



Strategie vlídného řešení konfliktů

Protože každý konflikt je jiný a vždy ho spoluutváří více aspektů, neexistuje – bohužel – jedna jediná strategie řešení. Existuje však mnoho možností, jak ke konfliktům přistupovat pozitivně a dosahovat dobrého vyústění. Ani boj, ani útěk nebo vytěsnění nepřinášejí urovnání, které by uspokojilo všechny. Toho lze dosáhnout teprve vědomým vypořádáním s konfliktem, s jeho příčinou a s potřebami protějšku. Přitom pomáhá přenést se do prožívání druhého, vnímat jeho pocity a aktivně nabízet řešení.

Zkoumání příčin

Když jde o konflikt mezi lidmi, hraje velkou roli rozlišení jeho příčin a spouštěčů. Často sice při konfliktech rozeznáme spouštěč, neodhalíme však vlastní příčinu. Ovšem teprve když ji známe, jsme schopni konflikt řešit.

Nenaplněné potřeby

Martin byl nedávno povýšen na vedoucího týmu a nastupuje na nové pracovní místo. Místo aby podle slibu dostal vlastní kancelář, má se o novou kancelář dělit s jedním kolegou. Martin zuří tak, že vtrhne do kanceláře svého nadřízeného a povolí otěže svému rozčilení: „To bych si vyprosil. Dohodli jsme se, že dostanu vlastní kancelář!“

Kdybychom se Martina zeptali na příčinu jeho vzteku, asi by odpověděl: „Nebyla dodržena naše dohoda.“ Tato odpověď ukazuje, že Martin sice rozeznává spouštěče konfliktu, nikoli však příčinu. Nedodržení slibu konflikt vyvolává. Co však konflikt způsobilo? Zde přicházejí do hry Martinovy potřeby. Stát se vedoucím týmu pro něj znamená důležitý krok v kariéře. Potřebuje svou vlastní kancelář jako zřetelnou vnější známku svého úspěchu. Zde tkví příčina.

Martinova potřeba ocenění a veřejného uznání není naplněna. To v něm vyvolává velký hněv. Ale místo aby přišel na kloub příčině, drží se Martin spouštěče a napadne svého nadřízeného. Co ten s jeho útokem udělá? Nadřízený se patrně bude bránit nebo se rozhodne pro protiúder. Nebo začne konejšit a pokusí se konflikt potlačit. Ani jedna z těchto reakcí Martinův konflikt nevyřeší, jen ho zesílí.

Jestliže nadřízený zareaguje obranou, protiútokem nebo potlačením, bude jasné, že ani on nerozeznává příčinu Martinova konfliktu. Pak má před očima spouštěč konfliktu, nedodrženu dohodu. Skutečná příčina, totiž nenaplněná potřeba ocenění a uznání, zůstane nepovšimnuta.

Jestliže se oba snaží o pozitivní řešení konfliktu, potřebují znát příčinu. Jinak zůstane konflikt nevyřešený nebo se najde jen špatný kompromis, jak ukazují následující možné reakce:

Reakce 1: Obrana

Nadřízený se omluví za své chování a vysvětlí Martinovi, že bohužel není žádná kancelář k dispozici a on tedy nemohl rozhodnout jinak.

Martin může přijmout omluvu i pochopit, že nemůže mít vlastní kancelář. Ale konflikt, potřeba uznání, je stále přítomný.

Reakce 2: Protiúder

Nadřízený následně Martina napadne: „Ještě před několika týdny jsme mluvili o tom, že výkony ve vašem týmu neodpovídají požadavkům. Přesto stojím za rozhodnutím, že jste byl pový-

šen na vedoucího týmu. Než tedy ode mě něco budete příště požadovat, potěšilo by mě, kdybyste nejprve vy sám předložil výkony, které jsou pro takovou pozici žádoucí.“

Tím, že nadřízený vnese do hovoru jiná témata, hrozí, že konflikt se rozroste. Možnost, že Martin se bude moci věnovat skutečné příčině konfliktu, bude stále nepravděpodobnější.

Reakce 3: Potlačení

Nadřízený reaguje chladnokrevně: „Ano, máte pravdu. Nedávno jsem se ve váš prospěch rozhodl jinak. Ta kancelář je větší a nachází se strategicky mnohem výhodněji. Kromě toho ji sdílíte s panem Homolou, se kterým přece úzce spolupracujete. Proto je mnohem lepší, když budete sedět blízko sebe. A navíc jste přece přátelé.“

Rovněž při této reakci nadřízený nezkoumá skutečnou příčinu Martinova výstupu. Nyní Martin může buď svou věc vzdát, nebo může zkusit předložit námítky. Jestliže se však opět vrátí ke spouštěči – nedodržené dohodě – bude řešení konfliktu velmi nepravděpodobné, protože nadřízený ho bude dále konejšit.

Všechny tři reakce zřetelně ukazují, že nemá smysl se zaměřovat na spouštěče konfliktu. Člověk pak léčí symptomy a nevěnuje se příčině. K léčbě dochází teprve při ošetření nemoci. U konfliktu tomu není jinak.

Vyplatí se hledat

Na výše uvedeném příkladu se ukazuje, že nás může zasáhnout mnoho konfliktů. Reagujeme pak už jen jako zmíněný nadřízený na Martinův útok. Přitom podle našeho obvyklého způsobu chování sáhneme po útěku, útoku nebo potlačení. Rychlá reakce se zpravidla zaměřuje na to, co konflikt právě vyvolává. Naše reakce nečekají, až náš rozum konflikt zanalyzuje a najde příčinu. Dá se toho však dosáhnout cvičením.

