

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Janouškovcová Tesařová

**Konflikt a emoční inteligence v kolektivu zaměstnanců
v rizikovém prostředí**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Jana Janouškovcová Tesařová

**Conflicts and emotional intelligence in a group of
employees in hazardous environments .**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17.2.2015

Jana Janouškovcová Tesařová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé práce PhDr. Marii Vacínové, CSc. za pomoc při vedení a zpracování mé bakalářské práce a za její vstřícnost.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá popisem rizikového pracovního prostředí, emoční inteligence a konfliktů v rizikovém prostředí, konkrétně ve Vězeňské službě ČR. V práci nebude opomenut rozbor konfliktů na rizikovém pracovišti a možnosti jejich řešení. Jak vhodně reagovat na vznikající konflikty v závislosti na míře emoční inteligence. Dále se bude zabývat ideálním řadovým zaměstnancem a ideálním vedoucím pracovníkem. Pokusíme se zhodnotit, jak na konkrétním pracovišti tyto předpoklady fungují.

Klíčová slova

Emoční inteligence, charakter, komunikace, konflikt, osobnost, rizikové prostředí, stres, Vězeňská služba ČR.

Annotation

Bachelor thesis describes the risky work conditions, emotional intelligence and solution of conflicts in hazardous environments, as at the Prison Service CR. This thesis presents an analysis of conflicts at hazardous institutions and possible means to solve the problems. How to react optimally to the emerging conflicts, depending on the degree of emotional intelligence. The second part deals with the question of the ideal common employee and the ideal leading manager. It tries to evaluate how effective would be our findings at the tested institution.

Key words

Emotional intelligence, character, communications, conflict, personality, risky environment, stress, Prison Service CR.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 RIZIKOVÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	9
2 KONFLIKT.....	13
2.1 Druhy konfliktů	13
2.2 Nejčastější příčiny mezilidských konfliktů	17
2.2.1 Příčiny osobních konfliktů	17
2.2.2 Příčiny pracovních konfliktů	18
2.3 Konflikty na pracovišti.....	19
2.4 Strategie a taktika při řešení konfliktů.....	21
3 STRES JAKO JEDNA Z PŘÍČIN KONFLIKTNÍCH SITUACÍ	23
3.1 Vyvažování stresové situace	23
3.2 Negativní myšlení	24
3.3 Strategie proti stresu.....	25
4 EMOČNÍ INTELIGENCE.....	27
4.1 Empatie	29
4.2 Empatie v konfliktní situaci	30
4.3 Vztah emoční inteligence a konfliktu.....	30
5 OSOBNOST	32
5.1 Role osobnosti	32
5.2 Struktura osobnosti	32
5.3 Vlastnosti osobnosti	32
5.4 Chování a charakter člověka	34
5.5 Typologie a emoce	36
5.6 Zásady společenského chování	37
6 RIZIKOVÉ PRACOVIŠTĚ VE VĚZNICI VŠEHRDY	39
ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM ZKRATEK.....	53

ÚVOD

„U všech harmonických mezilidských vztahů pramení láska z emočního sladění se s druhým člověkem, ze schopnosti soucitu“.¹

Schopnost zvládat konflikt patří ke klíčovým faktorům úspěchu řízení a každý se tomu může do určité míry naučit. Příčinou konfliktu bývá nejčastěji chyba v komunikaci. V této práci se budeme zabývat faktory, které ovlivňují řešení konfliktů mezi zaměstnanci v rizikovém pracovním prostředí.

Autorka této bakalářské práce je zaměstnána ve Věznici Všehrdy, kde byla prvních několik let spokojená. Pak ovšem přišlo období vyhoření, a to se stalo impulzem ke studiu na Univerzitě J. A. Komenského. Po přednáškách managementu došla k závěru, že ne vše je na jejím pracovišti ku prospěchu všem zaměstnancům a že by bylo vhodné mnohé na tomto ekonomickém oddělení změnit. Ne všechny změny je ale možné uskutečnit. Na pracovišti nefunguje komunikace a neprojevuje se ani zpětná vazba, jak je přednášeno a obecně doporučováno. Přednášky z psychologie byly inspirací začít více vnímat a uvědomovat si, jak spolu lidé mluví a komunikují při řešení problémů, a jak jsou často střety zaměstnanců vlastně zbytečné.

Konflikty a emoční inteligence začaly být pro autorku zajímavé i proto, že na jedné straně se učíme, jak se má chovat vedoucí ke svým podřízeným, a na druhé straně v praxi vidíme, že střední manažer vykonává funkci vyššího managementu a přitom jako člověk vůbec na vedoucí funkci nepatří a je na ní pouze proto, že splňuje kvalifikační předpoklady, třebaže při řešení problémů selhává.

Je proto důležité zamýšlet se nad sebou, ale i nad ostatními pracovníky, nad jejich chováním, inteligencí, emoční inteligencí a charakterem. S postupujícím věkem si začínáme uvědomovat, jak jednoduše lze vyjít s lidmi, když jsou k sobě vstřícní, milí, vnímaví a vycházet spolu chtějí. Mnohé problémy se dají řešit a vyřešit. Veliký vliv na to má právě charakter člověka, jeho schopnost empatie, která je součástí emoční inteligence a snaha komunikovat.

Cílem této bakalářské práce je popsat, jaké konflikty mohou na rizikovém pracovišti nastat a jaké jsou možnosti při jejich řešení. Dále se budeme zabývat ideálním řadovým zaměstnancem a ideálním vedoucím pracovníkem. Autorka se následně pokusí zhodnotit, zda na rizikovém pracovišti Věznice Všehrdy jsou tyto „ideální“ podmínky nastaveny a případně v jaké míře.

¹ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, s. 99. ISBN 80-85928-48-5.

TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKOVÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Posláním Vězeňské služby ČR je zajišťovat výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a bezpečnost a pořádek v soudních budovách. Vězeňská služba spravuje a střeží věznice a detenční ústavy. Dále střeží, předvádí a eskortuje vězněné osoby. K dalším úkolům patří výzkum v oboru penologie, jehož výsledky aplikuje v praxi.

Rizikové pracovní prostředí může být chápáno různými způsoby: rizikové může být z hygienického hlediska, z hlediska ohrožení zdraví a života pracovníků, z pohledu krizového prostředí mezi zaměstnanci, z důvodu zvýšené hladiny stresu nebo v neposlední řadě s ohledem na nároky kladené na zaměstnance. Jako rizikové můžeme tedy jmenovat například zaměstnance ve zdravotnictví, osoby pečující o nemocné, přestárlé nebo jinak hendikepované, příslušníky ozbrojených a záchranných složek, ale i pracovníky ve školství a na úřadech. Téměř na každém zaměstnání najdeme nějakou rizikovou složku.

Rizikové pracovní prostředí, které bude v této bakalářské práci nejčastěji popisováno, je konkrétně pracoviště Vězeňské služby České republiky (dále VS ČR). Přesněji se jedná o Věznici Všehrdu, v níž je autorka zaměstnána již dvanáctým rokem. V další části této práce se pokusíme nastínit, co přesně pracoviště tohoto typu znamená pro zaměstnance po stránce konfliktních situací, potřeby empatie a způsobu komunikace.

Rizika, která se na této práci můžeme nalézt, jsou velmi různorodá. Přes zvýšená bezpečnostní rizika, ohrožení zaměstnanců nakažlivými chorobami, uzavřené prostory zvyšující míru stresu, systém podřízenosti a nadřízenosti uniformovaných osob nebo v neposlední řadě konflikty v jednání s osobami vězněnými, ale i mezi pracovníky.

O fyzické a psychické obtížnosti práce ve vězeňské službě, může pochybovat pouze člověk, který o ní nic neví. Zaměstnanci věznice mají náročnější povolání než jiní zaměstnanci, protože jsou ve své činnosti omezení tím, že pracují v uzavřeném prostředí, ve kterém je spousta bezpečnostních opatření. Jejich práce a získané informace podléhají mlčenlivosti, některé patří mezi přísně tajné. Věznice Všehrdu je ze všech stran monitorována kamerovým systémem, vstupy a odchody osob, vjezdy a výjezdy vozidel jsou monitorovány záznamovým zařízením a zpětně i průběžně

prověřovány. Už jen fakt, že zaměstnanci musí při příchodu do zaměstnání ukládat své mobilní telefony do speciálních schránek, kontrolují se jim zavazadla a jsou kontrolováni detektorem kovů, protože je do věznice zákaz vnášení nepovolených předmětů, může být pro některé osoby stresový. Z výše popsaných důvodů je zřejmé, že je už jejich příchod a odchod ze zaměstnání na rozdíl od jiných zaměstnanců odlišný a řekli bychom do jisté míry i někdy stresující.

Vzhledem k tomu, že počet vězňů se stále zvyšuje, jsou úkoly zaměstnanců vězeňské služby stále náročnější. VS ČR musí z rozhodnutí nadřízených orgánů snižovat početní stavy svých příslušníků a tím se zvyšují nároky na zajištění bezpečnosti vězeňských zařízení.

Přesto se vězeňská služba snaží jedincům, kteří porušili zákon, poskytovat kvalifikovanou sociální službu. Největší pokrok byl dosažen v rozšíření počtu výstupních a specializovaných oddělení, v oblasti zacházení s mladistvými odsouzenými a ve výkonu trestu u žen – matek s nezletilými dětmi.

Dále je snaha o zkvalitňování náplní programu zacházení s odsouzenými a přizpůsobení se jejich individuálním vlastnostem a potřebám. Důležitou činností je práce vězeňských psychologů, kteří musí výstižně posoudit osobnost odsouzeného a řešit a předcházet napětí ve věznicích prostřednictvím individuálních a skupinových odborných aktivit s vězni. Nemalé množství finančních prostředků se vynakládá na prevenci kriminality a drogových závislostí.

Velké nároky se kladou na osobnostní způsobilost zaměstnanců, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Úspěšný uchazeč musí být odolný vůči psychické zátěži, musí být emočně stabilní, psychosociálně vyzrálý, musí mít intelekt v pásmu průměru nebo vyšším, v oblasti autoregulace, bez znaků nežádoucí agresivity.

Společenské, politické a ekonomické změny v naší společnosti po roce 1989 se promítly do systému věznic, došlo k humanizaci vězeňství a byly vytvářeny pro vězně takové podmínky, aby se mohli vrátit do společnosti s přesvědčením, že se vyplácí žít v souladu se zákony.

Život odsouzeného je ve všech směrech cílevědomě řízen a organizován dle Časového rozvrhu dne. Odsouzený byl zbaven pohybu na veřejnosti a osobní svobody. Dále činností spojených s používáním finanční hotovosti a možnosti samoobslužných aktivit. Jeho základní povinností je dodržování vnitřního řádu věznice a zákonných norem souvisejících s výkonem trestu odnětí svobody. Odsouzení se mohou zapojovat do pracovních, zájmových, vzdělávacích a volnočasových aktivit.

V zákoně o výkonu trestu odnětí svobody je zakotveno, že odsouzení mají právo na vytvoření podmínek pro to, aby mohli získat a zvyšovat si svoji pracovní kvalifikaci a zároveň si rozšiřovat všeobecnou informovanost. Odsouzený si zvolí vzdělávací program, který je pak součástí programu zacházení s odsouzeným. Vzdělávání ve věznicích má v dané chvíli umožnit izolované skupině lidí přijmout znalosti, které jim po návratu do společnosti pomohou v zapojení se do běžného života.

„Vzdělávání vězňů má v České republice dlouholetou tradici. V druhé polovině 20. století probíhalo především ve spolupráci s civilními školami, zejména v oblasti základního a učňovského školství. Velkým mezníkem se pak stal rok 1983, kdy bylo ministerstvem spravedlnosti zřízeno SOU, OU a U, které je zařazeno do sítě škol MŠMT. Z toho vyplývá důležitý moment: Z vysvědčení vydaných žákům učiliště není zřejmé, že je získali ve výkonu trestu. SOU má své ředitelství v Praze a v dnešní době pod něj spadá sedm místně odloučených pracovišť. Jedním z nich je i naše středisko“.²

Hlavní rozdíl ve vzdělání ve výkonu trestu oproti vzdělávání ve školách je rozdíl ve věkovém složení žáků. Civilní školy se zaměřují především na děti a mladistvé. Ve věznicích jsou mladiství a převážně dospělí. Pokud jsou dospělí dostatečně motivováni, je s nimi po pedagogické stránce snazší spolupráce. Odsouzení, kteří se skutečně vzdělávat chtějí, jsou v přístupu ke vzdělání vyvrážděnější než pubertální mládež. Jako příklad můžeme uvést studijní programy realizované ve Školském vzdělávacím středisku Všehrady. Je zde zvyšována kvalifikace odsouzených v oborech: Dřevovýroba, Strojírenské práce, Společné stravování, Elektrotechnické práce, Zahradnické práce a Malířské práce.

