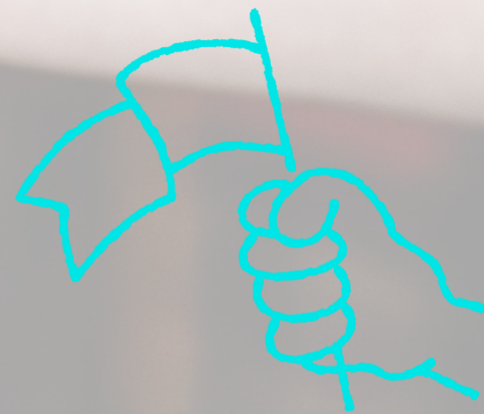


NESEHNUTÍ

JAK NA KONFLIKTY A JEJICH PREVENCI V NESEHNUTÍ (ANEBO JAK SE NEZABÍT V NEHIERARCHII)



Nezávislé sociálně ekologické hnutí – NESEHNUTÍ
Křížová 15, 603 00 Brno
nesehnuti.cz

Příručka Jak na konflikty a jejich prevenci v NESEHNUTÍ byla realizována v rámci projektu Posilování kapacit a profesionalizace NESEHNUTÍ (CZ.03.01.02/00/22_011/0000296).



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Obsah

1. Úvod	4
1.1 Účel a cíl příručky	4
1.2 Význam zvládání konfliktů na pracovišti	4
1.3 Zásady a hodnoty NESEHNUTÍ týkající se řešení konfliktů	4
2. Konflikty - původ a příčiny	5
2.1 Skupinová kultura	5
2.2 Co je konflikt a jak vzniká	5
2.3 Různé typy konfliktů	5
2.4 Příznaky a projevy konfliktů	6
3. Strategie zvládání konfliktů	6
3.1 Nástroje zvládání konfliktů	6
3.2 Pět stylů zvládání konfliktů	7
4. Prevence konfliktů	8
4.1 Tipy pro pozitivní komunikaci	8
4.2 Sdílená odpovědnost	8
4.3 Otevřená a transparentní komunikace	9
4.4 Pravidelná zpětná vazba	10
5. Nástroje řešení konfliktů v NESEHNUTÍ a jak se k nim dostat	11
5.1 Koučink	11
5.2 Týmová supervize	12
5.3 Mediace	12
6. Závěr	12
7. Přílohy	13
7.1 Seznam užitečných zdrojů a literatury	13

1. Úvod

Jako organizace založená na principu nehierarchie narážíme často na limity spojené s nastavováním našich interních procesů tak, abychom dokázali* reagovat na výzvy, které jsou s tímto typem fungování nevyhnutelně spjaté. Našími hodnotami, ke kterým se vztahujeme, jsou respekt, důvěra, angažovanost, solidarita, svoboda, odpovědnost a udržitelnost. Pokud chceme jako členstvo organizace těmto hodnotám skutečně dostát, potřebujeme pracovat i na pevných základech, ze kterých může růst vše ostatní. Tím základem jsou rovné vztahy mezi všemi jednotlivci*kyněmi, protože nehierarchické fungování je postaveno především na komunikaci. Bez efektivní a dobré komunikace nemůže existovat ani dobrá a efektivní spolupráce.

Naše organizaci tvoří skupina různorodých lidí. Každá skupina vytváří nový systém. V něm se pak tvoří nové, někdy i krátkodobé charakteristiky. Ve funkčních skupinách se zároveň objevuje synergie – celek je víc, než jenom souhrn jeho částí. Když se lidé spojí, objeví se nová energie a nová očekávání. Výnosy ze společné práce slouží jak skupině, tak i jednotlivcům*kyním. Od lepší sebedůvěry, reputace, nápadů až po smích a bezprostřednost.

Když se ale ve skupině děje něco, co nás brzdí, přestaneme využívat svůj potenciál a skupina pak dosahuje méně než její jednotlivé části, protože skupinová dynamika a struktura brání lidem dělat to nejlepší, co umějí. Energie v systému lidské skupiny se ztrácí při komplikovaných interakcích, malicherných hádkách a zdlouhavých diskuzích (Macnamarová, Vztahy bez hierarchie, s. 168).

Pokud jako organizace usilujeme o udržitelnost i ve smyslu budování udržitelné (tedy přetrvávající) komunity – složené jak ze zaměstnaných, tak z dobrovolnictva a dalších lidí, potřebujeme se aktivně starat o sebe navzájem, o naše potřeby a kapacity, potřebujeme funkční metody a nástroje, které podporují prevenci vyhoření a řešení konfliktů. Věnovat čas a péči budování vztahů (nejen) v nehierarchickém typu organizace je nevyhnutelným krokem, který vede ke stabilizaci týmů a tím i k posílení angažovanosti a vnitřní motivace jednotlivců*kyn, které jsou nutné pro vykonávání kvalitní práce.

1.1 Účel a cíl příručky

Příručka „Jak na konflikty a jejich prevenci v NESEHNUTÍ“ má za cíl poskytnout všem lidem v organizaci komplexní návod, jak efektivně zvládat a předcházet konfliktům. Jejím účelem je vytvořit harmonické a produktivní pracovní prostředí, kde jsou konflikty řešeny konstruktivně a s respektem ke všem zúčastněným stranám.

Hlavní cíle příručky:

Prevence konfliktů: Poskytnout všem nástroje a strategie, jak předcházet vzniku konfliktů skrze efektivní komunikaci, budování pozitivních vztahů a jasné stanovení rolí a odpovědností.

Efektivní řešení konfliktů: Naučit, jak konstruktivně řešit konflikty, které již vznikly, s využitím asertivní a nenásilné komunikace, aktivního naslouchání, empatie a hledání dohod a kompromisů.

Vytvoření bezpečného prostředí: Podpořit otevřenou a transparentní komunikaci a vytvořit prostředí, kde se lidé cítí bezpečně při řešení konfliktů.

Zlepšení pracovních vztahů: Posílit týmovou spolupráci a zlepšit mezilidské vztahy.

Snížení stresu a zvýšení vnitřní motivace a pohody při práci: Minimalizovat negativní dopady konfliktů na pracovní motivaci, stres a wellbeing všech v organizaci.

Příručka slouží jako praktický průvodce, který lidem v organizaci pomáhá orientovat se v konfliktních situacích a efektivně je řešit, čímž přispívá k celkovému zlepšení pracovního prostředí.

1.2 Význam zvládání konfliktů na pracovišti

Konflikty jsou přirozenou součástí interakce mezi lidmi, ale pokud nejsou řešeny, mohou mít negativní dopad na jednotlivce*kyně i celou organizaci. Jsou významným zdrojem stresu, který může vést k vyhoření a zdravotním problémům. Nerozešené konflikty mohou vést k šikaně, diskriminaci a dalším negativním jevům.