U pracovníků z oddělení reklamací můžeme pozorovat, že se bleskovému hledání příčiny konfliktu nepochybně dá naučit:

„O co mému protějšku skutečně jde? Jaká základní potřeba u něj není naplněna?“ Tyto otázky jsou rychle nastoleny a odstartují snahu o poznání konfliktu a jeho příčiny – i když je vždy nelze rychle zodpovědět.

Lidé, kteří jsou ve své práci často vystaveni útokům, potřebují zcela zvláštní strategie, aby se vyhnuli jejich eskalaci. Kdo je ve své práci denně vystaven stížnostem, kritice, provokacím a negativním pocitům, musí tomu něčím čelit. Běžné strategie jako útěk nebo útok nefungují. Pracovník sotva může prchnout pokaždé, jakmile toho na něj bude moc. Rovněž útočné chování není natrvalo udržitelné. Kdo na každý útok reaguje protiútokem a chytá se každé provokace, ten bude do konfliktů zatažen neustále. Kdo naopak konflikty vytěsňuje a nechce je vnímat, ten zřejmě na následky svého postupu po nějaké době onemocní. Konflikty pak totiž nebudou ani rozeznány, ani je nebude možné zpracovat a vyřešit.

Nenaplněné potřeby jsou příčinou emocí

Příčina konfliktů spočívá v nenaplněných potřebách. Pokaždé, když naše základní potřeby zůstávají nenaplněny, tvoří se napětí, které se vybíjí v konfliktech. Hlavní potřeby v našem kontaktu s druhými lidmi jsou:

■ *Potřeba ocenění a uznání*

Právě v konfliktech mezi lidmi to bývá často potřeba ocenění a uznání, která při nenaplnění vede ke konfliktům. Každý člověk si přeje, aby s ním druzí jednali s úctou. Jestliže máme pocit, že tomu tak není, hlásí se náš pocit vlastní hodnoty. Tak tomu bylo rovněž u Martina v uvedeném příkladu. Tím, že napadl svého nadřízeného, se snažil opět postavit na nohy svůj pochroumaný pocit vlastní hodnoty. Nevědomě tak požadoval ocenění a uznání.

■ *Potřeba svobody a sebeurčení*

Již u dětí je zřetelně patrný tlak směrem k sebeurčení a tvoří nejčastější konflikty s rodiči. Požadavek: „Ale já chci...!“ naráží na stanovené hranice. Ty u dětí závažně omezují základní potřebu svobody. Avšak i jako dospělí se opakovaně dostáváme do situace, že naše svoboda a sebeurčení jsou omezeny. Ať už jde o svolení k dovolené, schválení žádosti o povolení stavby nebo o volbu televizního programu, vždy potřebujeme „ano“ někoho dalšího. I když jsme na toto určování ze strany druhého člověka od dětství zvyklí, vede potřeba svobody opakovaně k negativním pocitům a tím také ke konfliktům.

■ *Potřeba bezpečí a zajištění existence*

Tato základní existenciální potřeba se stará o nejsilnější emoce. Jestliže cítíme, že naše vlastní bezpečnost je druhými ohrožena, lze naše reakce jen nejobtížněji kontrolovat. Zde také nejrychleji dochází k fyzickým střetům. Potřeba bezpečí ovšem není rušena jen přímým, existenciálním ohrožením naší osoby. Rovněž hrozící ztráta pracovního místa ohrožuje naši potřebu bezpečí. Tato potřeba je zpochybněna při změnách v našem pracovním všedním dnu, při změně pracovního místa nebo při setkání s novými kolegy. Rovněž verbální útoky v hádce mohou zranit naši potřebu bezpečí. Strach a bezmoc na jedné straně, vztek a agrese na straně druhé se k takové situaci druží jako negativní pocity.

Všední pracovní den v jedné telefonní ústředně služeb zákazníkům. Zákaznice: „Čekám už celé dopoledne na pracovníka vašeho servisu! Myslíte si asi, že když jsem žena v domácnosti, mám celý den čas! Ale já mám také své záležitosti. To vás ale asi vůbec nezajímá! Hlavně, že prodáte své zboží. Další servis je vám ukradený. Vždyť jste absolutně neschopní! Dohlédněte na to, aby během hodiny váš pracovník dorazil, jinak si budu stěžovat.“

Útoky, urážky a hrozby – typický příklad stížnosti. Spouštěčem konfliktu je, že dosud nedorazil pracovník servisu. Ale co je zde příčinou? Jaká základní potřeba zůstala u zákaznice nenaplněna? Opět je to potřeba uznání a ocenění. Pracovník servisu nedodržel dohodnutý termín a nechal ji čekat. Nikdo ji o delším čekání neinformoval. U zákaznice se ohlásí pocit její vlastní hodnoty. Reakce se ovšem nezaměřuje na její základní potřebu, ale na útok. Celou svou sílu vloží do snahy nalézt viníka. Jde o otázku: Kdo je v právu, kdo v nepravu? Namíří svůj hněv na pracovníka telefonní ústředny servisu. Svým vztekem a hněvem vyjádří nenaplněnou potřebu ocenění. Negativní pocity jsou vždy signály nenaplněných potřeb.