Odsouzený, který stráví delší čas v tomto režimu, ztrácí schopnost starat se sám o sebe. Pokud se blíží doba jeho propuštění po trestu odnětí svobody delším než tři roky, je odsouzený zařazen do výstupního oddělení. Skupina specialistů zde věnuje zvýšenou pozornost těmto odsouzeným, s cílem osvojit si návyky svobodně žijícího člověka. Výstupní ložnice pro odsouzené je vybavena odpovídajícím počtem lůžek a je tzv. internátního typu. Kapacita ložnice je stanovena pro ubytování tří osob s ohledem na splnění šesti metrů čtverečních na jednoho odsouzeného. Je vybavena válečkami, skříňkami na osobní věci, stolem a židlemi, nástěnkami pro obrázky a fotografie známých a příbuzných a dále může být estetizována podle schválení příslušného vychovatele a speciálního pedagoga. Sociální zázemí je oddělené, je zde i sušák na

² KOUKALOVÁ, Jana. *Věznice nabízí šanci. České vězeňství*, 2004, roč. 12, č. 6, s. 15.

prádlo, pračka. Kuchyňský kout má vařič a varnou konvici a umožňuje samostatnou přípravu jednoduchých jídel.

Činnost výstupního oddělení bude probíhat pod vedení speciálních pedagogů, na základě týdenních plánů aktivit. Plán bude zahrnovat praní a žehlení oděvů, úklidové práce, přípravu základních pokrmů, přípravu na občanský život, základy finanční gramotnosti, opakování pravidel silničního provozu a podobně. Dále přednášky, kurzy všeobecného rozhledu a sociální poradenství. Další složkou jsou volnočasové aktivity, ať sportovní nebo zájmové kroužky. V mnoha případech je zde důležitá spolupráce s Probační a mediační službou ČR, jejíž pracovníci pomáhají při řešení konfliktů odsouzených a zajišťují jejich efektivní začlenění do společnosti.

„Dlouhodobé tresty odnětí svobody jsou vedeny především záměrem izolovat nebezpečného a aktuálně prakticky neovlivnitelného pachatele od společnosti. Vězni, vykonávající dlouhodobý či doživotní trest odnětí svobody, byli zpravidla odsouzeni za zvláště závažný trestný čin a soudem hodnoceni jako osoby nebezpečné, které ohrožují společnost“.³

„Kriminální chování je výslednicí vzájemné souhry vnitřních (osobnost pachatele) a vnějších činitelů. V genezi kriminálního chování se uplatňují typické strukturální charakteristiky osobnosti a proměnné dynamické povahy. K nim patří motivace kriminálního chování jako bezprostřední soubor příčin konkrétního deliktu, jež má tyto charakteristické zvláštnosti:

- *Bezprostřednost uspokojení potřeb, která bývá v psychopatologické terminologii označena jako nezdrženlivost.*
- *Přeskočení fází rozhodovacího procesu, během nichž dochází k tvorbě rozhodnutí o chování, přičemž některé z motivů převládnu, zatímco jiné jsou potlačeny (hlavně u impulsivních deliktů, kde po fázi vzniku motivů navazuje bezprostředně realizace chování).*
- *Subjektivizace morálních a právních norem, založená na egocentrické orientaci osobnosti“.⁴*

³ BLATNÍKOVÁ, Šárka. Osobnost recidivního pachatele a výkon dlouhodobého trestu. *České vězeňství*, 2005, roč. 13, č. 1. s. 16.

⁴ BLATNÍKOVÁ, Šárka. Osobnost recidivního pachatele a výkon dlouhodobého trestu. *České vězeňství*, 2005, roč. 13, č. 1. s. 16.

2 KONFLIKT

Conflictus, us, m. je slovo latinského původu a můžeme ho přeložit jako *srážka*. Skládá se ze dvou částí. Předpony *con* a hlavní části, jádra. Jádro slova konflikt se vztahuje k slovesu *fligo, ere*. Prvotní význam tohoto slovesa je udeřit, uhodit a podstatné jméno znamená náraz, úder. Předpona *con* naznačuje, že jde o střetnutí dvou účastníků. Konflikt je tedy střetnutí dvou nebo více protichůdných sil. Synonymy jsou slova jako spor, srážka, neshoda, mrzutost, hádka, soupeření. Termín konflikt má výrazně negativní přízvuk. Svým významem naznačuje disharmonii, nesoulad.

Konflikt vzniká, když komunikující strany mají problém mezi sebou, nejčastěji v komunikaci ať už verbální nebo neverbální, v pochopení se navzájem. Každá ze stran si myslí, že pouze ona má pravdu, a to je jádro problému.

2.1 DRUHY KONFLIKTŮ

Konfliktů existuje mnoho typů a v literatuře se setkáme s mnoha děleními konfliktů podle původců, příčin, podnětů a podobně.

Křivohlavý uvádí dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob:

- Intrapersonální neboli intrapsychické konflikty odehrávající se uvnitř jedince, jeho psychiky (střetávají se zde kladné pohnutky a cíle, tzv. apetence, a záporné pohnutky a cíle, tzv. averze).
- Interpersonální konflikty odehrávající se mezi dvěma jedinci.
- Skupinové konflikty odehrávající se uvnitř dané skupiny.
- Meziskupinové konflikty odehrávající se mezi dvěma či více skupinami lidí

Dělení konfliktů podle jejich psychologické charakteristiky:

Z psychologického hlediska můžeme rozdělit konflikty na základě dominance dané psychologické charakteristiky, přičemž se jedná o charakteristiku percepční, hodnotící, emocionální nebo volní, tj. motivační.⁵

⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s 20. ISBN 80-7178-642-X.

Konflikty představ – kognitivní konflikty

Tam, kde dojde ke konfliktům představ, dochází ke střetnutí různých počitků, vjemů nebo představ. Představy jsou základním materiálem našeho uvažování. Mají důležitou roli v sociální komunikaci, kde dochází mezi lidmi ke konfliktům.

Značný podíl na tom, jakou si představu si vytvořím, má to, co slyším a vidím, co si mohu ohmatat. Jde o roli vnímání – percepce.

Dva lidé se mohou dívat na tutéž věc a výsledkem je, že každý vidí něco jiného. Zaujímáme různá místa v prostoru, ale i různá stanoviska v názorech, a proto vidíme svět odlišně. Největší podíl na odlišnostech představ má motivační pozadí percepce – vnímání.

Hlavní roli zde hraje pravidlo zájmu. Vidíme to, co potřebujeme, po čem toužíme. Vede nás naše motivace a ta rozhoduje, čeho si všimneme. Naše představa vypadá podle toho, čeho jsme si takto všimli.

Základním materiálem představy je vjem. Při jejím zpracování dochází ke zkreslování, očekávání. Vytvoříme si představu, o tom co uvidíme. Kolem sebe pak hledáme potvrzení nebo vyvrácení našeho očekávání. Mnohokrát jsou v zorném poli i jiné věci, ale ty my nevidíme. Našli jsme, co jsme nalézt chtěli, ostatní nás nezajímá. Při tvorbě představ nás ovlivňují předsudky. Častokrát se nám stává, že již dopředu si myslíme, že víme, jaké to je, ač nic nevíme. Předsudek je předpojatost k danému jevu, ať v kladném či záporném smyslu.

Při zpracování údajů z vjemů hraje svou roli fantazie. Velice výrazně to můžeme pozorovat u dětí, umělců. Fantazie dodává smysl tomu, co se na první pohled zdá nesmyslné. Existuje i nenormální fantazírování – konfabulace, autistické myšlení, pseudologia phantastica neboli bájevívá lživost atd.

„Je tedy možné uzavřít toto pojednání konstatováním, že existence odlišností v představách lidí o stejných věcech je jevem zcela normálním. Předpokládat, že různí lidé mají naprosto stejnou představu o téže věci, je do určité míry iluzorní. Z toho vyplývá, že konflikty představ jsou zcela normálním jevem, s nímž je třeba ve styku s druhými lidmi počítat.“⁶

Pokud se setkají dva lidé s odlišnými představami o stejné věci, je důležité zřetelně si říci, co si představují pod určitým slovem, pojmem. Ověřit si, jak mi druhý rozumí, tím, že ho požádám, aby mi svými slovy řekl, co si pod konkrétním slovem

⁶ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s 25. ISBN 80-7178-642-X.

nebo výrokem představuje. Také je důležité zeptat se druhého, co si myslí, když říká to a to. Je lepší žádat vysvětlení, dokud je čas, než se později dostat do konfliktu. Důležitost rozhovoru mezi lidmi tkví v tom, nejen mluvit, ale mluvit k věci, aby byl znatelný zájem o tvořivé řešení.

*“K tomu patří mimo jiné i určitá dávka tolerantnosti. Tolerance, která je si vědoma toho, že lidé nemají totožné představy, i toho, že tento stav je možné „přežít“ jen tehdy, bude-li na obou stranách určitá míra tolerance k odlišnostem v představách svých a tvých“.*⁷

Konflikty názorů

Názor se liší od představy tím, že spojíme určitou představu s hodnotícím soudem. Při konfliktu názorů mohou být odlišnosti již ve složení souboru hledisek. Nejdůležitější rozdíly jsou v přiřazování váhy jednotlivým hlediskům, v pořadí jejich preferencí. Dceři může jít o možnost co nejvyššího zisku, aby mohla utrácet za oblečení, a matce naopak o to, aby dcera zůstala doma.

*“Znovu se dostáváme k systému hodnot. Ten je i v pozadí názorů. Zdá se, že mezi lidmi s odlišnými hodnotícími škálami dojde k rozporu daleko snáze než mezi lidmi s blízkými strukturami hodnotících škál. Nejsou to zřejmě ani tak odlišná hlediska jako hodnoty (váhy) toho či onoho hlediska, co stojí v pozadí názorových střetů“.*⁸

Pokud například dva učitelé známkují téhož žáka, nehodnotí pouze znalosti. Hodnotí také jeho vyjadřovací schopnosti, chování, vystupování. Každý učitel hodnotí různá hlediska a výsledné názory na žáka se pak různí.

Konflikty postojů

Svět a lidi kolem nás vnímáme s určitým citovým zabarvením, osobním citovým vztahem. Co se nám líbí a nelíbí, co je nám příjemné a nepříjemné, co nás zajímá a nezajímá.

U konfliktů představ a názorů si můžeme uvést jako příklad řešení z oblasti vědy. U postojů to udělat nemůžeme, věda není citově angažovaná. Přitažlivým tématem postojů je umění. Umění výtvarné, dramatické umění nebo poezie.

Jak řešit postoje konflikty? V emocionálně nabitě situaci jsou lidé více citliví ke zdrojům emocionálních signálů než v situaci citově neutrální. Je nutné si hlídat

⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s 26. ISBN 80-7178-642-X.

⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s 27. ISBN 80-7178-642-X.

neverbální projevy. Mimiku, co vyjadřujeme svým pohybem, nevraživostí gest. Partner slyší nejen naše argumenty, ale vnímá i naše agresivní zabarvení hlasu. Cítí útok nejen na jeho názor, ale i na jeho sebevědomí. Velice urážlivě působí projevy nadřazenosti, partnerovi pak dáváme v hádce najevo jeho méněcennost. Proto se častokrát vyhraje boj logicky, ale utrpí se porážka emocionální.

Příkladem je lpění na osvědčeném postupu organizace proti ochotě přijmout inovační změny nebo při řešení kázeňských přestupků.

Konflikty zájmů

Konflikt zájmu je souboj, kdo zvítězí. Buď já, nebo ty. Konflikty zájmů patří mezi nejsložitější druhy konfliktů. Konflikty zájmů mají nejtěžší důsledky pro zdraví jedinců i skupin.

Jde o to, jak dlouho člověk, na kterého se kupí problémy, vydrží problémům čelit. Za jak dlouho přestane mít sílu čelit dalším nařčením. Kdy mu přijdou všechny odpovědi na pro něj bezvýznamné konflikty zbytečné. Uzavře se a problémy mu hlavou jen proplují a on je nevnímá ani neřeší. Ve chvíli, kdy nějaký problém i vážný a dlouho trvající přehluší problém pro daného člověka mnohem vážnější, přestává řešit problém původní. Ten je rázem nedůležitý a řeší ten nově vzniklý.