Konstruktivní řešení konfliktů posiluje vzájemný respekt a důvěru, otevřená komunikace a hledání dohod a kompromisů vedou k lepší spolupráci a týmové práci. Pracovní prostředí, kde jsou konflikty řešeny spravedlivě, snižuje fluktuaci, stresovou zátěž a slouží i jako prevence vyhoření. Zvládání konfliktů na pracovišti je proto nezbytné pro vytvoření pozitivního, produktivního a harmonického pracovního prostředí.

1.3 Zásady a hodnoty NESEHNUTÍ týkající se řešení konfliktů

Nehierarchie – nemám šéfa ani šéfku, je tedy mojí odpovědností vyhledat pomoc, pokud cítím, že jsem s někým v konfliktu. Všichni mají k dispozici nástroje a metody, které mohou použít pro včasné řešení potenciálních nebo již vzniklých konfliktů.

Vzájemná péče – pokud vnímám, že někdo jiný se cítí špatně, mohu ho oslovit a nabídnout podporu nebo vyslechnutí.

Zaměření na smíření a budoucí funkční spolupráci – nehledáme jednoznačnou pravdu ani nesoudíme aktérstvo konfliktu, ale zaměřujeme se na obnovení vztahů mezi oběma stranami a posílení jejich vzájemného respektu.

2. Konflikty - původ a příčiny

2.1 Skupinová kultura

Pokud se chceme zaměřit na prevenci anebo na zjišťování příčin konfliktů, je dobré se nejdřív zastavit u pojmu "skupinová kultura". Jak ve své knize Vztahy bez hierarchie uvádí autorka Looby Macnamarová, "skupinu tvoří kolektivní hlas a vědomí a ty jsou buď zdravé nebo nezdravé. V kolektivním vědomí skupiny existují způsoby práce, vzorce komunikace, hierarchie a dominance, míra závazků k jednotlivým činnostem nebo nevyslovené předpoklady. To všechno se může ve skupině dědit, zvláště když se její členové stále obměňují," (s. 175).

"To, jak bude vypadat skupinová kultura, tedy naše společné fungování, máme ve svých rukou. Nemusíme ji nechat "organicky" vzniknout, můžeme ji aktivně tvořit".

V kontextu nehierarchického fungování je tento pojem důležitý o to víc, protože označuje základy, na kterých je postaveno naše společné fungování - to, jak vzájemně komunikujeme, jak si rozdělujeme jednotlivé zodpovědnosti, jak se vypořádáváme s nejasnostmi nebo jak dokážeme podporovat jednotlivce*kyně v rozvíjení jejich potenciálu, kterým mohou přispět k celkovému rozvoji organizace.

2.2 Co je konflikt a jak vzniká

Konflikt je střet protichůdných zájmů, názorů, potřeb nebo hodnot mezi dvěma či více stranami. Může se týkat jednotlivců*kyn, skupin nebo celých organizací. Konflikty vznikají z nedorozumění, smutku, strachu a žárlivosti, kdy vycházíme spíš ze svého ega, než abychom vnímali širší souvislosti (Macnamarová, Vztahy bez hierarchie, s. 152).

Konflikty vznikají z různých důvodů. Může se jednat o nekompatibilitu v potřebách mezi dvěma lidmi, o předsudky nebo stereotypy, které si přinášíme z našeho kulturního zázemí, z potřeby změny, z přesvědčení, že náš pohled je ten správný atd.

Konfliktů se často obáváme a snažíme se jim všemi prostředky vyhýbat. V praktické rovině mohou tyto obavy vést k obavám spojeným s vyjádřením zpětné vazby, vyhýbavému chování místo otevřeného nastavení vlastních hranic apod. Paradoxně tak může dojít k ještě větší eskalaci napětí.

V rámci přístupu, který známe pod názvem "nenásilná komunikace" je konflikt, a zejména pak způsob, jak k němu přistupovat, vnímán jako příležitost k lepšímu propojení s dalšími lidmi. Na praktické úrovni nám k tomu pomůže zájem o to, co druhá osoba skutečně cítí a co by v dané situaci potřebovala. Cestou k přiblížení je přesunout se v komunikaci z úrovně strategií, tj. konkrétního chování, na úroveň potřeb, které se za tímto chováním nebo strategií skrývají (Rosenberg, 2015).

V konfliktech nebo hádkách rozeznáváme často několik vzorců (Macnamarová, Vztahy bez hierarchie, s. 153):

- neposloucháme toho druhého*ou,
- zvyšujeme hlas,
- skáčeme do řeči,
- uchylujeme se k agresivnímu nebo pasivnímu chování,
- každý*á se na věc díváme jen ze svého uhlu pohledu,
- zamlžujeme sdělení,
- neslyšíme se tehdy, když spolu souhlasíme,
- soustředíme se na "správné" a "špatné" místo na řešení,
- nerespektujeme hranice své nebo druhého člověka.

2.3 Různé typy konfliktů

V každém kolektivu se můžeme setkat s různými druhy konfliktů, které se liší podle účasti, příčin a projevů. Rozlišování různých typů konfliktů je zásadní pro jejich efektivní zvládnutí a prevenci. Konflikt není vždy stejný - může pramenit z odlišných osobností, rozdílných názorů na pracovní postupy, nedostatečných zdrojů, nebo dokonce z mocenských bojů.

Pokud nerozpoznáme skutečnou příčinu a povahu konfliktu, riskujeme, že použijeme nevhodné strategie, které situaci spíše zhorší, než vyřeší. Schopnost rozlišit typ konfliktu, nám umožňuje cíleně volit adekvátní nástroje (např. mediaci, koučink, supervizi nebo změnu organizačních procesů), vést konstruktivní dialog a přetvořit potenciální destrukci v příležitost pro růst a posílení týmu/organizace.

Mezi nejčastější typy konfliktů patří:

Podle počtu účasti:

- Intrapersonální konflikt: Vnitřní konflikt jedné osoby, například dilema mezi dvěma pracovními nabídkami nebo protichůdné pocity ohledně úkolu.
- Interpersonální konflikt: Konflikt mezi dvěma jednotlivci*kyněmi, například mezi koležstvem s odlišnými pracovními styly nebo názory.
- Skupinový konflikt (intraskupinový): Konflikt uvnitř pracovní skupiny nebo týmu, například neshody ohledně rozdělení úkolů nebo vedení projektu.
- Meziskupinový konflikt (interskupinový): Konflikt mezi dvěma nebo více pracovními skupinami nebo odděleními v rámci organizace, například soupeření o zdroje nebo odlišné priority oddělení.