Jak působí stížnost na pracovníka telefonní ústředny služeb zákazníkům? Urážka „Jste prostě neschopní“, tón a volba slov útočí na potřebu ocenění. Ultimátum a hrozba: „Dohlédněte na to, aby během další hodiny váš pracovník dorazil, jinak si budu stěžovat“, míří na potřebu bezpečí. Obě nenaplněné potřeby způsobí, že nyní vyvstanou negativní pocity také v pracovníkovi telefonické služby. Jeho pocit vlastní hodnoty bude poškozen. Tváří v tvář hrozbě se bude chránit. Jestliže pracovník nepřezkoumá příčinu takového chování, nechá více nebo méně volný průběh svým negativním pocitům – s myšlenkami jako: „To si nenechám líbit“ a „Nemusím se tady nechat nikým urážet“. Jeho reakce budou odpovídající.

■ Útěk:

Pracovník telefonické služby položí sluchátko nebo sdělí, že daná záležitost nespadá do jeho kompetence. Útěkem však lze konflikt jen odsunout, nikoli vyřešit. Zpravidla se ještě zostří. Zákaznice zavolá znovu nebo si bude písemně stěžovat. Vzhledem k tomu, že se její protějšek stáhl, bude její reakce ostřejší.

■ Útok:

„Až se uklidníte, rád s vámi budu dál mluvit.“ Nebo: „V našich servisních podmínkách zřetelně upozorňujeme, že vás naši pra-

covníci navštíví v průběhu dne. Omezení té doby na dopoledne naprosto není možné. Domluvu termínu jste špatně pochopila.“

Protiúderem lze konflikt řešit stejně nevlídně. Pracovník může sice v konfliktu vyhrát, jestliže zákaznice povolí a poddá se. To však není pozitivní řešení konfliktu, neboť se tak jen živí pozdější negativní pocity. Pokud zákaznice nepovolí, dojde k dalšímu vystupňování. Přitom bude řešení konfliktu stále nepravděpodobnější.

Jestliže pracovník chce konflikt skutečně řešit, pak je užitečné, aby si položil otázku po příčině chování té zákaznice: „Co je skutečná příčina toho, že je zákaznice tak rozčilená a napadá mě? Co potřebuje?“ Tím, že se věnuje této otázce, se jeho chápání přeprogramuje na hledání řešení. Zmenší se nebezpečí rychlé reakce, jako je útěk nebo útok. Na myšlenky jako: „To si nenechám líbit“, zůstane méně místa.

Jak obratně zacházet s útoky: strategie snižování napětí

Odpoověď může znít následovně: Zákaznice má pocit, že je vystavena nepřiměřenému zacházení. Pracovník se k tomu může v rozhovoru dostat. Zde jsou následující možnosti.

1. *Ignorování výpovědi protějšku: pokračujte s původním tématem*
Tato strategie je vhodná především na začátku rozhovoru. Pracovník ignoruje útoky a provokace ze strany zákaznice. Místo toho se obrací k základu jejího telefonátu: zpoždění pracovníka servisu. Jeho odpověď na stížnost by pak mohla znít: „Děkuji vám za vaše upozornění, podívám se na to, kdy se k vám ten pracovník dostaví. Na jakém čísle vás budu moci během následující půlhodiny zastihnout?“ Poděkováním zákaznici sdělí postrádané ocenění. Projevené rozčilení a její urážky ignoruje. Tato strategie se dá zpravidla použít jednou až dvakrát. Jestliže hněv není příliš velký, stačí tato strategie na to, aby se protějšek dal zase pohnout k věcnému rozhovoru. Jestliže je však vztek natolik mocný, že se zákaznice tímto postupem orientovaným na řešení nedá uklidnit, pak je čas jí „emocionálně vyjít vstříc“.

2. Jděte svému partnerovi emocionálně vstříc

Tato strategie je užitečná, má-li pracovník zákaznici ukázat, že vnímá její rozčilení nebo pro ně má dokonce pochopení. Zákaznice pak díky tomu má pocit, že jí pracovník lépe rozumí a přijímá ji. Tlak na jeho napadení zřetelně klesne.

- a) Zrcadlete, tzn. pojmenujte pocity, které u druhého prožíváte: „Vnímám, že jste rozčilená.“

Pracovník tak signalizuje, že cítí u zákaznice hněv a respektuje ji. Tak vyjde vstříc potřebě akceptace a ocenění. Přehnaně agresivně reagujeme pokaždé, když máme pocit, že musíme vyvíjet příliš velký tlak, abychom byli vůbec vnímáni. Přitom jde o většinou zcela nevědomou reakci, kterou chceme dosáhnout toho, abychom byli bráni vážně.

- b) Projevte pochopení pro pocity svého protějšku: „Chápu vaše rozladění.“

Projev pochopení překračuje vnímání a respektování pocitů. V tomto případě pracovník dokonce signalizuje pochopení pro rozčilení a vztek své zákaznice. Zde je zvláště důležité, aby nešlo o frázi. Projev pochopení může působit autenticky jen tehdy, jestliže je takové pochopení skutečné. Jestliže pracovník v sobě nedokáže pochopení nalézt, udělá lépe, když zůstane u zrcadlení pocitů.

