

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2006–2009

Norma Garciová

**Konflikty na pracovištích a metoda harmonické komunikace  
jako prostředek jejich zvládní**

**Conflicts at work and the method of Nonviolent Communication  
as a way of coping them**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.**

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně  
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

11. prosince 2008

# Obsah

<b>OBSAH .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMÉ .....</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>6</b>
<b>0 ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1 KONFLIKTY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>10</b>
1.1 DRUHY KONFLIKTŮ .....	11
1.2 VÝVOJ NÁZORŮ NA KONFLIKT.....	13
1.2.1 <i>Konflikty z pohledu vybraných vědních oborů.....</i>	<i>13</i>
1.2.2 <i>Konflikty z pohledu personálního řízení .....</i>	<i>15</i>
1.2.2.1 <i>Tradiční pohled na konflikt .....</i>	<i>16</i>
1.2.2.2 <i>Pohled školy lidských vztahů .....</i>	<i>16</i>
1.2.2.3 <i>Interakcionistický (vyvážený) pohled.....</i>	<i>17</i>
1.3 FUNKČNÍ VERSUS DISFUNKČNÍ KONFLIKT.....	18
1.4 PRŮBĚH KONFLIKTU .....	19
1.4.1 <i>Fáze potenciální opozice .....</i>	<i>19</i>
1.4.1.1 <i>Komunikační problémy na prahu vzniku konfliktu .....</i>	<i>20</i>
1.4.1.2 <i>Vliv osobnostních proměnných na vznik konfliktu .....</i>	<i>21</i>
1.4.1.3 <i>Vliv strukturálních okolností na vznik konfliktu .....</i>	<i>26</i>
1.4.2 <i>Fáze aktualizace konfliktu.....</i>	<i>27</i>
1.4.3 <i>Řešení konfliktu.....</i>	<i>30</i>
1.4.3.1 <i>Vyjednávání (negociace).....</i>	<i>31</i>
1.4.3.2 <i>Řešení konfliktu za pomoci další osoby .....</i>	<i>32</i>
1.5 <b>MOBBING, KONFLIKT V PODOBĚ PSYCHICKÉHO TERORU .....</b>	<b>34</b>
1.6 <b>VÝZNAM KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ.....</b>	<b>37</b>
1.6.1 <i>Komunikace jako „hra“ .....</i>	<i>38</i>
1.6.2 <i>Další komunikační modely .....</i>	<i>41</i>
1.6.3 <i>Podstata zdravé (funkční) komunikace .....</i>	<i>44</i>
<b>2 METODA HARMONICKÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>47</b>
2.1 <b>VZNIK ROSENBERGOVY METODY.....</b>	<b>48</b>
2.2 <b>VYMEZENÍ HARMONICKÉ KOMUNIKACE VŮČI MEDIACI, PSYCHOTERAPII A NÁBOŽENSKÝM SMĚRŮM .....</b>	<b>49</b>
2.3 <b>OKOLNOSTI VZNIKU HARMONICKÉ KOMUNIKACE V RÁMCI PSYCHOLOGIE .....</b>	<b>51</b>
2.4 <b>HARMONICKÁ KOMUNIKACE A ROZVOJOVÉ METODY UPLATŇOVANÉ V OBLASTI MANAGEMENTU .....</b>	<b>53</b>

2.5 ZÁKLADNÍ PRINCIPY ROSENBERGOVY METODY .....	57
2.5.1 <i>Komunikace bránící vcítění</i> .....	59
2.5.2 <i>Pozorování</i> .....	61
2.5.3 <i>Pocity</i> .....	63
2.5.4 <i>Potřeby</i> .....	64
2.5.5 <i>Žádost</i> .....	65
2.6 DALŠÍ TÉMATA V HARMONICKÉ KOMUNIKACI .....	66
<b>3 VYUŽITÍ ROSENBERGOVY METODY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>71</b>
<b>4 ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
<b>5 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ .....</b>	<b>82</b>

## Resumé

Většina lidí ve svém pracovním životě zažila situaci, kdy bylo třeba čelit nějakému konfliktu. Témata, která souvisí s mezilidskými vztahy a komunikací, bývají pro člověka křehká a často je obtížné se v nich zorientovat. Zároveň však bývají vnímána jako velmi významná. Tato práce předkládá přehled problematiky konfliktů. Zabývá se tématy, jako je klasifikace konfliktů, vývoj pohledu na konflikt, problematika funkčnosti konfliktu, průběh a způsoby řešení konfliktu včetně zdůraznění významu efektivní komunikace pro předcházení konfliktům a jejich konstruktivní zpracování. Dále práce představuje harmonickou komunikaci, populárně-psychologickou metodu založenou M. B. Rosenbergem v 60. letech dvacátého století v USA. Tato metoda si klade za cíl umožnit člověku klidně řešit konflikty, vymanit se z naučených vzorců myšlení, jakými jsou například souzení či přikazování vedoucí k negativním pocitům a nefunkčním vztahům k druhým, podporovat vzájemný respekt a rozvíjet spolupráci.

## Summary

Most people have lived through a situation in their work life, where dealing with a conflict was required. Topics connected with human relations and use of communication are delicate and it is often difficult to orientate oneself in them. At the same time, people sense these delicate topics as very important. This thesis introduces a compendium of the conflict issue. It deals with topics like the classification of conflicts, the evolution of the view of a conflict, the problems of a functionality of a conflict, and the process of a conflict. The issue also includes ways of solving conflict and emphasises the importance of an efficient communication in order to prevent conflicts and their constructive processing. Then, the thesis introduces Nonviolent Communication, a popular-psychological method founded by M. B. Rosenberg in the 1960s in USA. The aim of this method is to facilitate people with the means to cope with conflicts peacefully, to break patterns of thinking that use judging or demanding which lead to negative feelings and functionless relations with others, to support mutual respect and to develop collaboration.

## 0 Úvod

Jen málo lidí by nám asi řeklo, že jsou skutečně plně spokojeni s kvalitou pracovních vztahů a komunikace ve svém zaměstnání. V čem vidět příčinu? Možná jde o to, že v rychle se měnících podmínkách dnešní doby komunikace skutečně vážne a vztahy se stávají stále méně osobními. Možná jsou to jen křehká témata, která člověka neustále podněcují k zamyšlení. Faktem zůstává, že mezilidská komunikace a vztahy mezi spolupracovníky nejsou něčím, co by bylo možné jen tak přehlížet. Domnívám se, že k nám v poslední době ze zahraničí přichází řada populárních teorií, které nabízejí snadná řešení, jak člověku k harmoničtějším vztahům a efektivnější komunikaci pomoci. Jednou z takových teorií je právě metoda harmonické komunikace, kterou se ve své práci pokusím představit. Nejprve se ovšem budu věnovat obecně problematice konfliktů v pracovním prostředí.

Je pochopitelné, že tam, kde spolu lidé delší dobu pracují, nevládne vždy zcela idylická atmosféra. Často dochází k různým neshodám, vzniká neklid, který člověka vytrhává z každodenní pracovní jednotvárnosti a který je třeba urovnávat. Příčinou konfliktů bývají odlišné potřeby a hodnoty jednotlivých lidí, a proto se jim nelze zcela vyhnout. V některých případech, jak později objasním, mohou být konflikty dokonce žádoucí. Přestože názorové střety přinášejí řadu stresových situací, je třeba, aby se s nimi člověk naučil vyrovnávat. Konflikty představují výzvu jak pro vedoucí pracovníky, kteří by je měli být schopni tvořivě řešit, tak pro samotné zaměstnance, kteří v zaměstnání tráví velkou část svého života, a je tedy v jejich zájmu cítit se v pracovním prostředí dobře.

S metodou harmonické komunikace, mezi jejíž cíle patří pomoci člověku řešit konfliktní situace, zlepšit jeho vztahy s druhými i k sobě samému a efektivněji komunikovat, jsem se náhodně setkala v rámci svých mimostudijních aktivit a měla jsem ji možnost poznat nejen teoreticky

prostřednictvím četby knih a článků, ale rovněž na několika praktických workshopech. Přeložila jsem také základní učebnici této metody, knihu Marshalla B. Rosenberga, Ph.D., *Nonviolent Communication. A Language of Life* (2003), která pod názvem *Nenásilná komunikace – řeč života*, vyšla v listopadu 2008 v nakladatelství Portál. Toto vše vzbudilo moji zvědavost, podívat se na tuto metodu v širším kontextu.

Cílem mé práce tedy bude poskytnout přehled o problematice konfliktů v pracovním prostředí a na základě svých znalostí metody harmonické komunikace se zamyslet nad tím, jaký je její možný přínos při řešení konfliktních situací a jejich předcházení.

V první kapitole práce shrnu problematiku konfliktů. Na základě odborné literatury se nejprve pokusím vystihnout, co přesně pojem konflikt obsahuje. Uvedu, jak bývají konflikty klasifikovány, jak na tento jev nahlíží různé vědní disciplíny, a jak se pohled na konflikt vyvíjel v rámci personálního řízení. Dále vysvětlím rozdíl mezi funkčním a disfunkčním konfliktem, uvedu jednotlivé fáze konfliktu a zastavím se nad problematikou mobbingu. V závěru kapitoly se pokusím navrhnout, jaký význam mohou mít pro pracovní prostředí výcviky zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností.

Ve druhé kapitole přiblížím metodu harmonické komunikace, jejíž autor M. B. Rosenberg a další, kteří se touto metodou zabývají, si jako jeden z cílů kladou zlepšení komunikačních dovedností a umožnění efektivního řešení konfliktů v pracovním prostředí. Nejprve se budu snažit objasnit kontext vzniku harmonické komunikace a zmíním její souvislost s některými psychologickými směry. Jelikož Rosenberg ani ve svých knihách ani v rozhovorech, až na pár citátů C. R. Rogerse a několika málo dalších psychologů, neuvádí, jakými směry byl ovlivněn, nepůjde o nijak ucelený přehled, nýbrž pouze o přiblížení, kde se v rámci psychologie a příbuzných oborů harmonická komunikace nalézá. Zmíním také souvislost s některými



rozvojovými metodami uplatňovanými v oblasti managementu. Dále se pokusím stručně vystihnout hlavní principy harmonické komunikace tak, jak je Rosenberg uvádí ve své knize *Nonviolent Communication. A Language of life*.

Ve třetí kapitole této práce se zaměřím na možné uplatnění harmonické komunikace v pracovním prostředí. Zmíním se o tom, jakými formami je možné si ji osvojit, a uvedu oblasti, ve kterých autoři příruček této metody slibují dosáhnout pokroku. Na závěr se zamyslím nad tím, čím může harmonická komunikace v pracovním prostředí přispět, a kde spatřuji naopak její hranice.

Mé poděkování na tomto místě patří vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi ochotně poskytla. Děkuji také své rodině a přátelům, kteří mi v průběhu vzniku práce byli oporou.

# 1 Konflikty v pracovním prostředí

*„Konflikt je jako voda, nezbytná k životu a růstu. Když je ale příliš vody na špatném místě, je třeba začít stavět mosty a kanály, abychom předešli katastrofě.“*

*William Ury*

Postavení člověka mezi spolupracovníky, jeho vazby k nim, uznání, kterého se mu dostává, konflikty, do kterých s ostatními vstupuje i podpora, kterou mu poskytují, bývají aspekty, které jedinec v pracovním životě nejvíce vnímá a prožívá. Rovněž z hlediska organizací jsou vztahy mezi spolupracovníky zásadní. Představují totiž základní prvek firemní kultury. Úroveň vztahů mezi lidmi na pracovišti může být pro organizaci jedním z potenciálů pro získání konkurenční výhody, měla by jí proto být věnována náležitá pozornost.

Co pojem konflikt přesně obsahuje? Z etymologického hlediska slovo konflikt vzniklo z latinského slova *conflictus*, které znamená srážku. Předpona *con* indikuje, že jde o cosi spolu, s něčím, jde tedy o něco vzájemného. Kořen slova je odvozený od latinského slovesa *fligo*, které znamená udeřit, uhodit, odvozeně pak někoho něčím zasáhnout (Čakrt, 2000, s. 11).

Čakrt (2000, s. 12) dále definuje konflikt jako „proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů.“

J. Křivohlavý (1973, s. 27) o konfliktu píše: „... je třeba tímto termínem rozumět takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany. Podobně je třeba rozumět výrazu konflikt tam, kde jde o porovnávání, konfrontaci dvou nesourodých až výlučně protichůdných názorů, představ, postojů atp.“

Stručně, avšak výstižně charakterizuje konflikt M. Nakonečný (1999, s. 225): „Konflikt znamená střetávání neslučitelných tendencí.“

Definice konfliktu existuje celá řada. Jejich nejvýznamnější odlišnost patrně spočívá v tom, zda podle nich konflikt musí být otevřený a manifestní, nebo zda může rovněž existovat latentně a skrytě (Čakrt, 2000, s. 12).

Shrneme-li, co mají definice konfliktu společného, můžeme konstatovat, že se vždy jedná o situace, kde proti sobě vystupují protichůdné či neslučitelné tendence. Konflikt je dále chápán jako záležitost prožitku jednotlivého člověka. Jde o to, zda zúčastnění přítomnost konfliktu skutečně vnímají.

Termín *zvládnání* v názvu této práce používám v tom smyslu, v jakém ho chápe R. S. Lazarus (in Křivohlavý, 2001, s. 69–70): „Jádrem zvládnání je využívání snah (jak intrapsychických, tak typu určité aktivity) řídit (monitorovat, ovládnout, minimalizovat, zmenšovat, tolerovat) vnitřní či vnější požadavky, které těžce doléhají na člověka (a konflikty mezi nimi).“

## 1.1 Druhy konfliktů

Odborná literatura klasifikuje konflikty podle různých kritérií. Nejčastějšími kritérii bývají následující:

### 1) **Počet zúčastněných osob** (Fehlau, 2003, s. 19):

a) *intrapersonální konflikty*<sup>1</sup> – intrapsychické konflikty jedince,

---

<sup>1</sup> K. Lewin, 1936 (in Kern, Mehlová, Nolz, Peter, Winterspergerová, 1999) v této souvislosti definoval tři typy konfliktů: *konflikt apetence* (konflikt přiblížení), *konflikt averze* (konflikt vzdálení) a *konflikt apetence – averze* (ambivalentní konflikt).

kteře se mohou týkat potřeb, přání, pudů, požadavků, cílů, impulzů, zájmů apod.;

b) *interpersonální konflikty* – konfliktní situace mezi dvěma a více jedinci;

c) *konflikty ve skupinách nebo mezi nimi* – konflikty týkající se neslučitelných názorů nebo činností;

2) **Převládající psychologická charakteristika** (Křivohlavý, 1973, s. 30–36):

a) *konflikty představ* – kognitivní konflikty;

b) *konflikty názorů* – konflikty týkající se spojení určité představy s hodnotícím soudem;

c) *konflikty postojů* – konfliktní situace, které se týkají emocionálně zabarvených názorů;

d) *konflikty zájmů* – konflikty, kde jde o motivaci, o hnací síly v člověku;

e) *smíšené konflikty*;

3) Řada dalších kritérií, např. **konkrétní forma konfliktu daná předmětem sporu**, která do jisté míry ovlivňuje účastníky a způsob jejich jednání – konflikty *obchodní, profesní, politické, sociální, manželské, rodičovské*, apod.;

4) V teorii managementu bývají rozlišovány ještě tzv. **záměrné či cílené konflikty** (Fehlau, 2003, s. 24):

a) *mobbing* – „...v čase se prodlužující proces vzájemných agresí, který vede ke vzniku jevu označovaného jako psychostres, kdy se jeden z partnerů konfliktní dvojice stává v důsledku opakovaných a zvýšených agresí obětí druhého, který ve vzájemném střetávání získal převahu a kontroluje nyní chování své oběti“ (Nakonečný,

2005, s. 206);

b) *bossing* – mobbing provozovaný nadřízeným, tj. tlak vykonávaný vedoucím pracovníkem na podřízeného za účelem vynucení si poslušnosti a přizpůsobení, nebo přímo vypuzení podřízeného z jeho pracovního místa;

c) *stuffing* – útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení za účelem zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky.

## 1.2 Vývoj názorů na konflikt<sup>2</sup>

### 1.2.1 Konflikty z pohledu vybraných vědních oborů

Konflikt je, spolu s kooperací a kompeticí, jednou ze základních dimenzí interpersonálních interakcí. Pozornost mu proto věnovala a věnuje celá řada vědeckých disciplín. **Psychologie** se v souvislosti s konflikty zaměřuje na identifikaci konfliktních typů lidí a na popsání faktorů, které formovaly jejich osobnost; soustředí se rovněž na rozpory uvnitř nás samých. Například podle zakladatele psychoanalýzy S. Freuda u každého člověka dochází k řadě intrapersonálních konfliktů mezi jednotlivými subsystemy jeho osobnosti (tj. id, ego a superego). Zároveň vznikají konflikty mezi člověkem (jeho pudy) a sociálním prostředím, které ho omezuje. V kontextu psychologie považují také vhodné zmínit, jak tato disciplína rozlišuje mezi konfliktem a agresí. Tyto termíny totiž nejsou totožné, ač často bývají používány ve stejném smyslu. Zatímco agrese je takové jednání individua, jehož záměrem je

---

<sup>2</sup> V kapitole 1.2 vycházím především z knihy Čákrta (2000) a z knihy Robbinse (1999).

oběti ublížit, konflikt je spíše pouze nesouladem ve vzájemné interakci. Konflikt může v agresivní jednání přerůst<sup>3</sup>.

**Sociologie** se při studiu konfliktů soustředí na lidské skupiny, na jejich zájmy, hodnotové systémy a role. Soustředí se na každodenní zvyky a interakce člověka s jinými lidmi, které jeho chování strukturují a utvářejí. Zabývá se také fungováním větších společenských systémů a institucí.

**Etologie** považuje konflikt za projev lidské agresivity, která je přirozenou pudovou složkou člověka. Například etolog R. Dawkins v předmluvě ke své knize *Sobecký gen* píše: “Jsme nástroji přežití – robotickými vehikly slepě naprogramovanými k uchování sobeckých molekul známých jako geny.” (Dawkins, s. 5). Kdyby byli lidé orientováni pouze na všeobecnou lásku a blaho, nedávalo by to podle Dawkinse z evolučního hlediska smysl. Jiní autoři považují agresi za důsledek frustračních událostí individua (např. Dollardova teorie agrese). Etologie dále zkoumá biologicky podmíněné projevy agresivity a podobně jako kulturní antropologie se zabývá společenským rámcem v podobě rituálů, sloužících k jejímu neškodnému vybití.

**Filozofie** konflikt vždy předkládá jako projev principu ústředního pro určitý konkrétní filozofický směr. A tak např. T. Hobbes zastával názor, že se člověk sdružuje do společenství, aby potlačil zvířecí krutost (Huberová, 2004, s. 140). Naopak filozof začátku dvacátého století E. Lévinas se domníval, že jsme vždy zodpovědní za druhé, a dokonce, že druzí zároveň nemusí být zodpovědní za nás. Lépe řečeno, druhý je tu vždy pro nás, abychom mohli

---

<sup>3</sup> Nakonečný (1999, s. 121) vysvětluje, že agresivita je však motivem sociálního chování, který je stále předmětem diskusí, neboť tento pojem není jednoduché vymezit. Rozlišuje dva druhy agrese: „*vzteklou*“ (projevující se útočením s intencí poškodit nebo i zničit předmět útočení) a *instrumentální* (která není provázena vztekem a zahrnuje tendenci hrozby).

realizovat svou mravní povinnost, a neměli bychom s ním vstupovat do konfliktu (Petříček, 1992, s. 157–173).