Podle obsahu:

- Konflikt úkolů (věcný): Neshody ohledně toho, jak by měl být úkol proveden, jaké jsou cíle nebo strategie. Může vést k inovaci, pokud je konstruktivně řešen.
- Konflikt vztahů (emoční): Konflikt založený na osobních sympatiích, pocitech, emocích a napětí mezi jednotlivci*kyňemi. Často destruktivní a negativně ovlivňuje pracovní atmosféru.
- Konflikt zájmů: Střet odlišných potřeb a zájmů, například při rozdělování finančních zdrojů nebo jiných výhod.
- Konflikt hodnot: Neshody ohledně základních přesvědčení, morálních principů nebo toho, co je považováno za důležité.
- Konflikt informací: Konflikt vzniklý z nedostatku informací, dezinformací, odlišných interpretací dat nebo nejasné komunikace.
- Konflikt strukturální: Konflikt pramenící z organizační struktury, nejasných rolí, neefektivních procesů nebo nerovnoměrného rozdělení moci a zdrojů.

Je důležité si uvědomit, že tyto kategorie se mohou překrývat a v reálných situacích se konflikty často kombinují.

2.4 Příznaky a projevy konfliktů

Konflikt je důležitou součástí života, pomáhá nám uvědomovat si a prozkoumávat své postoje a potkat se s postoji jinými. Konflikt může ukázat, které hodnoty jsou pro nás důležité, během konfliktu můžeme testovat sílu vlastních názorů nebo zkusit použít argumenty i vyslyšet argumenty druhé strany. Konflikty ukazují na to, jak můžeme být rozdílní*é, ale také nám pomáhají zkoumat sami*y sebe i naše blízké.

Nejvíce ze všeho jsou však konflikty nepříjemné a stresují nás. Když se nacházíme v konfliktní situaci, vyvolává to v nás mnoho pocitů, jsou silné a přinášejí často i silné reakce a emoce: cítíme například naštvanost, zlost, strach, stud, nenávisť, smutek, zatrpkllost, ponížení atd. Okamžitou reakcí na tyto pocity je bránit se jim a nějak narovnat situaci skrze reakce třeba tím, že začneme rebelovat, mstít se, lhát, vyhrožovat, obviňovat, komandovat nebo se stahujeme do sebe, uzavíráme se, snažíme se schovat.

Lidské tělo reaguje na slovní konflikt podobně jako na jakoukoli jinou vnímanou hrozbu – aktivuje se takzvaná reakce "bojuj, uteč, nebo zamrzni" (fight, flight, or freeze). I když jde jen o slova, mozek je interpretuje jako potenciální nebezpečí, což vede k celé kaskádě fyziologických změn.

Dochází k aktivaci sympatického nervového systému, který připravuje tělo na okamžitou akci. To se projevuje zvýšenou srdeční frekvencí a krevním tlakem,

zrychleným dýcháním, svalovým napětím a pocením, což je důsledek uvolňování stresových hormonů, jako je adrenalin a kortizol (Sapolsky, 2004). V kontextu pracovního konfliktu se tyto fyziologické změny, které byly kdysi životně důležité pro přežití, projevují jako vnitřní neklid, pocity úzkosti nebo podrážděnosti, a mohou vést k problémům se soustředěním a racionálním myšlením (Goleman, 1995).

3. Strategie zvládání konfliktů

Konflikt může být i příležitostí k růstu a posílení vztahů, pokud s ním umíme efektivně pracovat. Osvojení si strategií zvládání konfliktu proto není jen žádoucí, ale přímo zásadní dovedností pro každého a každou z nás.

Díky osvojeným strategiím zvládání konfliktu můžeme aktivně přispívat k vytváření atmosféry důvěry, spolupráce a vzájemného porozumění, což je základem pro úspěch každého sebeřízeného týmu. Tyto strategie nám umožní proměnit potenciální destruktivní střety v dialog, který vede k lepším řešením a posiluje naši schopnost budovat spravedlivější a efektivnější pracovní prostředí.

3.1 Nástroje zvládání konfliktů

Marshall B. Rosenberg (2015) vnímá řešení konfliktů jako snahu o přiblížení obou stran a snahu o vytvoření respektujícího propojení. Cílem přitom není dosáhnout kompromisu, ale spokojenosti obou stran prostřednictvím společné strategie k naplnění potřeb obou stran, které jsou si rovnocenné.

Jedním ze způsobů, jak deeskalovat konflikt, je použití empatie. Podle Marshalla B. Rosenberga (2015) je empatie vhodným nástrojem pro to, aby nás druhá strana vůbec slyšela a vnímala často i ve velmi vypjatých situacích.

Obnovení míru skrze empatii

"Jak nastolit mír?" je jiná otázka než "Jak vyřešíme konflikt?", protože druhá otázka nás drží neustále v minulosti, v daném konfliktu. První otázka nás naopak vede do přítomnosti a budoucnosti. Vyjadřuje naši snahu a záměr pečovat o dobrý dialog a vede nás k pozitivnějšímu přemýšlení o dané situaci. Zaměření se na obnovení míru nám dovoluje zvážit, kde chceme být a jaké volby chceme udělat. Zvolit si, jestli chceme situaci analyzovat a diskutovat o ní, nebo jestli to necháme být a zaměříme svou energii jiným směrem (Macnamarová, Vztahy bez hierarchie, s. 155).

Způsoby, jak můžeme obnovit mír:

- najít společnou hranici mezi potřebami obou stran,
- poskytnout si navzájem nerušený prostor k mluvení,
- naslouchat si,

- hledat možnosti společně,
- požádat zdvořile místo ostrých požadavků,
- mluvit za sebe,
- nebrat si věci osobně a nevytrhovat je z kontextu,
- nechat si čas k nadechnutí a rozmyšlení,
- soustředit se spíš na vzorec hádky/konfliktu než na detaily toho, co bylo řečeno,
- odpustit sám sobě to, čím jsem k situaci přispěl,
- omluvit se,
- mluvit v přítomném čase.

Princip aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání je komunikační technika, která přesahuje pouhé pasivní slyšení slov. Je to vědomý a soustředěný proces, jehož cílem je plně porozumět sdělení mluvčího, a to jak na informační, tak na emoční úrovni.

Zahrnuje několik klíčových prvků:

- plnou koncentraci na mluvčího (včetně neverbálních signálů),
- zdržení se okamžitého hodnocení a přerušování,
- a především aktivní ověřování porozumění. To se děje pomocí technik, jako je parafrázování („Jestli ti dobře rozumím, říkáš, že...“), shrnování (stručné zopakování klíčových bodů) a zrcadlení emocí („Zdá se, že tě to opravdu naštvalo.“).

Cílem není okamžitě radit nebo řešit problém, ale vytvořit bezpečný prostor, ve kterém se druhá strana cítí plně slyšena, pochopena a respektována. V kontextu prevence konfliktů je tato dovednost zásadní, protože deeskaluje napětí, buduje důvěru a pomáhá odhalit skutečné potřeby a zájmy skryté za pronesenými slovy.

Koncept aktivního naslouchání byl původně rozvinut americkým psychologem Carlem R. Rogersem jako základní součást jeho na člověka zaměřené terapie. Jeho práce zdůrazňovala význam empatie a bezpodmínečného přijetí pro terapeutický vztah. Na Rogerse navázal jeho žák Thomas Gordon, který techniku adaptoval pro širší veřejnost, zejména pro rodiče a manažery, a popsal ji ve své knize *Výchova bez poražených*.