- c) Projevte své vlastní pocity: „Jsem tím skutečně dotčen, že mi nevěříte.“

Protože tato strategie má nejsilnější účinek, neměla by nikdy být použita jako fráze. Tato strategie může mít smysl, jestliže zákaznice opakovaně přechází do útoku, neuklidňuje se a není otevřená řešení, ale dál nadává. Pracovník jí v té chvíli ukáže vlastní emoce, vydá všanc rovněž svou zranitelnost. V mnoha případech to spílající protějšek překvapí a přivede k rychlému náhledu. Výsledkem jsou často omluvy jako: „Ach, nechtěla jsem vás napadnout. Jistě, vy za to přece nemůžete.“ Tato strategie však může zafungovat, jen pokud vlastní sdělení neobsa-

huje negativní hodnocení nebo obvinění. Kdyby pracovník řekl: „Vaše nemožné chování se mě dotklo“, nedosáhne tím u zákaznice žádné změny chování. Naopak, bude se dál cítit napadená.

3. Partnerovi v rozhovoru aktivně nabídněte řešení

Je těžké rozvíjet čistě rozumná řešení, když jsme emocionálně pobouřeni. Jsou-li naše reakce určovány zápasem nebo útekem, těžko se dá věcně jednat o řešeních. Proto dochází k vypracování řešení teprve po zklidnění emocí. V našem příkladu spolupracovník nabízí zákaznici řešení aktivně a se zřetelnou ochotou.

Uctivá řeč

Řeč je nástroj. Při správném použití se řečí lze vyhnout konfliktům, případně zamezit jejich vystupňování. Tento nástroj označuji jako uctivou řeč. Při ní jde o to, abychom se vyhnuli všem součástem projevu, které by u protějšku vyvolaly frustraci, zklamání, tlak, strach nebo pocity viny. Negativní pocity vedou jen k tomu, že se protějšek bude bránit nebo uhne. Potom by vývoj konfliktu probíhal negativně.

Vyhýbejte se tedy při rozhovoru:

- analýze: „Kdyby jsi dbal o to, ...“
- kritice: „Takhle je to špatně, to se dělá ...“
- hodnocení: „Ty jsi chytrý, líný, dobrý, špatný ...“
- hrozbám: „Jestliže to okamžitě neuděláš, ...“
- pravidlům a normám: „Měl bys ...“
- projevům nadřazenosti: „Já vím, co je správně ...“

Využívejte naproti tomu prvků uctivé řeči:

- Zrcadlení místo hodnocení
„Jste příliš rozčilený na to, abyste se mnou mohl věcně pracovat na nějakém řešení.“ Takové sdělení hodnotí chování

druhého. Proti tomu se bude bránit. Je tedy lepší, když jen budeme zrcadlit, co vnímáme: „Vidím, že jste rozčilený.“ Tato věta odráží pozorování, ale nehodnotí. Partner v rozhovoru se tak bude spíše cítit chápaný.

- Odhalit potřebu protějšku
Vím-li, jaké má můj protějšek potřeby, pomáhá mi to otupit vznikající konflikt. Zákaznice si vzteky bez sebe stěžuje na zákaznické lince, protože se ještě neobjevil pracovník servisu. Pracovník zákaznické linky říká: „Pozoruji, že jste velice rozhněvaná, protože jsme vás nechali zbytečně čekat a nikdo vám kvůli zpoždění nezavolal. Jistě se necítíte zrovna dobře obsloužena.“ Zákaznice pracovníkovi nyní přisvědčí nebo ho opraví. Obojí mu pomůže lépe pochopit hněv zákaznice a nabídnout smysluplné řešení.
- Prosba místo požadavku
„Očekávám od tebe, že ta kuchyně po tobě bude v pořádku.“ Takové rozkazy rychle probouzejí obranu. Jsou-li formulovány jako prosba s uvedením vlastní potřeby, dá se tomu vyhnout. „Když ráno přijdu do kuchyně, jsem ráda, když je uklizená a čistá. Proto tě prosím, abys dnes večer dal kuchyni zase do pořádku.“
- Řešení místo hledání viníků
Nezůstávejte se svým protějškem u otázky práva a bezpráví nebo u hledání viníka. Jednak je to záležitost hlediska a jednak takové úvahy při řešení konfliktu ještě nikdy nepomohly.
- Mluvte za sebe
Vysvětlete situaci nebo chování, jak ji pociťujete nebo vnímáte. Především při vyjádření kritiky je důležité mluvit za sebe: „Mám pocit, že jsi nespokojená“, namísto „Jsi nespokojená“. Sdělení v první osobě dávají najevo, že si uvědomuji svou subjektivitu. To je můj názor, mé vnímání, můj pocit, má interpretace. Nejde o celou pravdu. Partner v rozhovoru se pak cítí méně hodnocený nebo kritizovaný a napadaný.

Zacházení s vlastními potřebami a pocity

Vypořádat se jen s potřebami a pocity našeho protějšku nestačí. Často si při řešení konfliktu doslova sami stojíme v cestě.