**Historie** se soustředí na popis minulých mezilidských konfliktů, nebo se konflikty snaží vyložit z pozice filosofie dějin, tedy interpretovat je z pohledu historického procesu a historických poznání.

**Matematicko–logický přístup** pak směřuje své úsilí k zformalizování a zpřehlednění nepřehledného množství nejrůznějších konfliktů. Známa je například teorie her. Přestože jde o disciplínu matematickou, představuje nejen nástroj pro studium matematických struktur nebo matematicko-ekonomických zákonitostí, ale i obecněji společenských jevů. Velmi stručně řečeno: teorie her se týká rozhodování v situacích, ve kterých konečný výsledek ovlivňuje několik rozhodovatelů s různými zájmy (Spolupráce hrou, 2005).

### 1.2.2 Konflikty z pohledu personálního řízení

Také v oblasti personálního řízení lze nalézt různé přístupy ke konfliktům; pohled na ně prošel určitým vývojem. Odlišnost jednotlivých přístupů můžeme spatřovat především v chápaní úlohy konfliktu. Podle přístupu, který bývá nazýván tradičním, konflikt značí špatné fungování skupiny a je třeba se mu vyhnout. Pohled školy lidských vztahů naopak obhajuje konflikt jako přirozený jev, kterého se nelze vyvarovat, není jednoznačně negativní a může z něj dokonce vzejít energie, která výkonnost skupiny kladně ovlivní. Třetí, nejnovější přístup, přístup interakcionistický<sup>4</sup> (vyvážený), nejenže konstatuje, že konflikt může pro skupinu představovat pozitivní sílu, nýbrž přímo tvrdí, že některé konflikty jsou pro úspěšné fungování skupiny nezbytné.

---

<sup>4</sup> Tento termín používá Robbins (1998, s. 435–436).

### **1.2.2.1 Tradiční pohled na konflikt**

Tradiční pohled považoval konflikt za synonymum ke slovům násilí, destrukce či iracionalita. Vycházel z přesvědčení, že tento druh interakce představuje něco zcela špatného, co pouze znemožňuje efektivně vynakládat energii. Tato teorie zdůrazňovala, že konflikt má vždy výrazný dopad na psychickou pohodu pracovníků a vede k negativním prožitkům. Lidé se pod jeho vlivem mohou začít soustředit pouze na krátkodobé a snadno měřitelné cíle, které podpoří jejich sebevědomí a pocit jistoty, a opomíjet cíle dlouhodobější. O konfliktu se proto mluvilo jako o škodlivém jevu, který je záhodno vymýtit.

Tradiční pohled na konflikt souvisel s názory, které v úvahách o skupinovém chování převažovaly v třicátých a čtyřicátých letech dvacátého století. Na konflikt se pohlíželo jako na disfunkční prvek plynoucí z nedostatečné komunikace, z nedostatku důvěry a otevřenosti mezi lidmi a ze selhání vedoucích pracovníků, co se týká uspokojování potřeb či aspirací podřízených.

Zásadním cílem tedy bylo se konfliktům vyhnout, zaměřit pozornost na příčiny jejich vzniku a tyto odstranit. Výkonnost pracovníků by se poté měla zvýšit. Přestože již díky mnohým výzkumům víme, že eliminace konfliktů takto jednoznačně ke zvýšení produktivity práce nevede, i dnes se s tímto názorem ještě můžeme setkat.

### **1.2.2.2 Pohled školy lidských vztahů**

Škola lidských vztahů považovala konflikt ve skupinách a v organizacích za přirozený jev. Domnívala se, že se mu nelze vyhnout, je



proto lepší jeho přítomnost akceptovat. Je pouze třeba kultivovat jeho projevy a průběh. V některých případech, například při konstruktivním řešení různých úloh, prý konflikt dokonce může výkonu skupiny prospět. Může také posunout vztah mezi lidmi na hlubší úroveň, prohloubit důvěru a ochotu ke spolupráci.

Tento názor převládal od konce čtyřicátých let zhruba do poloviny let sedmdesátých.

### **1.2.2.3 Interakcionistický (vyvážený) pohled**

Interakcionistický, neboli vyvážený pohled je ze všech uvedených přístupů přístupem nejnovějším. Tento pohled se zakládá na názoru, že skupina, ve které vládne pouze harmonie, klid a spolupráce, může mít tendenci stávat se statickou až apatickou, ignorovat potřebu změn a inovací. Konflikt je podle tohoto přístupu přirozenou součástí všech společenských vztahů, vyskytuje se jak na intrapsychické (vnitřní) úrovni, tak na úrovni mezilidské, vnitroskupinové, meziskupinové atd. Není totožný s chaosem, nýbrž bývá strukturovaný a mívá předvídatelné fáze i průběh, se kterými lze pracovat. Konflikt může být velmi žádoucí pro udržení tvořivé, živé a sebekritické atmosféry. Neřízený konflikt či přemíra konfliktů ovšem může také uškodit.

Největší přínos tohoto přístupu spočívá pravděpodobně v povzbuzení vedoucích skupin k zachování určité minimální úrovně konfliktu. Takové, která by udržovala životaschopnost skupiny, ovšem rovněž podněcovala určitou míru sebekritiky a kreativity. Ani podle tohoto pohledu tedy nelze říci, že by konflikty byly zcela špatné či zcela dobré. Vždy je třeba rozlišovat mezi konfliktem funkčním a disfunkčním.

### 1.3 Funkční versus disfunkční konflikt

Ani nejnovější z výše uvedených pohledů tedy netvrdí, že by byly prospěšné všechny konflikty. Existují jak konflikty *funkční*, které mohou podpořit dosahování skupinových cílů a zvyšovat skupinovou výkonnost, tak konflikty *disfunkční*, které mají naopak dopad destruktivní. Hranice mezi tím, který konflikt je funkční a který disfunkční, je velmi křehká, záleží na okolnostech a na konkrétní skupině lidí. Personální řízení zpravidla tuto hranici určuje podle vlivu daného konfliktu na skupinovou výkonnost (Robbins, 1998, s. 437). Dopad konfliktu na jedince a na výkon skupiny pochopitelně nelze zcela separovat. Způsob, jakým jedinec konflikt vnímá, může mít jistě významný dopad na jeho „fungování“. To, že však nějaký konflikt člověk vnímá jako disfunkční, protože pro něj osobně představuje cosi negativního, neznamená, že tento konflikt pro skupinu jako celek není naopak funkční a nepřispívá k dosažení vytyčených cílů (Robbins, 1998, s. 437). Čakrt (1999, s. 64–67) rozlišuje mezi mírnými konflikty (přátelské soupeření, nesobecká rivalita, drobné neshody v názorech) s obvykle pozitivními důsledky a konflikty vážnými, představujícími pro organizace skutečný problém. Pro vážné konflikty jsou charakteristické dva rysy: překážejí činnosti (např. zadržováním informací jednou stranou) a vedou k nečestným praktikám zhoršujícím vztahy mezi spolupracovníky (např. k pomluvám). Za možné pozitivní důsledky konfliktu lze považovat zviditelnění hodnot, vyjasnění postojů, zvýšení kvality rozhodování (podnícení kritického zkoumání stanovisek a stimulace kreativity), zvýšení angažovanosti, podporu spontaneity a komunikace, či posílení produktivity. Naopak negativní dopad se může projevit jako energie vyplývající špatným směrem, stres a ztráta koncentrace na práci, zkreslené úsudky, psychologické důsledky porážky (izolace, polarizace skupin), nedostatky v kooperaci a koordinaci nebo jako vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání.

## 1.4 Průběh konfliktu

Jak již bylo řečeno, konflikt zpravidla vzniká tam, kde se vyskytnou podmínky v podobě protichůdných či neslučitelných tendencí a zúčastnění začnou situaci jako konfliktní vnímat. Prvotní projevy konfliktů v pracovním prostředí mohou mít například podobu zvyšujících se absencí (z důvodů stálého tlaku na psychiku nebo jím způsobených zdravotních potíží), fluktuace, lhostejnosti k pracovním činnostem, strachu ze změn, nedostatečného toku informací uvnitř organizace apod. Konflikt mívá často typický průběh, který odborná literatura obvykle člení do několika fází, přičemž jejich počet se u jednotlivých autorů liší. Např. Čakrt (2000, s. 16–37) průběh konfliktu člení do čtyř fází: potenciální opozice, vnímání a personalizace, chování a jednání a výsledky. Robbins (1998, s. 437–445) popisuje fázi pět: fázi potenciální opozice či nekompatibility, fázi vnímání a personalizace, fázi záměrů, fázi chování a fázi výsledků. Nakonečný (2005, s. 97) popisuje tři etapy průběhu konfliktu: fázi latentního konfliktu, fázi diskuse a fázi otevřené konfrontace. Ve své práci pro přehlednost dělím průběh konfliktu na tři základní etapy, které nazývám *fáze potenciální opozice*, *fáze aktualizace konfliktu* a *fáze řešení konfliktu*.

### 1.4.1 Fáze potenciální opozice

Fáze potenciální opozice se týká okolností, které bychom mohli shrnout do tří oblastí: komunikace, strukturální okolnosti a osobnostní proměnné. Přítomnost obtíží v těchto podmínkách sama o sobě ještě neznamená, že se konflikt rozvine, představuje však určitou výchozí, konfliktu příznivou situaci.

### 1.4.1.1 Komunikační problémy na prahu vzniku konfliktu

Jak si uvedeme dále, konflikty způsobené komunikačními problémy mívají podobu sémantických posuvů, nedorozumění, šumů v komunikačních kanálech apod. Jedním z velkých mýtů bývá domněnka, že kdybychom spolu všichni dostatečně komunikovali, vzájemným neshodám bychom se zcela vyhnuli (Robbins, 1998, s. 438). Takový pohled by byl velmi zjednodušující. Ke konfliktu může totiž vést rovněž řada jiných okolností. Mezi nejčastější rušivé okolnosti, které odborná literatura uvádí, patří tyto:

- *přebytek informací*, obzvláště pokud jsou informace špatně načasované, nejednoznačné nebo si navzájem odporují;
- *sémantické posuvy*, které bývají způsobeny rozdíly ve vzdělání, výchovou, odlišnými zkušenostmi, profesí, selektivním vnímáním, nedostatečnými informacemi o druhých či kulturními bariérami. Týkají se především abstraktních slov;
- *zanedbávání dvousměrnosti komunikace*, tj. podlehnutí funkčnímu postavení;
- *šumy v komunikačních kanálech*, ať již ve formě hluku či jiných fyzikálních okolností, šumu psychického charakteru (někdo je nám například nesympatický), nesoustředěnosti, únavy, silné emoční reakce. Patří sem také například situace tzv. vynucené nebo násilné volby, která se týká případů, kdy je člověk nucen rozhodnout, aniž by byl dobře schopen odlišit signál od šumu. (Neví například, jestli něco znamenal výraz v obličeji druhého, nebo byl jen náhodný). Šum v komunikačních

kanálech mohou představovat také metakomunikační formy<sup>5</sup> jako je dvojsmyslná mluva či dvojná vazba (nesoulad mezi verbálním projevem a neverbálními složkami);

- významný bývá také fakt, že člověk do komunikace vnáší rovněž svou osobnost, své osobní zaujetí, náladovost a subjektivní významy. Toto se projevuje především v neverbálních<sup>6</sup> a paralingvistických<sup>7</sup> signálech. Informaci, její formu i obsah ovlivňují i nevědomé složky osobnosti člověka. Podrobněji se na význam osobnostních proměnných při vzniku konfliktních situací podívám v následující kapitole.

#### 1.4.1.2 Vliv osobnostních proměnných na vznik konfliktu

Lidé, kteří spolu přicházejí do kontaktu a komunikují spolu, si často, ať už vědomě či podvědomě, sdělují kromě věcných informací své postoje, pocity, nálady a vztahy. „Komunikace probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi (monolog lze považovat za určitou formu přípravy na komunikaci s jinými lidmi nebo za akt vyrovnávání se s vnitřními rozpory). Toto vzájemné působení je ukázkou procesuálního charakteru komunikace, protože každý ze dvou komunikujících lidí se snaží druhého ovlivňovat, hledat u něj podporu,

---

<sup>5</sup> Výraz metakomunikace se používá jednak k označení „komunikace o komunikaci“, v jiné souvislosti pak také jako označení toho, co řeč obohacuje o další významy, tedy podtextu, náznaků, dvojsmyslnosti, ironizování, nebo emocionální akcentace (Mikuláščík, 2003, s. 37–39).

<sup>6</sup> Neverbální komunikace zahrnuje oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace: gesta, pohyby těla, mimiku, pohledy očí, zaujímání prostorových pozic, tělesný kontakt, tóny hlasu a další neverbální aspekty řeči, oblečení, zdobnost, fyzické a jiné aspekty vlastního vzhledu (Vybíral, 2000, s. 64).

<sup>7</sup> Paralingvistikou rozumíme doprovázející zvukovou produkci hlásek: tempo mluvy, tón hlasu, jeho usazení, intonaci, pomlky, hlasitost atd. (Vybíral, 2000, s. 89).

sebepotvrzování“ (Mikuláščík, 2003, s. 22). Stejně tak konflikty, ve kterých se člověk ocitá, často odrážejí jeho vlastní vnitřní rozpory, problémy, strachy či obavy.

Složitou strukturou osobnosti člověka se dopodrobna zabývala řada významných psychologů. Velmi přístupně rozporuplné lidské nitro vysvětlil například E. Berne v rámci *transakční analýzy*. Podle Berneho (1997) lze rozlišit tři úrovně osobnostní identifikace: „rodič“, „dospělé ego“ a „dětské ego“. Tyto součásti se často dostávají do rozporu. „Dítě“ v nás například touží udělat určitou věc, o které nás však náš „rodič“ informuje, že je naprosto nepřijatelná. Komunikační transakce, do kterých se na nevědomé úrovni nezapojuje celá osobnost, nýbrž pouze některá z úrovní ego-stavu, a které mají charakter stereotypu, bývají v transakční analýze nazývány *hrou*. Výsledkem hry bývají pocity kompetičního rázu, pocity odstupu, pocit uspokojení ze zisku, pocit škodolibosti, satisfakce, nadvlády, zamlžování, výhry nebo odplaty (Mikuláščík, 2003, s. 41). Tyto pocity člověka nenaplnují skutečným pozitivním prožitkem. Základní psychologickou potřebou každého z nás je podle Berneho „pohlazení“, které v tomto kontextu znamená zájem, přijetí či uznání a poskytuje člověku jistotu o vlastní existenci a jeho místě ve společnosti. Pokud se tohoto kladného přijetí člověku nedostává, pociťuje frustraci a snaží se automaticky opatřit alespoň nějakou reakci negativní. Člověk by se měl podle Berneho snažit trávit svůj životní čas v pozici „já jsem OK, ty jsi OK“, kdy dobře vychází s lidmi, je při jednání s nimi konstruktivní a umí nakládat se svým životem. Když se nad svým každodenním životem zamyslíme, dost možná nás napadne, že udržet si tento postoj nebývá vždy snadné.

Konflikty v osobnostní struktuře člověka, které však vysvětlují i mnohé mechanismy fungování v interpersonálních interakcích, rozpracoval rovněž L. Festinger ve své známé *teorii kognitivní disonance*. „Podstatou kognitivní disonance je teze, že rozpory ve struktuře kognitivních elementů vyvolávají

tendenci k redukci těchto rozporů, resp. že tyto rozpory jsou motivující pro vyvolání jejich odstranění, tj. k ustavení kognitivní konsonance (stavu mysli, která je relativně prostá vnitřních rozporů)“ (Nakonečný, 2005, s. 80). Kognitivní disonance je tedy stav vnitřního napětí, které vzniká, když subjekt vnímá zároveň dva kognitivní elementy, které jsou psychologicky neslučitelné, jsou navzájem v rozporu. Těžištěm kognitivní disonance je tedy obrana sebepojetí, jde o udržování psychické rovnováhy v situacích, kdy se člověk vyrovnává s dvěma neslučitelnými informacemi, postoji, idejemi či míněním. Jde o stav nepříjemného vnitřního napětí, tedy i emocí, vedoucích ke snaze konflikt redukovat. Disonance se vyskytuje v několika formách (Nakonečný, 2005, s. 81):

- *disonance po rozhodnutí* (v případě, kdy se musíme rozhodnout mezi určitými alternativami, míváme tendenci zvolenou alternativu přeceňovat, zatímco odmítnutou podceňovat);
- *disonance spojená s námahou a výlohami* (to, co nás stálo velké úsilí či výlohy, máme tendenci přeceňovat, abychom se cítili spokojeni);
- *disonance po nemorálním jednání* (když se proviníme proti nějaké morální normě, kterou máme zvnitřněnou, máme tendenci minimalizovat negativní aspekty našeho činu, nebo si své jednání sami různě odůvodňovat – racionalizovat).

Kognitivní disonance se projevuje také v interpersonálních interakcích – když se někdo nechová v souladu s naším sebepojetím, nebo dosahuje lepších výkonů v oblasti, která má vliv na naše sebehodnocení.

Aby byl člověk schopen vytvářet pozitivní a uspokojivé vztahy, je třeba, aby si uvědomoval vlastní hodnotu, aby se cítil dobře. Takový pozitivní pohled na sebe samého zahrnuje očekávání toho, že člověk obstojí, že ho

čekají dobré věci, ale i pokud se něco nepodaří, nezačne se na svět dívat černě. Při utváření sebevědomí má na člověka zásadní vliv jeho okolí, jde o typ naučeného chování. Nevědomky pak často vyhledáváme ty, kteří náš pohled na sebe samé potvrzují a udržují nás v psychologické jistotě. Neznámé nám často připadá ohrožující. Ti, kteří náš sebeobraz nepotvrzují, nám nebývají sympatičtí, a bývá velmi snadné vstupovat s nimi do konfliktů.

Osobnostním rysem, který se výrazně projevuje v pracovním prostředí, bývá také *úroveň aspirace*. Jedná se o představy jedince o jeho budoucím výkonu, jsou to nároky, které na sebe klademe a které se na základě získávání zkušeností mění. „Na základě našeho výzkumu bylo prokázáno, že vzrůst aspirační úrovně je vždy vyšší u lidí, kteří mají příliš vysoké sebevědomí, a naopak také u lidí, kteří mají velmi nízké sebevědomí. U lidí, kteří se nacházejí v pásmu průměru, tedy ti, které je možno označit za zdravě sebevědomé, je vzrůst aspirační úrovně nižší“ (Mikuláščík, 2003, s. 53).

Nakonečný (2005, s. 84–85) vysvětluje, že lidské chování vychází ze souhry osobnostních (vnitřních) a situačních (vnějších) činitelů. U situačních činitelů se rozlišují aktuální a trvalejší situace jedince. Aktuální situace přitom vždy působí ve vztažném rámci k situaci trvalejší, k aktuálním životním podmínkám člověka obecně.