Vzhledem k tomu, že tento koncept vznikl v rámci psychoterapeutického přístupu, může být jeho uplatnění zejména ve vypjatých situacích náročné. Pro osoby zapojené do konfliktu bývá obtížné odstoupit od vlastních emocí a zaměřit se na porozumění druhé straně. V takových případech je vhodné, aby roli aktivního

naslouchání převzala nestranná osoba – facilitátor*ka případně mediátor*ka.

Přestože byl přístup původně vytvořen pro odbornictvo, které procházejí specifickým vzděláním a výcvikem, principy aktivního naslouchání mohou inspirovat kohokoli, kdo je ochoten naslouchat s respektem a empatií. I malé krůčky tímto směrem mohou výrazně přispět k lepšímu porozumění a předcházení konfliktům v každodenní komunikaci.

3.2 Pět stylů zvládání konfliktů

Nástroj “pět stylů zvládání konfliktu” nám nabízí jednoduchý, ale účinný rámec pro pochopení našich vlastních preferovaných reakcí na neshody a také pro rozpoznání stylů, které používají druhí. Tyto styly, často symbolizované např. zvířaty, nám pomáhají vizualizovat a kategorizovat různé přístupy k řešení konfliktu na základě dvou dimenzí: asertivity (nakolik se snažíme prosadit vlastní zájmy) a kooperace (nakolik se snažíme vyhovět zájmům druhých).

Tento nástroj je samozřejmě jenom pomůcka, nezastupuje řešení samotného konfliktu a může nám být nápomocný zejména v případě, kdy se snažíme lépe porozumět svým vlastním reakcím nebo i reakcím jiných lidí. Tyto styly nejsou v žádném případě osobnostními rysy jednotlivce*kyně, jeden člověk může v různých situacích a kontextech reagovat různě (mohou se tedy u každého jednotlivce*kyně vyskytovat i všechny styly), i když může mít tendenci inklinovat víc k některým stylům než k jiným (to ale může vyplývat také ze zkušeností z minulosti, výchovy, atmosféry v kolektivu apod).

Úniková želva

Prvním stylem je tzv. úniková želva. Při tomto stylu si můžeme představit želvu, která se před konflikty schovává do svého krunýře, vyhýbá se jim a raději se vzdá svých cílů, než aby došlo ke sporu. K tomuto stylu můžeme inklinovat např. v případě, kdy máme důležitější věci na starosti než se zabývat konfliktem, který se nám jeví jako nepodstatný. Také ho můžeme využít, když si myslíme, že by někdo jiný spor vyřešil lépe, nebo v případě, kdy máme pocit, že v daném sporu nemůžeme uspět.

Soupeřivý žralok

Tento styl si představme jako žraloka, který se snaží přesvědčit ostatní o své pravdě za každou cenu. Nestará se o druhé, prioritou jsou jeho zájmy, ne vztahy s ostatními. Používá zastrašování a napadání, ukazuje svou sílu. Tento styl se může u člověka objevit, když nastane situace, ve které je velký tlak na rychlé rozhodnutí nebo v případě zavedení nepopulárních opatření, anebo když z jeho pohledu druhí také nehrají férově.

Přizpůsobivý medvídek

Jak napovídá název, pro styl přizpůsobivého medvídka je charakteristické, že medvídek dbá na vztahy s ostatními i za cenu obětování vlastních cílů. Chce být oblíbený v kolektivu a raději se vzdá vlastních cílů a předejde konfliktu, jen aby nenarušil vztahy mezi ostatními. Hlavní potřebou, kterou tento styl naplňuje, je potřeba oblíbenosti a dobrých vztahů s ostatními. Pokud má člověk tendenci využívat často tento styl, může se zamyslet nad otázkou, zda se za potřebou oblíbenosti neskrývají např. obavy z nepochopení, odmítnutí, vyčlenění apod.

Kompromisní liška

Ve stylu kompromisní lišky se člověk zajímá jak o své cíle, tak i o vztahy s ostatními. Snaží se vždy najít kompromisní řešení, kdy se každý*á něčeho vzdá a každý*á něco získá. Tento styl má svůj význam např. v situaci, kdy jsou účastníci*e ve stejné pozici a mají vzájemně se vylučující názory nebo při dočasném řešení velmi složité situace či v případě nutnosti rychlého řešení.

Integrační sova

Styl sovy se projevuje velkým důrazem na svých cílech, ale i vztazích. V tomto stylu člověk hledá řešení, kdy budou splněny cíle nejen vlastní, ale i ostatních. Styl sovy preferuje diskuzi a usiluje o spokojenost všech zúčastněných. Styl sovy taktéž klade důraz na eliminaci negativních pocitů. Z toho hlediska se jedná o velmi náročný styl, který je vhodný do situací, kdy jsou cíle účastníků*ic tak důležité, že není vhodný kompromis, nebo v případě, že chceme řešení, které bude dlouhodobé, nebo chceme-li sloučit názory obou stran.

4. Prevence konfliktů

Prevence konfliktů není o vytváření ideálního prostředí bez neshod, ale o budování takové organizační kultury a osvojování takových dovedností, které minimalizují pravděpodobnost jejich vzniku a umožňují jejich konstruktivní řešení v rané fázi. Aktivní přístup k prevenci nám pomáhá identifikovat potenciální zdroje napětí, posilovat vzájemné porozumění a vytvářet prostředí, kde se otevřená komunikace stává normou. Jde o investici do zdravého týmového klimatu, které podporuje spolupráci, inovace a celkovou spokojenost.

4.1 Tipy pro pozitivní komunikaci

Na úrovni týmu:

Meetingy pro lidi: potkávání se někdy nejen nad výsledky vaší práce, ale taky nad tím, jak v ní lidem je. Podpora autenticity, dávání prostoru pro prožívání a zároveň vedení lidí k tomu, aby se svými emocemi uměli*y pracovat. To zahrnuje např. teambuildingy, vzdělávací, supervize.

Poznejte potřeby a očekávání: zjistěte, jaké potřeby a očekávání mají vaši kolegové a kolegyně od spolupráce: na čem jim záleží v interakci s druhými, co je pro ně zásadní pro to, aby mohli*y pracovat naplno.

Týmová komunikační pravidla: najděte strategie, jak si neskákat do řeči, vymyslete, jak pravidelně chcete komunikovat a v jakých kanálech, do kdy počítáte s odpověďmi, jaká témata patří na radu a jaké stačí vyřešit online.

Ideové (náročné) diskuze: nevyhýbejte se tématům, se kterými si nevíte rady na první dobrou. Máloco vás může tak moc posílit jako tým. Naučte se základy facilitace, společná setkání pečlivě připravujte, a když si nevíte rady, pozvěte si externí*ho facilitátorku*a.

