat problém zejména pro další fázi mediace, kdy mají strany více spolupracovat a naslouchat si. Dlouho jsme se nacházeli na povrchu a v pozičním jednání stran. Zrcadlením pocitů a shrnováním již vysloveného se ovšem podařilo nastolit určitou rovnováhu a otevřít prostor k budoucímu jednání stran. Pokud by nebylo možné strany uklidnit, řešila by se situace navržením odděleného jednání. Některé informace, které zazněly během této fáze, byly pro obě strany nové. V této fázi je nutné v roli mediátora stále sledovat cíl této fáze - zjištění skutečných potřeb, tak, aby bylo možné později stanovit předmět nebo předměty jednání. Toho bylo docíleno popisováním jejich potřeb neutrálním jazykem tak, že došlo k přeformulování stížností na potřeby. Strany měly v této fázi tendenci stále unikat k minulosti, a proto musely být upozorněny na to, že je potřeba se soustředit zejména na budoucnost. Po zhruba 80 minutách byla navržena přestávka, ale ještě před jejím vyhlášením bylo shrnuto vše, co mají obě strany společné a co si přejí. Po přestávce přišel čas na zopakování shodných potřeb (témat), ale i rozdílných zájmů, které byly po odsouhlasení každé ze stran zapsány na flipchartovou tabuli bez určení priorit, neadresně a velmi neutrálně. Pochopitelně zaznělo i několik návrhů na řešení vzniklé situace, které byly zapsány na zvláštní papír a nebyla jim v této fázi věnována větší pozornost s odkázáním na pravidla a proces mediace. Zhruba po 2 hodinách byla tato fáze mediace ukončena s následujícím výsledkem:

Co fungovalo (v minulosti):

Dříve vše fungovalo, s bývalou kolegyní, která odešla před rokem do důchodu, bylo vše v zajetých kolejích a vědělo se, co od sebe kolegyně mohou očekávat a kde si mohou pomoci. Ovšem tato očekávání nebyla s nástupem nové zaměstnankyně naplněna. Nová zaměstnankyně bohužel nemohla vědět, jak to fungovalo v minulosti a vycházela pouze ze zadání úkolu, tak jak bylo požadováno ze strany managementu.

Kdy se situace změnila:

Situace se změnila v kontextu úprav celého uchopení výstavy na požadavek managementu organizace. Akce již nebyla produkována pouze vlastními silami, ale zajišťovala ji také externí aranžérská firma. Což přineslo určité změny a potřebu jednat jinak i u dlouholeté zaměstnankyně, která přiznala, že šlo i odpor z principu.

Co přestalo fungovat:

Přestala fungovat strategie procesu realizace akce, která postupně znemožnila komunikaci uvnitř pracovní skupiny. Role zaměstnanců a jejich kompetence se začaly překrývat, překryvy zapříčinily absenci dalších kroků k úspěšnému zvládnutí realizace výstavy.

Co je důležité právě teď:

Dokončit akci a získat cílovou odměnu (BATNA/WATNA). Spolehnout se na sebe navzájem.

Co bude důležité do budoucna:

Dopředu definovat jakým způsobem budou další akce a jejich příprava komunikovány, pečlivě stanovit harmonogram, definovat úkoly a zodpovědné osoby ještě před zahájením příprav. Poskytovat si včasnou zpětnou vazbu v průběhu realizace.

Ve třetí fázi mediačního jednání:

V této fázi je opět důležité věnovat dostatečnou péči oběma stranám a zjistit, zda se strany navzájem pochopily nebo zda ještě soupeří. Důležité je také podporovat spolupráci stran a směřovat strany stále do budoucnosti a vést jejich komunikaci pozitivním směrem. Během mediace ovšem došlo v této fázi k nepochopení některých důvodů jednání jedné ze stran a bylo nutné se ještě vrátit do předchozí fáze. Jednalo se o rozdělení kompetencí v jednotlivých týmech a chyby v komunikaci mezi realizačními týmy. Pokračovalo se tedy detailnějším zjišťováním obav a přístupů jednotlivých stran až do jejich překonání, což se podařilo vycizelovat zhruba po 20 minutách. Nyní bylo možné podpořit strany ve vzájemném naslouchání, zrcadlení a parafrázování. Vzhledem k tomu, že se podařilo, aby strany konstruktivně spolupracovaly, zásahy se týkaly jen občasného oceňování za posun, který se jim společným úsilím dařilo budovat. Během této fáze se jedna strana omluvila druhé za

vzniklé nedorozumění, což bylo možné považovat za velmi pozitivní krok. V závěru této fáze došlo k přerámování dané situace mediátorem a bylo zdůrazněno, co mají strany společného a odsouhlasili si:

Jako obě zúčastněné strany souhlasíte s tím, že by se vám spolupracovalo lépe, pokud dojde ke korekci vzájemné komunikace a přesně si stanovíte kompetence a jednotná pravidla pro přípravu a realizace jednotlivých akcí.

Ve čtvrté fázi mediačního jednání:

V této fázi došlo ke hledání návrhů, tím způsobem, že bylo nutné zúčastněným stranám pomoci správně formulovat všechna možná řešení a konkrétní předměty jednání. Důležitým parametrem této fáze je skutečný přínos pro obě strany. Bylo zrekapitulováno vše, co již bylo uvedeno na flipchartu a na čem se strany shodují. Došlo k zopakování témat a zvolení prvního předmětu jednání, metodou brainstormingu bylo k jednotlivým tématům doplněno několik následujících hesel:

1. KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA

tabulky, porada, vedení, vizualizace, projekt, informace, kolegové, spolupráce, důvěra

2. PŘÍPRAVA A PLÁNOVÁNÍ AKCÍ

kampaň, partneři, materiál, tradice, pozvánky, vernisáž, externisté, termíny, informace

3. KOMPETENCE

vyjasnění, odbornost, ztvárnění, úcta, kontakty

Došlo tedy k zaznamenání všech možností, které strany napadly, i těch nereálných. Následně bylo zapotřebí všechny možnosti se stranami projít a určit podobné náměty na základě dotazování, které z návrhů spolu nějak logicky souvisejí. Strany musejí slyšet jedna od druhé, že rozumí zájmům a potřebám druhého. Byť se zdálo, že je vše snadné, samotná fáze trvala 50 minut a během této techniky (brainstormingu) opět došlo při zaznění a uvedení některých témat k mírnému napětí stran, proto bylo nutné urychleně reagovat a strany vracet zpět k pozornosti a tématům, na kterých se již dříve shodly. Byly upřesněny a konkretizovány konečné návrhy a byl vypracován postup pro případ vnějších okolností,

kteřé by mohly znemožnit dodržení původního řešení. V závěru této fáze došlo k rozpracování již vybraných a schválených návrhů, doplněných o konkrétní kroky obou stran, a to s tímto výsledkem:

Díky společně odsouhlaseným konkrétním návrhům strany očekávají zlepšení spolupráce a zlepšení vztahů do budoucna.

V oblasti komunikace bylo navrženo:

Produkční zajistí přehled úkolů a jejich plnění, doplní případnou spolupráci externistů, vypracuje plán jednotlivých úkolů pro členy pracovní skupiny, aktuální informace bude doplňovat do sdílené složky, povede přehlednou dokumentaci nákladů akce a bude komunikovat také s externími spolupracovníky.

Kurátorka bude sledovat sdílenou složku a případně doplňovat požadavky na obsah z odborného hlediska. V případě potřeby vyzve produkční ke krátkému meetingu.

V oblasti přípravy a plánování akcí:

V oblasti přípravy akcí produkční připraví ideový záměr vedení organizace ke schválení, na který naváže projekt realizace akce s podrobným vymezením úkolů, termínů a spolupracovníků. Současně s tímto plánem navrhne podrobný rozpočet akce, včetně mediální kampaně odpovídající PR organizace.

Kurátorka ve spolupráci se členy pracovní skupiny zajistí exponáty odpovídající ideovému záměru v dostatečném předstihu. Obstará nezbytný rostlinný materiál k doplňujícím aranžmá pro externí spolupracovníky. Vytvoří přehledný soubor fotografií k předání kreativnímu oddělení a následnému použití pro výukové programy a vzdělávací texty.

V oblasti kompetencí:

Produkční odpovídá za průběh realizace a ztvárnění výstavy/akce. Distribuuje celé pracovní skupině informace a vytvoří konkrétní projekt k realizaci, se kterým seznámí všechny dotčené pracovníky.

Kurátorka předává zkušenosti ostatním členům pracovní skupiny, proškoluje průvodce a jiné osoby. Kurátorka zodpovídá za zajištění tiskových podkladů, dodává vhodné fotografie,

komunikuje s odbornými externisty, připraví podklady pro vzdělávací listy, spravuje druhovou pestrost odpovídající sbírky exponátů.

V páté fázi mediačního jednání:

Po zhruba 3 hodinách jednání bylo dosaženo dohody, strany si byly vědomy, že je nezbytné dojít k takovému závěru rychleji než je obvyklé, a to zejména z důvodu vrcholících příprav zmiňované termínované akce a pravidla byla nastavena zejména pro budoucí spolupráci. Odsouhlasené návrhy byly sepsány do mediační dohody, kterou si nadiktovaly strany, dohoda naplnila potřebná kritéria a mediace tímto byla ukončena.