Mezi popisné psychické vlastnosti osobnosti jedince se řadí (Nakonečný, 2005, s. 85):

- *schopnosti*, tj. vlastnosti senzomotorických a intelektových výkonů,
- *temperament*, tj. vlastnosti vzrušivosti,
- *emocionalita*, tj. vlastnosti emocí, které zahrnují i vlastnosti temperamentu,
- *volní vlastnosti*, tj. vlastnosti seberegulace,



- *charakter*, tj. zhodnocené vlastnosti jednání.

K tematice osobnosti se úzce vztahují také pojmy status, pozice a role. Pojem *status* se týká pozice jedince v sociálně stratifikované struktuře. *Pozicí* pak rozumíme místo, které člověk zaujímá ve skupině z hlediska své aktivity, oblíbenosti a dalších charakteristik. „Pojem *role* vyjadřuje očekávání sociálního okolí na chování jedince v určité situaci z hlediska jeho věku, pohlaví a socio-ekonomického statusu, popřípadě dalších charakteristik (...)“ (Nakonečný, 2005, s. 85). Jde o způsoby chování ovlivněné situací a konvencemi, o více či méně záměrný způsob sebe prezentace. Podle F. Perlse, zakladatele gestaltterapie, se člověk pohybuje na dvou scénách. Na soukromé, kde si připravuje a zkouší své role pro budoucnost, a na veřejné, kde své chování uskutečňuje. Také podle sociologa E. Goffmana „všichni hrajeme divadlo“, naše vnější chování a naše podstata nejsou totožné. Napětí ovšem někdy vzniká také mezi tím, v jaké roli se jedinec cítí dobře, a rolí, kterou je nucen přijmout vzhledem k očekáváním skupiny, ve které funguje.

Nakonečný (2005, s. 87) rozlišuje tyto typy konfliktů rolí:

- *vnitřní konflikt subjektu a role* (jedinec má např. splnit mnoho pracovních úkolů v čase, který není dostačující);
- *konflikt mezi nositeli téže kategorie role* (příkladem může být situace, kdy nadřízený vyžaduje po jednom vyšší pracovní výkon než po druhém, který má ale stanoveny stejné pracovní úkoly a má stejný plat);
- *konflikt mezi rolemi* (například vzhledem k příslušnosti k různým sociálním systémům může nastat konflikt mezi rolí pracovníka, který plní požadavek práce přes čas, a rolí rodiče);

- *konflikt role – osobnost* (na jedinci je například požadováno, aby vystoupil proti něčemu, k čemu má však on sám pozitivní postoj).

Sociálně-psychologických faktorů, které ovlivňují chování lidí v pracovním prostředí, je tedy celá řada. V poslední době se často klade důraz na faktory osobnosti, které znázorňuje tzv. *model pěti silných faktorů*, tzv. „big-five“ (Nakonečný, 2005, s. 88):

- emocionální labilita/emocionální stabilita,
- extraverte/introverte,
- laskavost/nelaskavost,
- svědomitost/nesvědomitost,
- kultivovanost, intelekt/nekultivovanost, nedostatek intelektu.

#### **1.4.1.3 Vliv strukturálních okolností na vznik konfliktu**

Dalším druhem podmínek, které mohou ke vzniku konfliktu přispět, jsou *strukturální okolnosti*. Jedná se o faktory, jako je velikost skupin, úroveň jejich specializace, přehlednost pravomocí a odpovědností, kompatibilita osobnosti pracovníka s vytyčeným cílem, styl vedení, systémy hodnocení nebo úroveň závislosti mezi jednotlivými skupinami. Velikost skupiny a úroveň specializace se skutečně ukázaly jako významné faktory ovlivňující výskyt konfliktů. Čím je skupina větší, tím je vznik konfliktu pravděpodobnější. Stejný efekt má úroveň specializace (náchylné ke vzniku konfliktů bývá prostředí, kde lidé musí jednat s lidmi, jejichž práce je velmi odlišná, kde spolu lidé musí spolupracovat komplikovanými způsoby nebo se musí dělit o omezené zdroje). Velký potenciál pro vznik konfliktů představují

organizace, kde nejsou přesně přiděleny rozsahy odpovědností. Mezi jednotlivými skupinami pak vznikají spory o využívání zdrojů a rozsah působnosti. Jako významné faktory se ukazují také styl vedení lidí (zde však působí mnoho situačních faktorů a nelze jednoznačně říci, který ze stylů vedení je obecně vhodnější) a systémy odměňování. Největším zdrojem konfliktů bývají pravděpodobně různé cíle jednotlivých oddělení organizace (Robbins, 1998, s. 439).

Kromě strukturálních okolností může mít na vzniku konfliktů jistě podíl také nevhodné pracovní prostředí. Například velmi dynamické a nejisté okolí vede k velkému tlaku. Zvyšují se tak nároky na pozornost, zpracování informací, jsou zatěžovány smysly a může dojít až k tzv. syndromu vyhoření. V takovém stresujícím prostředí mohou být lidé tak zahlceni, že si někdy přestanou uvědomovat, jaký má jejich chování dopad na druhé.

Když je fáze potenciální opozice dostatečně silná na to, aby vyvolala stres nebo frustraci, konflikt se překlene do fáze další.

#### **1.4.2 Fáze aktualizace konfliktu**

Druhá fáze konfliktu nastává, když alespoň jedna ze stran nazírá okolnosti jako konfliktogenní a je v situaci emocionálně zaangażována. Konflikt se vždy odehrává na dvou úrovních, předmětné a emocionální, přestože bývá často vzhledem ke kulturním zvyklostem tendence přítomnost druhé z těchto dvou úrovní popírat. Negativní pocity se v takových případech kumulují, konflikty nabývají na síle a významu, dochází ke zkreslenému vnímání a zveličování.

Strany se nejprve rozhodují, jakým konkrétním způsobem se zachovají. K tomu, aby člověk věděl, jak reagovat na jednání druhého, je třeba, aby napřed odhadl jeho *záměry*. Mnoho konfliktů se bouřlivě rozvine jednoduše

proto, že jedna ze stran druhé přisoudí mylné úmysly. Chování také ne vždy zcela jednoznačně naznačuje, z jakých záměrů vychází. Mezi pět základních způsobů, jak se v konfliktní situaci může člověk zachovat, patří (Robbins, 1999, s. 441–443):

- 1) *konfrontace* – snaha prosadit své vlastní zájmy (fyzickou hrozbou, formální autoritou, manipulací) bez ohledu na zájmy druhých;
- 2) *kooperace* – situace, kde si každá ze stran přeje plně uspokojit zájmy obou stran, asertivní snaha prosadit se, respektující však i snahy protistrany;
- 3) *vyhýbání* – snaha vyhnout se konfliktu nebo ho potlačit, nerespektování zájmů jiných ani zájmů vlastních;
- 4) *ústup* – ochota jedné ze stran dát přednost zájmům protivníka, odhled od zájmů vlastních;
- 5) *kompromis* – situace, kdy je každá ze stran ochotna se něčeho vzdát, a naopak něco získá.

Záměry představují pro strany konfliktu jakýsi výchozí bod. Nicméně úmysly lidí nebývají neměnné. V průběhu konfliktu se mohou modifikovat například v důsledku emoční reakce na nějaký druh chování protivníka. Výzkumy ovšem prokazují, že lidé mívají jistou vnitřní dispozici nakládat s konflikty jedním z výše uvedených pěti způsobů (Robbins, 1999, s. 442).

Konflikt se tedy stává zřejmým (a začíná se také objevovat snaha ho nějak řešit, když se jedna strana začne cítit natolik ohrožena, že se rozhodne jednat. Jde o prohlášení, činy a reakce, kterými na sebe strany konfliktu reagují, o jakousi dynamickou interakci, již vědomé pokusy frustrovat protivníka.

Projevy konfliktů bývají svou intenzitou velmi různé. Může jít od nenápadnějších projevů až po otevřené projevy agrese. Může jít od kritických poznámek až například po stávky. Ne vždy také konflikty bývají řešitelné. Někdy jejich vyřešení brání kontext, omezený čas, nebo jedna či více stran konfliktu dosud nemá zájem konflikt ukončit.

Čím více strany mohou ztratit, tím obtížnější bývá konflikt vyřešit, je-li to vůbec možné. Pokud lidé cítí možnost velké subjektivní újmy, nebývají příliš schopni podívat se na celou situaci rozumně a přistoupit na navrhované změny. Pokud je navrhované řešení chápáno jako něco, podle čeho se budou posuzovat podobné případy i v budoucnu, vnímané riziko vzrůstá.

Důležitou úlohu také hraje vzájemná závislost stran sporu. Může jít o hru s *nulovým součtem*, kdy jsou cíle obou stran protichůdné a vzájemně se vylučují. Jedna strana získá jen to, co druhá ztratí. Vztah s *kladným součtem* poté představuje takovou situaci, kdy vyřešením konfliktu obě strany získávají, aniž by jedna nutně musela ztratit. „Pomyslný bochník se při příslovečném lámání chleba podařilo zvětšit tak, aby bylo dost pro všechny“ (Čákr, 2000, s. 31).

Dalším významným faktorem při řešení konfliktních situací bývá trvalost vztahu. Pokud spolu strany trvale či dlouhodobě spolupracují, konflikt by měl být řešitelnější. Pokud jde naopak o interakci, která je vnímána jako ojedinelá, může se stát, že strany nebudou pociťovat dostatečnou motivaci starat se o uspokojení zájmů a potřeb druhé strany. Při řešení konfliktů je zásadní otázka důvěry. Pokud jedna ze stran udělá ústupek, musí být schopna uvěřit, že může čekat, že jí to druhá strana v budoucnu „vrátí“.

Snazší je řešení konfliktů tehdy, kdy jsou názory zúčastněných stran konzistentní. Pro vedení podniků je například snazší jednat s odbory, které jsou stabilizované.

### 1.4.3 Řešení konfliktu

Konfliktní situaci je možno považovat za vyřešenou, když jsou obě strany s následným stavem spokojeny. Cílem řešení konfliktů není pouze vyřešení problémové situace, nýbrž také změna konfliktní situace na nekonfliktní. Toho je možné dosáhnout *aktivním řešením dané situace, adaptací na situaci* nebo *změnou vnímání situace*. Pokud je jedné straně určité řešení vnuceno, konflikt se pouze odsune a pravděpodobně se projeví později znovu.

Řešení konfliktu může mít buď *spontánní podobu* (únik, agrese, regrese, rezignace, izolace), nebo *podobu záměrnou*. Záměrná řešení můžeme podle charakteru aktérů řešení rozdělit na dva základní typy, které uvedu níže.

### 1.4.3.1 Vyjednávání (negociace)

Vyjednávání (negociace) představuje takovou formu řešení konfliktu, ve které figurují samotní účastníci konfliktu bez zapojení dalších osob. Jde o formu rozhovoru, kde může jít kromě vyřešení problémů také o zhodnocení minulých zkušeností a nástin budoucí aktivity (Mikuláščík, 2003, s. 143). Pro vyjednávání je typická přítomnost kompetitivních prvků při prosazování zájmů jednotlivých stran. Důležité jsou pro vyjednávání záměry jednotlivých stran, které by si vždy měla uvědomit i strana druhá, a vztahová úroveň mezi jednotlivými zúčastněnými. Mikuláščík (2003, s. 143) rozlišuje dva základní typy vyjednávání:

- a) *tvůrčí* – obě strany jsou zainteresovány na výsledku jednání a snaží se nalézt nejlepší řešení, pokud možno pro obě strany;
- b) *konkurenční, kompetitivní* – každá ze zúčastněných stran se snaží získat výhodu pro sebe.

Mikuláščík (2003, s. 143–144) rovněž zmiňuje potíže, které mohou při vyjednávání vznikat: příliš zdlouhavá monotónní mluva, bezobsažná mluva „o ničem“, frázovitá, autoritářská či egoistická mluva, nadsázky a přehánění, rychlá nebo příliš tichá mluva, když jeden partner nepustí druhého ke slovu, když vážně porozumění, když jedna strana nevěří, co druhá strana říká, nebo komunikaci narušují symptomy nervozity.

Nejlepším řešením je při vyjednávání podle Mikuláščíka (2003, s. 143) nenulové řešení (konsensus), které je přínosem pro obě zúčastněné strany.

### 1.4.3.2 Řešení konfliktu za pomoci další osoby

Jiným postupem je řešení konfliktu za pomoci další osoby, popř. instituce. Jednou z možností takové intervence je *soud*. Soud je formálním procesem, který se řídí právními normami. Jedna strana v něm vždy vítězí a druhá prohrává. Tato skutečnost vede k tomu, že až 40 % zúčastněných bývá s rozhodnutím soudu nespokojeno, a ve zhruba 35 % případů se na soud do dvou let znovu obrací (Riskin, s. 9).

Alternativou k soudu je tzv. *arbitráž (rozhodčí řízení)*. Účastníci se zde dohodnou na třetí osobě, která vyslechne obě strany konfliktu a poté vynese závazné rozhodnutí. Zúčastněné strany zde mají větší možnost projevit svá přání, zájmy a stanoviska.

Poslední formou řešení konfliktu za pomoci třetí osoby jsou techniky zaměřující se na průběh konfliktu. Mezi tyto postupy patří:

- 1) *facilitace* – facilitátor má zodpovědnost za proces, za vedení jednání (nikoli za výsledek);
- 2) *konciliace* – třetí strana je zodpovědná za průběh komunikace, podporuje smířčí komunikaci;
- 3) *mediace* – mediátor se stará o konstruktivní průběh komunikace v procesu řešení problémové situace, zaměřuje se na cíl, tj. řešení konfliktu, na kterém se však obvykle konkrétně nepodílí. („Mediace je metoda řešení konfliktu komunikací, při níž neutrální kvalifikovaná osoba pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání, jehož cílem je dosažení jejich spokojenosti s procesem a výsledkem řešení konfliktu“ – Holá, 2003, s. 52).



Výsledky konfliktu jsou buď funkční a situaci zlepší, nebo nikoli, a jedná se o výsledky nefunkční. Konstruktivní je konflikt tehdy, když zlepší kvalitu rozhodování, stimuluje kreativitu a inovaci, podpoří zájem mezi členy skupiny, když se představí jako prostředek, díky kterému je možno vyjádřit problémy a uvolnit tenze. Jde o konflikty, které vytvoří přiměřeně sebekritické prostředí otevřené změně.

Je zřejmé, že funkční konflikt může zlepšit kvalitu rozhodování. Díky němu může být při závažných rozhodnutích věnována pozornost všem bodům, i těm, které jsou neobvyklé, nebo na ně upozorňuje pouze určitá menšina. Konflikt je tak „protilékem“ proti zaběhnutému skupinovému myšlení. Nedovoluje skupině docházet k rozhodnutím, která by byla postavena na slabých základech nebo nepatřičných předpokladech. Konflikt tak stimuluje vznik nových nápadů, podněcuje přehodnocení cílů a aktivit skupiny. Celkově zvyšuje pravděpodobnost úspěšné práce se změnami.

Výzkumy v různých prostředích dokazují, že konflikty mohou mít skutečně funkční povahu. Je také známo, že konflikt může pozitivně ovlivňovat produktivitu práce. Pracovní skupiny složené z lidí s odlišnými zájmy mají obvykle tendenci produkovat mnohem kvalitnější řešení různých problémů, než skupiny homogenní. To, co bylo právě řečeno, nás vede k úvaze, že kulturní různorodost, se kterou se v organizacích setkáváme stále častěji, by měla pro organizaci představovat velký přínos. Tyto objevy mohou naznačovat, že bychom konflikt mohli považovat spíše za něco pozitivního než za slabý bod. V mnoha kulturách však bývá tendence se konfliktu vyhýbat. Takový postoj bylo podle Robbinse (1999, s. 447) možné tolerovat v minulosti, nikoli však v dravě soutěživé globální ekonomice dnešní doby.

## 1.5 Mobbing, konflikt v podobě psychického teroru

Navozuje-li někdo konflikty záměrně, s cílem poškodit někoho z kolegů, jde o jev, který se označuje jako *mobbing*. Domnívám se, že jednou z oblastí, kde může být metoda harmonické komunikace, které se budu věnovat v následující části své práce, v pracovním prostředí nápomocná, jsou právě případy mobbingu. V této kapitole se proto podívám na tento jev blíže.

*„Kolegyně v práci se mnou za celý den skoro nepromluví. Na pracovní otázku odpovídají úsečně, na ostatní otázky, či snahu o komunikaci nereagují. Jsem stále mimo dění i v některých organizačních záležitostech. Když odchází dříve než já, vypnou rádio, tiskárnu, světlo, jako bych tam nebyla. Sebemenší moji chybu okomentují peprnou omáčkou, místo, aby mě nechali něco jen vysvětlit, anebo vše obrátí proti mně. Začínám se bát jakkoliv se projevit nebo s nimi mluvit. Bolí mě žaludek, celá se klepu a potím, točí se mi hlava hned, jak přijdu do práce, nebo do ní mám ráno odejít. Jsem tam skoro rok a nevím, co mám dělat.“* Jarmila (Doktorka.cz, 2004)

Výše uvedený odstavec je reálným popisem mobbingu z pohledu jeho oběti. Člověk by řekl, že k němu snad není co dodat. Pravděpodobně po jeho přečtení ihned pochopíme, jak se oběť nejspíše cítí. Jak dotyčné poradit, už ovšem není tak snadná otázka.

Problém mobbingu nebývá z pochopitelného důvodu dobré pověsti firem příliš zveřejňován. Jeho cílem bývá zamezit oběti v mezilidské komunikaci, snížit na minimum spolupráci s touto osobou, zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec sama stáhne a opustí pracovní místo (Kratz, 2005, s. 16). Podrobněji o jednotlivých charakteristikách mobbingu hovoří Capponi a Novák (1996, s. 74) v souvislosti s rozborem jednoho z nejčastějších dotazníků zjišťujícího mobbing, vycházejícího z faktorové analýzy. Jsou jimi:

- útok prostřednictvím organizačně-administrativních postupů (přeřazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných či víceméně ponižujících úkolů, hledání chyb a jejich tvrdé postihování apod.);
- sociální izolace;
- útok na soukromí (narážky, zesměšňování všech faktických či smyšlených handicapů);
- fyzický útok, sexuální šikana;
- útok proti politickým, náboženských či jiným postojům významným pro danou osobu;
- křik, nadávky, ponižující přezdívky, hanlivé verše označující danou osobu;
- pomluvy a fámy.

Mobbing může vyvolat nízká morální úroveň nebo špatné lidské vlastnosti, málo produktivní či monotónní práce, stres z přetížení nebo špatné organizace práce, příliš autoritativní styl vedení, snaha nalézt náhradní objekt na vybití agrese, strach ze ztráty práce apod.

Obecně může mobbing postihnout každého, nelze říci, že by existoval nějaký typický profil oběti. Terčem se mohou stát i odolní, sebejistí, úspěšní a kvalifikovaní zaměstnanci. Mezi oběťmi však převažují lidé neprůbojní, citliví, méně výkonní, labilní či osoby s dominantně pesimistickým laděním.

Mobbing mívá často charakteristický průběh (Kratz, 2005, s. 22–34): Na samém počátku obvykle stojí konflikt, který není dostatečně konstruktivně řešen, často bývá zamlčován, tabuizován a pouze „vše pod povrchem“.

