

Vedení konfliktního rozhovoru

Ideální je držet se rady, že nejlepší je se do konfliktu vůbec nedostat. Jenomže konfliktní rozhovor může znamenat i nepříjemný rozhovor, při kterém hrozí potenciální konflikt. Do této skupiny náleží všechny náročné manažerské rozhovory: např. vytýkací rozhovor (rozhovor, po němž nedojde k doporučené změně chování, může následovat výpověď), rozhovor, který se může člověka snadno osobně dotknout (řešíme nadměrné pocení, špatnou hygienu, neřešené zdravotní problémy, jejichž projevy mohou omezovat druhé), rozhovor, jehož cílem je zjistit, zda pracovník nemá problémy např. s alkoholem či jinými drogami.



**Ing. Štěpánka
Uličná, Ph.D.,**

a

Ing. Petr Fanta, Ph.D.,
Gnostika Consulting,
s. r. o.

Velmi se nám líbí rozdělení konfliktu a problému, přičemž problém nemá onen pověstný emocionální obal (viz obrázek na následující straně).

Z obrázku je evidentní, že dostat se k věcnému řešení problému znamená zmenšit či úplně odstranit emoční obal.

Stanovte si reálný cíl

Posuďte reálnost těchto cílů:

1. Rozhovorem na téma podezření z užívání alkoholu na pracovišti chci získat důvěru zaměstnance, dosáhnout ocenění, že se o jeho problém zajímám, pomoci mu problém vyřešit a očekávám okamžitou změnu chování.
2. Rozhovorem na téma podezření z užívání alkoholu na pracovišti chci dát jasně najevo, že podobné chování na mém pracovišti nestrpím a že budu velmi tvrdě postupovat v případě, že se moje podezření potvrdí.
3. Rozhovorem na téma podezření z užívání alkoholu na pracovišti chci podat pracovníkovi pomocnou ruku, aby věděl, že má čas se ze své svízelné situace dostat.

První cíl v sobě kombinuje i naše očekávání. Jestliže zaměňujeme cíl s očekáváním a představujeme si, že se člověk bude také určitým způsobem chovat a jednat, budeme zklamáni. Sledujte v těchto případech cíl – emoci bývá i tak v podobných rozhovorech hodně, nepřidávejte proto další.

Druhý způsob se bude nejvíce líbit tzv. výkonnostním typům manažerů a v tomto případě je jim třeba dát zapravdu. Přesně víte, čeho chcete rozhovorem dosáhnout – aby se to již neopakovalo.

Třetí cíl stanovený výše uvedeným způsobem příliš nedoporučujeme. Jeho splnění není naprosto nereálné, ale – kdo z nás má psychologické či psychotherapeutické vzdělání a kolik máme zkušeností s řešením závislostí? Každopádně, pokud si zvolíte tento cíl, nedosáhnete ho během jedné schůzky. Jedná se o dlouhodobý proces s nejistým výsledkem. Většinou takto orientovaným manažerům po čase dojde trpělivost a začínají stanovovat termíny, od kterých už nebudou ochotni akceptovat dosavadní projevy nevhodného chování. Ušetřete si čas

a nastavte od začátku jasný cíl, hranice a v tomto případě i sankce za neplnění.

Udržte emoce na uzdě

Ovládání emocí bude mnohem snazší, když budete mít stanoven reálný cíl a nenecháte se „chytit do sítě“ manipulativních otázek či výpadů.

Představte si své reakce po těchto replikách:

Manažer: „Chci s vámi hovořit o mém podezření na užívání alkoholu na pracovišti. Všiml jsem si prázdných lahví od rumu, plných lahví v lednici a dalších nepříjemných projevů...“

Zaměstnanec: „To není moje!“, „Proč jste se zaměřil právě na mě?“, „Kdo vám tohle navykládal?“, případně „A co ty vaše večírky, o kterých jsem slyšel?“ a další.

Co vy na to? NIC! Nereagujete! Je to léčka, která vás má svést z cesty. Zarazte slovní útok jasným gestem „STOP“.

Pamatujte, že když se spustí emoce, přestává fungovat rozum.