Člověk by měl pohlížet na toho, s kým vchází do konfliktu, jako na objekt, který se cítí ukřivděný. Neohlížet se na to, že jde proti naší osobě, a hned se hádat. Pochopit toho druhého, co se mu stalo, jak mu daný problém, který se mnou řeší, zasáhl do života. Zda to není jen obranný mechanismus, zda není útok výsledkem pouze strachu. Pokud já vcházím do konfliktu a jsem v pohodě, vyrovnaný a myslím srdcem a snažím se pochopit toho druhého srdcem, neberu to na sebe jako útok.

Příkladem je klasická pracovní situace, kdy jsou pracovníci odměňováni. Někteří mohou nabýt dojmu, že jejich práce není dostatečně ohodnocena a ztrácí motivaci k další činnosti nad rámec svých povinností. A následně vznikají vnitřní konflikty spojené s pocitem nedocení vlastních schopností a výsledků práce, nedocení odvedené práce v zaměstnání.

2.2 NEJČASTĚJŠÍ PŘÍČINY MEZILIDSKÝCH KONFLIKTŮ

Mezilidské konflikty můžeme rozdělit na dvě základní kategorie, kterými jsou konflikty osobní a konflikty pracovní. Asi každý z nás se setkal s oběma typy těchto konfliktů. Je ovšem jasné, že konflikty v osobní rovině nás emočně více vyčerpávají, než konflikty na pracovišti, které jsou ale o to silnější, pokud se do nich promítnou emoce.

2.2.1 PŘÍČINY OSOBNÍCH KONFLIKTŮ

- Nedorozumění - nastane tehdy, když jednání nebo záměr jsou druhou stranou pochopeny jinak, než bylo zamýšleno.
- Lhaní, neupřímnost, zamlčení skutečnosti – lhaní je častým původcem konfliktů, neboť zamlčování informací je signálem, že osoba k nám není upřímná.
- Nedbalost – můžeme ji definovat jako zanedbání něčeho, co od vás druhý očekává nebo vyhýbání se zodpovědnosti.
- Záměr - naše záměry mohou sloužit k vyřešení konfliktu stejně jako k jeho vyvolání. Pokud je naším úmyslem a snahou porozumět druhému a jednat v zájmu nás obou, můžeme konfliktu většinou předejít a naopak.
- Neústupný vlastní postoj nebo přesvědčení - jedná se o střet přesvědčení, nebo ideologií dvou jedinců, kteří jsou přesvědčeni, že zrovna ta jejich pravda je ta jediná správná.
- Nejasná hranice osobního prostoru - různé kultury mají různě vymezeny vzdálenosti osobního prostoru, při jehož překročení jsou vyvolány negativní pocity. Introvertní lidé si tento prostor střeží mnohem více než extroverti. Nejasné vymezení tohoto privátního prostoru může vést k tomu, že lidé budou tento prostor čas od času nechtěně překračovat, což může vést k brzkému konfliktu. Existuje prostor jak fyzický, tak existuje i prostor psychický, který si taktéž chráníme.
- Strach - Určitý druh strachu či obavy může být dalším kořenem konfliktu, ať už se jedná o obavu z odplaty, nevraživosti či odmítnutí.
- Postranní úmysly - jedna strana má zájem na něčem, co nechce před druhou odhalit nebo přiznat. Postranní úmysly se vyskytují ve dvou

podobách: vědomé a nevědomé, ke konfliktním situacím ale vedou oba druhy.

2.2.2 PŘÍČINY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Přestože každý konflikt je jiný, existují určité společné znaky, ze kterých vyplývá, že jádrem pracovního konfliktu je většinou neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování. Mezi nejčastější příčiny pracovních konfliktů podle Fehlaua patří:

- Rozdíly ve vnímání problémů a v pracovním hodnocení - tyto rozdíly mohou spočívat v rozdílné zkušenosti, v odlišnosti zájmů nebo také v tom, že se lidé cítí stejnou věcí různě dotčeni. Nemusí jít jen o samotnou výši platu, ale i vzájemné srovnávání odměn pracovníků mezi sebou.
- Rozdíly v motivech a cílech - především u blízkých spolupracovníků je kompromis nutností. Vzájemná závislost při práci se může stát zdrojem konfliktů především v případě, kdy pracovníci musí spoléhat na výsledky práce jiných, spoléhat na zpětnou vazbu od ostatních či vstupovat do osobního styku s jinými.
- Neslučitelnost různých rolí - každý pracovník zastává několik sociálních rolí a pokud se jeho očekávání nenaplní, s velkou pravděpodobností nastane konflikt rolí.
- Zápas o uznání a zdroje - nastává tehdy, pokud se pracovníkům zdá přidělování materiálních a personálních zdrojů nespravedlivé a hodnocení neoprávněné. Patří sem také nutnost využívat společné omezené zdroje, tj. dělit se o ně.
- Události, které mění život v podniku - změny v každodenní rutině mohou podpořit rozvoj konfliktů - jedná se např. o změny ve vedení, ohrožení propuštěním atd. Nutnost měnit pracovní zvyklosti nebo způsoby chování je vnímáno většinou lidí nepříjemně. Hluboce zasahující změny pracovních podmínek bez přiměřené možnosti jejich zvládnutí mohou vyústit do životní krize, kdy právě konfliktní jednání patří k zoufalým a málo úspěšným pokusům, jak se s takovou situací vypořádat.⁹

⁹ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. s 23-24. ISBN 80-247-0533-8.

2.3 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Zpočátku se konflikty na pracovišti nejprve objevují pouze v náznacích. Rozpoznají-li se tyto příznaky včas, je reálná šance konfliktům předejít či je - nebo jejich následky – alespoň omezit. Důležitou roli zde také hraje naše vnímavost k náladám na pracovišti, změnám v mezilidských vztazích, schopnost vycítit změnu atmosféry. Jako příklad uvedeme dle Fehlaua několik příznaků přítomnosti konfliktů na pracovišti:

- **Vysoká absence v práci a silná fluktuace** - na konflikty lidé mnohdy reagují změnou zdravotního stavu (bolesti žaludku, nespavost, aj.). Mají totiž pocit, že jejich nepřítomnost na pracovišti konflikt vyřeší a konečně budou mít klid, proto se někdy uchylují i k tomuto postupu. Pro vedoucí pracovníky by tedy vysoký stav nemocných měl být varováním, jelikož velmi často indikuje problémové vztahy na pracovišti. Časté pozdní příchody nebo častá absence zaměstnance v práci, by měla vedoucího přimět k rozhovoru s daným pracovníkem, jelikož očividně je něco v nepořádku. Fluktuace lidí na pracovišti působí rovněž nepříznivě a vytváří mezi lidmi napětí.
- **Lhostejnost a nezájem o práci** - pokud pracovníci neprojevují žádnou účast na práci ani zájem o ní, je tomu potřeba věnovat pozornost. Někteří lidé se s konfliktní situací vyrovnávají "mechanickým plněním svých povinností a přesně na minutu opouštějí pracoviště, jiní jsou zase nápadní svou nedisciplinovaností a hádavostí".
- **Strach ze změn** - v přístupu ke změnám hraje velkou roli firemní kultura, která se zrcadlí v komunikaci na pracovišti mezi pracovníky a vedoucími, v jejich způsobu řešení problémů a neposledně i v jejich postoji ke změnám. Nutné změny, např. změna vedení, strukturální změny, velice často vytvářejí atmosféru napětí a nejistoty. Ta je však ještě více umocněna, pokud pracovníci pociťují výzvy a změny jako trest a jsou se na denním pořádku. Naopak v atmosféře dobrých pracovních vztahů a vzájemného respektu se budou pracovníci rádi angažovat.
- **Nekomunikativnost a dezorientace** - komunikace všeobecně je základem funkčních a efektivních pracovních vztahů. Ne marně se však také říká, že nedostatek nebo naopak přebytek informací škodí. Proto je důležité najít tu správnou míru a určitý kompromis. Často probíhá komunikace nepravidelně a nekoordinovaně, proto mohou některým zaměstnancům zůstat určité faktory či

souvislosti utajeny nebo skryty. Svou roli zde hrají i tzv. drby neboli klepy, které bývají častou předzvěstí konfliktů. Měla by zde být snaha o jejich potlačení či eliminaci, i když to nebývá jednoduché. Často také chybí ochota účastníků společné řešení hledat. Jelikož vztah nadřízený - podřízený je hierarchický, čeká se od nařízeného, že určitá pravidla komunikace zavede a bude je také dodržovat.

- **Intriky a boj o moc** - tyto činnosti úzce souvisejí s nakládáním s informacemi. Zásadní informace nejsou přístupné všem, proto se někteří kolegové mohou cítit izolováni. K prosazení sebe sama se jde někdy i "přes mrtvoly", čímž dochází k rozpadu soudržnosti mezi spolupracovníky.
- **Špatné vedení** - někteří vedoucí pracovníci bohužel nejsou příliš nadáni vůdcovskými schopnostmi. Takoví nadřízení opouští svou kancelář jen ve výjimečných případech, jelikož se vyhýbají kontaktu se svými spolupracovníky. Řešení problémů se vyhýbají, čekají, zda se nevyřeší samy, následně jim problém či konflikt přeroste přes hlavu a pak už je většinou pozdě.¹⁰

Konflikty v organizaci a zejména neřešené konflikty mohou mít stinné negativní důsledky. Odvádějí organizaci od jejího skutečného poslání, stravují lidem energii. Vedou k nedůvěře a k vyvolávání depresivní atmosféry na pracovišti, provádějí destrukci přátelských pracovních vztahů. Jejich příčinou jsou někdy malicherné maličkosti, netolerantnost či nedostatek nadhledu a humoru v každodenní činnosti.

Je potřebné si však uvědomit, že konflikt patří k životu a bezkonfliktní prostředí vyvolává otázku, zda tomu tak skutečně je. V tomto případě by se mohlo jednat o skryté konflikty.

Konflikty vycházejí z lidských povah a z pracovních situací v organizaci. Je nesmyslné pokládat manažera za úspěšného, pokud vytváří bezkonfliktní prostředí. Konflikt je totiž také velká příležitost uvědomit si, že neexistují jen pěkné stránky a je nutné věnovat se a vidět i ty záporné.

Konflikt je signálem, který ukazuje, že v organizaci nemá něco v pořádku. Je ale také ukazatelem schopnosti organizace. Pokud management dokáže včas a efektivně

¹⁰ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. s. 30-33. ISBN 80-247-0533-8

řešit konflikty, prokazují svoji schopnost vnitřní stability. Konflikt také otevírá diskusi a tím přináší možnost řešení. Konflikt přináší možnost pozitivně měnit společné cíle.

Nepřítomnost konfliktů může být indikátorem stagnace a útěku od odpovědnosti. Domnělá nepřítomnost a neřešení konfliktů se potom často stávají předzvěstí velkého otřesu v organizaci.

2.4 STRATEGIE A TAKTIKA PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Slovo strategie je původně vojenský termín. Vedle vojenského významu se strategie používá ve sportovní oblasti, v nauce o poznání, v matematicko-ekonomické teorii her. Strategie patří mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují rozhodování lidí v konfliktních situacích.

„Znát všechny možnosti své i tvé, které se mohou v průběhu našeho setkání vytvořit, a mít připraven přesný plán, předpis, algoritmus, který by stanovil, co se v tom kterém případě má dělat.“ Dodejme, že tento předpis musí bezpodmínečně přesně a jednoznačně stanovit, co se má dělat, nastane-li kterákoliv možná situace. Je-li tento postup vypracován důsledně a nenechává-li nás na pochybách „co dělat“ ani v jediné situaci, hovoříme o strategickém plánu. Ten vyjadřuje, *„oč danému člověku či dané skupině lidí v sociální interakci typu konfliktu zájmů jde“*.¹¹

Vyhrát za každou cenu, neutrpět nejvyšší porážku, dosáhnout nejvyššího zisku, to je strategický cíl, maximalizace spolupráce. Strategický cíl může být různý.

Strategie zahrnuje širší oblast činnosti, má větší rozsah a vztahuje se na déletrvající činnost než taktika. Taktika využívá drobných prostředků, které jsou k dispozici k dosažení cílů. Taktika je dílčím úsekem strategie. Strategie zahrnuje celek a dodává taktice souvislost.

Při řešení mezilidských konfliktů zájmů můžeme použít taktické operace, kterými jsou sliby, přísahy, hrozby a inspekční zásahy.