Diverzita je dobrá věc, i když občas náročná. Pojmenujte si své odlišnosti, seznámte se s tím, co vám přináší a jaké jsou jejich stinné stránky. Jak se to projevuje každý den v práci?

Check-iny a check-outy: zeptejte se na začátku třeba jen "S čím dnes přicházíte?". Může to být s bolestí hlavy, s otázkou, s dobrou náladou... Ať je setkání online nebo fyzicky, je užitečné vědět, v jakém stavu jsou lidi kolem. Na konci zase můžete zjišťovat "S čím odcházíte?", což může pomoci pracovním nedorozuměním v tom, kdo si bere jaký úkol, ale taky osobním v tom, jak jsme dnešní atmosféru vnímali*y. Budete tak víc ve spojení se svými lidmi – nejen s rolemi, které máte v týmu.

Spoluradost: výzkumů, jak moc napomáhá kultivování vděčnosti wellbeingu, je mnoho. Vytvořte si prostor jen pro to. Místo, kde sdílíte radosti, úspěchy, malé i velké. Čerpejte z toho, když se daří.

Na úrovni organizace:

Mechanismy pro řešení konfliktů: ví zaměstnanectvo, jak postupovat, když se ocitne v konfliktu, se kterým si samo neví rady? Popište, co mohou lidé v takové situaci dělat a na koho se obrátit.

Buddy systém: buddy*nka z řad zaměstnanectva pro každého*ou. Buddy systém podporuje lepší mezilidské vztahy a týmovou práci, poskytuje platformu pro sdílení zkušeností, hledání rad a poskytování emoční podpory. Zároveň slouží jako nástroj pro řešení problémů na pracovišti v neformálním prostředí.

Zpětnovazební schůzky: může to vypadat různě. Retrospektivy, reflexe, sdílení failů a fuck-upů, schůzky zaměřené na řešení problémů. Normalizujte, že to jsou zdroje pro to, abyste příště byli*y lepší. Spolu.

4.2 Sdílená odpovědnost

Každý*á z nás v dětství prošel*a procesem socializace, během kterého jsme si osvojili*y různé principy – často nevědomě. Ty ovlivňují i vnímání sebe sama. Jedním z těchto principů je také představa společenského řádu založeného na

omezených zdrojích a s nimi spojených nerovnostech. Bývá nám podsouváno, že jde o přirozený stav věcí, který je téměř nemožné změnit.

Takové vnímání světa nás vede k osvojování si strategií přežití, které posilují potřebu mít věci pod kontrolou a soutěžit o "omezené zdroje". Kompetitivní dynamika přispívá k utváření hierarchií a k izolaci jednotlivce*kyně namísto solidarity a budování komunit. Představa "zásluhovosti" (*vypracoval*a se sám*a, je nejlepší, má právo na úspěch...*) slouží především k ospravedlňování nerovností (*nesnažil*a se dost, může si za to sám*a...*).

Tyto postoje pak jdou ruku v ruce se vzájemným obviňováním nebo ponižováním, což vede k polarizaci, konfliktům i odpojení se od sebe sama a svých potřeb. Důsledkem jsou vzorce chování, ke kterým inklinujeme a které brání skutečnému propojení se s druhými lidmi a sdílení odpovědnosti. Naopak posilují individualizaci a polarizaci (Kashtan, 2023).

Všechny tyto výše popsané vzorce chování nemusí být ani uvědomované, můžou se projevat v drobných nuancích – jak vnímáme a posuzujeme své okolí (např. dostatečnost nebo nedostatečnost práce koležstva). Naším cílem by proto mělo být v první řadě rozpoznat tyto vzorce u sebe samých a usilovat o jejich překonání. Následně bychom měly*i posilovat a zvnitřnit si nové vzorce, které povedou k lepší komunikaci, stmelování, posilování vztahů a pocitu sounáležitosti, který je základem každé zdravé a prosperující komunity. Jedním ze základních principů, které potřebujeme pro dobré fungování komunity je pak sdílená odpovědnost.

Sdílená odpovědnost podporuje transparentnost, otevřenou komunikaci a vzájemnou podporu. Když se každý*á cítí zodpovědný*á za svůj díl práce a za celkový výsledek, zvyšuje se motivace, kreativita a schopnost řešit problémy společně.

Sdílenou odpovědnost v naší organizaci posilujeme skrze participativní rozhodování, pomocí jasně definovaných rolí s odpovídajícími pravomocemi, prostřednictvím otevřeného sdílení informací a díky organizační kultuře, která podporuje iniciativu a vzájemnou rozvojovou zpětnou vazbu. Pokud chceme sdílenou odpovědnost posilovat, nesmíme ale zapomínat i na práci na sobě samých. Vzorce chování, které nám byly vštěpovány socializací není jednoduché překonat a často se jedná o kontinuální proces úspěchů a následných "uklouznutí", kdy se např. ve stresových situacích uchylujeme k chování, které máme víc "pod kůží".

Několik otázek, které mohou pomoci k sebereflexi:

Sebereflexe na téma kontroly a soutěžení

- Jak reaguji, když kolega*kolegyně dostane pochvalu nebo dosáhne úspěchu? Cítím upřímnou radost, nebo se ve mně probouzí pocit, že jsem v něčem pozadu nebo že „místa na vrcholu“ ubývá?

- Když někomu něco radím, je můj cíl opravdu mu*jí pomoci k úspěchu, nebo v sobě někde skrývám pocit, že by neměl*a být lepší než já?

Sebereflexe na téma zásluhovosti a posuzování

- Jak posuzuji neúspěch u sebe a u druhých? Říkám si u kolegy*ně, který*á něco nestihne: „Mohl*a by se víc snažit, je to jeho*její vina,“ nebo se spíše snažím pochopit, jaké faktory mohly k neúspěchu přispět?
- Když je někdo v práci méně efektivní nebo pomalejší, jaké myšlenky mi běží hlavou? Uvažuji o tom jako o jeho*jejím osobním selhání, nebo se snažím zjistit, jestli má dostatek zdrojů, času nebo podpory?
- Jak často si opakuji, že za svůj úspěch vděčím jen sobě a své tvrdé práci? Jakou roli v mém úspěchu hrají ostatní a jak často si to uvědomuji?

Sebereflexe na téma sdílené odpovědnosti a solidarity

- Při řešení problémů v týmu se cítím spíše jako „řešitel*ka“ s individuální odpovědností, nebo jako „člen*ka“ s podílem na společném řešení?
- Jak se chovám v situacích, kdy se věci nedaří? Spíš obviňuji druhé, nebo se snažím podpořit a najít cestu vpřed?
- Dokážu přijmout konstruktivní kritiku s otevřeností, nebo ji vnímám jako útok na moji kompetenci a reaguji defenzivně?