Postupujte podle techniky PVKD(S)

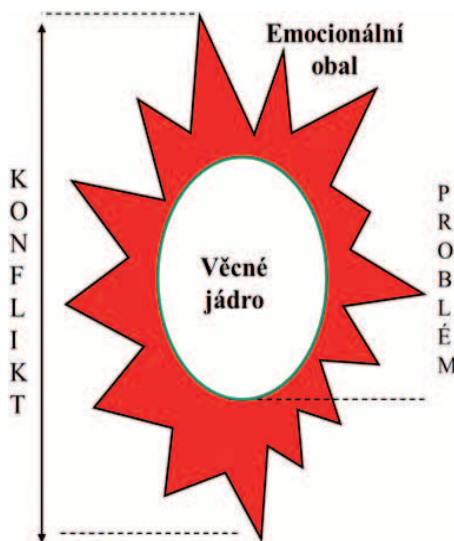
P – popište situaci

Představte si, že se bude jednat o manažera, který chodí z práce domů pozdě. Jakmile překročí práh domu, po celém dni se na něj vrhne žena plná výčitek, protože je to po několikáté, co slíbil, že přijde dříve, aby se viděl s dětmi, než půjdou spát, a zase nic. On je naštvaný na sebe i na manželku. Přitom dělá, co může, aby uživil rodinu. Nedostává se mu ocenění a uznání a každý den se těší domů méně a méně. Vyberte si svou variantu popisu situace:

1. Miláčku, chtěl bych s tebou mluvit o svých pozdních příchodech i tom, co se mezi námi děje.
2. Rád bych si s tebou promluvil o problému mezi námi, když na mě hned u dveří křičíš.

Vřele doporučuji variantu 1 a jí podobné. Druhý příklad v sobě má hodně formulací, které mohou spustit negativní reakce, aniž jste toho řekli příliš:

Promluvit si s tebou vyvolává dojem, že dojde na kárání (v tomto případě ze strany manžela).



Problém... Slovo „problém“ již samo o sobě vzbuzuje silná negativní očekávání až strach. Je to přece situace, událost, pocit.

Ty na mě křičíš... I když je to pravda, je to řečeno tak, že se manželka musí po tomto výroku cítit napadená a bude se bránit („A to nemám křičet, když jsi pořád pryč?“).

V – vliv

Vysvětlete, jaký to má na vás vliv. *Velmi se snažím, abych se v práci udržel a byl úspěšný. Věřím, že pak budete dobře zajištěni, hodně mi na tom záleží. I když máš pravdu a chápu, že se zlobíš, deptá mě to. Mám vztek a pocit, že to, co dělám, nemá smysl.* Snažte se volit formulace, které budou spíše informativně popisovat situaci a vaše pocity. Rozhodně není přípustné obviňovat váš protějšek. To vede jen k dalším konfliktům. Vnímáte rozdíl v následujících formulacích?

Když přijdu pozdě domů a ty se spravedlivě rozčílíš, vyvolává to ve mně nepříjemné pocity, které někdy přecházejí

až do vzteku. × Tím, že na mě po příchodu křičíš, mě vždycky spolehlivě naštvěš.

K – konstruktivní návrh

Navrhuji (moc si přeji, prosím...), abys mi dala po návratu z práce chvilku času. Třeba mě i objala, protože se na tebe moc těším. Já si naopak vyhradím minimálně každou středu a pátek večer, kdy budu s vámi doma již od šesti hodin.

Pozor na jednu velmi častou chybu: spousta lidí totiž „konstruktivně“ navrhuje, co by měl dělat ten druhý, ale nikoliv, co nabízejí oni sami. Pokud v našem případě navrhnete manželce pouze to, aby na vás nekřičela, pravděpodobně začne ihned, jakmile návrh vznesete.

D – důsledek

Když se na tomhle domluvíme, věřím, že se náš vztah zase zlepší, budeme spolu trávit pravidelně a krásné večery a tvoje podpora mi pomůže i k vyšší výkonnosti v práci.

Snažte se důsledek formulovat spíše pozitivně, což je pro vás i druhou stranu mnohem více motivující než negativní formulace, která někdy může působit jako výhrůžka, např. *v opačném případě, se budu domů těšit mnohem méně.*

S – souhlas

Můžeme se na tom takto domluvit? Všimněte si důležitých prvků ve formulacích:

- Zásadně mluvíte o sobě, o svých pocitech.
- Vyhněte se pokušení říkat: Ty jsi...
- Mluvíte o projevech chování, důsledcích, které to má na vás.
- Hledejte řešení.

A nyní je čas na praxi. Doporučujeme vám vyzkoušet si tuto techniku na tématech, která přinášejí velkou pravděpodobnost pozitivního výsledku. To vám dodá sebevědomí a také potřebnou obratnost ve formulacích a zkušenosti do budoucna. ■