Slib mezi dvěma nebo více lidmi má určitý charakter. *„Slibem se rozumí sdělení typu: ‘‘Budete-li v následujícím kroku volit tak, jak já si přeji, pak za to dostanete tuto odměnu.’’ Časové vymezení platnosti podmínky, obsažené ve slibu, se může týkat jen jednoho kroku nebo většího počtu kroků, popřípadě celé série rozhodnutí. Odměna přitom může být stanovena s různou přesností a určitostí. Její obdržení musí však být*

¹¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 142. ISBN 80-7178-642-X.

*vázáno na splnění určité podmínky. Sdělení, podmínka a odměna jsou třemi nehrůznějšími opěrnými body při definování slibu“.*¹²

V mezilidských vztazích se setkáváme s projevem vyjádření důvěry formou přísahy. Význam přísahy vyjadřuje zdůraznění pravdivosti určitého výroku. *„Přísahou se rozumí vzbuzení výrazného dojmu, že to, co daná osoba říká, myslí smrtelně vážně a že to zcela jistě udělá. Jde v první řadě o sdělení závazku, který sdělující (zapřísahávající se) osoba bere na sebe. Závaznost tohoto sdělení si přitom ten, komu je sdělována, nemůže vynutit. Ten ji má vzít na vědomí a zachovat se podle toho“.*¹³

Přísaha typu hrozby je možná ve střetu při konfliktu s neurvalcem. Neurvalec jde za svým cílem, ať se děje co se děje.

Získání informací o partnerově situaci při konfliktním střetu nazýváme inspekce. Dle Křivohlavého mít tak možnost podívat se druhému do karet!¹⁴

Konflikty samy o sobě nejsou něčím negativním, ale jejich výskyt je zcela přirozený. Lidé, kteří přicházejí s druhými do konfliktu, by měli v druhé lodi vkládat více důvěry a rozvíjet mezi sebou spolupráci. Předcházet vyhrocení konfliktů do beznadějných situací, dokud je k tomu čas, formovat přátelství a vzájemnou lásku a důvěru, to jsou hodnoty, které pomáhají v harmonii.

¹² KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 163. ISBN 80-7178-642-X.

¹³ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 170. ISBN 80-7178-642-X.

¹⁴ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 173. ISBN 80-7178-642-X

3 STRES JAKO JEDNA Z PŘÍČIN KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

„Kdybyste se mě zeptali, co je jediným a nejdůležitějším klíčem k dlouhověkosti, odpověděl bych, že vyhýbání se starostem, stresu a napětí. A kdybyste se mě nezeptali, stejně bych to musel říct“. (George Burns) ¹⁵

Efektivní zvládnání stresu dopřává člověku větší pohodu a delší život, člověk má plno životní energie, imunitní systém je odolnější. Každý prožívá určitý stres, ale jen málokdo si s ním umí poradit. Když se snažíme dělat různé věci ve chvíli, kdy nám mysl překypuje obavami a tělo je samý stres, musejí výkon, vztahy i pocity nevyhnutelně utrpět újmu. Spousta lidí však žije ve stresu tak dlouho, až si na něj zvykla. Malé procento lidí si uvědomuje, že problémy, které ho vedou k lékaři, pramení ze stresu a že by se jim mohlo žít lépe. Teprve když se projeví zdravotní problémy, přijdou o práci nebo se jim rozpadne vztah, uvědomí si následky stresu.

Kupředu se účinky stresu, který nás doprovází na každém kroku, se označují jako „chronický stres“. Stává se, že v těle dlouho prodlévá zcela nepozorovaně. Občas se objeví v podobě špatné nálady, bolestí hlavy, ztráty smyslu pro humor, nesmyslných chyb a posléze i deprese, úzkosti a tělesné nemoci. Úkolem stresu v těle je upozornit nás na hrozící nebezpečí. Naše tělo začne navozovat změny v neurochemických procesech organismu. Stažený žaludek, chvíle nepřiměřeného strachu, vzteku, neschopnost se soustředit, či dokonce nespavost, jsou alarmem toho, že tělo reagovalo na chemické procesy v mozku, které vyvolaly stres.

3.1 VYVAŽOVÁNÍ STRESOVÉ SITUACE

„Lidské tělo je malý velký zázrak. O nic se nemusíme vědomě starat a autonomní nervový systém (ANS) sám zajistí, aby srdce tlouklo, plíce dýchaly, v systému kolovalo správné množství krve a kyslíku, zkrátka aby všechno dobře fungovalo. Autonomní nervový systém se navíc skládá z několika částí, které zajišťují rovnovážné fungování. Při pronikání k podstatě stresu a snaze začít ho zvládat jsou

¹⁵ McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 3. ISBN 978-80-8109-128-5.

nejdůležitější z nich sympatický nervový systém (SNS) a parasympatický nervový systém (PNS).¹⁶

„SNS řídí reakci „útok nebo útek“, při níž zaplaví tělo adrenalinem a kortizolem, do končetin nažene vlnu kyslíku a krve, abyste mohli rychleji utíkat nebo vydatněji bojovat.

Pokud se vám někdy honila hlavou otázka, jak je možné, že matka zvedne auto, které zasáhlo její dítě, aby mu zachránila život, je odpovědí SNS. Právě tento systém hraje při obraně těla nesmírně důležitou úlohu. Když se však vymkne kontrole, vlna adrenalinu a kortizolu si začne vybírat svou daň. SNS tedy dělá, co jen může, aby pomohl tělu při přípravách na útok nebo útek, naopak PNS pomáhá „odpočívat a třídit“.

17

Parasympatická reakce je přirozený podnět k uvolnění a obnově sil, k odpočinku organismu.

3.2 NEGATIVNÍ MYŠLENÍ

Stres a určité požadavky, které přináší každodenní život, jsou ohrožením pro nervový systém. Když vás někdo kritizuje, necháte se vést stresovou situací a do krve proudí adrenalin a kortizol.

Dle McKenna otec moderního výzkumu stresu, Hans Selye, shrnul tento proces do jediné věty:

„Emoční reakci nezpůsobuje samotná událost, nýbrž její interpretace“.¹⁸

Abychom zvládali stres, nemusíme měnit práci, vztahy, ale jakmile se změní pohled na konkrétní události a jejich hodnocení, změní se intenzita a doba trvání stresové situace. Nervový systém lidí nedokáže odlišit skutečnost a živou představu, že například něco ohrožuje vaše ego.

„Znamená to, že když si pouze představíte, že nevypadáte dobře nebo že něco ohrozí vaše ego, začnou se objevovat tytéž stresové chemické látky, které tělo potřebuje k útěku či útoku. V případě fyzického ohrožení by tyto látky byly užitečné,

¹⁶ McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 7. ISBN 978-80-8109-128-5.

¹⁷ McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 7. ISBN 978-80-8109-128-5.

¹⁸ McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books 2010, s. 11. ISBN 978-80-8109-128-5.

*protože se počítá s tím, že je fyzická aktivita využije a spotřebuje. Problém nastává v okamžiku, kdy se tyto látky uvolní do systému v reakci na myšlenky, s nimiž nelze bojovat a před nimiž nelze utéct. Tělo se jich nemá jak zbavit, takže se látky produkují pořád dál, až začnou být pro tělo jedovaté a začnou způsobovat nejrůznější choroby a nemoci“.*¹⁹

3.3 STRATEGIE PROTI STRESU

Nebezpečí, které ohrožuje naše zdraví, se nenachází ve vnějším světě, ale spočívá v hrozbě, že nás napadne náš vlastní obranný systém. Vznikne stresová reakce našeho těla na útok naší mysli.

Výzkum v oblasti neurokardiologie zavedl koncept funkčního mozku srdce, kde zjistil, že srdce funguje téměř jako druhý mozek. Srdce není pouhou pumpou krve, je kontrolním centrem těla, zda má povolit sympatický, nebo parasympatický nervový systém, tedy zda vyvolá stresovou reakci nebo přirozenou relaxaci.

Na začátku 90. let byl založen Institut of Heartmath, za účelem výzkumu role, kterou hraje fyziologické srdce v souvislosti se zdravím a pohodou těla.

„Odborníci v institutu zjistili, že aktivní zaměření na srdce výrazně snižuje hladinu stresových hormonů, zvyšuje hladinu hormonu DHEA (dehydroepiandrosteronu) i dalších hormonů působících proti stárnutí a v neposlední řadě umožňuje vynikající zvládání nejrůznějších situací.

*Tito odborníci vynalezli řadu nástrojů, s jejichž pomocí lze sledit elektromagnetické signály mozku srdce hlavy. Všechny nástroje přitom vycházejí z jednoho základního principu: jakmile přesuneme pozornost od hlavy k srdci, tělo se začne uvolňovat, mysl se pročistí a mozek začne v důsledku přirozené relaxace podněcovat pozitivní chemické změny“.*²⁰

Zde se sama autorka pozastavila nad zmiňovanými fakty, neboť si uvědomila, že toto vše vysvětluje její zdravotní problémy vycházející ze stresových situací, které nebylo možné řešit útekem, ale zůstaly pouze v představách, kde způsobily právě zmiňované zdravotní komplikace. Je podivující, že tato bakalářská práce přinesla

¹⁹ McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books 2010. s 12. ISBN 978-80-8109-128-5.

²⁰ McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books 2010. s 14. ISBN 978-80-8109-128-5.

kromě jiného i nový pohled autorky na tuto problematiku a umožnila, aby své problémy řešila a vyřešila.

Pokud chce člověk dosahovat špičkových výsledků v jakékoli oblasti svého života, musí najít způsob jak obnovit energii. Tělesnou, citovou i duševní. Po fázi vydávání energie následuje fáze, kdy je potřeba energii znovu obnovit. Musíme si dopřát dostatek odpočinku, abychom dobili svůj systém. Každý člověk by tedy do svého denního rozvrhu měl začlenit kvalitní odpočinek. Čím víc se člověk dokáže uvolnit, tím je výkonnější v práci. Čím více odpočívá, tím zvládá více věcí v kratším časovém období. A tím více se člověk odpoutá od své zaneprázdněnosti.

4 EMOČNÍ INTELIGENCE

„Komedií je život pro ty, kdož myslí. Avšak pro ty, kdož cítí, je tragédií“. (Horace Walpole)²¹

„Dokud se neusmíříte sami se sebou, nenaleznete klid ani v okolním světě“. (DALAJLÁMA)²²

*„Je vědecky známo, že ve chvílích citových výbuchů vyhlásí limbické centrum tísňovou situaci a převezme velení nad ostatními částmi mozku. Takovéto přestřelení je dílem okamžiku, dojde k němu dříve, než si šedá kůra mozková vůbec uvědomí, co se děje, natož aby pak mohla posoudit, zdali je takové jednání skutečně nejlepším řešením dané situace. Charakteristickou známkou takového stavu je, že poté, co kritický okamžik přejde, člověk má pocit, že neví, co ho to popadlo“.*²³

Stavy, kdy se před někým neovládáme, vybouchneme, oboříme se na někoho s takovou silou, že vám později přijde, že jste to přehnali, to je stav, kdy dojde k „emočnímu přestřelení“. Nechali jste se prostě emočně unést.

Tento proces začíná v centru limbického systému, v amygdale. Nemusí to být vždy spojeno jen se stresem. Pokud někomu přijde něco směšného a nemůže se přestat smát nebo člověk prožívá chvíle opravdu intenzivní radosti, je to také způsobeno reakcí limbického systému.

Amygdala je centrum emoční paměti a samotného smyslu pro citový význam událostí. K amygdale se nepojí pouze schopnost mít někoho rád, ale závisí na ní všechny emoce, neexistovaly by bez ní ani slzy, ani pláč. Když impulsivní city převládají nad rozumem, působí nově objevená funkce amygdaly.

Joseph LeDoux, neurolog působící v Centru pro neurologické vědy při Newyorské univerzitě objevil svými výzkumy mechanismy, jimiž amygdala dokáže převzít kontrolu nad naším jednáním nezávisle na tom, že se šedá kůra mozková doposud rozhoduje.

„Amygdala pečlivě a nepřetržitě sleduje všechny informace přicházející ze smyslových orgánů a hledá krizové situace. Tato úloha dává amygdale velkou moc nad naším duševním životem - pracuje jako jakási psychologická stráž, která posuzuje

²¹ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 24. ISBN 80-85928-48-5.

²² McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 61. ISBN 978-80-8109-128-5.