Následuje fáze systematického vykonávání psychického teroru. Šikanovaný je odříznutý od svého pracovního okolí, je mu vnucena úloha odmítaného vyvržence. Stává se čím dál citlivější a zranitelnější, zhoršuje se jeho psychický a často i fyzický stav. Mění se také jeho chování, roste jeho

nejistota, často se uzavírá do sebe a objevují se u něj např. krátkodobé absence. Pro ostatní se tak jaksi začíná stávat přítěží, začnou mít pocit, že by se obešli bez něj a přestávají mu důvěřovat.

Při výskytu mobbingu často klesá výkonnost celého oddělení. Na to obvykle reaguje personální vedení, může se například pokusit přeřadit oběť mobbingu na jiné oddělení. Mnohdy však případy šikany končí úplným vyloučením oběti z podnikového prostředí, dotyčný dokonce může být tlačěn k tomu, aby sám podal výpověď a neměl tak právo na odstupné.

Toto samozřejmě není v pořádku a zaměstnavatel by nikdy neměl přehlížet fakt, že je podle pracovního práva povinen chránit osobnost svých zaměstnanců a pečovat o ně. Mobbing může totiž mít pro firmu velmi nepříjemné následky, které se mohou projevit nejen v pracovních vztazích, ale také ve výsledcích firmy. Z pracovního procesu jsou částečně vyloučeni minimálně dva lidé – původce mobbingu a jeho oběť. Jak tedy může organizace tomuto negativnímu jevu bránit?

Zvláštní formu prevence proti mobbingu představují kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a podnikovou radou, jejichž vyhotovení obdrží všichni pracovníci podniku. V případě potřeby je třeba podniknout pracovně právní kroky. Současný zákoník práce (č. 262/2006 Sb.) se o povinnosti zaměstnavatele zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržování zákazu diskriminace zmiňuje v základních zásadách a v § 16 a 17. Z méně radikálních řešení se jako efektivní ukazuje sledování okolností případů, kdy zaměstnanci opouštějí firmu. Pravděpodobnost výskytu mobbingu je také menší v atmosféře, kde vládne dialog mezi nadřízenými a podřízenými. Aby v podniku nezavládl „zákon džungle“, mělo by se soužití lidí v organizaci řídit firemními zásadami: souborem hodnotových představ a norem chování, všeobecným zásadním prohlášením podnikového vedení ke strategickým záměrům a definicí podnikového cíle. Interní zásady by neměly být pouze uveřejňovány v reklamních materiálech a sloužit jen k udržování

image firmy. Je třeba, aby byly uskutečňovány v praxi. Vedoucí pracovníci by přitom měli jít příkladem. Kratz (2005, s. 44) také doporučuje pověřit péčí o podnikové klima konkrétní osobu. Důležité je zajišťovat úspěšnou integraci nových zaměstnanců do týmu (např. určit mentora).

Za účelem prevence mobbingu je možné pořádat různé semináře. Může jít o školení pro vedoucí pracovníky zaměřené na optimalizaci chování nadřízených a na kooperativní řízení. Vhodnými nástroji jsou především tréninky zpracování konfliktů, sociální integrace a komunikace. Je třeba zapojit hlavně pracovníky nižší a střední úrovně řízení, jelikož ti se s průvodními jevy mobbingu setkávají jako první. Další možností jsou semináře pro všechny zaměstnance, zaměřené na lepší zpracování konfliktů nebo zlepšení komunikačního chování. Jak totiž o nedostatečně vyvinutém systému komunikace napsal anglický sociolog C. Northcote Parkinson: „Vakuum vytvořené chybějící komunikací v co nejkratším čase vyplní dohady, fámy, žvásty a jedovatosti!“ (Kratz, s. 44).

## **1.6 Význam komunikačních dovedností při řešení konfliktů**

Když se zamyslíme nad tím, co mají různé efektivní způsoby řešení konfliktů společného, vyjde najevo, že zásadní prvek vždy představuje komunikace. Není divu, vždyť v komunikaci se konflikt obvykle projevuje a v komunikaci se rovněž řeší.

Slovo *communicare* původně znamenalo „činit něco společným“, společně něco sdílet. Komunikace tedy nepředstavuje pouze proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo vytváření znalostí. Zahrnuje rovněž společné sdílení nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu, podílení se například pouhou přítomností. Jde nejen o „sdělování“, nýbrž rovněž o „sdílení“ (Vybíral, 2000, s. 17).

Podobně komplexně obvykle chápou komunikaci vzdělávací společnosti, které nabízejí celou řadu kurzů, určených ke zlepšení dovednosti zvládat konfliktní situace a komunikovat. Kurz mívá obsah podobný následujícímu:

- co je spor a co je konflikt, vznik konfliktu, příčiny a (pozitivní a negativní) důsledky;
- typologie konfliktů;
- analýza osobního stylu komunikace v konfliktních situacích a možnosti rozvoje;
- různé strategie pro řešení konfliktů;
- využití principů asertivní komunikace pro prevenci konfliktů;
- komunikace při konfliktních situacích – vyjednávání.

(Kurzy.edumenu.cz, 1999–2008).

Kurzy se zpravidla opírají o poznatky vycházející z různých speciálních rozborů lidského komunikování, z nichž v následující kapitole uvedu alespoň několik základních.

### **1.6.1 Komunikace jako „hra“**

Některé teorie vycházejí z předpokladu, že jednotlivé kroky v chování aktérů komunikace připomínají tahy v rozehrané hře. Jsou dána pravidla a lidské rozhodování je pojato jako kalkulování s výhodami a nevýhodami.

Jedním z prvních zastánců tohoto pohledu na používání jazyka byl rakouský filozof **L. Wittgenstein**, a to především ve svém díle *Filosofická*

zkoumání (1949). To, co znamenají jednotlivá slova, se podle něj dozvídáme tak, že se je učíme používat. Existují totiž různé „jazykové hry“ – různé komunikační postupy, např. zhotovení popisu, formulování domněnky, vymýšlení příběhu, dělání vtipů aj. (Petříček, 1997, s. 147). K tomu ve hře je pak připodobněn rozhodovací akt, člověk totiž vždy kalkuluje s výhodami a nevýhodami. Je také důležité, disponuje-li úplnými nebo pouze neúplnými informacemi. Wittgenstein v mnohém inspiroval **teorii her**, v jejíž lingvistické aplikaci byla zdůrazňována především kooperace a podíl obou stran na komunikaci.

Pojem „hraní“ se dále objevil např. u **E. Goffmana**, který se soustředil na téma sebe prezentace člověka v určité roli. Tyto myšlenky dále významně využili **terapeuti při rodinných terapiích**. Začali zjišťovat nejen explicitní, ale také implicitní pravidla „her“ mezi lidmi, tj. cíle hry, tahy, protitahy a taktiky (úskoky, lži, manipulace, svádění, navádění, dvojsmyslnosti apod.). „Hru“ může hrát člověk také sám se sebou. Jde o situace, kdy si něco namlouvá, obelhává se, popírá fakta, nebo chce něčemu věřit (Vybíral, 2000, s. 158–159).

Častým pojmem při analýzách komunikace a konfliktů je tzv. *hra s nulovým součtem*<sup>8</sup>. Jedná se o situaci striktní kompetice, kdy to, co jeden ztratí, se stává ziskem druhého. Takový přístup vede ke kalkulování, pomlouvám, shazování a dalším „nefér“ praktikám. Komunikující bedlivě

---

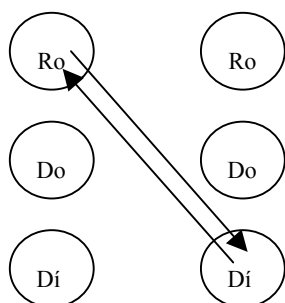
<sup>8</sup> Klasickým případem, kdy je třeba volit mezi hrou s nulovým a nenulovým součtem, je tzv. *vězňovo dilema*, původně popsané Lucem a Raiffem v r. 1957. Modelová situace představuje dva podezřelé ze spáchání zločinu, chybí však důkazy. Zadržení si mohou vybrat mezi přiznáním a zapíráním. Nemohou spolu komunikovat, pouze vědí, že přiznají-li se oba, zůstanou ve vězení 5 let, nepřizná-li se ani jeden, oba stráví ve vězení 1 rok (poté je budou muset propustit). Pokud se přizná jeden z nich, dostane dokonce odměnu a ve vězení zůstane jen druhý, a to 10 let. Jde o klasické interdependentní rozhodnutí, kdy si člověk musí představovat, jak se asi zachová druhý. Podobný problém nastává v řadě sociálních situací, např. mezi dvěma firmami bez komunikačního spojení (Vybíral, 2000, s. 162–63).

anticipuje protivníkovy kroky, mapuje si jeho silné a slabé stránky a maskuje vlastní záměry (Vybíral, 2000, s. 160). Opakem je tzv. *hra s nenulovým součtem*, jejíž podstatou je spolupráce či altruistické chování. (Otázka „Co mi to přinese?“ je nahrazena otázkou „Co nám to přinese?“) Vychází se ze skutečnosti, že díky spolupráci na tom mohou být lépe obě strany. Lze investovat více přesto, že zisk bude vyšší až do budoucna.

Dalším přístupem ke komunikaci, který pracuje s pojmem „hra“, je **transakční analýza**, jejímž původním autorem byl v 50. a 60. letech 20. stol. E. Berne. Podle transakční analýzy člověk vystupuje vždy v jednom ze tří ego-stavů<sup>9</sup>, v ego-stavu *rodičovském*, *dospělém* nebo *dětském*. Nejjednodušším typem komunikačních transakcí jsou tzv. doplňkové transakce.

Při grafickém znázornění by je reprezentovaly rovnoběžné šipky.

**Obr.1** Grafické znázornění doplňkové transakce (volně podle Berne, 1997, s. 23)



Doplňkové transakce umožňují, aby komunikace trvala jakkoli dlouho. Existují však rovněž transakce křížové (např. podnět Do–Do a na něj reakce Dí–Ro), při nichž dochází k přerušení komunikace, transakce trojúhelníkovité (např. podnět zdánlivě Do–Do se snaží ve skutečnosti nalákat jiný

---

<sup>9</sup> Ego-stav Berne chápe jako koherentní systém myšlení a citění, projevující se odpovídajícími způsoby jednání (Berne, 1997, s. 19).



respondentův stav ega (Ro nebo Dí) prostřednictvím skryté (psychologické) transakce), transakce dvojité (na dvou úrovních – úrovni skryté a úrovni zřetelné). Berne dále pracuje s pojmy jako je strukturování času, které má podle něj podstatu ve třech základních „hladech“ či hnacích silách: hladu po podnětech, hladu po uznání a hladu po struktuře. Berne rozlišuje šest různých způsobů chování lidí při společenských stycích: *stažení*, *rituál* (a jeho jednotky „pohlazení“), *práci*, *zábavy*, *intimitu* a *hry*. Hry jsou ustálené, stále se opakující postranní transakce, mající přesně vymezený psychologický zisk. Kromě těchto typů chování vedoucích k vytěžení za každé situace maximálního možného uspokojení, má každý člověk navíc podvědomý životní plán, tzv. scénář, podle kterého si strukturuje delší časové úseky, nebo dokonce celý život (Berne, 1997, s. 11–33).

Přes svoji názornost mají teorie komunikace jakožto hry také své odpůrce. Ti se domnívají, že význam promluv nemusí být určen žádným kalkulem, tedy ani kalkulem podle herních pravidel (Nosek, 2008).

## 1.6.2 Další komunikační modely

Velmi populárním se stal **trénink asertivity**, soubor principů poprvé uceleně publikovaných A. Salterem v USA v r. 1950. Tato metoda se soustředí především na modifikaci sociálních vztahů jedince a jeho vybavením do těchto vztahů repertoárem technik, větším sebevědomím, komunikační jistotou a svobodou bez zábran (Vybíral, 1996, s. 204). Asertivní chování nemá být ani pasivní, ani agresivní. Trénink má člověka naučit nebojácně se prosazovat a potvrzovat si tak svou hodnotu, jasně se vyjadřovat, věcně čelit kritice, manipulaci, emočně nabitým a agresivním výpadům (Vybíral, 1996, s. 205).

P. O'Brienová (1999, s. 11–17) zdůrazňuje význam asertivity v manažerském řízení, a to především v západním světě, kde lidé často „musí tvrdit, že mají pravdu“. Ačkoli asertivita za jednu z hlavních dovedností

člověka považuje schopnost stát si na svém, má také zahrnovat otázky rovnováhy a kompromisu. Síla, kterou člověk díky asertivním technikám nabude, mu má dodat odvalu přiznat chybu nebo opustit starou silně zakořeněnou myšlenku v zájmu formulování nové.

Dalším často používaným komunikačním modelem je **systemový přístup** (Vybíral, 2000, s. 174–181). Jak již napovídá název, ústředním pojmem je zde *system* (rodina, malá sociální skupina, národ apod.), do kterého je člověk zařazen a který spoluutváří. System je tvořen prvky, které jsou mezi sebou v určitých vztazích, a dále se vztahují také ke svým vlastnostem a k vlastnostem druhých. Systemový přístup v otázce komunikování zdůrazňuje roli *kontextu*. Ať již vědomě nebo nevědomě, system ovlivňuje chování jednotlivců a zároveň projevy jednotlivců ovlivňují tento system. Někdy je proto důležitější dohodnout se s partnerem komunikace na kontextu, ve kterém se budeme domlouvat, než na samotném obsahu sdělování. Komunikace není pouhou výměnou informací, je vždy určena okolnostmi a kulturně determinovaným sdílením významů. Každý, kdo do systému patří, ho spoluutváří, a každá změna v komponentě systému pozmění celý system. Systemový přístup se nespokojí s jednostrannou podmíněností: hovoří o tzv. *principu cirkularity* („Akce A může vést k akci B, která může vést k akci C, a to opět vede k akci A“ – Vybíral, 2000, s. 176). Dalším důležitým termínem jsou *vzorce (patterns)*, zautomatizované řady řečových akcí a reakcí. Lidé spolu podle vzorců, které je spojují, nejen komunikují, ale rovněž přemýšlejí.

Řada významů v naší komunikaci bývá pouze hypotetická, jde o naše předpoklady, odhady, domnělá vysvětlení. Mnohé z hypotéz jsou zavádějící či mylné, je třeba je proto brát pouze jako výchozí bod pro komunikování, ne na nich trvat.

Komunikací mezi lidmi se zabývá také **neurolingvistické programování (NLP)** (Vybíral, 2000, s. 181–185), založené v 70. letech 20. stol. v USA matematikem R. Bandlerem a lingvistou J. Grinderem. Podle NLP

se u lidí vyskytuje tato posloupnost: *smyslové vnímání – jazykové zpracování – chování*. Člověk se chová určitým způsobem proto, že k hodnocení a posuzování světa, který vnímá, používá určitý jazyk. Každý člověk disponuje nevědomými reprezentativními systémy, tzv. *vnitřními mapami (neuromapami, smyslovými mapami)*, které předcházejí řeči. Vnitřní mapy mívají u různých lidí vyhraněnou sensorickou podobu. Zjednodušeně řečeno, člověk inklinuje buď k *vizuálnímu, auditivnímu* nebo *kinestetickému (pocitovému) typu*. Mezilidskou komunikaci ovlivňuje, do jaké míry jsou partneři schopni se naladit na společnou smyslovou modalitu. „Každý člověk si na základě svého smyslového vnímání a životní zkušenosti vytváří vlastní představu o světě, „vlastní mapu světa“, pomocí které myslí, plánuje, koná a předpokládá, že ostatní lidé vlastní podobné mapy. Avšak jako plán města není město samé, tak ani naše mapa světa nebude odpovídat mapě jiného člověka. To, co sblížuje lidi s různými mapami, je schopnost porozumět tomuto principu a dovednost komunikace“ (Institut pro neuro-lingvistické programování, 2006–8).

Přístupem, ke kterému má metoda harmonické komunikace, kterou se budu v této práci dále zabývat, patrně nejbližší, je Rogersův **přístup zaměřený na člověka**. (A to i přes to, že Rogersův přístup se na poli komunikace zabývá především terapeutickým vztahem, zatímco Rosenberg svou teorii směřuje široké veřejnosti). Léčení je podle Rogerse měnění člověka vztahem a komunikací. Podle Rogerse jsou při komunikaci nejdůležitější, kromě mnoha dalších vlastností, tyto kvality: *opravdovost (autenticita)*, přijetí a respekt k druhému – *akceptace*, a *empatie*<sup>10</sup>. Empatie předpokládá oscilaci mezi

---

<sup>10</sup> „Empatie (řecky *empathia*: vcítění) je schopnost projevující se v tom, že s různou mírou přesnosti zachycujeme aktuální prožívání druhého člověka, které souvisí s určitými obsahy jeho vědomí, tedy i zkušenostmi, spolu s individuálními významy, jež pro něho tyto obsahy a zkušenosti mají. Přes porozumění aktuálnímu subjektivnímu světu druhého se dostáváme k porozumění jeho předpokladů, které vyplývají z vnitřního vztahového rámce, tedy ze sebezpojetí“ (Vymětal, 1996, s. 89–90).

uměním představit si sama sebe na místě druhého a zároveň si zachovat chladnou hlavu (Vymětal, Rezková, 2001, s. 84). V rozhovoru je především důležité, aby člověk mluvil přirozeným a srozumitelným jazykem, mluvil konkrétně a jednoznačně a ponechával vždy dostatek prostoru pro vyjádření druhé straně. Rogers mimo jiné dále doporučuje, aby člověk nic nepředstíral, aby nepoužíval výraz „měl bych“, byl svobodný a ne jen plnil očekávání druhých, věřil si, měl vytyčenou vlastní autonomii s tím, že druhé akceptuje apod. (Vybíral, 1996, s. 190).

### 1.6.3 Podstata zdravé (funkční) komunikace

Charakterizovat, jak by měla vypadat zdravá mezilidská komunikace, se pokusila celá řada autorů. Vybíral (1996, s. 190) uvádí následující charakteristiky zdravé komunikace:

- *Kontingence* (bezprostřednost) *reakcí* (bez zbytečných dlouhých odkladů);
- *Kognitivní přizpůsobování* (přizpůsobování se stanoviskům, slovníku i mimoslovnímu repertoáru druhého);
- *Zájem o druhého* (pohled z očí do očí, přátelský hlas, pozorné naslouchání, trpělivost, zaangażovanost, povzbuzování, signalizování uznání za drobné pokroky v komunikaci, event. za učiněné pokusy);
- *Reciprocita* (zdravě vyvážený dialog či komunikace ve skupině s reálnou možností sebevyjádření);
- *Humor* (adekvátní a vhodně použitý humor pomáhá fixovat komunikované obsahy);

- „*Tříkrát ne*“: nezahrnovat druhého nadbytkem *požadavků*, přílišnou *kritikou*, nevyjadřovat přehnaně *zklamání*;
- *Podpora vývoje a flexibility* (otevřenost, neuzavírání perspektivy, možnost pokračovat);
- *Konzistence interakcí* (snažit se jednat tak, jak jsme již předtím jednali, nevybočovat ze započatého konceptu);
- *Pozitivní komunikace* (vyhýbání se negativistickým formulacím).