Mediační dohoda:

Mediační jednání proběhlo dne 27. 5. 2020 mezi stranami:

Paní Produkční z útvaru marketingu - oddělení produkce akcí

a

Paní Kurátorkou z útvaru pro odbornou činnost,

za účasti Mediátora z oddělení HR,

s tímto výsledkem:

I.

Strany se shodly na těchto předmětech jednání:

1. Komunikace a zpětná vazba
2. Příprava a plánování akcí
3. Kompetence

II.

Po provedeném jednání se strany konkrétně dohodly takto:

1. Komunikace a zpětná vazba

Produkční zajistí přehled úkolů a jejich plnění, doplní případnou spolupráci externistů, vypracuje plán jednotlivých úkolů pro členy pracovní skupiny. Sestaví a svolá celou

pracovní skupinu vždy 30 dní před konáním konkrétní akce. Aktuální informace bude v přípravném období denně doplňovat do sdílené složky, povede přehlednou dokumentaci nákladů akce a bude realizovat komunikaci se všemi externími spolupracovníky. Bude s nimi přednostně udržovat kontakt.

Kurátorka bude sledovat sdílenou složku každý den od první informační schůzky až do zahájení akce. Případně bude doplňovat požadavky na obsah z odborného hlediska. V případě potřeby vyzve produkční ke krátkému meetingu na kterém doplněné požadavky podrobně vysvětlí. Bude se účastnit i všech naplánovaných operativních porad, které produkční navrhne.

2. Příprava a plánování akcí

V oblasti přípravy akcí produkční připraví ideový záměr vedení organizace ke schválení, na který naváže projekt realizace akce s podrobným vymezením úkolů, termínů a spolupracovníků. V průběhu přípravné fáze (30 dní před konáním akce) bude každé pondělí realizovat operativní porady, a to v 10:00 na předem určeném místě.

Kurátorka ve spolupráci se členy pracovní skupiny zajistí exponáty odpovídající ideovému záměru v dostatečném předstihu. Obstará nezbytný rostlinný materiál k doplňujícím aranžmá pro externí spolupracovníky. Vytvoří přehledný soubor fotografií k předání kreativnímu oddělení a následnému použití pro výukové programy a vzdělávací texty dle zadaných parametrů a dodrží stanovené termíny.

3. Kompetence

Produkční odpovídá za komplexní průběh realizace a ztvárnění výstavy/akce. Distribuuje celé pracovní skupině všechny potřebné informace mailem a dohlíží na vytvořený realizační projekt a jeho dodatečné úpravy. Je plně odpovědná za rozpočet akce, včetně mediální kampaně v souladu s pravidly PR organizace a za zahájení akce formou vernisáže.

Kurátorka předává zkušenosti ostatním členům pracovní skupiny, proškoluje průvodce a jiné osoby vázané edukačním procesem. K proškolení stanoví přesný termín a pracovní skupina bude o termínu informována mailem a ve sdílené složce. Kurátorka zodpovídá za zajištění tiskových podkladů, dodává na výzvu vhodné fotografie, komunikuje v případě potřeby

s odbornými externisty, to protistraně vždy oznámí mailem a na případném meetingu. Zajišťuje podklady pro vzdělávací listy a spravuje druhovou pestrost odpovídající sbírky exponátů.

V Praze dne 27. 5. 2020

Připojeny podpisy obou stran a podpis mediátora.

4.2 Vzdělávací program pro manažery

Vzdělávací program můžeme chápat jako promyšlený celek na sebe navazujících učebních aktivit, které vedou účastníky k osvojování konkrétních znalostí či dovedností. Lektor při něm využívá rozmanité učební metody, které účastníky aktivizují a naplňují novými znalostmi, potřebnými pro jejich osobní nebo profesní rozvoj. Tvorba vzdělávacího programu má svá specifika, stejně tak jako jeho praktická aplikace. *„Pokud se vzdělávací programy plánují a připravují systematicky, neměla by jejich realizace způsobovat vážnější problémy. Nicméně, je žádoucí být flexibilní, protože vzdělávací programy se liší v závislosti na vlastnostech účastníků, kteří mají odlišné potřeby a odlišně reagují, takže při realizaci vzdělávacích programů se může stát, že vzdělávací program bude nutné jemně doladit, aby vyhovoval potřebám a odpovídal reakcím účastníků.“* (Armstrong, 2015, s. 809)

Vzdělávací program byl vytvořen na základě stanoveného cíle bakalářské práce s přihlédnutím k potřebě manažerů řešit konfliktní situace vhodným nenásilným způsobem za pomoci mediace a mediačních technik. Po absolvování vzdělávacího programu zaměřeného na řešení konfliktů pomocí mediace, by měl být manažer nebo pedagogický pracovník schopen udržovat pozitivní vztahy a přiměřenou míru konfliktů na pracovišti, vnímat včas signály konfliktů a úspěšně je řešit. Vzdělávací program bude možné dále využít v oblasti managementu vzdělávání a při optimalizaci edukačního procesu.

Návrh vzdělávacího programu:

VÝUKOVÝ PROGRAM PRO MANAŽERY

MEDIACE A MEDIAČNÍ TECHNIKY

MEDIACE

Mediace je zákonem definována jako postup při řešení **konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů**, kteří podporují otevřenou **komunikaci** mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout **smírného řešení** jejich konfliktu **uzavřením mediační dohody**. **Rodinnou mediací** je mediace, která se zaměřuje na řešení konfliktů vyplývajících z rodinných vztahů.

ZÁKLADNÍ ZÁSADY MEDIACE

- dobrovolnost
- důvěrnost
- nestrannost
- neutralita mediátora

CHARAKTERISTIKY MEDIACE

- časová flexibilita a rychlost
- nezjišťuje se vina, mediátor nehodnotí postoje ani chyby stran v minulosti
- zachovávají se v rámci možností vztahy mezi stranami konfliktu a hledají se varianty řešení do budoucna, které budou pro strany výhodnější, než je současná situace
- konflikt se řeší tak, jak strany potřebují, nikoliv tak, jak „objektivně“ vyhodnotí někdo třetí, tzn., že může dojít k uspokojení, nikoliv k zadostiučinění

CÍL MEDIACE - VYTVOŘENÍ DOHODY

- s jejímž obsahem souhlasí všechny strany
- jejíž plnění uspokojuje všechny strany a je v jejich možnostech

- předcházející rizikům, zahrnující postupy řešení
- vyvážené a konkrétní, splňující pravidlo SMART

Pokuste se odpovědět na následující otázky:

Jak byste definovali mediaci?

Dokážete shrnout základní zásady mediace?

V čem může být mediace výhodná?

Co je cílem mediace?

MEDIÁTOR

Mediátor je **nezávislý** a **nestranný** prostředník mezi stranami sporu. Je tím, kdo stranám zaručuje „dohled“ nad dodržováním dojednaných pravidel a je zárukou **dodržování procesu** (ví, jak vést jednání, zná techniky, které stranám usnadní pochopit vlastní potřeby i motivy druhé strany). Mediátor je potřeba tam, kde se lidé nejsou schopni dohodnout spolu sami.

Mediátor nesupluje advokáta, nedává právní, ekonomické, daňové ani jiné odborné poradenství, není tím, kdo „má znát“, supluje spíše roli „kuchyňského stolu“.

Mediátor není ani psycholog. Nediagnostikuje, ani neprovádí terapii některé ze stran. Empatickým aktivním nasloucháním zjišťuje vše, co vedlo strany ke vzniku obtíží a k průběhu nevhodně řešené situace (konkrétního problému stran), se kterými klienti přicházejí a kde vidí své hranice pro potenciální řešení situace.

Mediátor je mediátor! Pozor na tendence vměšovat se do oborů jiných odborníků - kromě jiného vám v tomto případě chybí adekvátní pojištění odpovědnosti, pokud byste poradili špatně.

ROLE MEDIÁTORA

- mediátor **aktivně naslouchá** stranám, tj. nezaujatě je vnímá, v případě potřeby je **odkazuje na pravidla**, všímá si jazyku stran i řeči těla, přemýšlí o tom, co stranám chybí a co potřebují a nechává si své domněnky stranami odsouhlasit a tím se společně se stranami dostává k motivům jejich jednání
- nástroji mediátora jsou jeho osobnost, jazyk a schopnost používat komunikační (mediační) techniky, které ulamují „ostré drápky“ výrokům stran a přetáčejí pozornost k tomu, co každé ze stran chybí a co potřebuje dostat
- **neradí, nekritizuje, nehodnotí** („a vy jste tady velmi pěkně řekl...“)
- **nerozhoduje** o tom, jak se strany mají zachovat a co mají nebo nemají dělat (problém mají strany sporu, ony v něm žijí a potřebují ho nějak vyřešit, proto jen ony vědí, jaké je to „pravé ořechové“ řešení)
- **drží strany u tématu**, které strany na mediaci řeší

ZÁSADA DŮVĚRNOSTI

Na vše, co se mediátor a všichni, kteří se na přípravě a výkonu mediace spolu s ním podílejí, dozvedí během přípravy nebo výkonu mediace, se vztahuje **povinnost mlčenlivosti**. Této povinnosti je mohou zprostit jen všechny strany konfliktu.