²³ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 24. ISBN 80-85928-48-5.

každý vjem, každou situaci z toho jediného, nejprostšího hlediska: „Je to něco, co nenávidím? Něco, co mi ubližuje? Něco, čeho se bojím?“ pokud je tomu tak, pokud platí třeba jen v jediném okamžiku odpověď „ano“- amygdala reaguje rychlostí blesku: jako poplašné zařízení vysílá do všech částí mozku burcující signály o krizové situaci“.²⁴

Dle Golemana rozsáhlá síť nervových spojení umožňuje amygdale převzít v citové krizi velení nad většinou mozku – včetně racionálního myšlení.²⁵

Čím je člověk otevřenější k vlastním emocím, tím lépe dokáže rozeznávat a chápat pocity lidí kolem sebe. Empatie pramení ze sebeuvědomění.

Jsou lidé, kteří trpí emoční „hluchotou“. Tito lidé si nevšimnou významného tónu řeči, ani výmluvného mlčení. Nezaregistrují změny držení těla, neumí projevit soucit, pokud někdo mluví o smutku či bolesti, nedokážou projevit soucit. Vlastní city je přivedou do rozpaků, ale stejně tak i pokud před nimi projevují svoje emoce jiní lidé – takové osoby odborně nazýváme alexithymikové. Neschopnost vnímat city druhého je vážným deficitem emoční inteligence a selháním lidskosti.

Svoje emoce vyjadřujeme jen zřídka. Nutností k intuitivnímu vytušení citů druhého člověka je schopnost rozumět neverbálním projevům. Výrazu tváře, tónu hlasu, gestům. Lidé s rozvinutou schopností rozlišit neverbální projevy, jsou citově přizpůsobivější, citlivější a mezi lidmi oblíbenější. Ženy jsou v obecném měřítku empatičtější než muži. Empatie zvyšuje i kvalitu partnerského a milostného života.

„Tak jako vyjadřujeme své myšlenky ve slovech a větách, emoce vyjadřujeme převážně neverbálními projevy. Jsou-li slova nějakého člověka v protikladu s tím, co nám sděluje tónem svého hlasu, gestem či jiným neverbálním projevem, pravda je spíše v tom, jak to ten člověk říká, a ne v tom, co říká. Jedním z všeobecně platných pravidel používaných při výzkumu mezilidské komunikace je, že devadesát či více procent emočních sdělení je neverbálních. Tyto signály, ať už jde o úzkost v hlase či o podráždění projevené nepřiměřenou rychlostí nějakého gesta, vnímáme téměř vždy podvědomě, aniž bychom obsahu tohoto sdělení věnovali zvláštní pozornost. Prostě jej beze slov přijmeme a reagujeme na něj. Dovednosti, které nám umožňují to dělat dobře či špatně, si z velké části osvojujeme také beze slov“.²⁶

²⁴ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 27. ISBN 80-85928-48-5.

²⁵ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 27. ISBN 80-85928-48-5.

²⁶ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 100. ISBN 80-85928-48-5.

Například pokud se dítě uhodí do prstů a jiné to vidí, strčí si prsty do úst, aby zjistilo, zda ho to také bolí. Když dítě vidí plakat svoji matku, začne si utírat oči, ač v nich nemá slzy. Některé děti si své emoce uvědomují již od útlého dětství, jiné si emocí druhých nevšímají. Rozdíly v empatickém cítění jsou dány do určité míry tím, k čemu rodiče své děti vychovávají. Pokud jsou děti upozorňovány na utrpení, které jejich chování přináší jiným lidem, jsou citlivější a své chování si uvědomují více než ostatní. Člověk může velmi silně prožívat každodenní situace, které se kolem něho náhodně objeví a může být za ten den i velmi silně vyčerpán z utrpení, které den přinese a on vše prociťuje a snaží se ostatním pomoci.

4.1 EMPATIE

Podle E. B. Titchenera, amerického psychologa, má význam slova empatie počátek ve fyzickém napodobování utrpení druhého člověka, které v nás vzbuzuje stejné pocity. Tento význam je nepatrně odlišný od významu z řeckého *empathia* „vcítění se“.²⁷

Schopnost vcítit se do druhého člověka, společně prožívat radosti a starosti, to jsou dvě nejdůležitější roviny, které lidé vzájemně sdílejí.

Dle Pletzera každý člověk disponuje od narození úplnou emoční výbavou, a to pro mě znamená i úplnou empatickou výbavu.²⁸

Lidé jsou empatictí v různé míře a to souvisí s mnoha aspekty. Zásadní je výchova a dětství každého člověka. Pletzer uvádí, že v kontextu jde i o senzibilitu, ovšem tato schopnost zdaleka nezachází tak daleko jako empatie. Člověk, který se chová senzitivně a citlivě přistupuje k druhým, ještě totiž nutně nemusí prožívat také emoční účast.²⁹

„Empatie je základním předpokladem lidského soužití, má-li se uskutečňovat v prostředí hodném kvalitního života. Jde o to, že si k sobě nalezneme cestu a budeme jeden vůči druhému přístupní – to je také základem lásky. Jakmile člověk přestane být

²⁷ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 101. ISBN 80-85928-48-5.

²⁸ PLETZER, Marc A. *Emoční inteligence. Jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada, 2009. s. 158. ISBN 978-80-247-3057-8.

²⁹ PLETZER, Marc A. *Emoční inteligence. Jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada, 2009. s. 159. ISBN 978-80-247-3057-8.

*schopen vžívat se do druhých, přestává být i schopen lásky. A možná také víte, že milovat druhé můžeme jen tehdy, pokud akceptujeme sami sebe. Dalším předpokladem empatie je tedy i schopnost soucítit sám se sebou a opravdově vnímat své vlastní pocity“.*³⁰

4.2 EMPATIE V KONFLIKTNÍ SITUACI

Pokud vznikne konflikt, první možností je přesně definovat, v čem spočívají rozdíly. Může se dospět k poznání, že jste se nacházeli na scestí a udělali chybu. Je pak nutné, se za chybu co nejrychleji omluvit. Jen velmi málo lidí je schopno se omluvit. Je k tomu potřeba empatické chování a citlivé vnímání. Neupřímně podaná omluva mnoho nepomůže. Pokud pak problém odezní, člověk ví, že byl pouze připomínkou jeho emoční inteligence.

Empatie může řešení konfliktů usnadnit tím, že osobu na konfliktní situaci upozorní včas a k samotnému konfliktu nemusí vůbec dojít. Pokud už k němu dojde, může řešení konfliktu urychlit, protože umožní, aby se osoba do druhého vcítila, pochopila ho nebo alespoň získala nad celou situací nadhled. Celkově je empatie pro člověka evoluční výhodou, neboť člověk je tvor společenský a empatie život ve společnosti usnadňuje.

4.3 VZTAH EMOČNÍ INTELIGENCE A KONFLIKTU

Konflikt nemá vždy jen záporný význam. Mnoho konfliktů obsahují oba komponenty: emoce a rozum.

Pro počáteční řešení rozporu se doporučuje naslouchat a porozumět potřebám druhé strany. Hledat styčné body s druhou stranou a zaměřit se na východiska a fakty.

Jestliže chceme konflikty dobře řešit, musíme:

- Být schopni konfrontace.

³⁰ PLETZER, Marc A. *Emoční inteligence. Jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada, 2009. s. 159. ISBN 978-80-247-3057-8.

- Musíme být schopni prezentovat myšlenky a pocity zřetelně, stručně a klidně.
- Musíme mít schopnost hodnocení všech aspektů problému.
- Potřebujeme rozvíjet umění naslouchat, včetně schopnosti vyjádření a porozumění druhému.
- Potřebujeme být schopni vyjádřit společné cíle.

5 OSOBNOST

5.1 ROLE OSOBNOSTI

Nositelem osobnosti je každý z nás. Každý člověk je originální, neopakovatelná, jedinečná bytost. Souhrn biologických, psychologických a sociálních charakteristik. Jak původních, které jsou vrozené a dědičné, tak i získaných během života učením, zkušenostmi. Osobnost je to, jak je organizován duševní život člověka. Tato forma organizace psychiky se nazývá v psychologii ego, z latiny já.

Vědomí já je zvláštním rysem osobnosti, uvědomování si sebe sama. Umožňuje nám chápat sebe sama, svoji jedinečnost, ale i odlišnost.

5.2 STRUKTURA OSOBNOSTI

Strukturu osobnosti tvoří:

- Schopnosti, které jsou podmínkou pro vykonávání různých činností. Poznávací schopnosti, které nám umožňují učit se a řešit problémy, se nazývá inteligence.
- Psychické vlastnosti osobnosti – jsou to relativně trvalé rysy osobnosti, které ovlivňují naše chování, myšlení a prožívání. Soustavu vlastností osobností označujeme jako charakter.

5.3 VLASTNOSTI OSOBNOSTI

Vlastnosti osobnosti dělíme:

- Aktivačně motivační vlastnosti – charakterizují to, co nutí člověka k činnosti, o co usiluje. Patří sem pudy, zájmy, záliby, ideály, návyky a životní plány.
- Vztahově postojevé vlastnosti – charakterizují systém hodnot, který člověk používá při posuzování různých jevů. Patří sem postoje, charakter a citové vztahy.
- Výkonové vlastnosti osobnosti – jsou měřítkem toho, co člověk dokáže a jakých dosahuje výsledků. Patří sem vědomosti, návyky a schopnosti, instinkty.

- Sebergulační vlastnosti – charakterizují to, jak se člověk umí ovládat, řídit své chování, postoj k sobě samému sebehodnocení. Patří sem volní vlastnosti, sebehodnocení, sebeuvědomění, svědomí a sebekritika.
- Dynamické vlastnosti – charakterizují a určují dynamiku a intenzitu prožívání, chování i vegetativních reakcí. Patří sem temperament.

Na základě temperamentu byli lidé rozděleni do čtyř kategorií (Hippokratova teorie tělních tekutin), které stanovil řecký filosof Hippokrates a upravil jiný Řek, lékař Galenos. Rozdělení temperamentů pochází už z doby antického Řecka z doby 5. století před naším letopočtem, kde byl každý typ dáván do souvislosti s nadbytkem určité "životní šťávy": Sangvinik - krev, choleric - žluč, flegmatik - sliz, melancholik - černá žluč.

Hippokratovo dělení temperamentu:

Sangvinik – aktivní, optimistický.

Choleric – vznětlivý, dráždivý.

Flegmatik – pomalý, lhostejný.

Melancholik – smutný, hloubavý.

Z Hippokratova dělení temperamentů vyšel později ruský fyziolog Ivan Petrovič Pavlov, který rozdělil lidi podle temperamentu následovně:

Sangvinik je člověk silný a vyrovnaný, který dovede přiměřeně reagovat. Má rád kolem sebe živo, umí se přizpůsobit. Je přátelský a vytrvalý, zvládá uložené úkoly. Je aktivní, což někde jeho okolí nevnímá nejlépe.

Flegmatik je silný, vyrovnaný a houževnatý. Je pomalejší, druhými vnímán jako váhavý. Je klidný a lhostejný.

Choleric je silný, ale nevyrovnaný. Nemá rád, když ho někdo omezuje, hůře se ovládá, je nevyrovnaný a výbušný. Na druhé straně je ale rozhodný.

Melancholik je slabý, citlivý, snadno podléhá vnějším vlivům. Je plachý, samotář, zahleděný do sebe. Je pečlivý, ale snadno se unaví. Potřebuje povzbuzení od druhých.

Ačkoli se nás mnoho testů snaží přesvědčit, že lidstvo může být jednoduše rozděleno do čtyř skupin, nenechme se zmást: čisté typy jsou ve skutečnosti výjimkou. Čistý typ je totiž evolučně málo adaptabilní, nedokáže se přizpůsobit různým podmínkám, je připraven reagovat stále stejným způsobem, který při nenadálé změně prostředí neobstojí. Stejně tak my - obvykle jsme zázrakem evoluce "namíchání" v

různém poměru z několika temperamentů. Někdy zůstáváme klidní jako flegmatik - jindy se necháme vytočit jako cholerik - k prvnímu nebo druhému máme však větší tendenci. Temperament je nám ve větší míře geneticky vrozený.

Velmi rozšířená a uznávaná je typologie švýcarského psychiatra a psychologa Carla Gustava Junga. Kritériem pro rozlišení jednotlivých typů byl Jungovi vztah člověka k vnějšímu světu a k sobě samému. Podle těchto hledisek rozlišuje dva typy: introvert, extrovert.

Introvert - zaměřený na sebe, zahleděný do svého nitra, na své vlastní problémy a duševní stavy. Vůči okolí je uzavřený, nedůvěřivý plachý, nejistý, málo průbojný. Má intenzivní vnitřní život, hluboké city, těžko přizpůsobivý, vztahovačný, přemýšlivý, samotářský.