Mikuláščík (Mikuláščík, 2003, s. 187–189) soudí, že když ve skupině existuje otevřená komunikace, už od počátku mají její členové menší zájem pracovat pouze ve vlastní prospěch. Jsou-li komunikační kanály otevřené, existuje větší pravděpodobnost kooperace a domluvy. Konflikty pak nabývají podoby tvořivého a otevřeného srovnávání možných alternativ řešení (Mikuláščík, 2003, s. 187). Důležitou úlohu mají při konfliktu uvnitř skupiny vedoucí, kteří by měli pomáhat konfliktům řešit a zamezit tak dalšímu negativnímu vývoji. Není dobré používat fráze jako „více komunikujte“ nebo „více spolupracujte“, které mohou vést k obraně a vyvolávají v lidech pocit, že jsou obviňováni. Efektivní je zůstat v přítomnosti, nehledat příčiny konfliktu, ale spíše možná řešení. Dále je nezbytné oddělovat problémy od lidí, všechny účastníky pozitivně přijímat a spor považovat za výzvu k řešení za pomoci společného úsilí všech zúčastněných (Mikuláščík, 2003, s. 187).

Metoda harmonické komunikace, které se v této práci budu dále věnovat, je metodou založenou na podobných principech. Soustředí se na to, co se odehrává „tady“ a „ted“, nesnaží se příliš analyzovat příčiny vzniku konfliktu. Důležité je pro ni vzájemné pochopení, které má usnadnit nalezení vhodných řešení. Metoda harmonické komunikace představuje ucelený výcvik v komunikaci, založený na naslouchání sobě i partnerovi, ochotě vnímat pocity a potřeby vlastní i druhého. Člověk se má naučit přestat přemýšlet

a komunikovat v termínech, co je „špatné“ a co je „správné“, osvobodit se od vlivu negativních zkušeností a překonávat navyklé vzorce jednání s druhými.

Cílem této metody je pomáhat při úspěšném řešení konfliktů a rozvíjet vztahy založené na úctě a kooperaci. Může tak být v mnohém inspirací školitelům v oblasti komunikace, lidem pracujícím v oblasti vzdělávání a výchovy, i ostatním, kteří se zajímají o témata efektivního komunikování.

## 2 Metoda harmonické komunikace

*„Když pochopíme, jaké potřeby motivují naše vlastní chování a chování druhých, už nebudeme mít nepřátele.“*

*Marshall B. Rosenberg*

Harmonická komunikace je populárně-psychologickou metodou, která vznikla v 60. letech 20. století v USA. Ačkoli se s ní seznámili lidé již v řadě zemí světa, u nás je zatím téměř neznámá. Jelikož tato metoda přichází z kulturní oblasti Spojených států amerických, vychází z kontextu, který je nám poněkud vzdálený. Přesto se domnívám, že stojí za to podívat se blíže na její principy.

Název Rosenbergova směru jsem se rozhodla přeložit právě jako „harmonická komunikace“<sup>11</sup>. Považuji však za velmi důležité objasnit, jak vznikl Rosenbergův název „Nonviolent Communication“ (nanásilná komunikace, komunikace bez násilí):

Hlavním tématem, kterým se Rosenberg zabýval a které ho vedlo k formulování vlastní metody, bylo studium faktorů, které člověku umožňují vcítit se do sebe i druhých lidí. V úvodu první kapitoly knihy Nonviolent Communication Rosenberg píše: „Svůj život bych chtěl naplnit především empatií, plynulým proudem mezi mnou a druhými, založeným na vzájemném dávání ze sebe“ (Rosenberg, 2003a, s. 1). Domnívá se, že klíčovými pro dosažení tohoto jsou jazyk a volba slov. Již tedy víme, jaký význam má v názvu Rosenbergova směru – Nonviolent Communication – slovo „komunikace“. Termín „nenásilí“ pak Rosenberg převzal od M. K. Gándhího a stejně jako Gándhí ho používá ve významu přirozeného stavu vcítění

---

<sup>11</sup> V našem prostředí by totiž podle mého názoru bylo vhodnější zdůraznit ani ne tak nenásilí, jako spíše porozumění mezi lidmi, tedy harmonii.

(Rosenberg, 2003a). Někdy bývá Rosenbergova metoda nazývána také „jazykem vcítění“ (Compassionate Communication), „autentickou komunikací“ (Authentic Communication), „produktivní komunikací“ (Productive Communication) či „žirafí řečí“ (Rosenberg, 2003b)<sup>12</sup>.

## 2.1 Vznik Rosenbergovy metody

Jak již bylo řečeno, harmonická komunikace (Nonviolent Communication, NVC), v kontextu pracovního prostředí také nazývaná „autentická“ nebo „produktivní“ komunikace, vznikla v 60. letech minulého století v USA. Zakladatel tohoto směru M. B. Rosenberg při jeho vytváření vycházel ze znalostí, které získal během studia klinické psychologie na Wiskonsinské univerzitě, z poznatků nabytých studiem komparativní teologie a ze svých vlastních životních zkušeností. V roce 1989 se Rosenberg stal prezidentem Nadace pro lidskou komunikaci ve Stockholmu. (Tuto nadaci založil C. Rogers, který měl na Rosenbergův intelektuální vývoj velký vliv).

Ideálem harmonické komunikace je vyvarovat se násilí, tj. docílit toho, aby lidé jednali motivováni pouze tím, co je těší a co přináší dobro lidstvu jako celku. Záměrem je naučit se naplňovat své potřeby, aniž by člověk pociťoval strach, vinu, zahanbení, výčitky či vyvíjel nátlak.

Rosenbergova teorie má mnoho společného s koncepty užívanými při mediaci a řešení konfliktních situací a bývá při nich často využívána.

Autor i šířitelé harmonické komunikace se tuto metodu snaží uplatnit v mnoha prostředích: Rosenberg sám inicioval mírové programy ve válkou ohrožených

---

<sup>12</sup> Tento název Rosenberg používá především v kontextu využití této metody při rozvoji komunikačních dovedností u dětí. (Rosenberg, 2003b, s. 5)



oblastech ve Rwandě, Burundi, Nigérii, Malajsii, Indonésii, na Srí Lance, v Sierra Leone, na Středním Východě, v Kolumbii, Srbsku, Jugoslávii a Severním Irsku. Harmonická komunikace nachází uplatnění také v oblasti výchovy a vzdělání, v lékařství, vojenství atd. Tým CNVC (Center for Nonviolent Communication) financovaný organizací UNESCO pořádal například výcvik pro několik desítek tisíc studentů a učitelů v Jugoslávii, izraelská vláda tento směr oficiálně přijala a nabízí ve své zemi výcviky harmonické komunikace ve školách. V roce 1984 M. B. Rosenberg založil mezinárodní neziskovou organizaci Centrum pro harmonickou komunikaci (Center for Nonviolent Communication, CNVC), která v současné době pořádá výcviky a semináře v přibližně třiceti zemích v severní a jižní Americe, v Evropě, v Asii, na Středním Východě a v Africe. V roce 2005 existovalo přibližně 200 kompletně vyškolených (certifikovaných) lektorů harmonické komunikace a výcviků se v každém z předcházejících dvou let zúčastnilo přes 250 000 zájemců (Cnvc, The Organization, 1998–2007).

V České Republice se s harmonickou komunikací doposud seznámilo pouze několik jedinců. (Jednou z ojedinělých prezentací této metody u nás byl příspěvek koordinátorky Centra pro harmonickou komunikaci pro východní Evropu na Celostátním kongresu o výchovném poradenství a Valné hromadě Asociace školských poradců konaného 25–26. dubna 2006 v Pardubicích. (Freibergová, 2006)). Odkaz na Centrum pro harmonickou komunikaci můžeme najít také například na stránkách Koučink Centra (Koučink Centrum, 2005).

## **2.2 Vymezení harmonické komunikace vůči mediaci, psychoterapii a náboženským směrům**

Harmonická komunikace se v mnohém blíží technikám užívaným při mediaci, psychoterapii (obzvláště psychoterapeutickým směrům uplatňo-

vaným v rámci humanistické psychologie) a výrazy, které Rosenberg používá, občas připomínají jazyk některých náboženských směrů. Čím se tedy tato metoda od uvedených konceptů liší?

Harmonická komunikace vznikla v Americe v době, kdy se začala mediace rozvíjet. Tato metoda je při mediaci velmi dobře využitelná. Domnívám se však, že Rosenberg svou metodu vytvářel tak, aby při mnoha řešeních konfliktních situací nebylo zapotřebí zprostředkující osoby, která je při mediaci vždy přítomna. (Osoba uplatňující mediaci podle modelu harmonické komunikace strukturuje a usměrňuje výroky jednotlivých stran podle přesně daného modelu, který je natolik jednoduchý, aby si ho mohli v krátkém čase osvojit sami členové konfliktních stran a prostředníka tak v budoucnosti již k vzájemné komunikaci nepotřebovali). Pokud zprostředkující osoba při uplatňování harmonické komunikace přítomna je, není nutné, aby byla vzdělána v právní problematice a jiných oborech, jak to bývá obvyklé u mediace. Zprostředkovatel, který uplatňuje Rosenbergovu metodu, se pouze snaží rozvinout a udržovat plynulý tok komunikace mezi oběma stranami a předcházet možným nedorozuměním. Uplatnění harmonické komunikace je velmi široké a jedním z cílů, ke kterému je možno směřovat při studiu jejích technik, je i osobnostní růst a lepší porozumění vlastnímu prožívání. Mediace toto přímo nezahrnuje.

Harmonická komunikace není ani uceleným psychoterapeutickým směrem. Rosenberg ve své knize (2003a, s. 124) uvádí, že principy této metody úspěšně využíval i při své klinické praxi. Harmonická komunikace je však na rozdíl od mnohých psychoterapeutických směrů formulována velmi populárně a dá se poměrně snadno osvojit. Rosenbergovy knihy nejsou odbornými publikacemi, jedná se o návody pro laiky, ve kterých se lze jen velmi málo dozvědět o teoretických podkladech Rosenbergova přístupu a koncepce. Ve svých knihách Rosenberg předkládá konkrétní situace a návody, jak je řešit; např. návod, jak vést rozhovor v určité situaci, kterým

slovům se vyhýbat, jak se vypořádat s vlastním hněvem atd. Psychologii Rosenberg vytyká přílišný důraz na patologii. Jeho metoda také nepracuje s nevědomými složkami osobnosti, které jsou naopak v některých psychoterapeutických směrech klíčové.

Rosenberg užívá mnoha slov, která v češtině znějí poněkud nadneseně či mají náboženské zabarvení, v americkém kontextu se ale užívají běžněji než u nás. Domnívám se však, že pokusíme-li se sledovat jeho myšlenkové postupy, zjistíme, že jsou slova použita adekvátně. Rosenberg se mimo jiné věnoval studiu komparativní teologie. Harmonická komunikace ovšem není nakloněna žádnému konkrétnímu náboženství, Rosenberg se pouze inspiroval hodnotami v náboženstvích obsaženými a uplatňovanými lidmi po staletí. Některé aspekty v náboženstvích obsažené naopak odmítá.

## **2.3 Okolnosti vzniku harmonické komunikace v rámci psychologie**

Jak jsem již uvedla, Rosenberg při formování harmonické komunikace vycházel z poznatků nabytých během studia psychologie na Wiskonsinské univerzitě, kde obdržel doktorát, dále ze své klinické praxe a ze studia komparativní teologie. Ve svých knihách i v mnoha rozhovorech však Rosenberg uvádí, že hlavním inspiračním zdrojem k vytvoření harmonické komunikace byly jeho vlastní životní zkušenosti.

Rosenbergův směr má velmi blízko k humanistické psychologii, která se začala rozvíjet v polovině 20. století. Také on klade důraz na objevování a aktivizaci vnitřních možností člověka, na jeho realizaci. Sdílí i filosofický základ humanistické psychologie, který byl v americkém prostředí poměrně optimistický: Přirozenost člověka je dobrá, osobnost se sama vyvíjí příznivě, pokud ji v tom neomezují vlivy zvenčí. Obzvláště blízko má k přístupu zaměřenému na člověka C. Rogerse, jehož byl Rosenberg žákem. Oba tito

psychologové se shodují v optimistickém pohledu na podstatu člověka a odmítají tedy pojetí, že člověk je v zásadě iracionální a že jeho impulsy, nejsou-li ovládnuty, povedou ke zničení druhých i sebe samého. Rosenberg sice nepoužívá přesně Rogersův termín „aktualizace“ osobnosti, ovšem i on (ovlivněn stejným americkým prostředím), klade důraz na přirozenou tendenci člověka k seberealizaci, která obsahuje řadu potřeb (např. potřebu potravy, bezpečí, naplnění prostřednictvím opravdových interpersonálních vztahů atd.). Oba psychologové se rovněž shodují v názoru na přítomnost „procesů hodnocení“, které osobnost člověka regulují. Rosenberg sice zdůrazňuje, že je nutné oddělovat v komunikaci hodnocení od pozorování a umět nezaujatě popsat situaci, důležitost hodnot však nepopírá. Stejně jako Rogers, i Rosenberg zdůrazňuje, že chování člověka je vždy motivováno přítomnými potřebami, ne tolik minulými událostmi. Ve srovnání s Rogersem Rosenberg důležitost minulých zážitků ještě více minimalizuje, nedá-li se přímo říci, že je zcela opomíjí, pravděpodobně v zájmu snadného pochopení a umožnění aplikace teorie co možná nejširším okruhem lidí, z nichž většina nemá žádné psychologické vzdělání<sup>13</sup>. Stejně jako Rogers i Rosenberg pracuje s lidským popíráním některých důležitých smyslových a fyziologických prožitků, opět však tento problém zjednodušuje a omezuje svou teorii na práci jen s takovým popřením, které proběhlo na vědomé (méně častěji na podvědomé) úrovni.

Rosenbergova harmonická komunikace má společné rysy rovněž s dalšími psychologickými směry. V mnohém se shoduje např. se Salterovým principem asertivity: blízký harmonické komunikaci je zvláště tzv. asertivní „feeling talk“ – spontánní vyjadřování pocitů, dále technika sebeotevření s uměním včas informovat o negativních pohnutkách i umění říct si o laskavost. Stejně jako asertivita, i harmonická komunikace se vyhýbá

---

<sup>13</sup> C. R. Rogersova teorie se týká vztahu terapeuta a klienta, Rosenbergova cílová skupina je zcela jiná a využití při psychoterapii je jen jednou z mnoha možností jejího uplatnění.

komunikačním faulům, jako je uražené mlčení apod. Rosenberg se člověka rovněž snaží naučit vyhýbat agresivitě a pasivitě. Obě techniky jsou si blízké svou populární formou. V porovnání se Salterovou technikou však harmonická komunikace věnuje větší pozornost potřebám druhých.

V harmonické komunikaci najdeme rovněž mnoho shodných rysů se systemickým psychoterapeutickým přístupem, který také pojímá člověka jako autonomní bytost, a jeho koncept se shodně zakládá na komunikaci. Podobnost lze nalézt i v roli pomáhajícího (pokud se v případě harmonické komunikace dané situace nějaký účastní), který je s klientem ve vztahu kooperace či jakousi „pomocí k sebepomoci“ (Vybíral, 2000, s. 174).

Myšlenky velmi podobné principům harmonické komunikace prosazuje např. i tzv. buddhistický psychologický styl – např. zásady, jak čelit agresi: nepřijmout agresorovu definici situace, empaticky agresora pochopit (Vybíral, 2000, s. 210). Harmonická komunikace je formulována velmi populárně a jejím smyslem je umožnit její snadné osvojení i lidem, kteří nemají žádné odborné vzdělání.

## **2.4 Harmonická komunikace a rozvojové metody uplatňované v oblasti managementu**

V metodě harmonické komunikace můžeme nalézt prvky shodné s technikami běžně používanými při trénincích manažerů a vedoucích pracovníků v nakládání se skupinovou tenzí na jejich pracovištích, či při výcvicích v týmové spolupráci. Mezi první takové tréninky můžeme zařadit již aktivity **J. Morena** (Čadra, 2004), který mimo jiné pořádal setkání, při nichž hrálo hlavní roli odbourávání společenských zábran a současně čestné a otevřené jednání s ostatními. V r. 1947 byla v Bethelu (USA) založena **národní tréninková laboratoř (NTL)**, která pořádala workshopy, kde se vyučovaly dovednosti iniciovat změny a koncepty zprostředkující porozumění

a pomoc při růstu a vývoji skupin. Skupinám, se kterými na workshopech pracovali významní psychoterapeuti, sociologové a sociální psychologové, se začalo říkat **T-groups**. NLT se později spojila s fakultou managementu a stala se jedním z míst, kde se např. poprvé prakticky rozebíraly McGregorovy teorie X a Y<sup>14</sup>. Tréninkové skupiny veřejně podporovali např. A. Maslow a C. Rogers a z řad manažerů o ně byl velký zájem. T-groups měly pochopitelně i své odpůrce. Jedním z hlavních kritiků byl G. Odiorne, který byl přesvědčen, že ohledně účinnosti metod používaných v rámci těchto skupin nebyla sepsána žádná přesvědčivá studie nebo učiněn výzkum. Zpochybnil také předpoklad, že autokratické vedení, na kterém terapeuti T-groups do jisté míry stavěli, je špatné. (Odiorne byl zastáncem situačního přístupu, kdy manažer míru direktivity uplatňuje rozdílně podle aktuální situace). Nejdůrazněji Odiorne kritizoval T-groups za to, že podle něj poškozovali frekventanty, jelikož pracovali se silnými psychologickými technikami, aniž by na to byli patřičně vybaveni. T-groups začaly být napodobovány, např. R. Blake pro významnou petrolejářskou firmu vytvořil variaci tréninkové skupiny, kterou nazval „pomocná skupina“ a následovali ho další, kteří své skupiny většinou skládali ze zaměstnanců jednoho pracoviště (tzv. „family groups“). Účastníci workshopů se v těchto případech i dále setkávali v práci a často tak museli prožívat napjaté vztahy. Vznikl tak názor, že tréninkové skupiny mají na pracovní vztahy spíše destruktivní vliv a jejich popularita začala zanikat. Nepochybně však ovlivnily řadu technik na poli managementu a zážitkové pedagogiky, které se dnes využívají např. při teambuildingu nebo outdoor

---

<sup>14</sup> McGregorovy teorie X a Y, které popsal ve své knize *The Human Side of Enterprise* se týkají základních domněnek manažerů o vztahu zaměstnanců k práci. Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní, práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy. Je tak třeba přímého řízení v podobě příkazů, nařízení a přísné kontroly. Motivovat je možné pomocí hmotných stimulů, odměn a trestů. Teorie Y naopak předpokládá, že lidé mají svoji práci rádi, považují ji za přirozenou součást života, a pokud přijímají cíle podniku za své, není třeba je příliš kontrolovat (Tureckiová, 2004, s. 58).

leadership tréninku (Čadra, 2004). Ačkoli harmonická komunikace nepracuje přesně na stejných principech jako T-groups, jejichž techniky vycházely především z Lewinova konceptu „destabilizace – změna – fixace“<sup>15</sup>, některé argumenty jejich kritiky jsou aktuální rovněž pro ni. Obzvláště platí pro dva ze způsobů výuky Rosenbergovy metody, pro tzv. „NVC practice groups“ (skupiny složené ze spolupracovníků, nebo přímo nějak zaměřené, např. skupiny dobrovolníků, mimo pracovní prostředí pak např. rodičů) a pro tzv. „IITs“ (International Intensive Trainings), což jsou devítidenní intenzivní tréninky pořádané obvykle pro 20–80 zájemců, zejména pro ty, kteří se sami chtějí stát certifikovanými lektory harmonické komunikace. Účastníci skupinových setkání se navzájem otevírají při důvěrných rozhovorech, kdy všichni říkají, co se v nich odehrává, vzájemně se procesem harmonické komunikace vedou a učí se své prožitky verbalizovat a specifickým způsobem formulovat. Stejně jako u T-groups a jejích variant se však nabízí otázka, zdali je pro takovou otevřenost na setkání vytvořen dostatečně bezpečný prostor. Rovněž Rosenbergův velký důraz na „nenásilí“ a dobrovolnost se v pracovním prostředí zdá trochu idealistický. Co se týká poškozování účastníků, harmonická komunikace však k docílení žádoucích změn pravděpodobně používá méně invazivní techniky, než tomu bylo u T-groups. V Rosenbergově metodě je člověk veden přemýšlet o svých prožitcích značně strukturovaně, vše členit do základních čtyř komponent: pozorování, pocitů, potřeb a žádosti. Spíše než setkáním psychoterapeutické skupiny jsou sezení harmonické komunikace hodinou výuky v komunikačních dovednostech. Pozornost je

---

<sup>15</sup> Tréninkové skupiny se soustředily na to, aby účastníkům zprostředkovaly uvědomění, jak vystupují a celkově působí na ostatní. Trenéři toho docílovali nejasnou strukturou (např. tichem, provokativními poznámkami apod.) při vedení skupiny, které vyvolávalo tenzi (tj. *destabilizace*). Účastníci díky destabilizaci měli možnost poznat své staré vzorce chování a řadu z nich shledat jako špatné nebo neefektivní. Následovala fáze *změny*, která bývala završena *fixací* nových vzorců chování (Čadra, 2004).

obvykle soustředěna pouze na to, co se děje „zde“ a „nyní“, nehledají se široké souvislosti s minulostí a nepátrá se po okolnostech.