Gábina stojí při nákupu ve frontě zákazníků čekajících na odbavení u pokladny. Velice dnes spěchá, ale řada se posouvá jen pomalu. Gábina neklidně přešlapuje z nohy na nohu. Ale právě, když chce začít vykládat své věci na běžící pás, pracovnice pokladnu zavírá. Gábina je bez sebe a vybuchne: „Taková drzost! Nemohla jste to říct před deseti minutami? Myslíte si, že mám nekonečně času, abych mohla takovou dobu trčet v tomhle kšeftu? Tak to by nešlo, okamžitě chci mluvit s vedoucí prodejny. Tohle bude mít dohru!“

Gábina chce v tomto okamžiku všechno jiné než přátelské řešení konfliktu. Dá volný průchod svému vzteku. Nátlakem chce pracovníci přinutit, aby ji u kasy obsloužila. Hrozby a pomstychtivost získají navrch. Každý z nás se už někdy ocitl v takové situaci. V takové chvíli jsme tak navztekani a ublížení, že naše negativní pocity nedovolí přiblížit se k druhému. Postarají se o to, že chceme konflikt i na úkor protějšku vyhrát. Nebo se cítíme tak zranění, bezmocní nebo smutní, že se konfliktu dále nechceme vystavovat.

Marie si chce koupit nové kalhoty. Prodavačka stojí v koutě a baví se s nějakou známou. Nikdo si Marie nevšímá. Protože se Marie nechce vnucovat, sama se trápí se zkoušením. Znamená to, že se musí vždy celá zase obléct, aby si mohla z prodejny přinést jinou velikost nebo jiný model. Začíná se u toho trochu potit. Má nepříjemný pocit, že ty dvě ji z rohu pozorují. Když konečně našla, co hledala, prodavačka na ni vypálí: „Tyhle kalhoty by to mohly být? Ale ty si samotné nemůžete koupit! Nevidíte, že patří ke kostýmu? Musela byste si koupit i vršek.“ Marie znejistí a má pocit, že dominantně vystupující prodavačka ji tlačí do kouta. Kalhoty jí vrátí, zamumlá omluvu a opustí obchod.

Marie chce z konfliktu co nejrychleji uniknout. Cítí se vedle prodavačky bezmocná. Její hrubý přístup ji zranil a znejistil. Tyto pocity ji vedou k rychlému opuštění obchodu. Stejně jako Marie se v podobných situacích snažíme udržet zdání harmonie nebo místo co nejrychleji pouštíme.

V obou příkladech panují silné emoce hněvu a strachu. Hněv vede rychle k boji, strach k útěku nebo vytěsnění. Proto je nevhodné zkoumat při konfliktech vlastní pocity. Brání-li nám vnější okolnosti nebo jiné osoby v uspokojení našich potřeb, reaguje náš mozek vylučováním stresových hormonů. Náš mozek je blokován. Namísto rozumu jsme řízeni našimi hormony.

Abychom byli schopni uplatnit výše uvedené strategie řešení z této kapitoly, je užitečné zabránit bloádě myšlení.

Čeho chci svým chováním dosáhnout?

Matka a dcera se zase hádají, protože dívka si neuklidila v pokoji. Matka s hlasitým hubováním hází věci své dcery do dětského pokoje. Potom se vyčerpaně posadí na pohovku a frustrovaně zjišťuje, že v této věci doma dochází ke střetům opakovaně.

Položíme-li matce otázku: „Čeho chceš svým chováním dosáhnout?“ uslyšíme odpověď: „Chci své dceři zprostředkovat trochu smyslu pro pořádek, aby pak v budoucnu zvládala své věci.“ Je-li to však jejím cílem, může k němu přispět chování, které předvedla? Když bude rozhněvaná a za hlasitého hubování bude házet věci své dcery do jejího pokoje, asi to nepomůže. Proč se tedy tak chová? Za tím vězí její vlastní nenaplněná potřeba, aby ji dcera respektovala a brala vážně. To přirozeně vede k hněvu a neuváženým reakcím.

Důležité je předem se zeptat: „Co má být cílem mého chování?“ Jestliže vidím žádoucí výsledek zřetelně před svým zrakem, pak je pro mě podstatně snazší se odpovídajícím způsobem chovat. Naše pocity jsou totiž úzce spjaty s našimi myšlenkami.

To znamená, že určité myšlenky v nás vyvolávají určité pocity. Z biologického hlediska každou myšlenku – stejně jako každý smyslový vjem – zpracovává mozek. Komu se třeba při pouhém pomyslení na chutné jídlo nesbíhají v ústech sliny? Proto je možné, abychom v konfliktních situacích své pocity řídili pomocí svých myšlenek. Pokud matka přemýšlí: „Proč mě má dcera neposlechnout? Proč je tak nepořádná?“ bude se zřetelně více zlobit, než při otázce: „Čeho chci dosáhnout?“

Člověče, zlob se méně

Strach a hněv jsou při konfliktech základními pocity. Nezřídka jsou v případě konfliktu dokonce mobilizovány současně. Ne vždy je nám jednoznačně jasné, co právě pocítujeme. Oběma emocím je společné, že nás stojí zbytečně moc energie a hodně sil.