Extrovert - zaměřen na vnější svět a ostatní lidi, je společenský, přístupný, agilní, otevřený, aktivní v činnostech i jednání, přizpůsobivý.

V praxi se ukázalo, že neexistují vyhraněné typy, ale že jedinec pouze inklinuje ve svém chování i prožívání buď k extroverzi, introverzi.

H.J.Eysenck považuje temperament za „více či méně stabilní a setrávající systém afektivního chování“. Vychází z výše popsaného pojetí Jungova (extroverze – introverze) a doplňuje jej o další rozměr stabilita – **neuroticismus**. Neuroticismus je faktor objevený právě Eysenckem. Souvisí s labilní autonomní nervovou soustavou a vyjadřuje lehce vyvolatelné, silně probíhající emoce.

U této teorie modelově odpovídá typ stabilní extrovert sangvinikovi (v pojetí Hippokratově i I.P.Pavlova), stabilní introvert flegmatikovi, labilní extrovert cholerikovi a konečně labilní introvert melancholikovi.

5.4 CHOVÁNÍ A CHARAKTER ČLOVĚKA

Pojem chování se používá v psychologii pro jakoukoli činnost, bezděčnou i úmyslnou. V běžné mluvě má charakter společenský a odráží se v něm respektování společenských zvyklostí, postoj k jiným lidem.

Chování je výsledkem určitých informací, poznatků, které člověk zpracoval a na základě toho se přizpůsobil na prostředí, v němž se právě nalézá.

„Společenské chování však není jen pouhou odezvou na podněty a přizpůsobením, i když aktivně zpracovaným. V chování je vždy současně skryto

všechno, co člověk až doposud ve svém životě získal, je to výsledek zkušeností vlastních i přijatých.

*Víme už, že všechno, co člověk nabyl dědičností, ale i přijal v průběhu života, vtiskuje jeho povaze jedinečnost a individuálnost, která se přirozeně projeví i v jeho společenském chování. Nemůžeme proto očekávat, že adaptace na sociální prostředí bude u všech lidí stejná. U někoho bude rychlejší, u jiného pomalejší, u někoho správná, u jiného méně vhodná“.*³¹

Přijmout pravidla a zásady společenského chování, to je řešení, jak dosáhnout přiměřené úrovně u všech lidí v naší společnosti. Všeobecně oblíbení v různých sociálních skupinách jsou lidé, kteří dovedou upravovat své chování podle toho, co která situace vyžaduje, mají značnou přizpůsobivost.

Aby jednání s druhým člověkem proběhlo hladce, musíme brát v úvahu jeho vlastnosti a osobnost. Vztah jedince ke společnosti, k práci, k lidem i sobě samému určuje náš charakter. Jsou to relativně stálé a příznačné vlastnosti. Podle jejich kvality rozlišujeme charakter špatný nebo dobrý. Někdy se říká, že je člověk bezcharakterní.

Nejdůležitějšími vlastnostmi charakteru jsou ty vlastnosti, které vyjadřují vztah k druhým lidem, k sobě samému a k práci.

- K druhým lidem – láska, družnost, přátelství, starostlivost, upřímnost, ohleduplnost srdečnost, taktnost, štedrost.

K sobě samému – skromnost, náročnost, sebedůvěra, sebekritičnost.

- K práci – pracovitost, vytrvalost, přesnost, vysoký výkon, radost z práce, snaživost, docenění pracovních výsledků jiných lidí.

Nároky na pracovníka z psychologického hlediska, v rizikovém prostředí jsou značné. Stálý kontakt s odsouzenými vyžaduje nekonfliktní chování, předpokládá citovou vyrovnanost, sebeovládání, trpělivost, opatrnost, organizační schopnosti, umění jednat s lidmi a schopnost snášet zátěžové a obtížné situace. Případná rozladěnost pracovníka a osobní problémy se nesmí promítnout do jeho práce s odsouzenými.

„Rozdílnost povah vyžaduje, abychom se naučili správně reagovat na zvláštnosti každého jedince, respektovali jeho jedinečnost, a tím splnili i požadavek tzv.

³¹ VACÍNOVÁ, M., D.TRPIŠOVSKÁ, FARKOVÁ, M. *Psychologie*. Praha: UJAK 2010. s. 189. ISBN 978-80-7452-008-2.

*individuálního přístupu. Pod tímto termínem bychom neměli chápat jen různý přístup k různým osobám, ale také různý přístup k jedné a téže osobě, podmíněný její rozdílnou psychikou vlivem okamžitého stavu“.*³²

5.5 TYPOLOGIE A EMOCE

Farková uvádí, že emoce jsou psychické procesy, které hodnotí různé skutečnosti, situace a události, průběh a výsledky činnosti jedince.

Dělení emocí:

- Afekt – je emoční proces. Je to intenzivní, krátkodobá emoce, často s bouřlivým průběhem. Podnětem může být ohrožení nebo naopak neočekávané splnění touhy. Při afektu může dojít k zablokování poznávacích procesů.
- Nálada – je emoční stav. Trvá déle, je méně intenzivní, někdy člověk ani o příčině své nálady neví.
- Vztah – ustálený emoční jev, který má charakter dlouhodobé emoční reakce na podněty. Bývá utvářen zkušeností. Vztahy se relativně stabilizují až v období ke konci dospívání. Může to být láska, nenávisť, pohrdání atd.
- Vášeň je dlouhodobá emoční orientace. Má výrazný průběh, ovlivňuje motivaci člověka.³³

Stále častěji užívaným pojmem, který má v psychologii nezastupitelné místo, je pojem emoční inteligence.

„Emoční inteligence je komplexní schopnost používat emocí jako informace a v kontextu emočních prožitků účelně jednat.

Obvykle se vymezuje těmito faktory:

- *Dobrá orientace ve vlastních emocích, rozumět vlastním pocitům a reakcím.*

³² VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ, FARKOVÁ, M. *Psychologie*. Praha: UJAK, 2010. s. 198. ISBN 978-80-7452-008-2.

³³ FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2.vyd. Praha: UJAK, 2008. s. 81. ISBN 978-80-86723-64-8.

- *Zvládání vlastních emocí – např. zbytečně se netrápit, schopnost přijímat i nepříjemné podněty.*
- *Schopnost využívat emoční poznatky v kontaktu s lidmi – při navazování i udržování vztahů, vnímavost k druhým, vnímavost k emočnímu vyladění druhých (vcítění-empatie).³⁴*

Emoce někdy bývají příčinou psychosomatických onemocnění. Dlouhodobě potlačované pocity se projeví v tělesné rovině, například angína podle čínské medicíny vypovídá o něčem nevysloveném, často je za ní úzkost a strach. Je proto třeba zastavit se, zamyslet se, co nám chybí a něco pro sebe udělat. Ať je to pohyb, změna jídelníčku, relaxace nebo popovídání s někým blízkým. Tělo se nedá přetěžovat do nekonečna a emoce také nelze pořád potlačovat. Je třeba jim naslouchat a postupně je pouštět ven.

5.6 ZÁSADY SPOLEČENSKÉHO CHOVÁNÍ

„Zásady společenského chování je třeba dodržovat i na pracovišti. Slušné chování všech spolupracovníků navzájem nejen ovlivňuje a zvyšuje pracovní výkon, ale podílí se i na vytváření kladného vztahu každého jedince k pracovišti.

Dobré soužití celé pracovní skupiny závisí hodně na správném řízení vedoucím pracovníkem. Jeho vztah k podřízeným musí vycházet z pravidel. Hlavně vedení mladých lidí vyžaduje trpělivost“.³⁵

Nadřízený by neměl své podřízené kritizovat, zvyšovat na ně hlas, zdůrazňovat chyby před celým kolektivem pracovníků. To by měl řešit individuálně. Měl by ocenit a ohodnotit dobře vykonaný úkol.

„Spravedlivé uznání vytváří u každého pracujícího pocit sebevědomí a jistoty a podporuje autoritu nadřízeného. Aby mohl vedoucí správně hodnotit a zadávat pracovní úkoly, zejména tehdy, dochází-li k poklesu pracovního výkonu a zájmu o práci, musí být alespoň částečně informován o životních podmínkách podřízených,

³⁴ SOCHŮREK, Jan. *Úvod do základů psychologie, penologie a viktimologie pro základní odbornou přípravu příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby ČR*. Stráž pod Ralskem, 2009. s. 23.

³⁵ VACÍNOVÁ, Marie. *Psychologie a společenská výchova*. Praha: Victoria, 1995. s. 142. ISBN 80-7187-006-4.

o jejich zájmech v osobním životě. Těchto informací by však neměl žádným způsobem zneužívat, mají sloužit jen pro jeho potřebu.

Pokud jde o chování celé pracovní skupiny k vedoucímu, měl by každý pracovník vedoucího podporovat a usnadňovat mu práci. Jeho případný omyl není třeba zveličovat, vedoucího zesměšňovat, ironizovat, pomlouvat, a tím podrývat jeho autoritu. Podřízení, i starší než vedoucí, respektují jeho funkci a uctivým chováním, třeba i tím, že první pozdraví, vyjadřují svůj vztah k němu“.³⁶

Pokud vzniknou nějaké neshody, měly by se v začátku odstranit. Některý z pracovníků by měl zaujmout úlohu smířčího pracovníka, který problém vyřeší. Za atmosféru na pracovišti jsou odpovědni všichni spolupracovníci. Při vytváření pracovních podmínek bychom měli brát zřetel na estetiku pracovního prostředí. Na vkusnou úpravu, barevnost, pořádek. I to mlže ovlivňovat pracovní výkon. Neestetické, neupravené a nečisté prostředí, prostředí s nadměrným hlukem ovlivňuje negativně psychiku člověka, natož když někdo pracuje v rizikovém prostředí vězeňské služby.

Soužití na pracovišti ztěžují pomlouvání, závistivost, hrubost a další záporné vlastnosti některých pracovníků, které opravdu znepríjemní ostatním nekonfliktním pracovníkům jejich pracovní prostředí a ovlivňuje to i jejich výkon.

³⁶ VACÍNOVÁ, Marie. *Psychologie a společenská výchova*. Praha: Victoria, 1995. s. 142. ISBN 80-7187-006-4.

6 RIZIKOVÉ PRACOVÍŠTĚ VE VĚZNICI VŠEHRDY

Bezpečnostní opatření pro vstup do věznice (pracoviště)

Již při příchodu k budově věznice vidí zaměstnanec nad vchodovými dveřmi nápis: *Vstup do prostoru hlavního vchodu maximálně šesti osobám.* V jednom okamžiku mohou osoby pouze vstupovat nebo vycházet z věznice, není tedy možné, aby se tyto dva směry potkaly v prostoru brány. V prostoru brány mají zaměstnanci přidělené osobní schránky ve velikosti menší obálky, do kterých je povinen odložit veškeré nepovolené předměty nebo předměty, které by mohly narušit účel výkonu trestu odnětí svobody – jedná se především o mobilní telefony, paměťová zařízení (CD, flashdisk, MP3 přehrávač ...), fotoaparáty, zbraně, alkohol, drogy a podobně. Po odložení nepovolených předmětů si naopak zaměstnanec vyndá ze skříňky identifikační štítek a služební klíče, které není povoleno odnášet z prostoru věznice. Následně vstupující osoba projde detekčním rámem a zavazadla projedou tunelem rentgenu. Průchod detekčním rámem se opakuje do doby, než je příslušník ujištěn, že u sebe osoba nemá žádné nepovolené předměty. Zaměstnanec si následně připne na oděv identifikační štítek (umístění identifikačního štítku upravuje nařízení ředitele věznice, je nutné nosit ho viditelně na hrudi na svrchním oblečení). Pro opuštění prostoru brány a vstupu do samotného prostoru věznice je následně povinné ukázat viditelně strážnému na strážním stanovišti služební průkaz a až po této proceduře je uvolněn vstup do střežených prostor věznice. Namátkově je kontrolována přítomnost alkoholu v dechu příchozích (zaměstnanců, návštěvníků věznice i odsouzených vracejících se z venkovních pracovišť). V odůvodněných případech je možné prověřit vstupujícího na přítomnost psychotropní látky v těle. Celá tato procedura je velmi stresující, přesto se časem stává rutinou a může docházet k chybám z nepozornosti, které jsou následně tvrdě trestány. Může jít například o zapomenutý mobilní telefon (v kapse, tašce a podobně), který je následně zachycen detekčním rámem nebo rentgenovým zařízením. Jedná se o hrubé porušení pracovní kázně a to i v případě, že se nejedná o úmyslné porušení pravidel.