Mnoho shod můžeme nalézt mezi metodou harmonické komunikace a **koučinkem**. Obě metody se zakládají na principech, které jsou odedávna známy, pouze jim podle autorů nebyla věnována náležitá pozornost. Podstata koučování spočívá v tom, že se facilitátor (kouč) nesnaží být co největším expertem na své svěřence. Namísto toho je vede šikovnými otázkami a dalšími technikami ke zvyšování jejich vlastního expertství (Parma, 2006, s. 25, Institut systemického koučování, 2005). Také v případě harmonické komunikace jde o zprostředkování určitého způsobu myšlení, jehož osvojení má druhému pomoci, nikoli mu však radit či ho manipulovat. U obou metod není třeba několikaletého školení, jak tomu bývá například u většiny psychoterapeutických přístupů. Je zapotřebí pouze vyzrálá osobnost bez potřeby druhého plně kontrolovat a výcvik v rozsahu řádově desítek hodin. Metoda harmonické komunikace se v mnohém podobá i tzv. **systemickému koučování**, přestože tento typ koučování představuje pravděpodobně komplexnější a ucelenější metodu. Systemický kouč se nejprve musí naučit reflektovat vlastní jednání myšlení, a tak jej měnit a rozšiřovat (Parma, 2006, s. 26). Když se to naučí, může v tom pomoci i druhým. Stejně tak mají čtyři základní složky a další zásady harmonické komunikace (pozorování, pocity, potřeby a žádost) napomoci člověku v sebepoznání, které pak případně může zprostředkovat i druhým. Oba přístupy se shodují v zohledňování individuálních potřeb jednotlivých lidí, v důvěře v jejich potenciál a ve schopnost najít ty nejlepší odpovědi na vlastní otázky. Člověk si tak osvojuje postup, který je pro svůj rozvoj dále schopný používat sám. Jak koučování, tak metoda harmonické komunikace kladou důraz nejen na dosahování vytyčených cílů člověka, nýbrž také na zvýšení jeho osobní spokojenosti.



## 2.5 Základní principy Rosenbergovy metody

Rosenbergova metoda není zaměřená na hledání problémů, nehodnotí se, jaký kdo je. Hledá se, jak věci zlepšit. Má vést k tomu, aby člověk pomáhal druhým, začít je však třeba u sebe. Rosenberg vychází ze zdrojů, které jsou přítomny v každém člověku, a hledá taková řešení, která obohatí všechny zúčastněné strany. Nesoustředí se na změnu samotné situace, nýbrž na změnu pohledu na ni, tj. na její reinterpetaci. Rosenberg učí člověka urovnávat si své vlastní myšlenky a přijímat zodpovědnost za svá přání.

Podstatou harmonické komunikace je pomoci člověku přeformulovat dosavadní způsob vyjadřování a rozpracovat dovednost naslouchat druhým. Namísto navyklých automatických reakcí mají být slova vědomými odpověďmi, založenými na uvědomování si, co je to, co vnímáme, cítíme a chceme. Harmonická komunikace má vést k tomu, aby se člověk upřímně a srozumitelně vyjadřoval a zároveň empaticky a s respektem vnímal druhé. Má pomoci při každé interakci naslouchat jak svým vlastním hlubším potřebám, tak niterným potřebám druhých. Vlastní prožívání má být obsahem vědomí (tím, jak konkrétně tohoto dosáhnout, se však Rosenberg ve svých knihách téměř nezabývá) a to, co je obsahem vědomí, má být obsahem komunikace. Podobně se člověk má snažit odhadnout, co prožívají druzí, a komunikovat opět na tomto základě (tj. říkat jim, co si myslí, že prožívají). Harmonická komunikace má člověka naučit pozorně sledovat a být schopným specifikovat chování a podmínky, které jeho samého či druhé ovlivňují. Rosenberg se snaží eliminovat obranné, vyhýbavé nebo útočné vzorce chování, které jsou podle něj podmíněny posuzováním a kritikou. Snaží se člověka vést k tomu, aby vnímal sebe, druhé i své záměry a vztahy novým způsobem. Odpor, obrana a násilné reakce se tímto mají minimalizovat.

V oblasti slovní komunikace Rosenberg upozorňuje na několik chyb, kterých se lidé běžně dopouštějí, a které je vzdalují od přirozené schopnosti

vcítit se do druhých. Poté doporučuje, aby se člověk soustředil na čtyři oblasti, kterým odpovídají čtyři základní složky harmonické komunikace:

- 1. POZOROVÁNÍ (observation),**
- 2. POCITY (feelings),**
- 3. POTŘEBY (needs),**
- 4. ŽÁDOST (request).**

První část procesu harmonické komunikace představují čtyři okruhy informací, vyjádřené velice jasně ať už verbálně, nebo jinými prostředky.

Prvním krokem je vždy pozorovat, co se v určité situaci skutečně děje, co druzí říkají nebo dělají a co z toho je člověku příjemné, nějakým způsobem ho to obohacuje, a co naopak. Důležité je umět skutečně nezávisle pozorovat – neposuzovat a nehodnotit. Dále je třeba vyjádřit, jak se člověk při pozorování této situace cítí, jaké pocity v něm situace vyvolává. Poté následuje vyjádření potřeb, které se pojí k rozpoznáním pocitům. Čtvrtou složkou harmonické komunikace je velmi specifická žádost, kterou má člověk sdělit, co od druhého chce, co by ho potěšilo nebo obohatilo.

Druhá část Rosenbergovy metody spočívá v přijetí stejných čtyř složek od druhých lidí. Nejprve se má člověk snažit vycítit, co druzí pozorují, cítí a potřebují a potom zjistit, co by je potěšilo či obohatilo. První a druhá část procesu je samozřejmě zaměnitelná, je možné začít empatickým přijetím čtyř složek od druhých. Harmonická komunikace nepředstavuje přesně daný vzorec, ale přizpůsobuje se jak různým situacím, tak osobním a kulturním zvyklostem.

Důležité je, že přestože se o harmonické komunikaci mluví jako o „procesu“ nebo „jazyku“, všechny čtyři složky mohou proběhnout bez

jediného slova. Podstata této metody spočívá v uvědomění si těchto čtyř jednotlivých komponent, ne ve vlastní výměně slov.

Toto uvědomění má podpořit schopnost člověka hluboce naslouchat, respektovat sebe i druhé, vcítit se a jak Rosenberg často zdůrazňuje: rozvíjet vzájemný zájem dávat ze svého nitra.

### 2.5.1 Komunikace bránící vcítění

Ve své knize *Nonviolent Communication. A Language of Life* (Rosenberg, 2003a) Rosenberg nejprve čtenáře přejícího si osvojit metodu harmonické komunikace varuje před několika specifickými chybami, které běžný člověk při komunikaci často dělá a které znemožňují, aby se do sebe lidé navzájem vcítili a komunicovali efektivně. Nazývá je formami „odcizující komunikace“. Jde o moralizování a srovnávání, odmítání odpovědnosti a příkazování (Rosenberg, 2003a, s. 15–22):

**Moralizování** Rosenberg definuje jako „posuzování, které naznačuje pochybení nebo špatnost na straně lidí, kteří nejednají v souladu s našimi hodnotami“ (Rosenberg, 2003a, s. 15). Jedná se o *obviňování, hanění, snižování, klasifikování, kritiku, srovnávání, diagnostikování* atd. Rosenberg upozorňuje, že takové analyzování ostatních je ve skutečnosti vyjádřením našich vlastních potřeb a hodnot. Když ovšem své potřeby a hodnoty člověk projevuje tímto způsobem, vzbuzuje v lidech, o jejichž chování se zajímá, snahu o obranu a odpor. I když se možná po takovém moralistickém výroku oslovený skutečně pokusí v souladu s hodnotami někoho jiného jednat a bude mu dávat za pravdu, že se dopustil chyby, bude to pravděpodobně dělat se strachem, pocitem viny nebo zahanbení. V takových situacích podle Rosenberga obvinění lidé obvykle cítí nelibost a klesá jim sebevědomí. Velmi negativní dopad na sebedůvěru člověka má také **srovnávání**. Z nevhodné komunikace plynou negativní důsledky i pro hodnotícího. Kdykoli si ho totiž

hodnocený v mysli spojí s některým z negativních pocitů, které díky němu prožil, zmenšují se šance, že se do něj vcítí a bude na jeho potřeby a hodnoty reagovat.

Rosenberg důrazně odlišuje *moralistické soudy* od *soudů hodnotových*. (Např. věta „Jsi trochu pohodlný“ by byl soud moralistický, zatímco „Je pro mě důležité mít v týmu velmi pracovité lidi“, by byl soud hodnotový). Hodnotové soudy jsou podle Rosenberga pro člověka nezbytné, vyjadřují totiž kvality, kterých si v životě ceníme.

Jde v podstatě o to, aby si člověk při komunikaci s druhými (i v představách o nich) vždy uvědomoval, že nemá právo nikoho soudit a že to ani není efektivní. Slovy dříve zmiňované transakční analýzy, měl by vždy komunikovat v pozici „já jsem OK, ty jsi OK“. Pokud se uchýlí k moralizování, není velká šance, že u druhého člověka dosáhne žádoucí změny chování. Možná bude po jeho, ovšem za cenu důsledků popisovaných například v teorii kognitivní disonance: vztah bude narušen pro ohrožení sebepojetí druhého člověka. Ten se tak bude, ať již vědomě či nevědomě, bránit.

Další formou odcizující komunikace je **odmítání odpovědnosti**. Rozumí se jí zastiňování vědomí toho, že jsme každý odpovědný za své myšlenky, pocity a činy. Příčinu svých myšlenek, pocitů a činů v takových případech obvykle přisuzujeme *nejasným neosobním silám*<sup>16</sup>, *okolnostem, diagnóze, osobní nebo psychologické historii, činům druhých lidí, příkazům autorit, skupinovému nátlaku, zásadám institucí, pravidlům a ustanovením, genderovým a sociálním rolím, neovladatelným impulzům* či věku.

Rosenberg doporučuje, aby člověk takový způsob komunikace nahradil řečí, která možnost volby připouští. Upozorňuje, že když (si) nepřiznáváme

---

<sup>16</sup> Např.: „Pracuji pomalu, protože jsem odjakživa líný“.

svou odpovědnost za to, jak se chováme, myslíme a cítíme, můžeme být nebezpeční.

Poslední Rosenbergem definovanou formou odcizující komunikace je **příkazování**. Příkazování je totiž explicitně nebo implicitně spojeno s obviněním či trestem, pokud se ho nepodaří splnit. Je proto podle Rosenberga velmi násilné, a tudíž nevhodné.

Odcizující komunikace podle Rosenberga mimo jiné souvisí s představou, že určité činy jsou hodny ocenění, zatímco jiné zasluhují trest. Většina lidí byla vychována přemýšlet tímto způsobem a často si proto klade otázky, zda na tom, co cítí či potřebuje, není něco špatného. Rosenberg čtenářům předkládá svůj názor, že je v zájmu každého, aby se lidé měnili, ne ovšem proto, aby se vyhnuli trestu, nýbrž proto, že změna svědčí jim samým.

## 2.5.2 Pozorování

Rosenberg radí, aby člověk v každé situaci nejprve jasně a konkrétně vyjádřil, co v dané chvíli pozoruje. Pozorování má být zřetelně odděleno od hodnocení.

Rosenberg připouští, že harmonická komunikace neumožňuje, aby byl člověk naprosto objektivní a vyvaroval se jakéhokoliv hodnocení. Je ovšem třeba hodnocení od pozorování velmi jasně oddělovat. V opačném případě je totiž nižší pravděpodobnost, že druzí zamýšlené zprávě budou skutečně naslouchat. Hrozí nebezpečí, že takovou zprávu budou vnímat jako kritiku, jako útok na svou osobu.

Rosenberg rovněž upozorňuje na fakt, že lidé velmi často používají strnulá zobecnění, která je třeba nahradit hodnocením založeným na

pozorování specifickém pro daný čas a kontext.<sup>17</sup> Je v tomto velmi konkrétní a vyjmenovává sedm nejčastějších „chyb“ (nevhodných slovních formulací), kterých se lidé dopouštějí. Poté navrhuje vhodnější formulace. Rosenbergovy příklady znázorňuje *tabulka 1*:

**Tab. 1.** Příklady pozorování zahrnujících hodnocení a návrhy vhodnějších formulací (volně podle Rosenberg, 2003a, s. 30)

Sdělení	Příklad pozorování, ve kterém je obsaženo hodnocení.	Příklad pozorování bez hodnocení.
<b>1) Použití slovesa být, aniž by hodnotící dal najevo, že za hodnocení přijímá zodpovědnost.</b>	Jsi příliš hodný.	Když slyším, jak mluvíš se svými podřízenými, když neplní své povinnosti, zdá se mi, že jsi příliš hodný.
<b>2) Použití sloves s hodnotícími významy.</b>	Doug pořád všechno odkládá.	Doug se na porady připravuje jen pár minut předem.
<b>3) Předpoklad, že něčí hypotézy o myšlenkách, pocitech, záměrech nebo přáních druhého člověka jsou ty jediné možné.</b>	Tu práci nedostane.	Nemyslím si, že tu práci dostane. nebo Řekla: „Nedostanu tu práci.“
<b>4) Zaměňování předvídání s jistotou.</b>	Když budeš tak často pracovat přes čas, poškodíš si zdraví.	Bojím se, že pokud budeš tak často pracovat přesčas, můžeš si poškodit zdraví.

---

<sup>17</sup> Ve své knize *Nonviolent Communication. A language of life*. [1] Rosenberg v této souvislosti zmiňuje výrok indického filozofa J. Krishnamurtiho, podle kterého je pozorování bez hodnocení nejvyšší formou lidské inteligence.

<b>5) Pomíjení jedinečnosti toho, o čem mluvíme.</b>	Italové jsou hrozně nepořádní.	Nikdy jsem neviděl, že by si ten Ital, který má stůl naproti mě, udělal ve věcech pořádek.
<b>6) Používání slov poukazujících na vlohy, aniž bychom dali najevo, že hodnotíme.</b>	Hank Smith je nezodpovědný.	Hank Smith přišel tento týden dvakrát na schůzku s klientem pozdě.
<b>7) Užívání příslovcí a přídavných jmen způsobu, které nenaznačují, že bylo provedeno hodnocení.</b>	Jim je divný.	Jim mi není sympatický.

### 2.5.3 Pocity

Rosenberg se domnívá, že při řešení řady konfliktních situací nám může pomoci, když projevíme svou zranitelnost. Následuje tedy vyjádření toho, co člověk cítí. Toto vyjádření se má pokusit provést opět co nejpřesněji. Příliš neurčitá slova jako „dobře“ či „špatně“ nejsou postačující. Pro usnadnění verbalizace pocitů Rosenberg předkládá jejich seznam.

Stejně tak jako v případě pozorování, i u dalšího kroku své metody, vyjadřování pocitů, Rosenberg vyjmenovává několik nejčastějších chyb, kterých se lidé dopouštějí. Domnívá se, že obecně lze říci, že pocity nebývají jasně vyjádřeny, když za slovem *cítit* následují slova, znázorněná v *tabulce 2*:

**Tab. 2** Příklady chyb při slovním vyjadřování pocitů (volně podle Rosenberg, 2003a, s. 42)

<b>Pocity nebývají jasně vyjádřeny, když za slovem <i>cítit</i> následují:</b>	
<b>Výrazy:</b> „že, jako, kdyby“.	<p>„Mám pocit, že by tu práci bylo možné dělat rychleji.“</p> <p>„Cítím se jako smolař.“</p> <p>„Cítím se, jako bych v týmu ani nebyl.“</p>
<b>Zájmena:</b> „já, ty, on, ona, oni, ono“.	<p>Mám pocit, že se to pořád oddaluje.“</p> <p>„Cítím to jako nátlak.“</p>
<b>Další chybou bývá zaměňování skutečného vyjádření pocitů s vyjádřením myšlenek. Jde o tyto případy:</b>	
<b>Popis něčeho, co si člověk myslí, že je.</b>	„Cítím se jako prodejce neschopný.“
<b>Popis něčeho, co si člověk myslí, že dělají lidé kolem něho, či vyjádření toho, jak si jejich chování interpretuje.</b>	<p>„Cítím se v práci opomíjený.“</p> <p>„Cítím se nepochopený.“</p> <p>„Cítím, že ke mně podřízení nemají žádný respekt.“</p>

## 2.5.4 Potřeby

Dalším krokem harmonické komunikace je vyjádření potřeb, které se za uvedenými pocity skrývají. Je důležité, aby si člověk uvědomil, že to, co druzí říkají nebo dělají, mohou být podněty, ale nikdy ne příčiny našich pocitů. Harmonická komunikace má tedy vést k tomu, aby člověk přijal odpovědnost za to, jak své vlastní pocity vytváří.

Rosenberg vysvětluje, že pokud člověk dokáže spojit své pocity s tím, co potřebuje, je pro druhé snazší empaticky reagovat. Pokud člověk nepřikládá



tomu, co potřebuje, význam, nebudou to pravděpodobně dělat ani druzí. Vhodné není ani na druhé naléhat. To vyvolává pouze vzdor a ohrožuje sebevědomí druhého, který tak může nabýt dojmu, že jeho vlastní potřeby nejsou důležité.

Rosenberg dále varuje před motivací pocitem viny. Upozorňuje, že za vlastní pocity je třeba nést odpovědnost. Například zklamání lze vyjádřit dvěma rozdílnými způsoby: „Zklamal jsi mě, protože sis na mě včera neudělal čas“ (tj. formulace snadno vzbuzující pocit viny), nebo: „Byla jsem zklamaná, že sis na mě včera neudělal čas, protože jsem chtěla probrat nějaké věci, které mi dělaly starosti“ (tj. vhodná formulace dle zásad harmonické komunikace).