„To jsem se onehdy zase pořádně naštvála. Vztek mě stál všechny síly a nedal prostor jiným, hezkým věcem. Trvalo celé hodiny, než jsem se přestala hněvat. A když jsem to večer vyprávěla svému manželovi – hněv byl zase tady. Můj muž se pak naštvál společně se mnou. Kvůli tomu jsme dokonce zapoměli na náš oblíbený film. To nás naštválo nanovo.“

Hněv se nevyplatí, protože:

- Jsou vylučovány stresové hormony
Čím více se zlobíme, tím více se vyloučí stresových hormonů, které opětovně náš hněv zvětšují. Stojí to hodně sil a vznikají škody na zdraví.
- Hněv brání jasnému myšlení
Kvůli stresovým hormonům dochází v našem mozku k zablokování myšlení. Když se zlobíme, nenapadají nás žádná dobrá řešení. Většinou trváme na určité záležitosti, na kterou se omezuje naše tunelové vidění. Hněv brání schopnosti řešit konflikt pozitivně. I naše řeč tyto bloky v myšlení zná: „Ze vzteku se

mu tmělo před očima“ nebo „Samým vztekem nebyl schopen jasně myslet.“

- Hněv působí nakažlivě
Pocity jsou nakažlivé. Nadšeným člověkem se dáme nakazit právě tak snadno jako člověkem, který se směje, a platí to i pro hněv. Když se zlobíme, rádi o tom vyprávíme a zatahujeme tak do věci druhé lidi, kteří se hned zlobí s námi. „Mluvit o tom“ však bohužel nevede k odbourání hněvu. Pokaždé, když mluvíme o našem hněvu, prožíváme ho znovu. Udržujeme ho tak při životě.
- Hněv stravuje naši energii
Hněv nás stojí energii a ta nám pak chybí pro něco jiného – především pro hezké stránky života. V okamžiku rozhněvání nevnímáme krásu. Vnímáme už jen to, co dál rozněcuje náš hněv.
- Hněv potřebuje viníka
Když se zlobíme, potřebujeme viníka. Nezřídka to zasáhne nezúčastněné, kteří bohužel byli v nesprávný čas na nesprávném místě.
Můj muž zaspal. Hádejte, kdo to zavinil? Zpravidla to odnesu já. I když nejsem oficiálně za viníka označená, dopadá na mě přinejmenším jeho špatná nálada.

Co tedy můžeme dělat, abychom se hněvali méně? Abychom v důležitých situacích, ve kterých potřebujeme jasnou hlavu, byli od hněvu oprostěni?

Dýchání do břicha

Vědomým rytmickým dýcháním do břicha můžete dosáhnout uvolnění. A to naléhavě potřebujete, protože při hněvu jsou všechny svaly napjaté.

Rozlišujeme v podstatě dva druhy dýchání: mělké a hluboké. Na rozdíl od mělkého dýchání, při kterém je kapacita plic omezena hrudním košem, při hlubokém dechu se plíce mohou bez překážky rozpínat do prostoru břicha a boků. Hlubokým

dýcháním se zvyšuje přívod kyslíku, mozek, dobře zaopatřovaný kyslíkem, je aktivován. Krevní oběh se rozhybe a tělo se uvolní. Hluboké dýchání do břicha odbourává stresové hormony. Jakmile v našem těle ubude stresových hormonů, zmizí i naše negativní pocity jako hněv a vztek.

Hluboké dýchání má rovněž velký vliv na náš hlas, neboť při stresu zatuhne svalstvo hrtanu. Tím se hlas zvýší a získá napjatý zvuk. Tuto změnu může partner v rozhovoru vnímat a případně na ni rovněž napjatě reagovat. Hluboké dýchání uvolňuje svalstvo hrtanu a umožňuje normální zvuk hlasu.

Protože jsme se jako Evropané sotva naučili dýchat do břicha, ale dýcháme převážně mělce do hrudního koše, jsme podstatně náchylnější k působení stresu. Nejsnáze lze dýchání do břicha cvičit při vědomé chůzi.

Začněte tím, že zprvu po dva kroky hluboce nadechujete. Dbejte na to, aby se vaše břicho při nádechu vyklenulo ven. Následující dva kroky pomalu vydechujte. Kráčejte přitom pomalu a rovnoměrně. Po několika opakováních zvýšte počet kroků. Udělejte tři kroky a po tu dobu se hluboce nadechujte, pak udělejte další tři kroky a pomalu vydechujte. V průběhu dalších dnů to vyzkoušejte se čtyřmi kroky, pak s pěti. Zjistíte, že čím častěji provádíte toto cvičení, tím déle dokážete nadechovat a vydechovat. Optimální je cvičit asi deset minut denně. Ale již po dvou minutách rytmického dýchání pocítíte, že se uklidňujete a uvolňujete, váš hněv ustupuje.

Pomocí dýchání do břicha lze stresové hormony a tím i hněv rychle odbourávat. Jestliže v akutní situaci vědomě dýcháte do břicha, stačí pro dosažení uvolňujícího působení několik vědomých nádechů a výdechů.

Vzdorovat pozitivními pocity

Kdo se méně hněvá, žije zdravěji. Laboratorní výzkumy ukázaly, že pozitivní pocity povzbuzují produkci T-buněk, které náš organismus potřebuje k přemáhání choroboplodných zárodků.

Kouzlo odpuštění

Když odpustíte, osvobodíte se aktivně od svých negativních myšlenek a pocitů. Odpuštění je tedy činem aktivního utváření života, neboť tím přejímáte zodpovědnost. Ten, kdo odpouští, nedovolí, aby jiní lidé nebo události trvale ovlivňovali jeho život. Kdo dokáže prominout, otevírá se vůči novému. Odpuštění je často vnímáno jako známka slabosti. Ve skutečnosti však jde o pravý opak. Aby byl člověk připraven skoncovat s nepříjemnými věcmi, potřebuje hodně odvahy a síly.