Povinnost mlčenlivosti se dále vztahuje na:

- veškeré dokumenty vypracované v průběhu setkání s mediátorem nebo mediace (zápisy z mediačního jednání)
- skutečnost, jestli se mediace konala nebo se konat bude
- kdo co říkal, kdo se jak choval, kdo byl více nakloněn dohodě, kdo dohodu „blokoval“

Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na:

- skutečnost, že byla uzavřena smlouva o provedení mediace
- skutečnosti, které stanoví trestní zákoník (oznamovací povinnost)
- mediační dohodu

Strany konfliktu povinnost mlčenlivosti nemají, stejně jako advokáti stran, pokud budou jednání přítomni. V takovém případě je velmi vhodné s advokáty uzavřít písemnou dohodu o povinnosti mlčenlivosti. V obou případech je možné tuto povinnost zajistit smluvní pokutou.

„Zavazuji se dodržovat mlčenlivost o všech skutečnostech, které jsem se dozvěděl a se kterými jsem byl seznámen v průběhu mediace mezi paní ... a panem...“

V Praze dne2020

JUDr. ev. č.....

Pokuste se odpovědět na následující otázky:

Kdo je mediátor a za co je odpovědný?

(využijte PRACOVNÍ LIST č. 1)

Jaké jsou jeho role?

Dokážete vysvětlit zásadu důvěrnosti v mediaci?

ZÁKLADNÍ STYLY MEDIACE

Facilitativní - mediátor nehodnotí, nedává stranám vlastní doporučení, nesděluje svůj názor na obsah sporu (rozpor s neutralitou mediátora + riziko, že strany vezmou jeho názor za správný a rozhodnou se k řešení, které jim úplně „nesedí“). Na obsah sporu jsou odborníky strany, mediátor je odborníkem na proces.

Evaluativní - akceptuje možnost mediátora vyjádřit se k obsahu sporu i k jeho možnému řešení. Používá se většinou tam, kde mediátor díky svému profesnímu zaměření může podat

praktickou radu. Podmínkou je, aby mediátora o názor požádaly všechny strany. Mediátorův názor přesto není pro strany závazný.

Transformativní - orientace na změnu vzájemných vztahů a postojů stran sporu. Mediátor nezasahuje do rozhodování stran, jednání reflektuje momentální situaci a rozpoložení stran, nemá pevnou strukturu.

Odborná literatura (např. Potočková, 2013) uvádí ještě další styly - **direktivní vs. liberální, orientovaný na řešení vs. orientovaný na změnu.**

Pokuste se odpovědět na následující otázky:

Jaké známe základní styly mediace?

V jakém případě použijete evaluativní styl mediace ve školním prostředí?

KONFLIKT

1. **Co to je konflikt?**
2. **Jak může konflikt vzniknout?**
3. **Jak se může konflikt řešit?**
4. **Co se může stát, když se konflikt neřeší?**
5. **Na čem záleží, jestli a jak se konflikt řešit bude, nebo ne?**

Konflikt je sám o sobě neutrální komunikačně sociální stav, většinou lze řešit vyjednáváním.

Mediace vnímá konflikt jako přirozenou a běžnou součást života, jako nejednotnost, což nemusí nutně vnášet do života zúčastněných stran něco negativního (já mám rád jablka, ty máš rád hrušky - no a co?).

Negativní zabarvení má konflikt tehdy, když k němu lidé přistupují s cílem zvítězit za každou cenu. *Jak reagujete vy, když cítíte, že vás ten druhý tlačí ke zdi (protože on chce zvítězit)?*

Je možné, že k mediaci přijde každá ze stran v jiné fázi konfliktu! Zatím, co jedna strana může situaci vnímat jako dlouhodobě neúnosnou, druhá strana si zatím nemusela vůbec všimnout, že by se něco dělo. Mediátor se musí přizpůsobit každé ze stran. Verbálně, neverbálně, ale i co se týká fáze konfliktu.

VÝVOJ KONFLIKTU A MOŽNOSTI JEHO ŘEŠENÍ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH

SIGNÁLY	ODLIŠNOSTI	POLARITA	SEPARACE IZOLACE	DESTRUKCE	VYČERPÁNÍ
napětí emoce	názorové v zájmech v postojích	názory jdou do extrémnějších poloh; společné možnosti se nehledají; výrazně jsou vnímány odlišnosti	přerušení komunikace	sebeničení; ničení druhé strany	ukončení bojů z důvodu nedostatku sil
přímé vyjednávání					vyjednávání
facilitace					facilitace
			mediace		mediace

Obrázek 3: Vývoj konfliktu a jeho fáze. Zdroj: vlastní zpracování

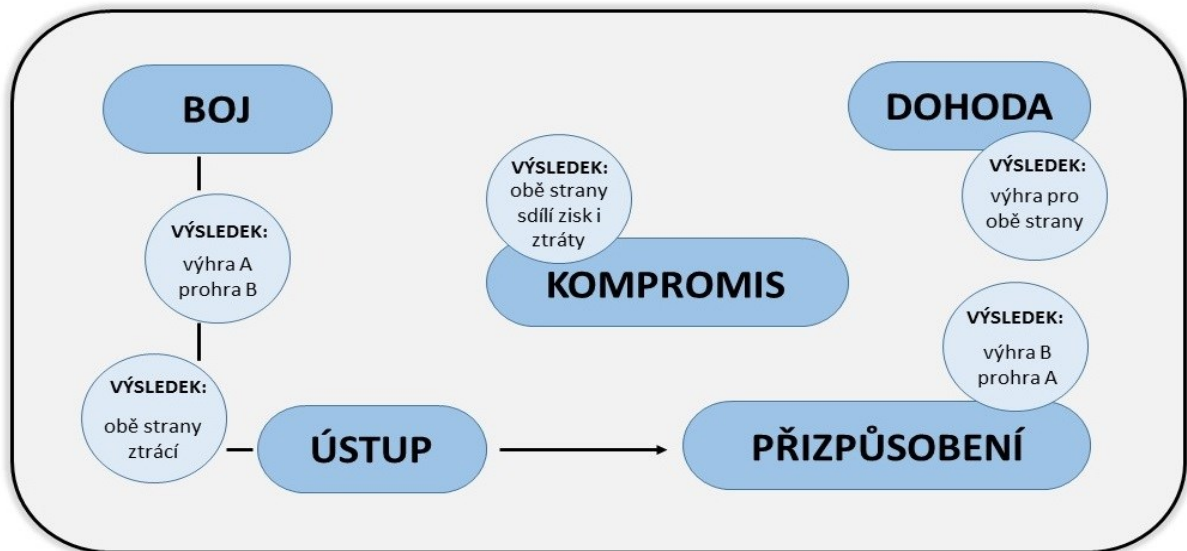
5 fází ZPRACOVÁNÍ TĚŽKÉ SITUACE (5 fází SMUTKU PODLE KÜBLER - ROSSOVÉ)

- nejčastěji rozvod, smrt blízké osoby...

- šok, odmítání** - neschopnost uvěřit, že to tak je; víra, že se blízká osoba vrátí...
- hněv, agrese** - pocity zrady, křivdy, chuť potrestat
- únikové mechanismy, smlouvání** - úniky do fantazie, do agrese, do alkoholu, hledání viníka...
- deprese, postupná akceptace reality** - „je to tak, ale nemůžu se s tím teď smířit“

5. smíření, přijetí

STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTU



Obrázek 4: Strategie řešení konfliktu. Zdroj: vlastní zpracování

Pokuste se odpovědět na následující otázky:

Jak je vnímán konflikt v mediaci?

Jaký je rozdíl mezi kompromisem a dohodou?

Ve které vývojové fázi konfliktu není možné využít mediaci?

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE v mediaci

Cílem efektivní komunikace je porozumění - pochopení vysílaného sdělení tak, jak jej mluvčí zamýšlel a naše adekvátní reakce na toto zamýšlené sdělení.

SLOŽKY KOMUNIKACE

Na pochopení informace, kterou odesílatel sděluje, se vždy podílejí v různém poměru všechny tři složky komunikace:

1. **verbální** komunikace - volba slov; komunikace slovní, jazyková, důležitý je obsah sdělení
2. **paraverbální** (vokální, paralingvistická) komunikace - způsob řeči; rychlost řeči, tón, artikulace, intonace, hlasitost, výška a zabarvení hlasu
3. **neverbální** komunikace - řeč těla; mimika, gestikulace, pohyby těla, vzdálenost od jiných lidí

ZAPAMATUJTE SI

„Na co lidé myslí, o tom také mluví a naopak. O čem mluví mediátor, na to myslí strany.“

Pokud jako mediátor komunikujete se stranami, přemýšlejte vždy o tom:

- **Co strana říká?**
- **Proč to říká - co je cílem jejího sdělení?**
- **Jak to říká? Splní to cíl, který očekává?**

Pozor také na RACIONALITU versus EMOCE V KOMUNIKACI!

„Schopností ovlivnit druhé obvykle spočívá z více než 90 % v něčem jiném, než v obsahu toho, co sdělujeme.“ Sue Knight

Nikdo nezná motivy chování toho druhého, proto si lidé sdělení „filtrují“ přes:

- momentální náladu
- předchozí zkušenosti vlastní/cizí, s tímto/jiným člověkem, s touto/jinou situací
- svou představu o světě
- osobnostní založení
- vzdělání
- obavy, atd.

Vnímání je tedy subjektivním pochopením (hodnocením) objektivní reality ve vědomí člověka.

Když člověk navíc vzpomíná na něco, co se stalo v minulosti, nepopisuje přímo svůj prožitek, ale to, co si z něj pamatuje, a to ve dvojí rovině - v rovině vědomé a v rovině emoční. Rovina emoční vždy přebije rovinu vědomou - racionální.