### **2.5.5 Žádost**

Posledním krokem harmonické komunikace je konkrétní, pozitivně formulovaná žádost. Ve své knize *Nonviolent Communication. A Language of Life* Rosenberg zmiňuje, že během klinické praxe došel k poznání, že důvodem, proč se lidé dostávají do depresí, bývá fakt, že nedostávají to, co si přejí. Nedostávají to však proto, že je to nikdo neučil získávat. Je třeba, aby si člověk ujasnil, co k tomu, aby byl spokojenější, od druhých potřebuje. Často v tom totiž sám nemá jasno, a na druhé pouze „sype hromadu slov“. Pro druhé potom bývá problém postřehnout, o co skutečně žádá.

Požádat je třeba jasným, pozitivním a konkrétním způsobem. Je ovšem velmi důležité rozlišovat mezi tím, kdy člověk žádá a tím, kdy rozkazuje. Pokud při nevyhovění požadavku hrozí obvinění nebo trest, jedná se podle Rosenberga o nátlak, po kterém nelze očekávat empatickou reakci. Čím častěji žádající osoba v minulosti v případě nevyhovění obviňovala či trestala, tím větší je riziko, že i její další žádost bude vnímána jako rozkaz a reakcí bude buď podřízení, nebo vzdor. Je třeba, aby člověk, který žádá, dal najevo, že si přeje, aby druzí vyhověli jen v tom případě, že si to sami přejí. I v této části

harmonické komunikace autor varuje před užíváním některých slov. Jde o slova, která automaticky mění žádost v rozkaz: *Měl by po sobě uklízet. Zasloužím si, aby mě povýšili. Jsem oprávněný je tu zadržet*, atd. (Rosenberg, 2003a, s. 83). Někdy je vhodné požádat druhou stranu o zpětnou vazbu, aby se člověk přesvědčil, že byl správně pochopen.

Rosenberg upozorňuje, že cílem harmonické komunikace není přizpůsobit lidi a jejich chování našim vlastním potřebám, nýbrž vytvářet vztahy založené na upřímnosti a empatii. Uznává přitom, že pro lidi, kteří se snaží druhé ovlivňovat a dosáhnout změn v jejich chování (pro manažery, učitele atd.), je mít tento cíl stále na mysli velmi obtížné.

## 2.6 Další témata v harmonické komunikaci

Prvním tématem, kterým se Rosenberg zabývá, je **empatie**. Člověk totiž musí být nejen schopen prostřednictvím uvedených základních čtyř komponent vyjádřit, co se v něm samém odehrává, ale musí také umět empaticky přijmout zprávy od druhého.

Rosenberg empatii definuje jako „respektující porozumění tomu, co druzí prožívají“ (Rosenberg, 2003a, s. 91). Uvádí v této souvislosti citát čínského filozofa Chuang-Tzu, podle kterého empatie vyžaduje naslouchání „celou bytostí“ (tamtéž).

K tomu, aby se člověk projevoval empaticky, je podle Rosenberga nezbytné, aby se zbavil všech domněnek, představ a soudů o druhých. Empatický člověk nemá příliš radit či ujišťovat, a pokud přece jen nějakou radu poskytnout chce, má se nejprve ujistit, zda je o ni zájem. Má být zcela s druhým člověkem a s tím, co druhý prožívá. Vlastnost „být přítomen“ odlišuje empatii od rozumového porozumění či sympatie.

Tomu, kdo chce druhým empaticky naslouchat, Rosenberg radí, aby jako pomůcku opět použil čtyři základní složky jeho metody a snažil se odhadnout, čemu by u druhého odpovídaly. Poté je třeba druhému poskytnout zpětnou vazbu a říci mu, co jsme z jeho sdělení vyrozuměli. K snazšímu otevření druhého pomůže, když začneme opět sdělením svých vlastních pocitů, které po jeho výroku následovaly, a potřeb, které v danou chvíli máme. Rosenberg však rovněž upozorňuje, že někdy může být verbální reflektování vyslechnutého v rozporu například s kulturními pravidly. Je proto dobré parafrázovat pouze tehdy, přispívá-li to k hlubší empatii a porozumění (jak toto odhadnout však Rosenberg dále nerozebírá a ponechává to na zkušenostech a intuici člověka). Jindy je lepší použít strukturování dané situace podle Rosenbergových čtyř složek pouze k tomu, aby si člověk nebral sdělení druhého osobně.

Při parafrázování je třeba dbát na tón hlasu, který má dostatečně vyjadřovat opravdovou účast a působit přirozeně. Pokud se stane, že se zájem přece jen druhému nebude zdát autentický, Rosenberg doporučuje, aby se člověk snažil opět vycítit, co druhý v danou chvíli cítí a potřebuje (např. důvěru), a reagoval na to.

Zdali bylo druhému poskytnuto dost empatie, má podle Rosenberga člověk možnost poznat tak, že ve svém těle ucítí uvolnění podobné tomu, které právě prožil ten, komu empatii projevoval. Za druhé významné znamení, že byla projevena dostatečná empatie, Rosenberg považuje zastavení proudu slov druhého.

Schopnost poskytnout empatii podle Rosenberga umožňuje vyhnout se násilí, pomáhá slyšet slovo „ne“, aniž by ho člověk bral jako zavržení, může také oživit nudnou konverzaci a pomoci člověku vycítit, jaké pocity a potřeby se skrývají za chvílemi mlčení.

Jedním z hlavních cílů harmonické komunikace je, aby se člověk dokázal efektivně vztahovat sám k sobě. Pokud člověk udělá nějakou chybu,

má se na ni podívat v rámci Rosenbergových čtyř komponent, což mu má usnadnit, aby si odpustil. Takový přístup má, namísto běžného odsuzování sebe sama, vést k vnitřnímu růstu. Člověk tak své chování ohodnotí s ohledem na své nenaplněné potřeby a impuls ke změně pak nebude vycházet ze studu, viny, vzteku nebo deprese, nýbrž z čistého přání přispět k vlastní pohodě a pohodě druhých. Člověk má také prozkoumat vše nepříjemné, čemu se v současné době podřizuje, a uvědomit si, že vše, co v životě dělá, je proto, že to *chce*, ne proto, že *musí*. (Pokud je člověk silně přesvědčen, že něco dělat skutečně *musí*, dělá to podle Rosenberga pro peníze, pro uznání, aby se vyhnul trestu, aby se vyhnul studu či aby předešel vině či z povinnosti, a je třeba si toto uvědomit). Uvědoměním, že ve všem v životě existuje volba, je podle Rosenberga snadné předejít pocitům deprese, cítit se šťastněji a celistvěji.

Dalším tématem je **vyjadřování vzteku**. Vyjadřování vzteku je podle Rosenberga oblastí, kde se nejlépe ukazuje rozdíl mezi harmonickou komunikací a jinými formami komunikace. V harmonické komunikaci bylo formulováno deset kroků, kterými by měl člověk, který se dostane do kontaktu se vztekem, postupovat. Tyto kroky opět představují jakési rozšíření základních čtyř komponent Rosenbergova modelu.

První tři kroky se týkají získání nového pohledu na pocity vzteku a nakládání s nimi. Další čtyři kroky mají člověka naučit, jak se při pocitech vzteku vztahovat k sobě samému, a kroky 8–10 pak nabízejí způsob, jak se vztahovat k druhým (Klein, Gibson, 2003, s. 2–18):

- 1) Člověk by si měl uvědomit, že vztek je hodnotný poplašný signál. Upozorňuje člověka, že by se měl zastavit, zamyslet se nad tím, co cítí a potřebuje a začít hledat východiska dané situace, která by ho uspokojila.
- 2) Dále je třeba zaměřit pozornost na fakta dané situace a oprostít se od subjektivních hodnocení.

3) Třetí krok spočívá v přijetí odpovědnosti, v pochopení, že pocity člověka plynou z jeho vlastních potřeb, které buď jsou, anebo nejsou naplňovány.

4) Je třeba zformulovat obvinění, ovšem poté ihned přijmout odpovědnost za své myšlení a zaměřit pozornost na své pocity a potřeby, které se za každým obviněním skrývají.

5) Člověk si prostřednictvím pocitů a potřeb sám sebe lépe uvědomí a nyní je možné obrátit pozornost na naplnění toho, co potřebuje.

6) Dále je třeba zformulovat vše pozitivně.

7) Sedmým bodem je vyjádření jasného požadavku.

8) V dalším kroku je třeba zaměřit svou pozornost na druhého, na to, jak se cítí a co asi potřebuje.

9) Dále se musíme rozhodnout, či potřeby se budeme snažit prodiskutovat a uspokojit dříve. (Toto rozhodnutí má člověk udělat na základě zvážení, kdo ze zúčastněných je v danou chvíli více rozrušený a potřebuje se vyjádřit, a kdo má naopak zrovna ve svém prožívání větší jasno).

10) Desátým, konečným krokem má být plynulá konverzace, kde obě strany vyjadřují, co se v jejich nitru odehrává a snaží se nalézt společná řešení situace, která by jednotlivé strany uspokojila.

Dalším tématem, kterým se Rosenberg v harmonické komunikaci zabývá, je „**ochranná funkce násilí**“, tedy použití násilí v situacích, kdy je to nezbytné.

V některých situacích pro dialog nejsou podmínky. Jedna strana například odmítá komunikovat, nebo není na rozhovor čas z důvodu blížícího se nebezpečí. Harmonická komunikace ovšem vyžaduje, aby lidé viděli jasný rozdíl mezi tím, kdy jde o násilí ochranné a kdy o násilí trestající. Násilí je užíváno k ochraně, pokud je snahou předejít zranění nebo křivdě. Záměrem

násilí, které trestá, je, aby ti, kteří se dopustili něčeho špatného, za své činy trpěli. Podle harmonické komunikace by lidé při používání násilí neměli druhé ani jejich činy odsuzovat. Záměrem má být určitá forma výchovy, nikoli trest. Násilí má být použito v situacích, kdy hrozí, že si lidé ublíží, nebo ublíží druhým z důvodu nějakého druhu nevědomosti. Strach z trestu podle Rosenberga jediné snižuje sebevědomí a dobrou vůli. Člověk se tak zaměřuje především na možné následky svého jednání, nikoli na svůj hodnotový systém, jak by tomu mělo být.

Rosenberg se také zabývá otázkou **vyjadřování vděku**. Komplimenty jsou podle něj totiž rovněž formami posuzování, ač jde o posuzování pozitivní. Lidé je, stejně jako soudy negativní, někdy používají k manipulaci druhých. V harmonické komunikaci Rosenberg radí používat vyjadřování vděku pouze k „oslavě“. Člověk má vděk vyjadřovat následovně (Rosenberg, 2003a, s. 186–188):

- 1) říci, jaký čin přispěl k jeho pohodě, či ho obohatil;
- 2) říci, kterou jeho konkrétní potřebu druhý svým činem uspokojil;
- 3) vyjádřit potěšení, které v něm čin druhého vyvolal.

Takové vyjádření vděku se podle Rosenberga rovněž lépe přijímá. Nevyvolává v člověku pocit nadřazenosti a člověk se nemusí vypořádávat s falešnou skromností.

## 3 Využití Rosenbergovy metody v pracovním prostředí

„Většina z nás prahne po efektivním výcviku v komunikačních dovednostech, který by nám pomohl zlepšit kvalitu pracovních vztahů, umožnil zvýšit produktivitu pracovních porad a týmové práce, podpořil naše vůdčí schopnosti, umožnil efektivní řešení pracovních konfliktů a jednoduše nám pomohl efektivněji komunikovat“, dočteme se v nabídce knih Centra pro harmonickou komunikaci zaměřených na řešení konfliktů a efektivní komunikaci (Puddle Dancer Press, 2003).

V souvislosti s pracovním prostředím bývá Rosenbergova metoda nejčastěji nazývána autentickou komunikací, pro větší přehlednost však budu i v tomto kontextu používat označení „harmonická komunikace“. Témata, kterými se autoři příruček harmonické komunikace zabývají v pracovním kontextu a slibují v nich dosažení pokroku, jsou konkrétně tato (About NVC: Puddle Dancer Press, 2003):

- zprostředkování cesty k nalezení trvale uspokojivých řešení konfliktů v pracovním prostředí;
- umožnění snazšího iniciování a průběhu těžkých (obtížných) rozhovorů;
- schopnost jasného a srozumitelného projevu v každé situaci;
- omezení absencí a stresu v zaměstnání;
- nalezení zdravé rovnováhy mezi pracovními nároky a osobním životem;
- dosahování maximální kvality produktů či služeb;

- podpoření přispívání organizace společnosti;
- zvýšení produktivity a účinnosti pracovních porad;
- podpoření pracovní morálky, výkonu, autonomie, kreativity a týmové práce zaměstnanců.

Rosenbergovu metodu se má člověk možnost naučit čtyřmi základními způsoby: samostudiem, ve skupinách, na workshopech a na mezinárodních intenzivních trénincích. Základní učební materiál představuje Rosenbergova kniha *Nonviolent Communication. A language of life* (Rosenberg, 2003a). Kniha je napsána formou učebnice, k níž je k dispozici také pracovní sešit *Nonviolent Communication Workbook for Individual and Group Practice* (Leu, 2003). Na internetových stránkách mezinárodní neziskové organizace Center for Nonviolent Communication je možné získat rovněž řadu tematicky zaměřených brožurek, dalších knih, videokazet a CD, které lze zakoupit prostřednictvím internetu. Pořádají se také telefonické kurzy, obvykle zaměřené na nějaké konkrétní téma, a kurzy ve formě pravidelných e-mailů. Člověk má tedy možnost osvojit si harmonickou komunikaci sám za pomoci literatury a distančních forem výuky. V případě více zájemců lektoři doporučují procvičování metody v malých komunitách, tzv. „NVC practice groups“. Pokud má někdo o studium harmonické komunikace hluboký zájem, či se chce stát certifikovaným lektorem Rosenbergovy metody, může se zúčastnit workshopů a intenzivních tréninků. (K získání certifikátu opravňujícího Rosenbergovu metodu vyučovat je třeba doložit účast na několika intenzivních trénincích, a dále po delší časový úsek informovat Centrum pro harmonickou komunikaci o vedení vlastní skupiny, tj. NVC practice group. Vyučovat je pak možné jak v nekomerční sféře, tak ve firmách. O využití harmonické komunikace v pracovním prostředí se zajímá např. singapurská firma Futurity Pte Ltd (NVC for people who mean business,



2005), která zprostředkovává vyškoleným lektorům uplatnění v ziskových organizacích.

Všechny základní principy metody jsou však v materiálech harmonické komunikace objasněny natolik srozumitelně, že je jistě téměř každý bez problémů pochopí a bude je schopný k vlastní potřebě používat bez pomoci zprostředkovatele. Aplikace Rosenbergovy metody je proto v mnoha ohledech méně náročná než využití např. mediace či psychoterapie. Autor ovšem ve svých knihách uvádí, že mu i při mediaci v konfliktních situacích (Rosenberg, 2003a, s. 11) a v psychoterapeutické praxi (Rosenberg, 2003a, s. 124–126) byla metoda harmonické komunikace v mnohém nápomocná.

Rosenbergova metoda v ideálním případě vede ke skutečnému vyřešení konfliktů, kdy jsou s následným stavem spokojeny obě strany. Jednoduchá struktura čtyř složek člověku umožňuje rychle se zorientovat v napjaté situaci. První složka, „pozorování“, má člověku pomoci, aby „vychladl“ a na konflikt se podíval objektivnějším pohledem. Sdělením toho, co „pozoruje“ se také vyjasní případná nedorozumění či špatné interpretace chování či požadavků druhé strany. Prostřednictvím druhé složky, „pocitů“ mluvčí druhé straně pomůže hlouběji pochopit své postoje a zároveň se pokusí do druhé strany sám vcítit. Vzájemné pochopení se má ještě prohloubit, když mluvčí vyjádří své potřeby (složka třetí) a vyzve k tomu i druhou stranu. Jasně vyjádření pocitů a potřeb bez analýz a hodnocení by mělo vést obě strany k uvědomění, že chování oponentů vychází právě z těchto zdrojů, tedy z něčeho, co je bytostně lidské. Zbývá složka čtvrtá, vyjádření „žádosti“, kdy nastává chvíle vyjednávání a hledání řešení přijatelných pro obě strany. Ne vždy je samozřejmě možné dosáhnout toho, aby obě strany byly plně uspokojeny. Uspokojivý však může být například příslib, že straně, která tentokrát mírně ustoupí, bude výhoda poskytnuta příště. Ve složitých konfliktních situacích se v harmonické komunikaci klade důraz na to, aby se lidé cítili vyslyšeni. Tím, že si člověk v každé situaci dokáže uvědomit univerzálnost lidských potřeb,

přispívá k lepší komunikaci a vzájemné důvěře. Když totiž dokáže odhadnout potřeby druhých, a ti se tak se cítí skutečně pochopeni, jsou schopni uvolnit vazby ke svým často obranným či stereotypním postojům, otevřeně se vyjadřovat, hledat a nalézat řešení typu výhra – výhra<sup>18</sup>, výhodná pro obě strany. Přestože harmonická komunikace spočívá v pouhých čtyřech krocích, pochopitelně ne každý musí být za každé situace ochotný komunikovat právě takto, nebo dokonce jakkoli. Rosenberg věří a podkládá to řadou svých zkušeností a úspěchů ve velmi obtížných konfliktních situacích, že pokud člověk projeví dostatečné množství empatie a druhého nejprve citlivě vyslechne, pomůže to dotyčnému k tomu, že přenesou svou pozornost od horlivého hodnocení a posuzování svého protivníka k lepšímu uvědomění si svých vlastních potřeb v dané situaci. Po tomto uvědomění je ochotnější komunikovat, na situaci se dívá optimističtěji, je schopnější nahlédnout perspektivy druhé strany a celkově se snaží na řešení konfliktu spolupracovat. Je faktem, že pracovní prostředí je jedním z míst, kde bývají lidé ke vzájemné spolupráci motivováni, a tak má podle mého názoru harmonická komunikace v tomto ohledu šanci být efektivní. Velmi správně dbá na to, aby jedné straně nebylo řešení konfliktu vnuceno, což by se mohlo nežádoucím způsobem projevit později. Rosenbergova metoda může pomoci i v případech mobbingu. I v krajním případě, kdy se útočník nehodlá svého záměru zničit oběť vzdát, poškozovaný člověk se může alespoň lépe zorientovat ve svém prožívání, pokusit se získat od protivníka zpětnou vazbu a mít tak šanci pochopit, kde konflikt vznikl. Může si lépe ujasnit své priority a zmírnit tak včas negativní dopad nepříjemných okolností.

