

Konflikt – šance na změnu



Foto: Shutterstock.com, Miroslav Feszanciz

MANAŽEŘI TRÁVÍ 20 – 40 % SVÉHO ČASU ŘEŠENÍM KONFLIKTŮ. A VÝSLEDKEM TÉTO ČASOVĚ I FINANČNĚ NÁROČNÉ ČINNOSTI JE VĚTŠINOU JENOM ZAMEZENÍ KDYŽ UŽ NE KATASTROFÁM, TAK ALESPŮŇ ZTRÁTÁM. HODNĚ KONFLIKTŮ OVŠEM LZE ZMĚNIT V PRODUKTIVNÍ SÍLU. TAK, JAKO TO DĚLAJÍ LEADERI.

Manažeři, kteří myslí v rámci stávajících struktur a procesů nemají konflikty rádi. Nabourávají jim řád a pořádek. Konfliktům se tudíž snaží předejít – např. organizačním opatřeními.

Za druhé je aktivně vyhledávají: monitorují, co se děje a porovnávají zjištěné skutečnosti se standardy, aby pak situaci mohli řešit. A také ji řeší: odstraňují element, který se vymyká systému, strukturu a standardům a tak vrací věci do původního stavu. Organizace, ve kterých převládá tento způsob myšlení, jsou obecně málo pohyblivé, inovativní, proaktivní, což znamená, že jsou nekonkurenceschopné. V zájmu každé společnosti je, aby se naučila pracovat s konflikty také aktivně a produktivně, místo dosud převažujícího devadesátiprocentního destruktivního řešení. Základní elementy leadership přístupu k řešení konfliktů:

Není-li konflikt vyřešen produktivně, manažer ve své roli leadera selhal

Konflikt je definován jako stav vztahu mezi dvěma objekty systému, kdy už nemohou v rámci tohoto systému koexistovat. Musí nastat změna. Jediná změna, při které nic nezaniká, spočívá ve vytvoření nového rámce, nového systému, ve kterém mohou oba objekty existovat zároveň. Produktivnímu způsobu řešení, při kterém nezaniká nic, ale navíc se něco nové rodí, se populárně říká řešení typu výhra – výhra. Leaderům jde jen o výhru.

V každém konfliktu je příležitost k pokroku

Leaderi vyhledávají, stejně jako řídicí pracovníci, konflikty. Ne však za účelem prohry, ale výhry: aby něco nového vzniklo. A proto také leaderi konflikty i vytvářejí a vyvolávají.

Síla vnímaného rozporu je úměrná intenzitě vzniklých pocitů

Většina konfliktů s sebou nese emocionální náboj. Strach, nenávisť, obavy. Síla rozporu, který lidé vnímají, je ekvivalentní intenzitě pocíťovaných emocí. Leaderi volí kontext. Tedy to, co dává velikosti rozporu význam. Volbou kontextuálního

Manažeři se často ocitají v roli strážců firmy a jejích pokladů, ostatní jsou nepřátelé, kterým je třeba se bránit

rámce umí leaderi udělat z velkého rozporu malý a z malého veliký. Leaderi však nepracují jenom s negativními pocity, ale také ukazují budoucí stav (systém), který naopak propojuje s pocity pozitivními. Leaderi toho všeho využívají. Například při provádění změn. Potřebují-li, aby se lidé vrhli okamžitě a s plnou angažovaností do práce, vytvoří veliký rozpor, velké emoce.

Konflikty – logika i emoce

Pokud budete pracovat jenom s logikou, nepracujete s celkem a nikdy nemůžete být při práci s konflikty výrazněji úspěšní (ve smyslu produktivního řešení). Kromě schopnosti uvědomělého ovlivňování emocí druhých, je pro efektivní práci s konflikty důležité i umět je vnímat a umět vnímat a vyjadřovat i emoce vlastní.

Nejdříve pochopit dobrý úmysl – svůj i toho druhého – pak společně najít způsob jejich naplnění

Manažeři se často ocitají v roli strážců firmy a jejích pokladů, ostatní jsou nepřátelé, kterým je třeba se bránit. Dělat to tak často, až se to naučí dělat dobře. Čili automaticky a bez velkého uvažování. Což je ale veliká překážka na cestě k řešení rozporů a konfliktů ve stylu výhra – výhra. Nejlepší způsob, jak vyklouznout z těchto zaběhlých kolejí, je začít s odhalením pozitivního úmyslu druhé strany. To znamená naučit se dělat i přesný opak toho, co obvykle děláme. Máte-li tedy například pocit, že vás druhá strana (zákazník, dodavatel, zaměstnanec, zaměstnavatel) chce okrást, je častým pozitivním úmyslem druhé strany „mít více peněz“. A co je na tom špatného? Teprve po vyjasnění dobrých úmyslů lze přistoupit k hledání systému, ve kterém oba úmysly dojdou svého naplnění a mohou tedy koexistovat. Že při odhalování dobrých úmyslů velmi často dojde k tomu, že si obě strany uvědomí, že jim jde o totéž, je myslim jasné.

Vytvoření organizační kultury produktivní práce s konflikty

Bude-li z celé firmy umět produktivně řešit konflikty jenom jeden člověk, nebo několik málo lidí, je to milé. Zvláště pro ně. Protože budou povýšeni. I organizaci to tu a tam přinese pozitivní výsledky. Výraznější a trvalý přínos pro organizaci to však přinese jenom tehdy, pokud se produktivní práce s konflikty stane všeobecnou a sdílenou.