Jestliže chceme v případě konfliktu dospět k přátelskému řešení, musíme být schopni zapomenout na negativní chování druhého, odpustit. Jinak se stále rozčilujeme. Uvažte: Udržovat nepřátelství, hněvat se a doufat v zadostiučinění stojí přinejmenším stejně tolik síly a energie. Odpuštění však potřebuje čas. Přiznejte si zcela vědomě, že s odpuštěním to pokaždé nevyjde hned napoprvé. Při odpuštění mohou pomoci symbolické činy: vědomé odhození zatěžujících věcí nebo inscenované rozloučení se špatnými pocity.

Objevování dobra

Velkou výzvou je nevidět ve druhém to zlé, ale hledat v něm to dobré. Každý člověk má své dobré a špatné stránky. V případě konfliktu, když se hněváme, vidíme jen to špatné. Pokuste se jednou v takové situaci zcela vědomě najít v protějšku něco pozitivního. To pomáhá s mírněním hněvu.

Rovněž tato strategie stojí zprvu přemáhání, ale vyplatí se. Už jsem si zvykla hledat něco pozitivního na každém, s kým se setkám. Je to jako taková malá hra.

Hledání vtipu

Humor znamená, že se smějeme i navzdory okolnostem. Tedy tak negativně bych to vůbec nechtěla vnímat. Vše na světě má dvě stránky. Záleží na nás, jsme-li schopni vidět zábavné, krásné věci, nebo jestli se vždy zaměřujeme jen na to negativní a smutné.

Mnohé situace jsou, často nechtěně, velmi komické. Mohli bychom se jim smát, ale volíme raději hněv.

Umění přeznačení

Slova určují a řídí naše myšlenky. Naše podvědomí přitom nerozlišuje, zda je něco skutečně vyřčeno, nebo jen myšleno: „To je děsné, sprosté, zákeřné...“ Pokud na ně pomyslíme nebo je vyřkneme, postarají se tato negativní označení o to, aby se náš odmítavý postoj upevnil. Nahrad'te negativní slova pozitivními nebo neutrálními výrazy: Místo „Jak se jen někdo může tak nemožně obléct?!“ raději řekněte: „Jak neobvyklý oděv!“ Místo „Ten nový kolega mi leze na nervy!“ raději řekněte: „Ten nový kolega mi dává pěkně zabrat.“ Jiný výraz – jiný účinek.

Typická situace v kanceláři. Kolega Kovář si stěžuje: „Zrovna volal ten arogantní chlap Mlynář. S někým takovým opravdu nemám chuť mluvit. Všechno si překrucuje po svém.“ Ostatní kolegové naslouchají a vnímají negativní náboj sdělení. Když pan Mlynář příště zavolá, i tito kolegové s ním budou mluvit neradi. Jsou předpojatí. Neutrální nebo přátelský rozhovor bude výrazně ztížený. Řekne-li pan Kovář místo toho: „Pan Mlynář se zase ozval. Znamená pro mě opravdu výzvu. Jsem zvědavý, jestli ho příště dokážu přesvědčit,“ jsou ostatní kolegové na pana Mlynáře sice dobře připraveni, ale ne předpojatí. Rovněž pro pana Kováře se tak vztah k panu Mlynářovi zlepší. Pojmeme výzva si nechává vztah k němu otevřený. Dokonce to navozuje pozitivní napětí: „Dokážu to příště?“ namísto negativní nálady: „S tím už vůbec nechci mluvit.“

Vědět, co je třeba změnit

„Bože, dej mi pokoru, abych přijímal věci, které nejde změnit, odvahu měnit věci, které změnit mohu, a moudrost, abych uměl odlišit jedno od druhého.“ (Reinhold Niebuhr)

Občas se ocitneme v konfliktní situaci, do které investujeme všechnu sílu, abychom ji vyřešili. A přesto to nedokážeme. To nás velice rozčiluje. Ztrácíme sílu a energii, zdá se, že všechno úsilí bylo nadarmo. Nic se nezměnilo.

Tuto negativní zkušenost často získáme v konfliktech, ve kterých na sebe narazí rozdílné postoje a hodnoty. Zde pomůže, když poznáme a především akceptujeme, co můžeme změnit a co ne. Co nám pomůže všechen náš hněv, když se nic nezmění? Rozdíly zůstanou. Nedává smysl, abychom ztráceli svou pohodu a nakonec ještě onemocněli.

V takovém případě sice nemáme na svůj protějšek vliv, ale přece existuje možnost změnit naše vlastní chování. Jestliže svou sílu použijeme pro sebe, pak je úspěch výrazně větší než při pokusech změnit druhého.

Odbourání úzkosti

Úzkost má životně důležitou funkci. Říká nám, že v hroživé situaci musíme rychle něco podniknout. Problematické ovšem je, pokud v nás tento pocit narůstá, ačkoli žádné skutečné nebezpečí neexistuje. Německé slovo Angst, „úzkost“, pochází původně z latiny a znamená v překladu „úzký“. Toto slovo velmi dobře popisuje, co prožíváme, pocitujeme-li úzkost. Cítíme se zahnaní do kouta, bezmocní a stísnění. Úzkost blokuje myšlení a potlačuje naše normální chování. Brzdí naši přirozenou zvědavost a zájem o okolní svět. Tělesně reagujeme vylučováním stresových hormonů, dochází k poruchám prokrvení těla, bušení srdce, váznutí dechu a napínají se nám svaly. Prožíváme negativní stres. Zakoušíme-li úzkost, chtěli bychom spontánně uprchnout. Je ovšem vhodné rozlišovat mezi úzkostí a strachem. Strach se vždy vztahuje k určitému objektu, naproti tomu úzkost označuje neukotvený pocit. Často chceme uniknout především pocitu úzkosti, takže ten pak dále pracuje pouze v nevědomí.

