

Tři typy pracovních konfliktů a jak na ně

Konflikt jako takový asi nikomu z nás není příjemný. A v práci, kde trávíme až příliš mnoho času, už vůbec ne. Pracovní tlak k vytvoření stresu stačí, proč ho ještě zhoršovat tím, že se na sebe s kolegy mračíte nebo spolu nemluvíte?

▪ **Text: Mgr. Radka Lankašová,**
koučka, lektorka, mediátorka

➤ 1. Procesní konflikt

Ve firmách velice často nejsou jasně definované procesy a zodpovědnosti za jednotlivé úkoly. Dochází pak k situacím, kdy na úkolu pracují dva i více lidí. Je neuvěřitelné, že vedení umožňuje mrhání časem, energií a penězi všech zúčastněných. Nebo na úkolu naopak nepracuje nikdo.

Možná jste i vy pracovně naprosto přetížení, protože historicky proces sice vlastníte, ten však během let pořádně nabobtnal. Co jste dříve zvládli za den, můžete nyní zpracovávat třeba celý týden. A je tu i opačný extrém. Nedivila bych se, že víte o kolezích, kteří mají práce málo a velmi dovedně tento fakt – zejména před nadřízenými – maskují.

Jak postupovat, pokud se v takové situaci nacházíte? Otevřeně problém pojmenujte. Doporučuji společně s celým týmem a nadřízeným vytvořit přehled všech procesů, jejich kapacit. Následný krok je jasný – po domluvě přerozdělte procesy, ať je naprosto jasné, kdo za co zodpovídá. Komu patří jednotlivý proces „odkud kam“. Krátkodobě to bude práce navíc, méně vytížení se pochopitelně budou bránit, ale bez férovosti v množství práce na vašem oddělení bude na konflikt zaděláno neustále.

Nedávno jsme dělali procesní analýzu na personálním oddělení v jedné potravinářské firmě. Výsledek moje klienty nadchnul. Ukázalo se, že pět procesů již nebylo potřeba dělat vůbec a čtyři patřily do jiného oddělení. Přerozdělení procesů usnadnilo vnitřní chod oddělení. Pozitivně změnu vnímali i zaměstnanci, protože bylo jasné, za kým mají jít, a jednotlivý proces byl vždy dokončen u jedné personalistky.

Nemuseli běhat „od čerta k ďáblu“. A bonus největší – kapacitní plán posloužil jako potřebný argument řediteli závodu, který díky němu povolil přijetí další pracovnice do oddělení.

➤ 2. Úkolový konflikt

Procesy se sestávají z jednotlivých úkolů, a ty mají termíny. A občas vaši kolegové úkol či termín neplní. Vám tak vzniká problém, protože se bez jejich vstupu nepohne dál.

Někdy stačí kolegům úkol jen připomenout. Určitě jste také někdy něco zapoměli. Novějším kolegům podejte pomocnou ruku, často chtějí úkol splnit, ale vlastně jim nikdo neukázal, jak to mají udělat.

Skutečná trampota nastává, když je pro někoho neplnění „standardka“. Nejprve si s kolegou o situaci promluvíte mezi čtyřma očima a zjistíte, co mu brání. Někdy jde totiž o maličkost, která pro něj může být velkou věcí. Během rozhovoru mu také vysvětlíte svoji situaci a společně se domluvíte na řešení.

Pokud se nic nezmění, informujte nadřízeného. I jemu vysvětlíte, v čem konkrétně vás dotyčný pracovně brzdí, proč nabíráte zpoždění v úkolech, případně odcházíte domů později.

Moje klientka, personalistka ve výrobní firmě, se rozhodla pro radikální krok. Jeden mistr jí stále nedával podklady pro mzdy včas. Nepomohlo opakované upozornování, domlouvání, uplácení domácí bábou, řešení situace s nadřízeným daného mistra. Byla opravdu zoufalá. Jednou se tedy rozhodla, že mzdy zpracuje bez jeho podkladů. Dvacet lidí nedostalo prémie. Samozřejmě si okamžitě přišli stěžovat. V klidu jim vysvětlila situaci a poslala je za jejich mistrem. Asi si dovedete představit, co si od nich vyslechl. Následující 3 měsíce měl problém obsadit přesčasové směny, protože na něj byli ještě pořád naštvaní. Výsledkem personalistčiny akce bylo, že se z mistra „nepořádníka“ stal mistr „vzorňák“.

Občas pomůže, když nějaký úkol uděláte, nebo naopak neuděláte. Vyjde najevo pravý stav věcí. Obvykle je díky tomu situace, která vás dlouhodobě trápila, vyřešena raz dva. Rozhodně vás však nenabádám k radikálním krokům, nebo dokonce naschválním!

➤ 3. Osobní konflikt

Přestože první dva konflikty řeší pracovní situaci komplexně a velice často na dlouhou dobu, osobní konflikt nás trápí nejvíce. Je to jasné, jsme lidé, máme emoce, pocity, myšlenky, domněnky, někdy si minulé události pamatujeme až příliš dlouho.

Přirozeně nám jde spolupráce lépe od ruky s těmi, se kterými sdílíme stejné hodnoty, názory, smysl pro humor, frekvenci otevírání okna... Do práce však chodíme pracovat, ne se kamarádit. Čím dříve akceptujeme odlišnost druhých, tím lépe pro nás. Naši roli v zaměstnání není předělávání osobností, názorů či zvyků jiných. Jsme placeni za to, abychom společně plnili úkoly a dodávali výsledky.

Jak tedy zvládat odlišnosti jiných? Paradoxně právě jejich odlišnost nás nejvíce učí o nás samých. Nejprve si položte otázku, co přesně vás vlastně na druhém štve, a proč tomu tak je. Často se jedná o vzorec chování, který jste už v minulosti zažili, a nedělal vám dobře. Mohli jste mít příliš direktivního otce, kontrolující matku atd. Najednou se chování opakuje u některého z kolegů a vy si zpočátku ani neuvědomíte, že je to tu zas.

Co s tím? Trénujte svou vlastní toleranci. Je to dřina, ale jde to. Začněte postupnými dávkami, tj. nejprve minimalizujte osobní kontakt, postupně dávky odlišnosti navyšujte. Před setkáním zhluboka dýchejte, a tím se vnitřně zklidněte. A dýchejte i po setkání. Také pomáhá se na setkání dobře odborně připravit.

Vůbec nejlepší je podívat se na celou situaci z nadhledu. Až budete jednou ležet na smrtelné posteli, jak moc pro vás bude tato konkrétní situace a tento konkrétní člověk důležitý? Moc asi ne. Spíše vůbec, protože na něj dávno zapomenete.

Mou osobní terapií na trable je procházka v přírodě. Nedržím negativní emoce v sobě, jen bych tím ubližovala sama sobě a sdílením negace i svým milovaným. Chodím se po práci projít do parku nebo do lesa. Stačí mi 15 minut, ideální je půlhodinka. Pomáhám tím nejen své psychice, ale i fyzice. Kdysi jsem jednomu „protivovi“ v práci poděkovala, protože jsem díky němu, resp. procházkám získala vnitřní vyrovnanost a udržela si svou štíhlost ☺.