Emoce jsou evolučně starší než rozumové jednání, a proto jsou jejich projevy silnější a obtížněji ovlivnitelné a **není možné racionálně jednat s člověkem ve velmi silných emocích!**

TYPY OTÁZEK V MEDIACI

- **otevřené** - podporují komunikaci a kreativitu
 - nutí k zamyšlení, přemýšlení
 - používají se, když se potřebujeme dozvědět víc
- **uzavřené** - když si chceme potvrdit věcná fakta, ke shrnutí
 - když potřebujeme vzít slovo dlouho hovořící straně
- **hypotetické** - například:
 - V jakém případě byste byl ochoten uvažovat o ...?
 - Co by se muselo stát, abyste ... *mohl pokračovat v práci?*
 - Co by pro vás znamenalo, kdyby druhá strana udělala/neudělala ...?

Co z toho pro nás vyplývá?

▶ **KDO SE PTÁ, VEDE KOMUNIKACI.**

▶ **NA CO SI ČLOVĚK NEPŘIJDE SÁM, TO TAKÉ NEMUSÍ PŘIJMOUT.**

Proto je také pro mediátora výhodnější ptát se a naslouchat, než mluvit a vysvětlovat!

Pokuste se odpovědět na následující otázky:

Jaké známe složky komunikace?

O čem by měl mediátor přemýšlet, když mluví strany?

Jaký typ otázek používáme, pokud potřebujeme podpořit komunikaci?

MEDIAČNÍ TECHNIKY

Standardní mezilidský rozhovor často připomíná spíš „dvoukolejný monolog“, než dialog. Každá ze stran si říká to své a řeč toho druhého vnímá jako více či méně povedenou přihrávkou k tomu, co má on sám na srdci a co on sám považuje za důležité - ať už to komunikačního partnera zajímá, nebo ne. Není to vždycky špatně, v případě nekonfliktní komunikace může lidem „dvoukolejný monolog“ pomoci se vyventilovat v přítomnosti někoho dalšího.

V případě komunikace v konfliktu je ale situace jiná. Úkolem mediátora je pomoci klientům vyznat se sami v sobě, porozumět svým vlastním potřebám a zjistit, jaký způsob řešení nastalé situace by jim vyhovoval nejvíce. K tomu je ovšem potřeba, aby se veškerá pozornost mediátora orientovala na klienta! Klienty opravdu nezajímá (a pokud zajímá - nepomůže jim vědět), jak by se v jejich situaci cítil mediátor nebo jaké zkušenosti s podobnou věcí mají mediátorovi sousedi nebo příbuzní.

K tomu, aby mediátor mohl splnit svou roli a svou pozornost věnoval plně klientovi, slouží techniky aktivního naslouchání. **Smyslem těchto technik je rozmluvit klienta, rozšířit (pootočít) jeho pohled na svou současnou situaci, pochopit, proč situaci vnímá tak, jak ji vnímá, co se ho na ní dotýká nejvíce a jaké řešení by mu pomohlo, aby se cítil lépe (dobře) a nemusel se touto věcí už nikdy (fakticky ani emočně) zabývat.**

TECHNIKY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Většinou se uvádí 6 technik, pomocí kterých může mediátor aktivně naslouchat. V rozhovoru je možné použít všechny, nebo podle potřeby jen některé z nich. Stejně tak je možné začít naslouchat pomocí jiné techniky, než která je zde uvedena na prvním místě.

Techniky aktivního naslouchání musejí být nehodnotící, mediátor popisuje, co slyší!

► POVZBUZENÍ

Cílem této techniky je ukázat klientovi, že nás jeho řeč zajímá, že chceme, aby mluvil. Klienti někdy nevědí, co „chce“ mediátor slyšet, jestli už nemluvili moc dlouho, jestli „nejsou trapní“ atd.

Způsob, jakým můžete klienta povzbudit, vyzvat k hovoru, může být například:

„Co byste dnes od mediace očekával?“, „A jak to vidíte vy?“, „Co k tomu napadá vás?“ atd.

► PARAFRÁZOVÁNÍ

Cílem této techniky je ukázat klientovi, že jsme jeho řeč pochopili přesně tak, jak ji myslel a že jsme si naopak my nic nedomysleli. Říkáme tedy to, co řekl klient, jen svými slovy, abychom odhalili případné nepochopení. Parafrázujeme vždy stranu, která mluvila.

Nehodnotíme (*„Jak jste tady pěkně řekl“*), nepodsouváme klientům něco, co neřekli. Pokud klient říká *„šel jsem za ním, aby mi vysvětlil, co to jako má znamenat“*, neříkáme *„takže vy jste za ním samozřejmě šel, abyste zjistil, co se děje...“* .

Naši parafrázi si vždy necháme klientem odsouhlasit.

Způsob, jakým můžeme začít parafrázi, může být například:

„Jestli tomu dobře rozumím, tak...“, „Takže říkáte, že...“, „Pokud to dobře chápu, tak...“ atd.

► ZRCADLENÍ POCITŮ, ZRCADLENÍ POTŘEB (POJMENOVÁNÍ EMOCE)

Cílem této techniky je ukázat klientovi, že jsme porozuměli jeho pocitům a/nebo potřebám (tedy tomu, jaká jeho potřeba dostala během konfliktní situace na frač).

POZOR NA VÝROKY: „*Chápu, jak se cítíte*“ nebo „*Rozumím vašemu pocitu*“ TO NENÍ zrcadlení pocitů, ale vyjádření, kterým můžete klienta spolehlivě naštvat!

Správný způsob, jakým můžeme klienta v emoci zrcadlit, může být například:

„*Cítil jste se nedoceněný..*“, „*...a to vám udělalo radost*“, „*Vnímal jste to jako křivdu...*“ atd., anebo když nevíme, jak se mohl cítit: „*Jak jste se v tu chvíli cítil?*“.

„***Pojmenuješ-li jakoukoliv emoci, zkrotíš ji, protože si ji uvědomíš.***“ Sigmund Freud

Psychologové tvrdí, že napětí a úzkost můžeme snížit až o polovinu, když pro ně najdeme označení!

Způsob, jakým sdělit, že jsme porozuměli tomu, co klient potřebuje, může být například:

„*a potřeboval byste...?*“, „*a byl byste rád, kdyby...?*“, „*chtěl byste...?*“ apod.

► OBJASŇOVÁNÍ

Cílem této techniky je jít více do hloubky, získat ještě více informací, pomoci klientovi rozšířit úhel pohledu. Objasňování je obsírnější než parafráze.

Způsob, jakým můžeme klienta vyzvat k objasňování, může být například:

„*A jak přesně to probíhalo?*“, „*Co se dělo po podpisu smlouvy?*“, „*Jak jste se dozvěděl, že k vám má přijít nová kolegyně?*“ apod. **Opět nehodnotíme, klademe otevřené otázky.**

► OCENĚNÍ

Cílem této techniky je ocenit klienty za to, že osobně pracují na zlepšení své situace.

Způsob, jakým můžeme klienty ocenit, je například:

„Vážím si toho, že ...“, „Děkuji vám za otevřenost, kterou jste nyní...“, „Cením si...“ atd.

Ocenění poskytujeme v přiměřené míře a v zásadě nestrannosti, **vždy oběma stranám!**

► SHRNUTÍ

Cílem této techniky je zopakovat podstatná fakta a zneutralizované emoce klientů, abychom mohli ukončit nějaké téma. V rámci shrnutí poukazujeme na to, jak situace byla - a jak je teď. Mediátor si nechává své shrnutí stranami odsouhlasit. Shrnujeme **vždy obě strany!**

Způsob, jakým můžeme shrnovat, je například:

„Takže když si to shrneme, vy jste na začátku říkal, že vás štvalo, když Karel ... a teď říkáte, že vám vlastně víc vadilo to, že chápu to tak správně?“ apod.

POZICE versus ZÁJMY (POTŘEBY, MOTIVY) STRAN

Náš mozek často využívá a potřebuje „zkratky“, takže spíš než bychom se ptali, vytváříme si domněnky - slova a činy druhých lidí filtrujeme přes naše zkušenosti.



Obrázek 5: Pozice a zájmy stran v mediaci - „ledovce“. Zdroj: vlastní zpracování

POZICE - je to, co vidí a slyší ostatní; to, co projevujeme navenek; co říkáme, že chceme (klienti jsou „zabetonovaní v pozicích“, „drží si svoji pozici“, „ze svých pozic neustoupí“)

ZÁJEM (potřeba, motiv) - je důvod, proč něco chci; neuspokojená potřeba; souhrn všeho, co nás nutí prosazovat své pozice a nároky. Zájmy jsou skutečné potřeby, které je pro strany konfliktu důležité uspokojit.

POZOR NA tzv. „ZAČAROVANÝ KRUH“: Reakce na pozice = formulace požadavků → požadavky mají své limity → limity omezují komunikačního partnera → ten nechce být omezován, vnímá ohrožení → ještě více zdůrazní svoji pozici → jeho požadavky limitují vás = začarovaný kruh.