Pravidla bezpečnosti

Vzhledem k tomu, že ve věznici vykonávají trest odnětí svobody osoby, které mohou být i velmi nebezpečné, je dodržování pravidel bezpečnosti zásadní a je tvrdě vyžadováno a dodržováno. Pokud k jejich porušení dojde, je opět zaměstnanec tvrdě sankcionován a to i v případě, že porušení bylo pouze z nedbalosti. Základním

pravidlem je udržování zamčených dveří, zamykání se na toaletě, neotáčení se zády k vězněným osobám, informovat ostatní zaměstnance o místě svého pohybu ve věznici, dodržovat pokyny uniformovaných příslušníků, znát pravidla pro evakuaci a pro případ požáru nebo jiné mimořádné události. Vzhledem k nastaveným bezpečnostním pravidlům není možné se ve větší míře rozepisovat o nutných opatřeních, které je nutné v prostorech věznice dodržovat.

Nároky kladené na zaměstnance

Zaměstnanci přijímaní do pracovního poměru u Vězeňské služby České republiky musí splnit určitá kritéria. Jedná se například o psychotesty, kdy musí zaměstnanec vykazovat psychickou stabilitu, zvládnutou agresi a inteligenční kvocient mít v pásmu průměru nebo výše. Dále být bezúhonný a splnit zdravotní standardy. Příslušníci navíc musí prokázat tělesnou zdatnost, která se následně každý rok opakovaně hodnotí.

Zaměstnanci nesmí být tetováni na viditelných místech, zpřísněné je to pro příslušníky. Tetování, které by bylo vidět při oblečení letní uniformy, může být i důvodem nepřijetí uchazeče do pracovního poměru. Nesmí se nosit výstřední účesy, barvy vlasů. Ženy musí chodit střízlivě oblečeny, žádné minisukně, výstřihy, holá ramena. Navíc sama zaměstnankyně časem zjistí, že zákazy jsou i opodstatněné, neboť vstoupit do střeženého prostoru s vězněnými osobami opačného pohlaví v nevhodném oděvu znamená vystavit se nejružnějšímu pokřikování a slovním atakům.

Pokud bude zaměstnanec přistižen bez identifikačního štítku, bude kázeňsky řešen. Není dovoleno navštěvovat jiné zaměstnance v jejich kancelářích. Pokud se zaměstnanec dopustí jakéhokoli přestupku, musí sepsat úřední záznam o svém chování a jednání, ve kterém musí situaci vysvětlit a zaujmout k ní stanovisko.

Dalším nebezpečným rizikem práce v prostředí vězeňské služby je možnost nakažení nebezpečnou chorobou. Jedná se například o žloutenku typu A, B nebo C, dále o možnost přenosu viru HIV, tuberkulózu, svrab nebo i běžnou chřipku, kterou zanesete domů své rodině, v horším případě i dětem.

Uchazeč o zařazení na funkci v pracovněprávním vztahu ve Vězeňské službě ČR musí být:

- Bezúhonný.
- Splňovat kvalifikační předpoklady (popřípadě odbornou způsobilost) stanovené právními předpisy a kvalifikační požadavky stanovené vnitřním platovým předpisem.
- Osobnostně a zdravotně způsobilý pro výkon funkce.
- Pro výkon vedoucích funkcí založených jmenováním je nutné negativní lustrační osvědčení, pro výkon některých jmenovaných funkcí je potřebná bezpečnostní prověrka kategorie „Důvěrné“.

To znamená:

- Je informován v souladu s ustanovením § 31 zákoníku práce o podmínkách přijetí do pracovního poměru, je seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplynou, o pracovních podmínkách a podmínkách odměňování a o povinnostech, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.
- Je mu předán osobní dotazník a je seznámen s osobními údaji, které jsou povinné pro přijetí do pracovního poměru a které jsou dobrovolné.
- Je seznámen se způsobem nakládání s osobními údaji ze strany VS ČR a podepisuje souhlas s jejich soustředěním po dobu přijímacího řízení.
- Je požádán o předložení výpisu z rejstříku trestů.
- Je požádán o předložení dokladů osvědčujících splnění požadovaných kvalifikačních předpokladů, popř. odborné způsobilosti a kvalifikačních požadavků.
- Je vyslán na vstupní zdravotní prohlídku vztahující se k práci, na kterou je přijímán, u vyjmenovaných funkcí zdravotní prohlídce předchází psychologické vyšetření, zaměřená na osobnostní způsobilost uchazeče pro výkon obsazovaného pracovního místa.
- Na závěr je uchazeči o zaměstnání předložena k podpisu pracovní smlouva a je mu vydán platový výměr.

- Nevybraným zájemcům o volné pracovní místo je tato skutečnost sdělena a poskytnuté osobní údaje skartovány.³⁷

Ideální řadový zaměstnanec

Pokud bychom chtěli definovat ideálního zaměstnance Vězeňské služby České republiky, můžeme se samozřejmě inspirovat u jiných zaměstnavatelů. Přesto má toto pracoviště jistá specifika. Jedná se především o psychickou náročnost, neboť ne každý zaměstnanec dokáže pracovat s vědomím, že je uzavřen bez kontaktu s vnějším světem. Absence mobilního telefonu, internetového připojení nebo informací o dění v okolním světě může na většinu osob v dnešní době působit tíživě a depresivně. Matky nemají možnost kontroly nad svými dětmi, zda v pořádku dorazily ze školy, nebo o dalších členech rodiny. Je tedy nutná psychická odolnost a přizpůsobivost.

Dále je nutná pečlivost pro práci s čísly, důslednost a spolehlivost. Je zajímavé, že další vlastnosti, které jsou upřednostňovány v jiných firmách, například flexibilita, kreativita nebo tvořivé myšlení, je v této práci spíše na škodu. Protože se jedná o instituci, která má desítky let zaběhnuté systémy a postupy, není možné pokoušet se zavádět novinky do praxe, neboť nejsou pozitivně přijímány.

Jako nevhodné vlastnosti pro zaměstnance Vězeňské služby můžeme jmenovat například negativní postoj ať už k práci nebo k lidem, impulzivnost, která je v uzavřeném prostředí rozbuškou konfliktů, psychickou labilitu, která je v převážně ženském kolektivu častá, nebo v neposlední řadě nerespektování autorit, které se v uniformovaném prostředí netoleruje. Bohužel častým negativním jevem v tomto zaměstnání je po letech vysoké riziko syndromu vyhoření, pro který je toto pracovní prostředí ideálním podhoubím.

Ideální vedoucí pracovník

Jako existuje ideální řadový pracovník, můžeme se pokusit o definici ideálního vedoucího pracovníka (manažera). Měl by to být vůdčí typ, který dokáže řídit kolektiv po pracovní stránce, ale i po stránce lidské – umí řešit konflikty, být mediátorem problémů svých podřízených zaměstnanců, sám navrhopat a prosazovat vhodná řešení. Měl by být schopen vcítit se do svých podřízených a lidsky jim naslouchat a případně pomoci při jejich osobních problémech. Jedním z cílů by mělo být, plnění pracovní náplně svého oddělení a zaměstnance k této práci vhodně motivovat. Velmi

³⁷ Interní pravidla přijímání pracovníků ve VS ČR

důležitá je pro zaměstnance i zpětná vazba od vedoucího pracovníka, ve které se mohou ujistit, že jejich pracovní nasazení je vnímáno a hodnoceno, případně má být zaměstnanec včas a konkrétně upozorněn na chyby, kterých se dopouští, a měla by být zajištěna náprava. Pro toto vše je nezbytná odolnost vůči stresu a vysoké pracovní nasazení.

*„V minulosti byl vzorovým typem manažera jako osobnost autoritativní, disciplinovaná a disciplínu vyžadující, přesná, důsledná, plnící – prostřednictvím svěřených lidí – do puntíku přesně, tedy daný čas, dané úkoly v požadovaném množství a kvalitě“.*³⁸

Mezi nové požadavky je třeba dle Bartáka zmínit komunikační schopnosti a dovednosti, zejména schopnost inspirovat a motivovat, řízení interakcí, kontaktů, tvorby konceptů, orientaci na potřeby zaměstnance, soustředění na jejich uspokojování, odvahu vést a rozhodovat.³⁹

Současného manažera by mělo charakterizovat:

- Globální myšlení, tedy schopnost myslet v souvislostech, jednat lokálně.
- Sociabilita a komunikativnost, umožňující budovat žádoucí vztahy, motivovat, přesvědčovat, získávat ke spolupráci.
- Kooperativnost a participativnost, schopnost spolupracovat, iniciovat ke spolupráci druhé, využívat podnětů druhých k optimalizaci řízení a rozhodování.
- Vizionářství, tedy charisma vůdce, schopnost přenášet na druhé své přesvědčení o dosažitelnosti náročných cílů, získávat je k aktivní spolupráci.

„Jak je vidět, klíčový rozdíl je v tom, že klasické manažerské kompetence umožňovaly vykonávat věci (předem dané) správně, kdežto manažerská kompetence v novém pojetí zahrnující předpoklady manažerské, odborné i sociální a morálně volní, umožňují vykonávat správné věci (a zároveň též správně). Tedy takové, které zvýší

³⁸ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 133. ISBN978-80-7452-020-4.

³⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 133. ISBN978-80-7452-020-4.

*konkurenceschopnost firmy, její úspěšnost na trhu a v neposlední řadě i úspěšnost manažera samého“.*⁴⁰

Dle Bartáka osobnostní způsobilosti jsou vlastně „vstupem“ umožňujícím posoudit předpoklady budoucího chování a jednání manažera pro výkon dané pozice. Funkční způsobilosti jsou pak „výstupem“ tedy prokázaným souborem znalostí a dovedností umožňujících mu vykonávat svěřené úkoly na požadované úrovni.⁴¹

Jako nevhodné je naopak možné jmenovat manipulativní jednání s podřízenými, direktivní nebo naopak velmi liberální styl vedení, neschopnost komunikace a spolupráce nebo necitlivé jednání v konfliktních situacích. Velmi špatně je také podřízenými vnímána psychická labilita a nadržování určitým zaměstnancům. Křik také většinu problémů nevyřeší. Nedodržení slova a pomlouvání ubírají vedoucímu na autoritě, která se již zpětně nezíská. A pokud jde podřízený za svým vedoucím s problémem, který chce vyřešit, a dostane se mu pouze křik, ztrapňování nebo ponižování, tak příště už v žádném případě na radu nepřijde.

Rizikové prostředí ekonomického oddělení Věznice Všechny

Autorka pracuje na ekonomickém oddělení ve Věznici ve Všechněch již 12 let. Na tomto oddělení pracuje devět zaměstnankyň a vedoucí oddělení. Prostředí je rizikové i co do složení pohlaví, neboť ryze ženský kolektiv je náchylný k šíření pomluv a užívání manipulativního jednání.

Zásadní je i rozmístění pracoviště. Jedna kancelář je vyhrazena pro pět pracovnic a je sestavena ve stylu *open space*, ve které absence soukromí způsobuje mnohé konfliktní situace. Jednotlivá pracoviště v rámci této kanceláře jsou oddělena skly, která mají navodit pocit soukromí, ale jedná se pouze o iluzi, protože nedosahují až ke stropu a netlumí tak žádné zvuky od vedlejších stolů. Sice je zde pozitivní hledisko při kooperaci, protože práce na ekonomickém oddělení je provázána a všechny operace spolu souvisí. Je tedy možné sledovat pracovní činnost kolegyně a přizpůsobit tomu svou pracovní náplň a návaznost práce. Na druhou stranu pokud si chce zaměstnanec vyřídit něco soukromě, je zde vše slyšet a soukromí neexistuje. Také po pracovní stránce, jak jsme zvyklí z běžných kanceláří, si lidé nemohou

⁴⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 135. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 135. ISBN 978-80-7452-020-4.

vyhovět, když potřebují klid na práci. Například v době uzávěrky účetní nemají takové pracovní podmínky, aby mohly nerušeně pracovat.

Dalším rizikem práce na tomto oddělení je nedostatek zdrojů, ať už jde o finanční ohodnocení nebo materiální vybavení, což nutí zaměstnankyně mezi sebou o toto soutěžit. V situaci, kdy jedna z pracovnic získá odměnu, případně nové vybavení kanceláře, spustí se lavina závisti a pomluv, které vygradují interpersonálním konfliktem.

Základem fungujících pracovních vztahů je komunikace. Říká se, že nedostatek nebo naopak přebytek informací škodí. V případě nedostatku informací, které se v objektu, kde informovanost a dodržování předpisů, nařízení je nutné dodržovat, jsou zásadní. Pokud nedochází k předávání informací, tak jak by mělo, některým zaměstnancům mohou zůstat určité souvislosti utajeny a vznikne problém v běžném rytmu věznice. Někteří kolegové se mohou cítit izolováni, neschopni prosadit se a jiní se snaží prosadit za každou cenu. Dochází k rozpadu soudržnosti mezi spolupracovníky.