Sebereflexe na téma svých potřeb a empatie

- Jsem si vědom*a svých vlastních potřeb v pracovním prostředí? Jsem schopen*schopna je pojmenovat a vyjádřit, nebo je ignoruji ve prospěch tlaku „být nejlepší“?
- Jak často se ptám koležstva, jak se cítí a jak se jim daří, a to bez konkrétního cíle (např. abych získal*a informace pro sebe)?
- Vychází moje rozhodování primárně z toho, co je dobré pro mě, nebo i z toho, co je dobré pro tým a celou organizaci?

4.3 Otevřená a transparentní komunikace

Otevřená a transparentní komunikace je základním pilířem efektivní prevence konfliktů na pracovišti. Když lidé v organizaci pociťují, že mohou svobodně a bez obav vyjadřovat své názory, obavy a potřeby, výrazně se snižuje riziko vzniku nedorozumění a zárodků konfliktů.

Nedostatek transparentnosti může vést k dohadům, spekulacím a pocitům nespravedlnosti, což jsou živná půda pro konflikty. Naopak, pokud všichni sdílejí relevantní informace, objasňují rozhodnutí a poskytují pravidelnou zpětnou vazbu, buduje se důvěra a pocit sounáležitosti. Tato atmosféra podpory a otevřenosti umožňuje včasné rozpoznání potenciálních problémů a jejich řešení dříve, než

eskalují do větších konfliktů. Asertivní komunikace, při které se vlastní pocity a potřeby vyjadřují jasně a s respektem k druhým, je v tomto kontextu klíčová.

Jak na budování dovedností otevřené a transparentní komunikace? V rámci prevence je potřebné myslet na pravidelné realizování tréninků a workshopů zaměřených na zlepšení komunikačních dovedností. Může to být důležité pro nově nastupující zaměstnané a taktéž i pro stávající členstvo organizace, protože práce na komunikačních dovednostech je nikdy nekončícím procesem.

Tipy na konkrétní témata možných školení:

- praktické procvičování verbální i neverbální komunikace, aktivního naslouchání a zvládání konfliktů,
- porozumění druhým a budování vztahů na pracovišti,
- jasné vyjadřování svých potřeb a hranic,
- vyjadřování názorů s respektem,
- kurzy nenásilné komunikace s důrazem na mindfulness a zvládání stresu,
- rozpoznávání svých emocí, pochopení souvislostí mezi emocemi, myšlenkami a chováním,
- rozvíjení empatie a budování vnitřní stability/psychické odolnosti.

4.4 Pravidelná zpětná vazba

Mezitýmová zpětná vazba

V nehierarchickém pracovním prostředí, kde chybí tradiční manažerské struktury a formální autorita, se mezitýmová zpětná vazba stává jedním z nejdůležitějších nástrojů pro předcházení konfliktům. Její význam spočívá v několika klíčových bodech:

a) Funguje jako systém včasného varování:

Bez formálního vedení, které by koordinovalo práci a řešilo neshody, mohou týmy snadno sklouznout do izolace neboli tzv. „sil“. Každý tým se soustředí na své cíle a nemusí plně chápat kontext a potřeby ostatních. Z toho pramení nedorozumění, nesprávné předpoklady a rostoucí frustrace. Pravidelná a konstruktivní zpětná vazba umožňuje týmům otevřeně komunikovat o vzájemných očekáváních a problémech ještě předtím, než eskalují v otevřený konflikt.

b) Nahrazuje chybějící „rozhodčí osobu“:

V tradiční firmě řeší spory mezi týmy manažer*ka. V nehierarchickém modelu tato role chybí. Mezitýmová zpětná vazba vytváří platformu, kde si týmy mohou samy vyjasnit problematické body. Když jeden tým řekne druhému například: „*Když nám*

dodáte podklady pozdě, ovlivní to náš celý další postup,“ vytváří to prostor pro dialog a hledání společného řešení namísto tichého hromadění nespokojenosti a obviňování.

c) Buduje kulturu sdílené odpovědnosti:

Když si týmy pravidelně poskytují zpětnou vazbu, učí se vnímat se jako partnerstvo se společným cílem, nikoli jako konkurentstvo. Tento proces aktivně buduje kulturu důvěry, empatie a sdílené odpovědnosti za celkový výsledek. Zvyšuje se transparentnost a předvídatelnost, což jsou klíčové prvky pro stabilitu v dynamickém, nehierarchickém systému.

Jak to funguje

Každý programový tým se **jednou ročně** schází s každým zázemovým týmem (finanční tým, personální úsek, PR tým a individuální fundraiserka, tým grantového fundraisingu a technické zázemí). Týmy si poskytují zpětnou vazbu vzájemně, jedná se o obousměrnou zpětnou vazbu. Zúčastněné týmy se na tuto schůzku připravují, dávají dohromady obsah poskytované zpětné vazby a v rámci svého týmu si ujasňují, zda se jedná o šířeji sdílený názor nebo je to „pouze“ individuální pohled (obojí je legitimní). Na samotné schůzce přednáší konkrétní zpětnou vazbu člověk, který s ní má co říct (podle dohody v týmu).

Schůzek se účastní pokud možno veškeré členstvo zapojených týmů + facilitátor*ka z některého z nezainteresovaných týmů (ve výjimečných případech je povolána externí facilitátor*ka). Schůzka trvá cca 1,5 hod.

Schůzky jsou domlouvány s dostatečným předstihem na začátku roku, garantem domluvy je personální úsek. V případě potřeby je možné domluvit i ad hoc zpětnovazební schůzku mezi jednotlivými týmy.

Otázky, na které odpovídáme:

- Jakých věcí si nejvíce cením na spolupráci s vámi jako týmem i konkrétními lidmi? Co mě na tom, co děláte, těší, co mi pomáhá? S čím jsem ve vaší práci spokojený*á?
- Co se vám jako týmu i konkrétním lidem podařilo, jaký jste zaznamenali úspěch, v čem jste se se posunuli*y?
- Jaké mám výhrady k vaší práci? Co byste mohli*y dělat lépe, jinak? Co z toho, co děláte, ve mě budí otázky/nejistotu/nekomfort? Co z toho, co děláte, nepřispívá zvyšování důvěry ve skupině?
- Mám nějaké zásadní výhrady k vaší práci?
- Co, případně jak byste mohli*y budoucnu posunout? Případně na co byste se mohli*y zaměřit, co byste mohli*y rozvíjet? V jaké oblasti cítím, že byste mohly*i vyrůst?
- Cokoliv dalšího.

Vnitrotýmová zpětná vazba

Každý z týmu v organizaci by měl **minimálně jednou ročně** zorganizovat vnitrotýmovou zpětnou vazbu.