Martin Hájek
www.vedeme.cz

POKR pro podnikatele

KAŽDÝ ČTVRTEK PŘINÁŠÍ PRVNÍ PROGRAM ČESKÉ TELEVIZE POŘAD PLNÝ POSTŘEHŮ, KOMENTÁŘŮ A RAD – POKR – ZE SVĚTA DOMÁCIHO PODNIKÁNÍ. MIMO JINÉ SE SNAŽÍ SLEDOVAT DĚNÍ V AKTUÁLNÍCH ZMĚNÁCH DAŇOVÉ ČI DOTAČNÍ POLITIKY. V PESTRÉ OBSAHOVÉ MOZAICE NECHYBÍ ČAS OD ČASU ANI KURIÓZNÍ ČI NETYPICKÉ PODOBY PODNIKÁNÍ, JAKO JE TŘEBA SOUKROMÉ MUZEJNICTVÍ NEBO MALOSÉRIOVÁ VÝROBA OSOBNÍCH AUTOMOBILŮ.



Muzeum slavného motocyklu

České muzejnictví z předlistopadové éry bylo výhradně státní záležitostí. O to více kvetlo rozličné sběratelství, povětšinou zastřešované dnes již legendárním klubem Sběratelů kuriozit Praha. Je neuvěřitelné, jak zajímavé a hodnotné sbírky nadšenci byli schopni shromáždit. Po listopadu 1989 došlo k významným změnám i na tomto koníčkářském poli. Mnoho sběratelů cítilo potřebu rozdělit se o radost ze své leckdy celoživotní lásky a začali své sbírky zpřístupňovat veřejnosti. Málokoho z nich ale hned v prvopočátku napadlo, že již nejsou soukromníci. Že se z nich stali – muzejníci. Stejný průběh to mělo ve vesničce Rabakov u Jičína, kde je jedinečné soukromé Jawamuseum. Dnes zde sběratelské a muzejnické žezlo předal otec František Miclík synovi Martinovi a muzeu s mimořádnou sbírkou slavné české motocyklové značky věnují všechny svůj volný čas a starší z nich i hlavní část svého důchodu. „Vše jsme vybudovali bez koruny dotace...“ přiznává zakladatel muzea František Miclík, původním povoláním mechanik. „I když víme, že se dá o ně žádat na příslušném oddělení krajského úřadu, je to na nás příliš složité. Jistě by nebylo od věci celý proces nějak zjednodušit.



Řadový občan nemá naději, že se v tom vyzná. A platit si poradce? Kam bychom přišli...“ Dnes najdeme v muzeu desítky a desítky zrekonstruovaných exemplářů motocyklů Jawa a nejrůznějších předmětů, nad kterými zaplesá srdce každého pravověrného milovníka této značky. Jak se liší předvádění něčeho veřejnosti od skutečného muzejnictví? V prvé řadě je třeba zažádat si o živnostenský list na „pořádání kulturně-vzdělávacích akcí“, pak je třeba mít vhodné výstavní prostory včetně sociálního zázemí pro návštěvníky, stanovenou návštěvní dobu i vstupné. Tím vše nekončí, ale začíná... „Musíte investovat do reklamy aby se o vás vědělo a lidé chodili, je třeba doplňovat sbírkové předměty, mít jejich řádnou katalogizaci a ještě mnoho dalšího...“ vypočítává na prstech František Miclík. Je tedy muzejnictví dobrý džob, nebo drahý koníček? Jak na to, aby přece jen alespoň trochu vynášel nám řekne jeden z připravovaných dílů POKRu tohoto měsíce.

Auto ze Smržovky

U vůně benzínu ještě chvíli zůstaneme. Znáte výrobky firmy KAPLAN? Michal Hradský je milovníkem vozů Lotus Seven a nikdy by ho nenapadlo,



že by někdy vyráběl auta. Chtěl si jen splnit svůj klukovský sen a hned zkraje po listopadu '89 se snažil přivést si repliku zmíněného vozu ze zahraničí jako stavebnici. Narazil však na nesutečné problémy ze stran úřadů a policie. A tak se tedy rozhodl, že si sportovní kabriolet vyrobí sám! Pět let na svém snu pracoval a přidávali se k němu další nadšenci, kteří též chtěli mít vlastnoručně postaveného svého roadstera. A tak spatřil světlo světa první vůz, pak další tři, a náhle další objednávky... „A najednou jsem zjistil, že máme automobilku...“, usmívá se pan Hradský, který ve svém slovníku škrtl výraz Nelze. Úspěch své továrny na auta ve Smržovce vidí v tom, že si lidé vybírá podle jejich zapálení k práci. Svými zaměstnanci se nechává inspirovat a jejich nápady okamžitě uvádí do praxe. Další inspirací jsou zákazníci, kteří se stávají postupně „kaipanisty“. Na základě jejich požadavků vznikl i další typ vozu. V této souvislosti je pak velmi zajímavé líčení pana Hradského, s jakými problémy se potýká malovýrobce aut při homologacích, nebo jakým způsobem se provádí jejich platba.

icer

NA ADRESE WWW.POKRSERVIS. CZ DIVÁCI NALEZNOU ODPOVĚDI NA SVÉ OTÁZKY, TÝKAJÍCÍ SE PODNIKÁNÍ. PROTOŽE POKR PŘINÁŠÍ ZAJÍMAVÉ PODNĚTY A INFORMACE PRO SOUČASNÉ A MOŽNÁ I BUDOUCÍ PODNIKATELE. PRAVIDELNĚ AVIZUJEME V KOMOŘE. CZ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘIPRAVOVANÉ NÁMĚTY. VÍCE NA: HTTP://WWW.CESKATELEVIZE.CZ/PROGRAM/PODNIKATELSKYSERVIS