**PŘI MEDIACI PŘEJDETE OD POZIC K POTŘEBÁM,
A TO PŘES TÉMATA, O KTERÝCH STRANY MLUVÍ.**

K potřebám přejdeme pomocí vhodných otázek a pomocí aktivního naslouchání. Okruhy zájmů a potřeb vycházejí z tzv. pyramidy hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold **Maslow**:



Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb. Zdroj: vlastní zpracování

Konflikt se dotýká bezpečí stran. V jeho průběhu „staré známé“ věci nefungují, lidé opouštějí své zóny jistoty a nevědí, co bude dál. V mediaci je důležité (v rodinné mediaci klíčové) snížit strach z nejisté budoucnosti.

DEFINUJTE PROTO POTŘEBY OBOU STRAN A SPOJUJTE JE NA NICH!

ODHALTE POTŘEBY STRAN:

1. velmi důležité - klíčové
2. důležité
3. ostatní

vždy pro každou stranu a po té pro obě strany společně.

- ✓ I mediátor je jen člověk, takže pozor na podlehnutí prvnímu dojmu a haló efektu!
- ✓ Pozor také na tendence hledat pravdu - mají ji (obvykle) všechny strany!

NEUTRALIZUJTE POZIČNÍ VÝROKY STRAN:

Je možné, že strana pochopí vyjádření druhé strany nebo mediátora jinak, než bylo zamýšleno. **Nehádejte se se stranou! Ptejte se, jak tomu rozuměla a poté opravujte mylný výklad.** Není potřeba se zabývat přílišnými negativními detaily, kterými strany popisují minulost, která je dovedla až na mediaci.

Protože se může stát, že po sobě klienti vyjíždějí, mediátor tady funguje jako tlumič ostrých slov a výpadů a jako překladatel z jazyka jedné strany do jazyka strany druhé. Pokud jsou strany schopné spolu komunikovat věcně, mediátor ustupuje do pozadí a sleduje, jestli bude jeho zásah potřeba. Aktivně se zapojuje v případě, že další komunikace věcná není. Pokud mediátor vnímá, že se jedna nebo obě strany vrací do intenzivnějších emocí, využije mediátor techniku zrcadlení a techniku já výroku obracející se k potřebám strany: (*„Pane Karle, to, co se stalo, vnímáte jako neférové jednání vůči vám a potřeboval byste mít jistotu, že to, na čem se dál dohodnete, bude všemi stranami plněno a respektováno a vy se na to budete moci spolehnout a řídit se podle toho, vnímám to tak správně?“*) a věnuje se pocitům a potřebám každé strany zvlášť.

Úkolem mediátora je neutralizovat poziční výroky!

Pokud mediátor nechá strany, aby na sebe útočily:

- ztrácí kontrolu nad procesem a jeho roli přebírají fakticky samy strany
- strany ztratí naději na možnost dohody, protože „ani u mediátora se strany nebyly schopné dohodnout“ - a budou to brát jako důkaz neschopnosti toho druhého (a mediátora)
- pokud se v předchozí fázi mediátor dostal k potřebám stran, tímto je nechává opět překrýt pozicemi

Jak odhalit a reagovat na MANIPULACI?

Manipulace je vysvětlena jako ovlivňování partnera pomocí nepřímého, často víceznačného sdělení. Manipulující osobě jde vědomě nebo nevědomě o zisk výhody na úkor partnerovy svobody: být plně odpovědný za své city, myšlení a jednání i důsledky této svobody. Jde o jednu z nepříjemných a nebezpečných strategií v oblasti mezilidské komunikace. Narušuje

čistotu vztahů, jejich otevřenost a pravdivost. Stane-li se manipulace běžným komunikačním prostředkem mezi citově blízkými partnery, může vést i k duševním poruchám.

1. Manipulace budící pocit méněcennosti:

Příkl.: a) „**Každý** by pochopil, ale **ty**...”

b) „**Všichni** ví, že mediace v tomto případě **vůbec nemá** smysl!”

c) „Ale mě náš právník říkal, že **byste měl** soudu tyto dokumenty poslat **vy**...”

2. Manipulace budící úzkost:

Příkl.: a) „**Co** by tomu vašemu postupu řekla **ČŠI**. **Je to váš** dohledový orgán, že?”

b) „**Tohle** si **asi** nenechám pro sebe...”

c) „**Příště** si rozmyslím, jestli se obrátím **právě na vás**...”

d) „**Co** byste **vy** dělal na **mém** místě?”

3. Manipulace budící pocit viny (apel na slušnost):

Příkl.: a) „**My** jsme se sem přišli dohodnout, **ale vy to tady celý rozšřouráte!**”

b) „**My** teď už spěcháme, **ale pro vás bude hračka** nám tu dohodu teď sepsat a poslat...”

STANDARDNÍ MOŽNOSTI ASERTIVNÍCH ODPOVĚDÍ:

- **žádná odpověď** - na manipulaci nereagujeme slovně, ale ani pocitově! komunikátor se totiž na nic neptal, ani nic nežádal.
- **asertivní žádost o vysvětlení** - např.: „*Teď vám nerozumím, co tím přesně myslíte?*” nebo „*Řekněte mi, prosím, co myslíte tím slovem konkurence?*” „*Kde jinde je to běžné?*”
- **asertivní souhlas** - např.: „*Máš pravdu, jde mi to pomalu.*”, „*Ano, pořád to nemohu pochopit, zkuste mi to, prosím, ještě jednou vysvětlit!*”, „*To je vaše věc*”, nebo

mírněji, např. v obchodním styku: „*Prosím, udělejte to, nemohu vám v tom samozřejmě bránit.*”

- **jasná a konečná odpověď** - např.: „*Věřím vám, že jste o takové službě (ceně) mohl slyšet, my jí ale neposkytujeme.*” nebo, chceme-li pokračovat: „*Řekněte mi za jakých podmínek/okolností vám tuto službu/cenu nabízejí?*”
- **pravdivá, přímočará odpověď** - např.: „*Nevím.*” „*O tom jsem nepřemýšlel.*”
- **uznání nároku druhé strany** - např.: „*Chápu, že to tak může vypadat, já...*“ uznáme tak nárok dotyčného, mít názor, který je odlišný.

Je možné, že se dostanete do situace, kdy se vám nepodaří emoce a poziční výroky stran neutralizovat a jste stále v začarovaném kruhu, pak přichází na řadu **přerušeni mediace** nebo **oddělené jednání** za předpokladu následujících pravidel.

PRAVIDLA PRO ODDĚLENÁ JEDNÁNÍ (caucus):

1. Řekněte, že si myslíte, že by vám teď mohlo pomoci oddělené jednání.
2. Vysvětlíte - slovně přesně popište co se teď bude dít: „*ted' požádám vás, pane/paní..., abyste šel na chvíli do vedlejší místnosti. Já si tady promluví s.... a potom se vyměníte. Považuji za důležité ještě jednou zdůraznit, že vše, co si tady řekneme, je důvěrné a že tomu druhému řeknu jen to, na čem se domluvíme.*“
3. Oddělená jednání můžete zahájit například slovy: „*paní/pane myslíte si, že je důležité, abych věděl něco (že bych měl vědět něco; že bych měl mít informaci o něčem), co nemůžete říct před panem/paní...?*“ nebo „*Je něco, co vás trápí, co je pro vás důležité a nemůžete..., ...je pro vás těžké to říct před...?*“ Dáte tím najevo pochopení pro důležitost informace a zároveň „*nemůžete*“ znamená respekt, ne odsouzení.
4. Jakmile dopovídáte s jednou stranou, přesně si ujasněte, co můžete říct tomu druhému. Doslovně „*takže panu /paní... můžu říct, že jste ochoten zaplatit tu částku, kterou si řekl, ale že máte strach, že když se zavázete k fixní částce každý měsíc, že může nastat situace, kdy to nebudete schopni dodržet a obáváte se případných*

následků. Nabízíte proto možnost dohodnout se na měsíčních splátkách ve výši 50 tis. - celkem 1,0 mil Kč s tím, že celou částku uhradíte do konce roku 2022?“.

5. S druhou stranou začněte stejně! Neříkejte jí, co víte od druhé strany! Musíte zajistit stejný postup, stejné zacházení. Takže opět „*je něco, co považujete za důležité a nemůžete to říct druhému?“*... atd.
6. Až když se zase sejdete všichni, odkryjte to, co vám obě strany povolily říct. Je možné také to, že si strany řeknou samy navzájem, na co si na odděleném jednání přišly. Eliminuje se tím riziko špatného přenosu informace mediátorem.

Po odděleném jednání můžete zapsat odhalená témata stran na flipchart nebo na tabuli tak, aby je všichni viděli a obě strany mohly být v klidu, že se projedná vše, co potřebují.

ZÁSADY PRO STANOVENÍ ZÁVĚREČNÝCH PŘEDMĚTŮ JEDNÁNÍ:

Předmět/y jednání musejí být:

- ✓ společné pro obě strany
- ✓ velmi obecné
- ✓ velmi neutrální
- ✓ bez číslování
- ✓ bez hodnocení

Pokuste se nyní odpovědět na následující otázky:

Jaké známe techniky aktivního naslouchání? (využijte PRACOVNÍ LISTY č. 2 - č. 5)

V jakém případě a kdy využijeme techniku zrcadlení?

Jakou techniku použijeme, potřebujeme-li zopakovat podstatná fakta?

Kam musí mediátor směřovat poziční výroky stran? Co přesně musí definovat?

Co může mediátor udělat, pokud se strany stále napadají a útočí na sebe?