Harmonickou komunikaci je dále možné využívat při různých typech obtížných rozhovorů v pracovním prostředí, jako jsou hodnotící pohovory,

---

<sup>18</sup> „Výsledkem takovéto situace je na obou stranách pocit, že získaly, co chtěly, aniž ten druhý nevyhnutelně cosi ztratil“ (Čakrt, 2000, s. 60).

přijímací a propouštěcí pohovory apod. Zde se uplatňuje především první složka Rosenbergovy metody, člověk má vyjadřovat, co pozoruje, a toto umět vědomě oddělovat od svého subjektivního hodnocení a interpretací. U propouštěcího pohovoru může Rosenbergova metoda tomu, kdo rozhovor vede, pomoci vhodně reagovat na negativní pocity propouštěného, které vznikají ohrožením pocitu bezpečí, uznání, úcty či potřeby seberealizace. Díky harmonické komunikaci může být pro propouštějícího snazší projevat se empaticky a pomoci propouštěnému zaměstnanci zpracovat situaci spíše než jako dramatickou změnu a krizi, jako výzvu k dalšímu vývoji, šanci k něčemu novému. V případě odmítnutí harmonická komunikace obecně poměrně jasně pomáhá vyjádřit, že neodmítáme druhou osobu, nýbrž žádost, postoj či požadavek. U hodnotícího pohovoru je pak důležité druhého jasně informovat o tom, co potřebujeme, a sdělit mu, co konkrétně od něj požadujeme. Harmonická komunikace díky své struktuře podle mého názoru pomáhá předcházet řadě hodnotitelských chyb. Případná kritika by se díky ní měla stát konstruktivní, nést hodnoceného k defenzivním postojům a díky jasné verbalizaci by se mělo předejít tomu, aby jeden aspekt chování ovlivňoval hodnocení všech jeho ostatních složek. Mělo by se také minimálně do určité míry podařit zabránit chybě kontrastu, kdy předchozí hodnocení jiných lidí zkresluje viditelnost některých jevů. Stejně tak by mělo být úspěšné čelení efektu prvního či posledního dojmu a generalizaci, tj. předčasnému zobecňování. Méně již podle mého názoru harmonická komunikace předchází problému středové tendence, tj. hodnocení všech pracovníků jako průměrných, a zjednodušujícímu vidění komplexních a složitých situací. Za komplikovanou považují také otázku chyby projekce. Rosenbergova metoda by člověku měla umožnit lepší sebepoznání, a tedy i zamezit projikování vlastních nedostatků nebo vlastních předností do hodnocených pracovníků. Domnívám se nicméně, že k tomu, aby člověk docílil skutečného sebepoznání a vyvaroval se projekcí, je třeba komplexnější metody a dlouhodobějšího výcviku. Jedním z cílů harmonické komunikace je sebepoznání (či Rosenbergovými slovy „vcítění se

do svého nitra“), to však předpokládá sebezpřijetí. K umožnění sebezpřijetí je například v psychoterapii C. Rogerse, ze kterého Rosenberg vychází, nezbytná specifická atmosféra, kterou zajišťuje osoba terapeuta. Rosenberg se stejně jako Rogers domnívá, že klíčovým faktorem umožňujícím osobnostní růst je komunikace. Zatímco Rogers má však na mysli komunikaci ve vztahu dvou či více lidí, Rosenbergovi jde především o verbalizaci prožitků. Samotná skutečnost, že člověk specifickým způsobem zformuluje, co se v jeho nitru odehrává, a některým formulacím se naopak vyhne, má vést k větší psychické stabilitě, k lepšímu sebeuplatnění<sup>19</sup> člověka a k prohloubení schopnosti vcítit se do druhých. I v případě, že se člověk harmonické komunikaci neučí sám, nýbrž ve skupině dalších lidí, která může díky příznivé atmosféře do určité míry jeho vnitřní růst podporovat, samotná metoda toto nezahrnuje, a vše je tedy otázkou náhody. Pokud psychika člověka obsahuje nějaké patologické prvky spojené se sebezpřijetím, patrně to Rosenbergovou metodou nebude odhaleno a dotyčný bude ve svém zkresleném pohledu na sebe sama dál setrvávat (Garciová, 2006, s. 43–44). Podobně jako u hodnotitelských pohovorů lze dle mého názoru techniky metody harmonické komunikace aplikovat u různých forem přijímacích pohovorů i komplexnějších přístupů k výběru pracovníků, jakými jsou např. assessment centra.

Harmonická komunikace má rovněž zkvalitňovat výkony v zaměstnání, a to díky tomu, že si člověk jasně uvědomí, čeho chce dosáhnout a co v každé chvíli motivuje jeho jednání. (Jako příklad by mohl posloužit případ pracovníka, který se v práci ve stresu dopustil nějaké chyby a protože je až příliš svědomitý, zahrnuje se celý zbytek dne výčitkami, což snižuje jeho soustředěnost a pracovní výkonnost. Harmonická komunikace by mu mohla pomoci v tom, aby si uvědomil, co bylo příčinou toho, že chyboval. V případě,

---

<sup>19</sup> Sebeuplatnění (self-efficacy) je termín A. Bandury (1982). Souvisí s psychickou stabilitou a bývá považováno za jeden z hlavních cílů jakékoli psychoterapie (Vymětal, Rezková, 2001, s. 65).

kdy byl původcem přílišný stres, by si pak například dopřál krátkou relaxaci. Eenergii by již místo výčitek poté znovu vynakládal konstruktivním způsobem). Harmonická komunikace podle Rosenberga tím, jak si díky ní člověk rozšiřuje své povědomí o vztahu mezi pocity a univerzálními lidskými potřebami, rozvíjí emoční inteligenci<sup>20</sup>. Téma lidských potřeb známe z mnoha motivačních teorií, jako je Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb, Alderfererova teorie ERG, Herzbergova teorie hygienických a motivačních faktorů či Elizurova facetizace pracovních hodnot. Stejně jako Maslow i Rosenberg lidské potřeby třídí do skupin (jde o potřeby autonomie, oslavy, celistvosti, vzájemné závislosti, hravosti, duševní jednoty a péče o tělo – Rosenberg, 2003a, s. 54–55). Nevnímá však jednotlivé skupiny potřeb jako hierarchicky uspořádané. Aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, nemusí být tedy dříve uspokojeny potřeby jiné. Z Rosenbergovy teorie také nevyplývá, že by uspokojení snižovalo sílu potřeb. Rosenberg se nezabývá tím, jací lidé mají jaké potřeby, zajímá ho, jak si lidé své potřeby uvědomují a jak je vyjadřují. Soustředí se na vyjasnění rozdílů mezi pozorováním a souzením, pocity a myšlenkami, potřebami a postoji, rozkazy a žádostmi.

Takto strukturovaná metoda myslím může zefektivnit řadu komunikačních výměn. Její možný přínos spatřuji také v prostředí mezinárodních firem, kde je třeba komunikovat v cizích jazycích a v kontextu často velmi odlišných kultur. Harmonická komunikace podle mého názoru může napomoci předejít řadě nedorozumění zapříčiněných nedokonalou

---

<sup>20</sup> Daniel Goleman, autor knihy „Emoční inteligence“, vysvětluje, že souvislost mezi výsledky klasických inteligenčních testů a konkrétními životními úspěchy je zastíněna celkovým vlivem celé řady dalších schopností a nadání. Emoční inteligencí pak chápe právě soubor těchto „dalších vlastností“: „patří sem schopnost dokázat sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.“ (Goleman, 1995, s. 42).

znalostí cizích řečí. Člověk si díky ní může rychle utřídit nejdůležitější informace, které potřebuje sdělit, což mu umožní dobře se soustředit na jejich jasné vyjádření. Rovněž mu může usnadnit pochopení postojů druhé strany.

Používání harmonické komunikace jako ideálního prostředku ke zlepšení mezilidských vztahů s sebou, kromě již zmíněných, jistě nese i další rizika. Člověk by měl dbát na to, aby díky ní příliš neomezoval svou spontánnost a nepůsobil neautenticky. Přínos při nalézání pozitivních řešení v řadě nejrůznějších situací a umožnění lepší orientace v aktuálním prožívání sobě a druhým jí však podle mého názoru nelze upřít.

## 4 Závěr

Cílem této práce bylo představit problematiku konfliktů a metodu harmonické komunikace M. B. Rosenberga jako jeden z možných prostředků jejich zvládnutí.

Nejprve jsem definovala pojem konflikt. Jde o situaci, kdy proti sobě vystupují protichůdné či neslučitelné tendence a zúčastnění tuto situaci vnímají jako konfliktní. Zmínila jsem, jak odborná literatura konflikty obvykle klasifikuje, jak na ně pohlíží různé vědní disciplíny a jak se názor na konflikt vyvíjel v rámci personálního řízení. Zatímco původně byl považován za synonymum ke slovům násilí, destrukce či iracionalita, dnes bývá určitá míra konfliktu chápána jako žádoucí pro udržení tvořivé, živé a sebekritické atmosféry. V souvislosti s názory na konflikt jsem se dále zastavila u problematiky funkčního a disfunkčního konfliktu, jejichž hranici personální řízení určuje zpravidla podle vlivu daného konfliktu na pracovní výkonnost. Dále jsem popsala, jaký mívá konflikt průběh, jaké okolnosti bývají u jeho zrodu, jakými způsoby se člověk v konfliktní situaci obvykle chová a jaké jsou možnosti jeho řešení. Zmínila jsem rovněž problematiku mobbingu, tj. konfliktu na pracovišti vyhroceného v psychický teror. Závěr první části své práce jsem věnovala významu komunikace pro efektivní řešení konfliktních situací a představila jsem některé známé komunikační modely, o něž se většinou opírají soudobé výcviky v komunikačních dovednostech.

Dále jsem se věnovala metodě harmonické komunikace. Nejprve jsem tuto metodu představila a objasnila kontext jejího vzniku. Harmonická komunikace je populárně-psychologická metoda, která vznikla v 60. letech 20. století v USA. Jejím cílem je omezovat násilí, a to jak mezi lidmi, tak násilí člověka vůči sobě samému. Harmonická komunikace má pomáhat lidem v sebepoznání a učít je lépe se vcítit do prožitků druhých. Klíčovým faktorem, který toto umožňuje, je podle Rosenberga jazyk a volba slov. Zmínila jsem

některé psychologické směry a rozvojové metody uplatňované v oblasti managementu, ke kterým má harmonická komunikace blízko, a objasnila jsem její základní principy. Rosenberg varuje před několika konkrétními formami komunikace a doporučuje, aby člověk vždy zaměřoval svou pozornost na to, co v různých situacích sám pozoruje, cítí a potřebuje a co pozorují, cítí a potřebují druhí. Je také důležité naučit se o to, co člověk potřebuje, požádat. Rosenberg se podrobně zabývá některými dalšími tématy, se kterými se člověk v interakci s druhými běžně setkává. Jde o empatii, vyjadřování vzteku, vyjadřování vděku apod.

V závěrečné části práce jsem se věnovala možnému uplatnění harmonické komunikace v pracovním prostředí. Její přínos vidím konkrétně v následujících bodech:

- a) Rosenbergovu metodu je s pomocí dostupných materiálů možné poměrně snadno individuálně nastudovat;
- b) v konfliktních situacích není zapotřebí zprostředkovatele, tato metoda jeho přítomnost do značné míry supluje;
- c) harmonická komunikace dbá na to, aby s řešením konfliktu byly spokojené obě strany, a obecně zdůrazňuje význam kladného vztahu k sobě i druhým;
- d) umožňuje člověku zvládat své emoce v obtížných situacích;
- e) je pomůckou při obtížných rozhovorech a prevencí proti řadě hodnotitelských chyb;
- f) díky působení na psychickou vyrovnanost člověka příznivě ovlivňuje pracovní výkon.

Vzhledem k tomu, že je harmonická komunikace poměrně jednoduchou metodou, některé otázky podle mého názoru neřeší příliš do hloubky. Tato má námitka se týká jednak problematiky autenticity projevu člověka, a dále omezené úrovně sebepoznání, kterou tato metoda, zvláště u samouků,



umožňuje. Domnívám se, že osvojit si poměrně jednoduchou metodu, jak strukturovat a verbalizovat své prožitky, či jak empaticky reagovat na projevy druhých, nestačí k tomu, aby člověk docílil skutečného hlubokého osobnostního rozvoje. Myslím si, že k něčemu takovému je zapotřebí dlouhodobějšího a komplexnějšího výcviku za specifických podmínek.

Nekomplikovanost harmonické komunikace má však nesporně i své klady. Lidé díky ní mohou bez intervence odborníka pochopit některé základní psychické pochody, které se v nich samých a v druhých odehrávají. Ve stresujícím pracovním prostředí tato metoda může člověku poskytnout jakousi pomůcku, díky které se v situacích lépe zorientuje.

Díky tomu, že metoda harmonické komunikace nemá sloužit k tomu, aby se člověk zaměřoval pouze sám na sebe, nýbrž i k druhým se má vztahovat s upřímností a empatií, působí navíc velmi sympaticky. Rovněž úspěchy této metody, o kterých příznivci harmonické komunikace informují, jsou velmi přitažlivé. Rosenbergova metoda proto snadno zaujme každého, kdo chce něco měnit k lepšímu. A vždy je co měnit; každý vztah, systém vztahů či postoj k sobě samému je možné dále kultivovat a harmonizovat.

## 5 Soupis bibliografických citací

BERNE, E. *Co řeknete, až pozdravíte: Transakční analýza životních scénářů*. Praha : Lidové noviny, 1997. ISBN 80-7106-231-6.

BLAŽKOVÁ, M. *Dějiny etických teorií (od antiky po konec 18. století)*. Praha : Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7290-164-8.

CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Sám proti agresi*. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

DAWKINS, R. *Sobecký gen*. Praha : Mladá fronta, 2003. ISBN 80-204-0730-8.

FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

Garciová, N. *Co nabízí a skutečně umožňuje metoda harmonické komunikace?* Praha, 2006. Bakalářská práce. Univerzita Karlova V Praze, Fakulta humanitních studií. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Gabriela Málková.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha : Columbus, 1995. ISBN 80-85928-48-5.

HOLÁ, L. *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

- KERN, H., MEHLOVÁ, CH., NOLZ, H., PETER, M.,  
WINTERSPERGEROVÁ, R. *Přehled psychologie*. 2. oprav. vyd. Praha :  
Portál, 1999. ISBN 80-7178-426-5.
- KLEIN, S., GIBSON, N. *What's Making You Angry? 10 Steps to  
Transforming Anger So Everyone Wins*. Encinitas (USA) : PuddleDancer  
Press, 2003.
- KRATZ, HJ. *Mobbing*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha : Avicenum, 1973.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-  
551-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2003.  
ISBN 80-247-0650-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. ISBN 80-  
200-0690-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005.  
ISBN 80-247-0577-X.
- O'BRIANOVÁ, P. *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. 2. vyd. Praha :  
Management Press, 1999. ISBN 80-85943-87-5.
- PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-  
34-6.
- PETŘÍČEK, M. *Úvod do (současné) filosofie*. Praha : Herrmann a synové,  
1992.
- RISKIN, LL. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Praha : Pallata, 1997. ISBN  
80-901710-6-0.

ROBBINS, SP. *Comportamiento organizacional*. 8. vyd. México : Prentice Hall, 1999. ISBN 970-17-0236-0.

ROSENBERG, MB. 2003a. *Nonviolent Communication. A Language of Life*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Encinitas (USA) : Puddle Dancer Press, 2003.

ROSENBERG, MB. 2003b. *Teaching Children Compassionately. How students and Teachers Can Succeed with Mutual Understanding*. Encinitas (USA) : PuddleDancer Press, 2003.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VYBÍRAL, Z. 2000. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, J. 1996. *Rogersovská psychoterapie*. Praha : Český spisovatel, 1996. ISBN 80-202-0605-1.

VYMĚTAL, J., REZKOVÁ V. 2001. *Rogersovský přístup k dospělým a dětem*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-561-X.

#### **Internet:**

ČADRA, V. T-groups a psychoterapie. *Absolventské teoretické práce frekventantů V. Komunity 5 Skálova institutu Sebezkušenostního pětiletého výcviku ve skupinové psychoterapii. Zakončení v r. 2004* [online]. 2004 [cit. 20. 11. 2008]. Dostupné na WWW:

<<http://www.skaluvinstitut.cz/files/ZaverecnePraceV.doc>>.

*Doktorka.cz*: Diskuse na téma strach v zaměstnání [online]. 2004 [cit. 13. 10. 2008]. Dostupné na WWW:

<<http://diskuse.doktorka.cz/strach-zamestnani/>>.

FREIBERGOVÁ, Z. Kongres výchovného poradenství. *Národní vzdělávací fond* [online]. 2006 [cit. 10. 11. 2008]. Dostupné na WWW: <[http://www.nvf.cz/profuturo/2006\\_3/kongres.htm/](http://www.nvf.cz/profuturo/2006_3/kongres.htm/)>.

*Institut pro neuro-lingvistické programování*. Principy NLP [online]. 2006–8 [cit. 22. 10. 2008]. Dostupné na WWW: <[http://www.nlp.cz/index.php?clanok\\_id=9/](http://www.nlp.cz/index.php?clanok_id=9/)>.

*Institut systemického koučování*. Základní informace o systemických výcvikových programech (SVP) [online]. 2005 [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.systemic.cz/training/info.html>>.

*Koučink Centrum*. Další zajímavé odkazy [online]. 2005 [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://koucinkcentrum.cz/>>.

*Kurzy.edumenu.cz*: Řešení konfliktů a potřebné komunikační dovednosti, trénink [online]. 1999–2008. [cit. 15. 10. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://kurzy.edumenu.cz/d-23881/reseni-konfliktu-a-potrebne-komunikacni-dovednosti-trenink-praha-2>>.

MAREŠ, M. Spolupráce hrou. Nad Nobelovou cenou za ekonomii 2005. *Přírodovědecký časopis Vesmír* [online]. 2005. [cit. 6. 11. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.vesmir.cz/clanek.php3?CID=6551>>.

NOSEK, J. Hra, věda a filozofie. *Akademický bulletin*. [online]. 2008 [cit. 30. 10. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://abicko.avcr.cz/cs/archiv/2004/1/obsah/hra-veda-a-filozofie.html/>>.

*NVC for people who mean business*. About Us [online]. 2005 [cit. 30. 10. 2008]. Dostupné na WWW: <[http://www.nvcinbusiness.com/index\\_files/AboutUs.htm](http://www.nvcinbusiness.com/index_files/AboutUs.htm). />.

*Puddle Dancer Press*. *The premier publisher of Nonviolent Communication related works*. About NVC: Effective Conflict Resolution Techniques Benefit

Work, Home and Community [online]. 2008. [Cit. 14. 10. 2008]. Dostupné na WWW:

<[http://www.nonviolentcommunication.com/aboutnvc/conflict\\_resolution.htm](http://www.nonviolentcommunication.com/aboutnvc/conflict_resolution.htm)>.

*Puddle Dancer Press. The premier publisher of Nonviolent Communication related works.* About NVC. Effective Communication Skills Training Betters Your Workplace [online]. 2008. [Cit. 14. 10. 2008]. Dostupné na WWW:

<[http://www.nonviolentcommunication.com/aboutnvc/workplace\\_communication.htm](http://www.nonviolentcommunication.com/aboutnvc/workplace_communication.htm)>.

*The Center for Nonviolent Communication.* About Us [online]. 2008. [cit. 14. 10. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.cnvc.org/en/about-us/international-nonprofit-training-peacemaking-organization>>.

## Evidenční list knihovny

Diplomové práce se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Garciová, N.: Konflikty v pracovním prostředí a metoda harmonické komunikace jako prostředek jejich zvládní**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

### **Pokračování evidenčního listu knihovny**

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>



### Pokračování evidenčního listu knihovny

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

### **Pokračování evidenčního listu knihovny**

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