Pracovník A, bohužel není typem manažera s vůdcovskými schopnostmi. Na místo manažera přešel z řadové funkce a zastává tuto funkci jen proto, že má na ni požadované vysokoškolské vzdělání. Neodpovídají tomu ani jeho vlastnosti. Kontakt se svými spolupracovníky vůbec nevyhledává. Pokud přijde úkol z Generálního ředitelství vězeňské služby z Prahy, úkoly jsou zasílány mailem, přepoše úkol hlavní účetní a té se po nějaké době, zeptá, zda to četla a je to vyřízené. Řešení problémů se vyhýbá, pokud za ním přijde podřízená s problémem, neumí ho vyřešit a svou neschopnost zakrývá opakováním vyřčených jejich výroků při komunikaci, pokud se mu zdají za možné východisko, sám nic nevymyslí. Nebo začne daný problém zjednodušovat, účastníky problému pomlouvat a problém nevyřeší. Jednání se zaměstnanci je poznamenáno i skutečností, že pracovník dlouhá léta působil v armádě a tato pracovní minulost ho velmi ovlivnila v přístupu k lidem, které je velmi direktivní a autoritářské.

Příklad konfliktů na pracovišti:

- **Meziskupinové konflikty odehrávající se mezi dvěma či více skupinami lidí:**

Vznikne například konflikt způsobený pomluvami, kdy jedna kancelář, tedy skupina pěti pracovnic, pomlouvá druhou kancelář, druhou skupinu tří pracovnic. Vedoucí oddělení se chová tak, že vyslechne obě strany, vždy

v jejich prostorách, ale poté pomlouvá jednu kancelář u druhé a chce být všude zadobře a dotyčné se v době po usmíření dozví o chování svého vedoucího.

Vznikne první důvod, proč si takového vedoucího nevážit, nemít k němu žádnou autoritu, když je horší než obě skupiny pracovníků.

- **Interpersonální konflikty odehrávající se mezi dvěma jedinci:**

Konflikt vzniká mezi pracovníkem B a pracovníkem A. Podřízená ví, že vedoucí neumí nic z její práce, je konec roku a je potřeba vytvořit a doplnit tabulky pro nadřízené.

Účetní nesnáší vedoucího, říká, že jí připomíná jejího sobeckého otce a neustále nepřiměřeně reaguje, ale v jeho nepřítomnosti. Pokud přijde a něco od ní chce, snaží se maximálně prodat svou práci. Snaží se mu zalíbit, ač na druhé straně ho pomlouvá, kde jen může. Konflikt vygradoval, když tato pracovníce byla na nemocenské, ale protože chtěla, aby vznikl problém, když nebudou hotové výsledné tabulky, nemocenskou si prodloužila. Tabulky musela zpracovat jiná pracovníce, a když pak vznikly nesrovnalosti, vedoucí svaloval vinu na nemocnou pracovníci, která „schválně“ marodila, pomlouval jí a vymlouval se na ní, aby zakryl svou neschopnost. I přesto nemocná pracovníce volala do práce a předstírala zájem o to, zda je práce hotova a zda nemůže s něčím pomoci.

Emoční inteligence a schopnost řešit konflikty jednotlivých zaměstnanců ekonomického oddělení Věznice Všechny

Pokusíme se nyní popsat čtyři osoby, které jsou svým postojem a zapojením do konfliktů nejvýraznější. Jedná se o čtyři zaměstnance. Autorka se se zapojením předchozích znalostí pokusí charakterizovat tyto osoby a popsat jejich zapojení se do konfliktních situací a typické řešení konfliktů.

Osobnost A

Praxe u VS ČR 9 let.

Pozitivní vlastnosti: dbá na svůj zevnějšek.

Negativní vlastnosti:

- impulzivní, lhostejný, nevyrovnaný,
- své kompetence přenáší na podřízené, nepředává informace,
- nemá schopnost vést a řídit,

- vyřčené názory podřízených v problematických situacích opakuje a používá je jako svůj názor k řešení.

Typologie: introvert, cholerik.

Typ konfliktů:

- nezájem o chod a kontrolu celého oddělení,
- konflikty vznikající z neznalosti náplně práce podřízených,
- konflikty z neschopnosti řešit problémy.

Způsob řešení konfliktů: křikem, únikem od problému.

Osobnost B

Praxe u VS ČR 14 let.

Pozitivní vlastnosti: pracovitá, spolehlivá, svědomitá, společenská, má ráda lidi kolem sebe.

Negativní vlastnosti: prospěchářská, závistivá, šíří pomluvy ve svůj prospěch, těžší ze své manipulace s lidmi.

Typologie: extrovert, sangvinik, flegmatik.

Typ konfliktů:

- konflikty typu pomluv,
- konflikty ze smyšlených úvah

Způsob řešení konfliktů: konflikty neřeší, nechává je vyšumět.

Osobnost C

Praxe u VS ČR 20 let.

Pozitivní vlastnosti: pracovitá, spolehlivá, nekonfliktní, houževnatá.

Negativní vlastnosti:

- pomalejší, stereotypní, není flexibilní,
- vše musí jít poslušně, tak jak je to zavedeno, ať v pracovním či soukromém životě, žádné změny,
- neumí říci NE, ale své pocity dusí v sobě.

Typologie: introvert, flegmatik.

Typ konfliktů: sama konflikty nevyvolává.

Způsob řešení konfliktů: když se v ní po dlouhé době vše nahromadí, vybuchne, že se sama diví, jinak vše řeší klidně.

Osobnost D

Praxe u VS ČR 12 let.

Pozitivní vlastnosti: pracovitá, vstřícná, společenská, flexibilní, ambiciózní, perfekcionistka, empatie.

Negativní vlastnosti:

- nemá ráda neprofesionalitu v pracovních záležitostech,
- neuváženě slovně vybuchne, když jí někdo neprávem napadne.

Typologie: extrovert, melancholik.

Typ konfliktů:

- sama konflikty nevyvolává,
- je vznětlivá, pokud spolupracovnice dělá opakovaně chyby, na které byla její osobou několikrát upozorněna a problematiku jí vysvětlila.

Způsob řešení konfliktů: řešení problému následně probíhá v klidu, věcně, s jasným výsledkem řešení.

Kombinace těchto čtyř osob, které jsou nuceny spolupracovat v uzavřených prostorech Věznice Všehrdy, je z pohledu možných konfliktů velmi nesourodá. Je tedy zřejmé, že konflikty budou časté a jejich řešení bude vyžadovat aktivní zapojení všech zúčastněných osob. Právě potřeba řešit konflikty je zásadní pro vytvoření dobrého pracovního klimatu. Kde je vůle, najde se i cesta. A když se nejsou schopni účastníci konfliktů dohodnout, měl by zasáhnout jako mediátor vedoucí oddělení a ze své pozice konflikt vyřešit, případně ukončit. Svou netečností ale konfliktům umožňuje gradovat a problémy v komunikaci se dále prohlubují.

ZÁVĚR

České vězeňství ukazuje každodenně svoji profesionalitu a v poslední době se dění ve věznicích stále více otevírá veřejnosti České republiky. Média, která nám přináší různé kauzy, otevírají nejen vhled o životě odsouzených ve výkonu trestu odnětí svobody, ale umožňují nahlédnout do nelehké fyzické a psychické práce příslušníků vykonávajících službu ve věznicích. V instituci, jakou je vězeňská služba, která profesně sdružuje více než deset tisíc zaměstnanců, život pulzuje rychle, různorodě, ale věznice musí být především bezpečné.

Aby vše fungovalo jak má, musí zde pracovat lidé, kteří zvládají velkou psychickou zátěž, objevující se v pracovním prostředí vězeňské služby každý den.

Nelehkou práci odvádí ve věznici i občanští zaměstnanci, o nichž bylo v práci zmiňováno. Velkým zdrojem konfliktů je kritika. Konflikty jsou zde časté. Mnohdy dochází k určitému rozporu mezi tím, jak se hodnotí člověk sám a jak ho hodnotí jiní. Člověk má právo nedbat na to, aby byl podle obrazu někoho jiného. Je třeba si uvědomit, že „co je dobré pro jednoho, nemusí být dobré pro druhého.“

Pokud se kolektiv nedohodne, vzniká pocit bezmoci. Očekávaná pomoc od vedoucího pracovníka oddělení, který by měl konflikty řešit, nepřichází. I pro vytvoření dobrého pracovního klimatu, by měla fungovat zpětná vazba, která by nastolila klidnou a pohodu.

Je dobré se naučit od druhého kritiku přijmout, ale ji i druhému sdělit. Umět vhodně reagovat a to závisí i na míře emoční inteligence, jíž je člověk obdarován. Lidé se silnou emoční inteligencí jsou na tom hůře, neboť vše co se děje kolem nich prožívají intenzivněji. Prožitek radosti, ale smutek, vztek je zasáhne mnohem více, než ostatní.

Zvládat svoje emoce je mnohdy velmi obtížné. Každý z nás se v životě dostane do situací, ve kterých se obtížně orientuje. Emoce mají vztah k tomu, co pro nás má a nemá hodnotu. Obvykle neodrážejí jen splnění či nesplnění nějaké hodnoty. V konečné fázi bývá silný emoční jedinec se svým jednáním nespokojen a vše znovu a znovu přehodnocuje. Lidé by se měli nad sebou zamýšlet a snažit se být lepší k ostatním, ale i sami k sobě.

Duševní hygiena, která vyplývá ze zátěžového prostředí a dané reality vězeňských prostor je zcela neodmyslitelnou součástí. Zahrnuje metody a postupy, které vedou k udržení duševní pohody a rovnováhy a zároveň mírní škody napáchané stresem. Podporují naše duševní i fyzické zdraví. Na naši duševní rovnováhu nepůsobí pouze stres, ale také způsob, jakým trávíme volný čas.

Je to čas strávený mimo práci, který využijeme k odpočinku a pro své zájmy. Vhodné trávení volného času je kombinace sportovních, tvůrčích a jiných aktivit. Ovlivňuje naši celkovou psychickou pohodu. Volný čas můžeme využít k odreagování a regeneraci, zábavě, vybití nahromaděné energie, ale také k jejímu obnovení.

Ke zmírnění nebo prevenci stresu patří např. autosugestivní postupy, které využívají naší představivosti. Čím intenzivnější představa je, tím, větší vliv může mít na psychiku člověka. Pomocí jednoduchých pozitivních vět si člověk navozuje žádoucí stav: Mé tělo je svěží. Mám sílu a energii. Dále pozitivní imaginace a různé relaxační techniky

Metoda pozitivní imaginace, která spočívá v představování si dobrého řešení situace. Relaxační techniky pomáhají zmírnit nervozitu a napětí, zlepšují koncentraci a aktivují organismus. Jsou založeny na propojenosti naší fyzické a psychické stránky. Uvolnění nám poskytuje např. četba, poslech hudby, fyzická práce, sport, jóga apod. Významnými metodami jsou rovněž zdravý životní styl a správná životospráva.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

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

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-835-X.

McKENNA, Paul. *Stres pod kontrolou*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-128-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Emoce*. Praha: Triton, 2012. ISBN 978-80-7387-614-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLETZER, Marc A. *Emoční inteligence - Jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.

VACÍNOVÁ, Marie. *Psychologie a společenská výchova*. Praha: Victoria, 1995. ISBN 80-7187-006-4.

VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ, FARKOVÁ, M. *Psychologie*. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-008-2.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie II*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5.

WILDING, Chris. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.

Seznam ostatních zdrojů

BLATNÍKOVÁ, Šárka. Osobnost recidivního pachatele a výkon dlouhodobého trestu. *České vězeňství*, 2005, roč. 13, č. 1.

KOUKALOVÁ, Jana. *Věznice nabízí šanci*. *České vězeňství*, 2004, roč. 12, č. 6.

SOCHŮREK, Jan. *Úvod do základů psychologie, penologie a viktimologie pro základní odbornou přípravu příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby ČR*. Stráž pod Ralskem, 2009.

SEZNAM ZKRATEK

VS ČR - Vězeňská služba České republiky

SNS - Sympatický nervový systém

PNS - Parasympatický nervový systém

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Janouškovcová Tesařová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Konflikt a emoční inteligence v kolektivu zaměstnanců v rizikovém prostředí

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Vacínová Marie, CSc.