FÁZE MEDIAČNÍHO PROCESU

0. FÁZE - předmediační

- probíhá většinou mailem nebo telefonicky
- strany by měly dostat všechny důležité informace - co je a co není mediace, cíl mediace, hlavní zásady, (cenu), délku, termín setkání, ne/přítomnost advokátů na mediaci

1. FÁZE mediace - zahájení, úvodní slovo mediátora

- vysvětlení hlavních zásad a výhod mediace, průběhu mediace, role mediátora
- vysvětlení pravidel mediace (úvodní slovo mediátora)
- ověření kompetencí účastníků mediace jednat za spornou stranu
- dotazy stran
- oslovování

- ✓ Tato fáze mediace začíná prvním osobním kontaktem mezi stranami a mediátorem.
- ✓ Cílem této fáze je poskytnout stranám bezpečí (viz. Maslowova pyramida), tedy snížit strach z nejisté budoucnosti (co vlastně proces mediace skutečně obnáší) tím, že jim mediátor srozumitelně vysvětlí, co bude dělat a proč. Také stranám objasní, co potřebuje od nich a proč.
- ✓ Je vhodné, aby úvodní řeč byla spíše kratší (strany bývají v takovém duševním rozpoložení, že dlouhou řeč přestanou vnímat) s tím, že pokud by se ukázalo v průběhu mediace jako užitečné něco, co se nezmínilo, může to mediátor vždy doplnit.

Mediátorova úvodní řeč by měla končit:

- otázkou, zda je vše pro strany srozumitelné a jestli se strany chtějí ještě na něco zeptat
- oceněním stran za to, že svou situaci chtějí aktivně řešit mediací

- předáním slova jedné ze stran (obvykle je to ta strana, která kontaktovala mediátora jako první, není to ale závazné pravidlo, vnímejte rozpoložení stran)

2. FÁZE mediace - naslouchání sporným stranám, seznámení se mediátora s verzí každé ze stran, sběr informací

- strany mluví vždy jen jedna
 - mediátor sbírá informace, aby pochopil podstatu sporu, pocity stran z toho, co bylo a je, pozice stran a jejich potřeby
 - stanovují se obecně společné předměty jednání, které strany chtějí a potřebují řešit
 - **nehledá se řešení!**
-
- ✓ Tato fáze pomáhá stranám utřídit si během mluvy myšlenky (i za pomoci mediátorových otázek) a dává jim možnost podívat se na celou situaci z jiného úhlu pohledu. Během řeči mohou také zaznít informace, které jsou pro naslouchající stranu nové, které zatím nikdy nezazněly nahlas. Tato fáze je **jediná doba, kdy strany mluví o minulosti** (mediace je zaměřená na fungování do budoucna, vrtání se v minulosti spor nevyřeší).
 - ✓ V této fázi je důležité **strany spojovat**. Mediátor musí nalézt to, co je pro obě strany do budoucna důležité, co by obě chtěly nebo potřebovaly. Může to být: klid, mít „čistý stůl“, být dobrým rodičem svých dětí, mít klidné pracovní prostředí, kde bude možné podávat maximální výkony, nebýt ve stresu z toho, jaká další stížnost na mě bude tím druhým podána atd.
 - ✓ Strany by měly ideálně pochopit, že mají podobný cíl a přetransformovat boj do spolupráce. Zatím se ale **nehledají řešení**, v případě, že některá ze stran řešení navrhuje, mediátor toto řešení napíše na zvláštní papír (flipchartový papír), aby byla strana v klidu a nemusela dál věnovat energii tomu, že bude toto řešení udržovat v aktivní paměti.

- ✓ Na flipchart se dále můžou v této fázi psát **témata** - at' už společná, nebo individuální pro každou stranu. Témata jsou ty hlavní body, o kterých strany mluví, že je trápí.
- ✓ Nedovolte klientům, aby se na sebe obraceli proto, aby na sebe útočili a napadali se. Pokud k tomu dochází, upozorněte je na pravidla a při opakovaném porušení navrhněte **oddělené jednání**.

Mediátor by v této fázi měl:

- pomoci straně, která zrovna mluví, utřídit si myšlenky, podívat se na spornou věc z jiného úhlu pohledu a zjistit, co vše každá strana považuje za sporné, bolestivé, ne/přijatelné a proč
- zprostředkovat stranám navzájem pohledy každé z nich na to, co se stalo a jak to strany vnímají a na konci této fáze stanovit oblast společných zájmů stran a definovat oblasti ne/shod
- používat popisnou nehodnotící komunikaci

3. FÁZE mediace - rozpitvání jednotlivých předmětů jednání

- strany už mluví k sobě
 - sběr témat, která do jednotlivých předmětů jednání patří
 - výběr posloupnosti řešení předmětů jednání
 - výběr kritérií hodnocení jednotlivých navrhovaných řešení
 - práce s flipem
 - **nehledá se řešení!**
- ✓ Na flipu jsou v tuto chvíli předměty jednání, strany si už vše podstatné vyjasnily a je potřeba pokročit dál. Od tohoto okamžiku už **strany mluví k sobě**, ne přes mediátora! Pokud toho stále nejsou schopné, vracíme se v klidu o fázi zpět a používáme techniky aktivního naslouchání tak dlouho, jak je potřeba.
 - ✓ Tato fáze může **začít tím**, že se mediátor obrátí ke stranám s otázkou, zda v průběhu

mediace slyšely něco nového, co dosud nevěděly, nebo jestli si chtějí ještě něco říct, případně jestli je něco, co by měl ten druhý opravdu slyšet. Například takto:

„Je něco, co pro vás bylo nové?“ nebo *„Je něco, co by měl ten druhý ještě slyšet?“*

- ✓ Na rozdíl od témat, která mohou být individuální, musejí být **předměty jednání společné pro obě strany!** (viz. Zásady pro závěrečné předměty jednání)

Mediátor v této fázi:

- **pomáhá oběma stranám** určit pořadí, v jakém chtějí řešit předměty jednání; ideální je, když se strany na prvním tématu dohodnou, pokud ne, můžete se ptát, co je momentálně pálí nejvíc, co nejvíc spěchá, co je nejvíc zneklidňuje... atd.
- ke každému tématu potom **metodou brainstormingu** hledejte co nejvíc možností; rozhodující je tady v tomto okamžiku kvantita, nikoliv kvalita
- **nepodsouvá** vlastní hodnocení; jde o další život stran, není potřeba, aby se návrhy líbily vám; může se stát, že strany (nebo jen jedna) bude chtít řešit pouze některá napsaná témata a jiná ne, v takovém případě mediátor se stranami řeší jen to, co strany chtějí; můžete se jich samozřejmě na závěr této fáze zeptat, jestli chtějí řešit i to, co původně nechtěly, ale rozhodnutí zůstává vždy na stranách
- dále **používá flipchart**; kreslete, barevně zvýrazňujte, znázorňujte; nechávejte strany, aby samy kreslily - jednak je tím fyzicky rozhýbete a jednak jen ony vědí, jak daný předmět (kancelář, ve které sedí rozhádané kolegyně; dům, který obývají dvě rodiny s odlišným životním stylem atd.) skutečně vypadá; popsané a pokreslené papíry rozvěste po místnosti, protože lidé vnímají prostřednictvím pěti smyslů, tedy i zrakem

Na závěr této fáze se vám na flipu rýsují možnosti řešení a je čas přejít do další fáze.

4. FÁZE mediace - hledání nejlepšího možného řešení

- probírání témat jednoho po druhém a **hledání nejlepšího řešení**

- postup podle stanovených kritérií
- ✓ Jakmile se na flipech objeví možnosti řešení a kritéria, podle kterých se bude vybírat to nejlepší, pomáhá mediátor vybrat stranám z možností řešení ty, které vyhovují stanoveným kritériím. Je samozřejmě možné vybrat část jednoho návrhu a spojit ji s částí jiného návrhu. Mediace je kreativní proces.

Mediátor v této fázi:

- dává pozor na to, aby diskutované řešení bylo reálné, doptává se na možná rizika a hledá se stranami způsob (proces), jakým budou řešit situace, které se vyskytnou, ale které strany teď nejsou schopné předvídat
- pokud se strany na něčem zaseknou a vrátí se o několik fází zpět - to se stává, mediátor následuje strany a vrací se s nimi

Pozor na to, že už vidíte, jak se před vámi rýsuje ideální dohoda, máte hřejivý pocit z toho, že jste dnes spáchali dobro a vaše snaha byla odměněna úspěchem ve formě dohody dvou cizích stran - pokud se zaseknou a vrací se, tak by ta dohoda prostě nebyla tím nejlepším, co jste jim mohli dát. Strany to teď prostě potřebují jinak. Někdy tím nejlepším výstupem z mediace vůbec nemusí být mediační dohoda. I to je ovšem možné považovat za úspěch!

Ve chvíli, kdy strany vyberou z návrhů ten, který nejlépe odpovídá jejich potřebám, nebo jakmile poskládají ideální řešení z více možností, nastává další fáze, a to fáze cizelování konečné dohody.