V nehierarchické struktuře, kde neexistuje formální autorita, která by schvalovala nebo kritizovala, se stává vzájemná zpětná vazba hlavním pilířem pro osobní a týmový rozvoj. Slouží k udržení sdílené odpovědnosti a transparentnosti, protože každý*á člen*ka týmu má roli v hodnocení práce ostatních. Umožňuje rychle odhalit problémy, které by v hierarchii zůstaly skryté, a podporuje společné řešení problémů. Díky otevřené komunikaci se posiluje vzájemná důvěra a pocit sounáležitosti, což je základem pro efektivní spolupráci. Bez pravidelné a konstruktivní zpětné vazby by se nehierarchický tým mohl snadno dostat do stavu stagnace nebo chaosu, protože by mu chyběl klíčový nástroj pro orientaci a růst.

Kdy je vhodné zvolat vnitrotýmovou zpětnou vazbu?

Jde např. o situace, kdy skončilo mentorské období nového členstva týmu, před odchodem někoho z týmu, po náročném období (ukončení většího projektu, nejistoty ohledně financí apod.).

Individuální zpětná vazba

V klasické firemní struktuře je to manažer*ka, kdo zaměstnané hodnotí, identifikuje jejich silné a slabé stránky a navrhuje cesty pro další rozvoj. V nehierarchii tento formální mechanismus chybí. Bez něj hrozí, že jedinec*kyně ustrne, nebude si vědom*a svých „slepých míst“ a ztratí kurz ve svém směřování. Pravidelná, upřímná a rozvojová zpětná vazba od koležstva tuto mezeru efektivně vyplňuje. Konstruktivní zpětná vazba (např. „Když mi dopředu neřekneš, kdy si bereš dovolenou, zůstanu neočekávaně zahlcená prací a naráží to na mé kapacity i psychickou pohodu. Mohl bys mi o tom říct například alespoň dva týdny dopředu?“) pomáhá jedinci*kyni lépe porozumět, jak jeho práce a chování působí na ostatní, a dává mu*ji konkrétní podněty ke zlepšení.

Když se otevřená zpětná vazba stane normou, podporuje to kulturu, kde každý*á přebírá odpovědnost za svůj vlastní výkon a rozvoj. Lidé se učí nejen kritiku přijímat, ale také ji konstruktivně poskytovat. To vede k proaktivnímu řešení problémů a neustálému zlepšování, protože nikdo nečeká na pokyn „shora“.

Nenásilná komunikace (NVC) nabízí strukturovaný a empatický přístup k dávání zpětné vazby, který minimalizuje obranné reakce a posiluje vzájemné porozumění. Zde je konkrétní návod, jak na to v individuálním rozhovoru:

1. Pozorování (bez hodnocení)

Začněte s popisem konkrétního chování nebo události, kterou jste zaznamenali, aniž byste ji hodnotili nebo interpretovali. Zaměřte se na fakta.

Příklad: „*Naše včerejší schůzka začínala ve 13:00 hodin, ale dorazil*a jsi s půlhodinovým zpožděním.*“ (Namísto: „*Zase jsme na tebe museli čekat.*“)

2. Pocity (vlastní)

Vyjasněte si a vyjádřete svoje vlastní pocity, které ve vás toto pozorování vyvolalo. Používejte „já“ výroky.

„*Cítil*a jsem se trochu frustrovaně...*“ (Namísto: „*Na tebe se nikdy nedá spolehnout.*“)

3. Potřeby (vlastní)

Spojte své pocity s nenaplněnými potřebami, které za nimi stojí. Co pro vás bylo důležité a nebylo naplněno?

Příklad: „*....protože pro mě je důležité, abychom dodržovali časový harmonogram porad a mohli tak probrat všechny body.*“ (Namísto: „*Ty nikdy nedodržuješ termíny.*“)

4. Prosba (konkrétní a splnitelná)

Zakončete konkrétní, pozitivní a splnitelnou prosbou, co byste si přály*i v budoucnu.

Příklad: „*Byl*a bys ochoten*ochotna ?*“ (Namísto: „*Už to nedělej.*“)

5. Nástroje řešení konfliktů v NESEHNUTÍ a jak se k ním dostat

5.1 Koučink

Koučink pracuje s potenciálem a prevencí. V kontextu prevence konfliktů v týmu je efektivním a proaktivním nástrojem, který se zaměřuje na rozvoj individuálních dovedností a posílení vnitřních zdrojů.

Individuální nebo týmový koučink pomáhá kolegům*kolegyním identifikovat a rozvíjet klíčové komunikační a interpersonální dovednosti, které jsou nezbytné pro hladké fungování týmu. Kouč*ka klade cílené otázky, pomáhá koučovaným získat sebereflexi, lépe porozumět svým vlastním reakcím na stres a neshody a efektivněji vyjadřovat své potřeby. Díky koučinku se jedinci*kyně učí asertivitě, aktivnímu naslouchání a empatii, což jsou pilíře pro konstruktivní řešení rozdílných názorů, dříve než eskalují v plnohodnotné konflikty. Koučink tak nepomáhá jen „uhasit požár“, ale taky buduje odolnost týmu a zvyšuje schopnost kolegyň*ů samostatně a proaktivně předcházet nedorozuměním a vytvářet pozitivní a spolupracující pracovní prostředí.

Jak se ke koučinku dostat v NESEHNUTÍ?

Koučink může poskytovat konkrétní osoba z organizace (člen*ka personálního úseku nebo buddy*nka, který*á to má uvedené v tabulce buddy*nek) nebo externí člověk. Pokud chceš využít služby externí osoby, můžeš na to využít příspěvek na vzdělávání.

5.2 Týmová supervize

Supervize je cenným nástrojem pro řešení a prevenci konfliktů v týmu, zejména v prostředí, kde se klade důraz na spolupráci a osobní rozvoj. Na rozdíl od mediace, která se zaměřuje na přímé řešení konkrétního sporu, supervize nabízí prostor pro reflexi a hlubší pochopení týmové dynamiky.

Během supervizních setkání pod vedením zkušeného supervizorstva mají členové*členky týmu možnost bezpečně prozkoumat zdroje napětí, nevyřčené emoce, komunikační bariéry nebo neefektivní vzorce chování, které mohou konflikty způsobovat nebo zhoršovat. Supervizor*ka nepřebírá roli rozhodčí osoby, ale klade cílené otázky, pomáhá týmu získat nadhled a rozpoznat skryté dynamiky. Díky tomu mohou všichni*všechny lépe pochopit nejen chování druhých, ale i svou vlastní roli v konfliktní situaci. Tento proces vede k posílení vzájemné empatie, zlepšení komunikačních dovedností a nalezení konstruktivnějších způsobů řešení budoucích neshod.

Supervize není jen reaktivním nástrojem, ale taky preventivní investicí do zdravé a produktivní týmové spolupráce. Neslouží pouze k řešení napětí a konfliktů, ale může být také cenným nástrojem pro posilování týmové spolupráce a reflexi pozitivních momentů. Mimo konfliktní témata je možné v supervizi věnovat prostor například společnému ohlédnutí za úspěšně zvládnutým náročným obdobím, ocenění týmové práce nebo sdílení dobré praxe. Tématem může být také něco, co kolektiv trápí, aniž by to nutně vedlo ke vzájemným antipatiím, například nedostatek kapacit či finančních zdrojů, vysoká pracovní zátěž nebo časté personální změny v týmu. Pravidelná supervize tak může sloužit nejen k prevenci a zvládání konfliktů, ale i k celkovému zlepšování pracovního prostředí a vzájemné podpory v tíživých obdobích.