V konfliktech brání pocity úzkosti tomu, abychom se pustili do střetů. Strach vede v konfliktních situacích k útěku nebo vytěsnění. Vzniká, protože se obáváme negativních důsledků – např. že se zhorší určitý vztah. Nebo máme pocit, že na střet nestačíme, a obáváme se, že v konfliktu podlehneme.

Úzkost vždy nevyvolává únikové chování. U psa, který ze strachu prchne do kouta, vzniká nebezpečí, že kousne. V koutě už nemůže dál prchat a únikové chování se promění v útok. Kousne ze strachu. Toto chování se vyskytuje rovněž u lidí.

Nezáleží na tom, dáte-li se z nejistoty a úzkosti na útěk, nebo do boje: dokud nás ovládá úzkost, je nepravděpodobné, že si budeme počínat uváženě a smysluplně.

Abychom úzkost ovládli, nabízí se stejná dechová technika, která odbourává hněv. Také úzkost a bezmoc vznikají na základě vylučování stresových hormonů. Zde pomáhá vědomé, hluboké dýchání do břicha.

Uvědomit si negativní důsledky

Strach z konfliktů vede k vytěsnění, k útěku nebo k popření. Zkoušíme všechno, abychom unikli nadcházejícímu konfliktu. Toto chování však konflikty neřeší, ale většinou způsobí, že se po delší dobu cítíme špatně. Tak oslabujeme náš imunitní systém. Úzkost můžeme v případě konfliktu redukovat tím, že své obavy konkretizujeme. To, že očekáváme nepříjemné důsledky, ještě neznamená, že o nich vždy máme jasnou představu. Většinou pocítujeme jen nepříjemný neklid vzhledem ke střetu a k tomu, co přijde potom. Pak pomůže pouvažovat v klidu o možných a především realistických důsledcích a ty si písemně zaznamenat. Jakmile jsme je konkretizovali, je velká pravděpodobnost, že se možné důsledky představí jako přehledné. Nyní máme zřetelnou představu o tom, co nás může v nejhorším případě postihnout. To nám pomůže při úvahách, jak ke konfliktu nejlépe přistoupit, aniž by se dostavily následky, kterých se obáváme.

Sami se pozitivně ovlivňeme

Kouzelným slovem je zde sugesce. Tím rozumíme ovlivňování myšlení, cítění a skutků. Podle toho můžeme vědomě trénovat své podvědomí ve víře v něco – v pozitivním nebo negativním smyslu. Znáte asi výrok: „To nikdy nezvládnou.“ Nebo: „Vstala jsem špatnou nohou. Dnes bude všechno špatně.“ V takových dnech se pravděpodobně opravdu nic nepodaří.

Ovlivňujete-li se naproti tomu pozitivně, pak se nevědomě sami posilujete. Svůj ranní rituál můžete utvářet například následovně: Řekněte si každé ráno, než vstanete, pozitivní větu jako například: „Jsem spolehlivá a den proběhne dobře.“ Rovněž v konfliktních situacích lze použít pozitivní ovlivňování: „Jsem sebejistá a kompetentní.“ Nebo: „Jsem klidný a uvolněný.“ Dbejte na to, abyste i v rozhovoru se sebou používali klidný tón hlasu a mluvili pomalu. Tím se sami pozitivně hodnotíte a čerpáte sílu v obtížných i ve stresujících situacích.

Sugesce funguje tím účinněji, čím častěji ji používáme. Opakujeme-li sugesci nejméně čtyřikrát, pevně se uchytlí v našem podvědomí a stane se přesvědčením. A co potlačuje strach před obtížnými situacemi lépe a dodává více sebevědomí než pozitivní vnímání sebe?

Očkování v podobě „pozitivní zkušenosti“

Sebevědomí není vrozené, nýbrž jde o naučenou schopnost. Naše sebevědomí se bohužel zmenšuje po negativních zkušenostech. Jestliže zažijeme situaci, která se zhatila kvůli našemu chování, příště si věříme méně. V důsledku toho jsme úzkostnější: Koho například na dovolené při vlnobití vícekrát zalily vysoké vlny a kdo se nalokal mořské vody, ten bude při příštím vlnobití úzkostnější a možná si půjde zaplavat jen na klidné moře. Stejně tak se pracovník, který byl svým představeným opakovaně kritizován kvůli hrubým pravopisným chybám, nebude cítit jistě při vyřizování písemných záležitostí.

Mnozí lidé mají sklon snižovat své pozitivní zkušenosti a znehodnocovat vlastní kompetence. „To byla jen náhoda“ nebo „To by se ti povedlo také“ jsou výpovědi, které dokreslují, o čem píší. Přitom jsme každý den konfrontováni s množstvím situací, které každý pozitivně zvládá. Je však třeba si to uvědomit.

Proto se sami očkujte: Pouvažujte, co jste udělali dobře. Tím sesbíráte vědomě pozitivní zkušenosti. Rovněž to se dá utvářet jako rituál: využijte každý večer návratu domů k tomu, abyste si uvědomili své pozitivní zkušenosti z toho dne: započtete pochvalu od kolegy, úsměv spokojeného zákazníka nebo dobrý závěr projektu.