5. FÁZE mediace - dosažení dohody

- jasná a jednoznačná formulace jednotlivých bodů dohody; kdo, kde, kdy, jak
- vyváženost, proveditelnost, konkrétnost, srozumitelnost, měřitelnost všech bodů dohody (pravidlo SMART)
- uzavření dohody

- ✓ Dohoda musí být reálná, tzn. její naplnění musí být v rukách stran a nesmí spoléhat na náhodu. Strany by tuto dohodu měly cítit jako vyváženou a dohoda by měla brát ohledy i na zájmy všech, kteří nejsou na mediaci přítomni, ale kterých se dohoda týká (typicky nezletilé děti).
- ✓ Dohodu si strany vytvářejí samy, mediátor je zde v roli „zapisovatele“. Nechává strany, aby mu diktovaly znění dohody, a pomáhá jim jejich dohodu formulovat konkrétně (data, časy, povinnosti; kdo, co, kdy, kde, jak).

Mediátor v této fázi:

- **obecně shrne**, na čem se strany dohodly a nechá je, aby ho případně opravily nebo konkretizovaly
- může vyhledávat možné překážky („*Tady máme harmonogram předávání dítěte - jak budete řešit předávání, když dítě onemocní?*“) a pomáhá stranám nalézat postup při jejich řešení
- **zapisuje** vše, na čem se strany dohodly

MOŽNÉ ZPŮSOBY UKONČENÍ MEDIACE:

- **dohoda je dosažena** (o všech předmětech jednání nebo o některých z nich), případně je dosaženo **dohody na dobu určitou** (testovací období)
- **dohoda o odkladu nebo přerušení** (dohoda mezi klienty, že jednání bude pokračovat v budoucnu - nemusí být jasně řečeno, kdy k tomu dojde, většinou se ale stanoví „až bude možné vyčíslit náhradu...“, „až budou známy výsledky lékařských zpráv“ atd.)
- **dohoda o nedohodě** (když vzájemná dohoda není možná, protože existují překážky věcné, personální (na straně klientů nebo mediátora), falešná očekávání (požadavek spravedlnosti, pravdy nebo objektivit)
- **dohoda není dosažena** (všichni rezignují na proces)

Pokud byla mediace úspěšná, je na závěr vhodné celý proces mediace shrnout s poukazem na to, co se povedlo, kolik práce strany společně udělaly, jak tvrdě pracovaly a nabídnout jim možnost kdykoliv v budoucnu mediaci opět využít. Důležité je v tomto případě ověřit si také spokojenost stran.

Pokuste se nyní odpovědět na následující otázky:

Dokážete krátce popsat všechny fáze mediačního procesu?

V jaké fázi mediátor nejvíce naslouchá sporným stranám a co jim v této fázi poskytuje?

Kdy mediátor během mediace využije metodu brainstormingu?

Co může mediátor udělat, pokud se strany nedokáží shodnout na pořadí předmětů jednání?

Jaká pravidla platí pro uzavření mediační dohody? Musí být vždy uzavřena?

4.3 Návrh pracovních listů pro pracovníky ve vzdělávací organizaci

Pracovní listy doplňují textovou část vzdělávacího programu pro manažery/pracovníky ve vzdělávací organizaci a jsou samostatnou přílohou této bakalářské práce.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala konflikty na pracovišti ve vybrané vzdělávací organizaci a na konkrétním případě aplikací mediačního sezení se stranami sporu. Zkoumala problematiku z teoretického hlediska, které bylo následně ověřeno analýzou dotazníkového šetření. V úvodu teoretické části byly představeny příčiny a precipitory konfliktů, jejich průběh a možné dopady na fungování týmů a organizaci. V závěru teoretické části práce byla věnována pozornost roli manažera ve vztahu k řešení konfliktů a poslední kapitola poskytla vhled do mediace, jedné z vhodných technik, jak efektivně zvládnout vyhrocenou situaci.

Analýza dotazníkového šetření prokázala zvýšenou frekvenci konfliktů na jednotlivých pracovištích organizace, jejichž řešení spadá ve většině případů do kompetence přímých nadřízených. Management může předejít negativním situacím optimalizací vnitřních postupů informovanosti zaměstnanců a tím i v důsledku omezit jeho časové zatížení řešením kauz. Zásadním zdrojem konfliktů bylo zjištěno nevhodné nastavení kompetencí spolupracovníků, kterým by se vedení organizace mělo důsledně zabývat. Přiložený dotazník lze efektivně uplatnit i v jiných organizacích pro analyzování klimatu a mezilidských interakcí v oblasti konfliktů, jehož závěry jsou uplatnitelné v procesu řízení a zkvalitnění pracovního prostředí.

Vyhrocený konflikt ohrožující jeden ze zásadních výstupů organizace byl představen a řešen formou mediace. Mediační proces proběhl na základě doporučení managementu organizace a došlo k pozitivnímu posunu, obě strany dorazily na mediaci s tím, že si vzájemně nerozumí, jedna ze stran působila jako příliš ambiciózní a druhá strana působila jako méně iniciativní. V průběhu mediace se ukázalo, že se strany uklidní, pokud si přesně rozdělí kompetence a pravidla, které jsou v jejich práci podstatné. Došlo k uzavření dohody na základě svobodné vůle stran, mediace pracovního konfliktu přinesla zklidnění napjaté situace a stanovila budoucí vztahy a spolupráci.

Nedílnou součástí práce se stal mediační vzdělávací program pro manažery, po jehož absolvování by měli být vedoucí zaměstnanci schopni udržovat pozitivní vztahy a přiměřenou míru konfliktů. Měli by se naučit vnímat signály problémů a úspěšně je řešit. Vzdělávací program vede účastníky k osvojování konkrétních znalostí, praktickou aplikaci

mediačních technik si mohou vyzkoušet v příložených pracovních listech. Přesné uplatnění metod bylo demonstrováno ve výše uvedeném příkladu mediačního rozhovoru.

Cíle práce analyzovat konflikty na pracovišti včetně rozboru konkrétní konfliktní situace ve vybrané organizaci a návrh vzdělávacího programu k dané problematice formou mediace byly naplněny. Poznatky výzkumu je možné dále využít v oblasti managementu vzdělávání a také při optimalizaci edukačního procesu.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. 148 stran. ISBN 978-80-7261-347-2.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4824-5.

COLEMAN, P. T., DEUTSCH, M., MARCUS, E. C. *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. Third edition. San Francisco: John Wiley & Sons, 2014. 1227 s. ISBN 9781118810323.

COLEMAN, P. T., FERGUSON, R. *Making conflict work: harnessing the power of disagreement*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2014. 304 s. ISBN 9780554582743.

HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, L. a kol. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013. 512 s. ISBN 978-80-247-4109-3.

HORÁČEK, Tomáš. *Zákon o mediaci: komentář*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 354 s. Komentáře Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-698-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 265 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012. 132 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management. ISBN: 978-80-247-3809-3.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. 362 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5646-2.
- PAULOVČÁKOVÁ, L. *Vzdělávání a rozvoj manažerů v kontextu manažerských kompetencí*. In: VETEŠKA, J. *Vzdělávání dospělých 2017 - v době rezonujících společenských změn: Sborník ze 7. mezinárodní vědecké konference Vzdelávání dospělých 2017, konané v Praze 11. a 12. prosince 2017 = Adult education 2017 - in times of resonant social changes : Proceedings of the 7th international adult education conference, 11 - 12 November 2017, Prague, Czech Republic*. Praha: Česká andragogická společnost, 2018. ISBN 978-80-906894-2-8.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, B. K. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.
- PLAMÍNEK, J. *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.
- POTOČKOVÁ, Dana. *Nejlepší je domluvit se, aneb, Průvodce mediačním procesem*. 1. vyd. Praha: Alfom, 2013. 197 s. ISBN 978-80-87785-00-3.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PUGNEROVÁ, M., KVINTOVÁ, J. *Přehled poruch psychického vývoje*. Praha: Grada, 2016. 293 s. ISBN 978-80-247-5452-9.

SVOBODOVÁ, Z. Stop komunikačním stopkám, *Řízení školy*, 2020, roč. 17, č. 1, s. 43-45. ISSN 1214-8679. Dostupné také z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/2020/1-2020>.

ŠIŠKOVÁ, T. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012. 208 s. ISBN 978-80-262-0091-8.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2017. 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VETEŠKA, J. *Mediace a probace v kontextu sociální andragogiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 251 s. ISBN 978-80-7478-898-7.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. 319 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

ZELENKOVÁ, L. *Mediace jako alternativní metoda řešení mezilidských konfliktů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích - Teologická fakulta, 2008. 62 s. Bakalářská práce (Bc.). Dostupné také z: <https://theses.cz/id/tcsjdw/>.

ŽANTOVSKÁ, I. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7363-712-5.

Seznam příloh

Příloha č. 1, Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2, Pracovní list č. 1 – Úvodní slovo mediátora

Příloha č. 3, Pracovní list č. 2 – Nevhodné slovní obraty

Příloha č. 4, Pracovní list č. 3 – Pozitivní vyjadřování

Příloha č. 5, Pracovní list č. 4 – Oddělte pozorování od hodnocení

Příloha č. 6, Pracovní list č. 5 – Neutralizujte poziční výroky

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážení zaměstnanci, dostáváte do rukou dotazník ověřující aktuální situaci v oblasti pracovního klimatu na pracovišti a ve vztahu k výskytu konfliktních situací. Výsledkem šetření bude optimalizace stavu na vašem pracovišti. V každé otázce potom vyberte vždy jednu z možností, která nejlépe vystihuje vaši zkušenost nebo stanovisko. Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do schránky personálního oddělení.

Za vyplnění anonymního dotazníku předem děkuji.