Jak se k týmové supervizi dostat v NESEHNUTÍ?

Na týmovou supervizi je vyčleněn rozpočet a každý tým má možnost využít týmovou supervizi 1x ročně. Pokud tým potřebuje týmovou supervizi víckrát, musí ji dofinancovat z vlastních zdrojů. Pro kontakt se supervizorem*supervizorkou, oslov osobu z personálního úseku.

5.3 Mediace

Mediace nesoudí a nenutí řešení. Místo toho nestranný*á mediátor*ka (externí nebo interní, ale vždy vyškolený*á a neutrální) pomáhá znesvářeným stranám

navázat dialog, identifikovat kořeny konfliktu, vyjádřit své potřeby a emoce a společně nalézt oboustranně přijatelné řešení.

V pracovním prostředí, a zejména v nehierarchických kolektivech, je mediace cenná, protože posiluje autonomii a zodpovědnost samotných kolegů*yň za vyřešení jejich neshod. Umožňuje jim zachovat a často i zlepšit vzájemný vztah, předchází eskalaci konfliktu, která by mohla poškodit týmovou dynamiku nebo produktivitu. Cílem mediace je nejen vyřešit aktuální problém, ale také naučit kolegy*ně efektivněji komunikovat a řešit budoucí neshody samostatně, což dlouhodobě přispívá k pozitivní a zdravé organizační kultuře.

Jak se k mediaci dostat v NESEHNUTÍ?

Pro další postup kontaktuj svou buddy osobu, případně členku personálního úseku. Tato osoba ti pomůže se propojit s vybraným expertním člověkem.

6. Závěr

Tato příručka představuje klíčový vhled do toho, jak v NESEHNUTÍ přistupujeme ke konfliktům – ne jako k hrozbě, ale jako k přirozené součásti spolupráce a příležitosti k posílení vztahů a vzájemného porozumění. V našem nehierarchickém prostředí je zodpovědnost za řešení a prevenci konfliktů sdílená mezi všemi členy a členkami organizace.

Nejúčinnějším nástrojem je prevence postavená na pilířích otevřené komunikace, sdílené odpovědnosti a především pravidelné a strukturované zpětné vazby, a to jak na individuální, tak na týmové a mezitýmové úrovni. Právě tyto mechanismy nám pomáhají budovat důvěru a včas identifikovat potenciální nedorozumění.

Pro již vzniklé konflikty nabízí příručka konkrétní strategie zvládání – od pochopení pěti různých stylů až po praktické nástroje, jako jsou principy nenásilné komunikace (NVC), empatie a zaměření na obnovení míru.

Pro složitější situace, které vyžadují podporu zvenčí, jsou v NESEHNUTÍ jasně definované a dostupné nástroje jako mediace, týmová supervize a koučink. Víme, na koho se obrátit a jakou formu pomoci můžeme očekávat.

Cílem tedy není svět bez konfliktů, ale komunita, která má odvahu a nástroje k tomu, aby je řešila s respektem, empatií a se zaměřením na smíření. Tím nejen zvládáme problémy, ale aktivně budujeme udržitelnou a zdravou organizační kulturu v souladu s našimi hodnotami.

7. Přílohy

7.1 Seznam užitečných zdrojů a literatury

AUGSBURGER, David. Konflikty pod kontrolou: Praktický průvodce pro každého. Přeložil Jana Křížová. Praha: Návrat, 2004. ISBN 80-7174-629-2.

BEDRNÍK, Jan. Konflikty na pracovišti a jak je zvládat. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3208-9.

GLASL, Friedrich. Umění konfliktu: Jak proměnit neshody v příležitosti. Přeložil Vlastimil Dufek. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-830-9.

GOLEMAN, Daniel. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995. ISBN 978-0-553-37506-7.

GORDON, Thomas. Výchova bez poražených. Malvern, 2012. ISBN 808-7-580-066.

KASHTAN, Miki. 2023. Social Structures and Socialisation: Reference materials and practices. The Fearless Heart Publications. Dostupné z: <https://thefearlessheart.org/item/social-structures-and-socializationpacket/>. LARSSON, Liv. Řeč žirafy: Praktický průvodce nenásilnou komunikací. Přeložil Jana Zezulková. Praha: Synergie Publishing SE, 2017. ISBN 978-80-7370-166-8.

LIPMANOWICZ, Henri a Keith MCCANDLESS. Liberating Structures: Engaging Everyone in Generating Ideas, Making Decisions, and Getting Results. Seattle: Liberating Structures Press, 2014. ISBN 978-0-615-99780-9. Dostupné také online na: <https://www.liberatingstructures.com/>.

PRIEST, James a Bernhard BOCKELBRINK. Sociocracy 3.0: The Patterns and Principles of Agile and Lean Organisations. [Online]. 2016-2021. Dostupné z: <https://www.google.com/search?q=https://sociocracy30.org/the-book/>.

RAINES, Susan S. Průvodce řešením konfliktů pro manažery a týmy. Přeložil Petr Koubek. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0635-9.

ROBERTSON, Brian J. Holacracy: A New Management System for a Rapidly Changing World. New York: Portfolio/Penguin, 2015. ISBN 978-1-59184-785-1.

ROSENBERG, Marshall B. Nenásilná komunikace: Cesta k soucitu. Přeložil Jana Zezulková. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-431-3.

ROSENBERG, Marshall B. Životem s nenásilnou komunikací. Přeložil Jana Zezulková. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0003-6.

SAPOLSKY, Robert M. Why Zebras Don't Get Ulcers. New York: Henry Holt and Company, 2004. ISBN 978-0-8050-7359-5.

VOSS, Chris a Tahl RAZ. Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life

Depended On It. New York: HarperBusiness, 2016. ISBN 978-0-06-240780-1. (Český překlad: Nikdy nedělej kompromis: Vyjednávěj tak, jako by ti šlo o život. Přeložil Petr Pálenský. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. ISBN 978-80-7550-352-6.

WEBER, Carl. Co řeknete, když se ptáte na práci. Přeložil Eva Pánková. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. ISBN 978-80-7550-328-1.



NESEHNUTÍ

**DÍKY,
ŽE SPOLEČNĚ BUDUJEME KOMUNITU,
KTERÁ MÁ ODVAHU ŘEŠIT KONFLIKTY
S RESPEKTEM, EMPATÍÍ
A ZAMĚŘENÍM NA SMÍŘENÍ.**



Nezávislé sociálně ekologické hnutí – NESEHNUTÍ

Křížová 15, 603 00 Brno

nesehnuti.cz