Vyberte variantu:

- Administrativní zaměstnanec
- Dělnická profese

Jste:

- Muž
- Žena

1. Charakterizujte klima na vašem pracovišti

- Vynikající/ Příjemná přátelská atmosféra
- Velmi dobrá / Dobrá spolupráce bez osobní blízkosti
- Dobrá/ Převážně chladné neosobní vztahy
- Spíše horší/ Nepřátelské, konfliktní prostředí

2. Nadřízený se k mé osobě chová:

- Spravedlivě a s respektem
- Stejně jako k ostatním
- Ignoruje mne a mou práci
- Nepřátelsky

3. Kolegové se ke mně chovají

- S respektem
- Přátelsky
- Bojí se mne
- Pohrdají mnou

4. Jaký je váš kolektiv na pracovišti

- Převažují ženy
- Převažují muži
- Rovnoměrné zastoupení

5. Jak jste spokojen se zaměstnáním

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

6. Mezi kým konflikty nejčastěji vznikají

- S kolegy na pracovišti
- S kolegy z jiných pracovišť
- S nadřízenými
- S návštěvníky

7. Informujete nadřízeného o všech konfliktech, se kterými se na pracovišti setkáváte?

- Ano o všech
- Jen o závažnějších
- Jen o déle trvajících
- Ne, nikdy

8. Jak často vznikají konflikty?

- Častěji než jednou týdně
- Jednou týdně
- Jednou měsíčně
- Méně než jedenkrát za měsíc
- Nikdy

9. Zajímají vaše nadřízené pracovníky vztahy na pracovišti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

10. Kdo řeší konflikty na pracovišti?

- Sami účastníci
- Přímí nadřízený
- Management
- Nikdo je neřeší
- Odborová organizace

11. Vyberte převažující zdroj konfliktů na pracovišti

- Nesplněný úkol
- Zpochybnění autority – názory vedoucího zaměstnance jsou zpochybňovány
- Konflikt mezi manažery
- Konflikt mezi odděleními

12. Jaká je podle vás nejčastější příčina vzniku konfliktu na pracovišti

- Nedostatečná komunikace a informovanost
- Nejednoznačné vymezení kompetencí
- Kolega „škodlivý“
- Nesoulad názorů
- Rozdíl mezi generacemi

13. Jaké z níže uvedených konfliktů vnímáte jako nejčastější (nejškodlivější?) v organizaci.

- Konflikt mezi skupinami
- Konflikt mezi jednotlivci
- Konflikt mezi členy týmu

14. Vyberte nejčastější pozitivní důsledky konfliktů

- Otevřel cestu ke změně, vedl k inovaci
- Vyřešením konfliktu došlo ke změnám
- Pročištění atmosféry
- Byl zhodnocen dlouhodobě nevyhovující stav

15. Vyberte nejčastější negativní důsledky konfliktů

- Nemožnost spolupráce
- Dlouhodobý stres a úzkost
- Nesplnění úkolů
- Nízká motivace

16. Jakým způsobem předchází zaměstnavatel vzniku konfliktů

- Školení
- Směrnice
- Komunikace a včasné informování
- Vhodné vymezení kompetencí

PRACOVNÍ LIST č. 1 - úvodní slovo mediátora

Vymyslete si vlastní stručnou a jednoduchou definici mediace tak, abyste ji dokázali říct jednou, maximálně dvěma větami. Pamatujte si, během úvodní řeči nejde o přesnost detailů, ale o celkový dojem, který mediátor udělá. Klienti (strany) vám musejí rozumět!

Moje definice mediace pro klienty zní:.....
.....

Vytvořte si úvodní slovo mediátora

Představte si, že jste klienti, kteří chtějí využít služeb mediátora. Už jste s mediátorem/mediátorkou mluvili nebo jste měli nějaký kontakt přes email. Teď vstupujete do mediační kanceláře.

Jaký je váš převažující pocit při příchodu do mediační kanceláře?

.....
.....

Co byste teď potřebovali od mediátora, abyste se cítili lépe nebo dokonce dobře?

.....
.....

Co a jak na vás působí po příchodu do mediační místnosti?

.....
.....

Co ještě byste teď potřebovali od mediátora? Jakým způsobem by vám to měl mediátor poskytnout a sdělit?

.....
.....

PRACOVNÍ LIST č. 2 - nevhodné slovní obraty

Pracovní list je zaměřen na nevhodné slovní obraty v mediaci a jejich vhodnou formulaci.

Nevhodné slovní obraty si upravte tak, aby byly pro strany přijatelnější.

NEVHODNÉ OBRATY:

Proč?

Vždycky, všichni, pokaždé, nikdo...

Požadujete, trváte na tom...

*Dohoda bude znít, jak **chcete** vy.*

*Budu se **snažit**...*

Pokusím se udělat maximum.

Ale já za to nemůžu... (odporovací spojka)

Proč nechcete rozumět tomu, co říká...

*Trváte na tom, aby dítě navštěvovalo kroužek bojových umění, zatímco vaše žena trvá na kroužku malý šachista. **Tak to je teda dost rozdíl!***

*Nejdřív dám slovo jednomu z vás a potom si **vyslechnu** toho druhého.*

*Vy tedy **připouštíte** a **nepopíráte** že...*

*Vy teď tedy **cítíte**, že*

Problém, konflikt, spor, který mezi sebou máte...

*Vaše **manželka**.../Váš **manžel**...*

PŘIJATELNÉ OBRATY:

Z jakého důvodu?

Potřebujete, aby....

Je pro vás důležité...

Povedu vás k výsledku...

doplňte si:

PRACOVNÍ LIST č. 3 - pozitivní vyjadřování

Také jste si všimli, že je v naší konverzaci kladen větší důraz na negativní vyjadřování? V mediaci je to naopak! Komunikaci vždy obraťte pozitivním směrem.

Pokuste se tyto negativní formulace vyjádřit pozitivně.

Neposadíte se?

Tady se můžete posadit. Vyberte si místo.

Nedáte si čaj?

*Mám výborný čaj. Mohu vám nabídnout?
doplňte si:*

Nechcete se ještě na něco zeptat?

Nechcete začít třeba vy?

Nevadí vám to? Nemáte s tím problém?

Nemyslím si, že by jste to nezvládli.

Nezapomeňte na to!

Vy mě neposloucháte?

Tak za tohle já jako mediátor nemůžu.

Nechtěli byste se ještě znovu sejít?

Nechod'te pozdě!

To nebude problém.

Nemáte teď ještě chvíli čas?

Ve vámi požadovaném termínu dohodu určitě nestihneme.

PRACOVNÍ LIST č. 4 - oddělte pozorování od hodnocení

Když směšujeme pozorování s hodnocením, druhá strana má sklon slyšet kritiku. Na tu může reagovat agresí (bojem) nebo pasivitou (útěkem od tématu), ale nic se nevyřeší.

Jasně popisujte to, co slyšíte a vnímáte, aniž byste to jakkoliv hodnotili.

(Mediátor necítí (nemá pocit), nevidí!!)

Takže, jak jste tady **pěkně řekla**, chcete, aby se váš syn v matematice zlepšil.

Slyším, že je pro vás důležité, aby se váš syn zlepšil v matematice.

Vy tady Karle **pořád říkáte**, že se váš syn učit nechce.

doplňte si:

Jano, **nedívím se**, že toho máte dost, když vám Karel vždycky blokoval vaše návrhy na zlepšení.

doplňte si:

Karle, jestli budete **takhle agresivní**, ukončím mediaci.

doplňte si:

Takže Jano, **Karel vám** ani synovi s ničím nepomůže a všechno je jen na vás.

doplňte si:

Takže Karle, **za všechno může** ta Janina **nesnesitelná** povaha.

doplňte si:

Jano, **nenávidíte**, když vám Karel říká, jak to má váš syn dělat.

doplňte si:

Myslím, že byste se mohli dohodnout.

doplňte si:

PRACOVNÍ LIST č. 5 - neutralizujte poziční výroky

Tento pracovní list vám pomůže s neutralizací pozičního výroku strany, tak, aby byl pro druhou stranu přijatelný.

Pokuste se upravit (přerámovat) následující poziční výroky. Vyjadřujte se jednoduše.

Poziční výrok: **Vůbec o nic se nestará. Poslal celý náš tým do háje.**

Zájem, potřeba: fungující tým, zlepšení vztahů, rozdělení odpovědností

Neutrální výrok: Pro vás je důležité, aby každý věděl, kdo za co odpovídá, jak si rozdělíte úkoly v týmu a případně nějaké kontrolní mechanismy? Aby každý věděl, že vše šlape, tak jak má?

Předmět jednání (přerámování): Můžeme tedy řešit pravidla a rozdělení kompetencí a kontrolní mechanismy ve vašem týmu?

Poziční výrok: **Doma mi s ničím nepomůže. O všechno se starám já!**

Zájem, potřeba:

Neutrální výrok:

Předmět jednání (přerámování):

Poziční výrok: **Pořád syna jenom kritizuje. Ať dělá, co dělá, nic mu není dost dobré.**

Zájem, potřeba:

Neutrální výrok:

Předmět jednání (přerámování):

Poziční výrok: **Je to hulvát! Nikdy mě nepozdraví, když se potkáme.**

Zájem, potřeba:

Neutrální výrok:

Předmět jednání (přerámování):

Poziční výrok: **Podrazil mě, na něčem jsme se domluvili a teď vytahuje nová pravidla.**

Zájem, potřeba:

Neutrální výrok:

Předmět jednání (přerámování):