



EVROPSKÁ  
UNIE

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND

PRAHA & EU: INVESTUJEME DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI

# ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

## JAK SE ZORIENTOVAT V PROBLÉMOVÝCH A KONFLIKTNÍCH SITUACÍCH

1. ÚVOD - OBECNÉ ÚVAHY	2
2. PŘÍČINY KONFLIKTŮ	2
3. DRUHY KONFLIKTŮ	2
4. VÝVOJ KONFLIKTU	3
5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	4
6. NEGATIVNÍ TAKTIKY	7
7. VNĚJŠÍ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	8
8. EMOČNÍ VYROVNÁNÍ S KONFLIKTY	10

VOLITELNÝ PŘEDMĚT BAKALÁŘSKÝCH STUDIJNÍCH PROGRAMŮ VŠCHT PRAHA  
**ROZVOJ SOCIÁLNÍCH KOMPETENCÍ**

PRAHA  
2011

POZNÁMKY:

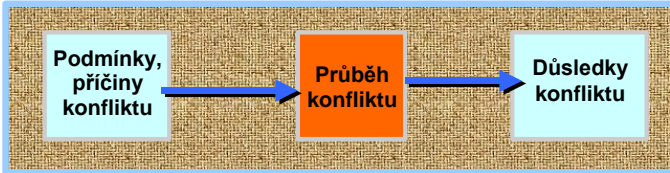
## ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ 1. ÚVOD- OBECNÉ ÚVAHY

### KONFLIKTY – OBECNÉ ÚVAHY

#### ■ Rozlišení pojmů:

- Rozdíl - nestejnost
- Rozpor - protichůdnost, nekompatibilita
- Konflikt - **uvědomělé** chování, vedené snahou o dosažení vlastních záměrů (zájmy, cíle, potřeby), které ostatním vadí (přináší jim problémy, limituje je,...) a vyvolává v nich aktivní reakce
- Blokáce - blokování snahy o dosažení záměrů ostatních

#### KONFLIKT JAKO PROCES:



POZNÁMKY:

## ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ 2. PŘÍČINY KONFLIKTŮ

### PODMÍNKY, PŘÍČINY KONFLIKTU:

#### 1. STRUKTURNÍ

- Nutnost dělit omezené zdroje
- Kompetence, pravomoci
- Vzájemná závislost, nutnost spolupráce a podpory

#### 2.ROLE, POHLED Z JINÉ "ŽIDLE"

- Tlaky role – formální vymezení pozice, neformální očekávání – způsob chování, výsledky, vzájemná rolová empatie
- Ochrana a prosazování skupinových zájmů
- Vzájemné předsudky

#### 3. OSOBNOSTNÍ ZNAKY

- Představy
- Postoje, ZÁJMY, hodnoty
- Osobnostní typ – nesoulad, nepochopení (komunikační styl,...)

#### 4. KOMUNIKACE

- Informace ( málo, špatné - chaotické množství,.....)
- Způsob komunikace
  - Otevřenost – uzavřenost
  - Ochota sdělovat a přijímat informace a zpětnou vazbu

POZNÁMKY:

## ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ 3. DRUHY KONFLIKTŮ

### ROZDĚLENÍ KONFLIKTŮ

#### ■ Intrapersonální

- Dvě kladné síly (APETENCE –APETENCE)
- Dvě záporné síly (AVERZE – AVERZE)
- Kladná a záporná síla v jedné akci (CHCI – ale..., CHCI – ale nesmím, NECHCI – ale musím,...)
- Tlaky 2 rolí u jednoho člověka (sezení na dvou židlích)
- Tlaky požadavků na 1 člověka a 1 roli z více stran

#### ■ Interpersonální

##### ■ Skupinové

##### VNITROSKUPINOVÉ

- Interpersonální – osobní, poziční
- Jedinci jako představitelé vnějších skupin
- Jedinec - skupina
- Zájmové skupiny, frakce, klíky uvnitř skupiny
- Skupina - vedoucí

##### MEZI SKUPINAMI

- Jedna skupina proti druhé (rivalita, boj o něco,...)
- Skupina – okolí (MY a ONI)

### VÝVOJ KONFLIKTU

1. HOMEOSTÁZA
2. VAROVNÉ SIGNÁLY
3. ROZVOJ ODLIŠNOSTÍ
4. POLARITA
5. SEPARACE
6. DESTRUKCE
7. VYČERPÁNÍ
8. LATENCE

POZNÁMKY:

### NĚKOLIK POZNÁMEK K VÝVOJI KONFLIKTŮ.

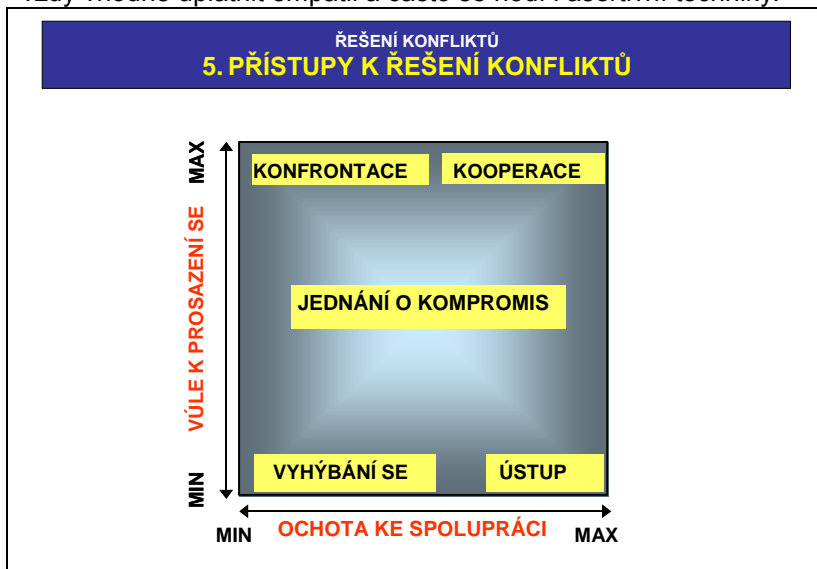
- Bezkonfliktní stav můžeme označit termínem **homeostáza**. Jde o stav dynamické rovnováhy, ve kterém jsou dostatečně saturovány potřeby všech zúčastněných stran. Jakmile však jedna ze stran pocítí, že její potřeby uspokojuje jiná strana nedostatečně, může se rozběhnout celý konfliktní cyklus.
- Jednotlivé fáze konfliktu nejsou z časového hlediska stejně dlouhé, ale obvykle na sebe navazují v neměnném pořadí, přičemž samozřejmě platí, že ve většině z nich je možné konflikt vyřešit, a tím proces ukončit.
- Nejenom konflikty se nejlépe řeší hned u zrodu. Někdy si ani sami nejsme vědomi toho, že pocítujeme nedostatečné uspokojování některých potřeb okolím, a přesto už vysíláme varovné signály. Obvyklými signály jsou podrážděnost, změna chování či neplnění některých dříve obvyklých úkolů. Tyto **varovné příznaky** však mohou být i vědomé a v tomto případě se jejich prostřednictvím snažíme okolí informovat o „křivdě“, která je nám činěna. Pokud např. pečlivý zaměstnanec, který tráví v zaměstnání každý týden několik hodin bezplatně prací přesčas, získá pocit, že je za svou práci nedostatečně oceněn, může to buď přímo sdělit nadřízenému (nebo si postěžovat kolegům), nebo najednou začne striktně dodržovat pracovní dobu. Z jeho pohledu je to jasné sdělení, které by všichni měli pochopit, zejména když ho po čase doplní o další varovný signál, např. tím, že přestane ve svých materiálech kontrolovat, zda věty na konci řádku nekončí jednopísmennou předložkou. Pokud si toho jeho vedoucí všimne a zareaguje dotazem po příčině, vznikající konflikt může být snadno zažehnán. V této fázi je totiž řešitelný na úrovni racionálních argumentů.
- Bohužel varovné příznaky jsou velmi často přehlíženy. Někdy je okolí ani nepostřehne, jindy je možné považovat je za momentální odchylku či akceptovatelnou změnu stavu. I když si vedoucí všimne, že jeho zaměstnanec, který dříve býval v práci minimálně od sedmi do pěti, najednou přichází na osmou a nezdrží se více než osm či devět hodin, nemusí v tom vidět varovný signál.<sup>1</sup> Zejména ne v případě, kdy ostatní podřízení běžně chodí na osmou či dokonce devátou a když se zdrží do pěti, tak je to výjimka. V takovém případě obvykle přechází konflikt do druhé fáze, a to je rozvoj odlišností, který postupně přechází až do fáze polarity. Nejenom, že se varovné příznaky stávají výraznějšími, ale „ublížená“ strana si více všimá, že okolí se k ní chová nepřátelsky.
- Ve fázi **rozvoje odlišností** si např. náš pracovník začne uvědomovat, že nadřízený mu dává více práce, než kolegům, že je na jeho výstupy více kritický, než na výstupy ostatních, kterým navíc toleruje nedochvilnost či brzké odchody z pracoviště. Proto dále omezí svůj výkon, začne upozorňovat na to, že kolegové nepracují tak, jak by měli apod. Nadřízený si toho může všimnout a zareagovat buď tím, že se zeptá, co je příčinou takového chování (a tím začne konflikt řešit), nebo tím, že se začne bránit, proti najednou se objevivšímu nepřátelskému chování dříve tak spolehlivého zaměstnance. Je možné, že ani v této fázi na konflikt vědomě nezareaguje.
- Fáze **polarity** je pak obdobím, ve kterém už jakákoliv akce nadřízeného vyvolá u „ublížené“ strany pocit vědomého útoku. Nadřízený mu veřejně vyčetl, že přišel pozdě, veřejně upozornil na to, že jeho materiály nejsou formálně bezchybné, ale taky schválně ho poslal dříve domů, schválně mu dal dokument se změtí formátů a šibeniční termín, schválně...
- V těchto etapách se stále více zatlačují do pozadí skutečné příčiny konfliktu a převládá emocionální složka. Nejde tedy ani tak o vyřešení konfliktu, jako o snahu zvítězit nad svým protivníkem. Někdy je tento boj

<sup>1</sup> A někdy to skutečně ani varovný signál není. Možná si jenom zaměstnanec, který dříve neviděl nic než práci, našel nějaký koníček, nebo se mu třeba narodilo dítě a rozhodl se žít jinak. V takovém případě pak není důvod, aby následovaly další fáze vývoje konfliktu.

oboustranný, nadřizený vidí, že daný pracovník je najednou v zaměstnání o čtyři či pět hodin týdně méně, než dříve býval (ale už si neuvědomuje, že pořád s přehledem plní 40 hodinovou týdenní pracovní dobu), vidí zhoršující se formální úroveň jeho dokumentů, vidí neochotu přebírat úkoly, které jsou „pro kohokoliv“. Někdy však pořád může jít o boj, který je z jeho strany nevědomý (nad pozdějším příchodem se podivil, ale nekritizoval ho, pracovníka poslal domů, protože měl pocit, že je nemocný, ...).

- Pokud není konflikt řešen ani teď, dochází obvykle k **separaci**, tj. strany, které jsou v konfliktu, přestávají vzájemně komunikovat. Pokud až dosud byly projevy konfliktu manifestované, nyní se může zdát, že konflikt se vyřeší sám, resp. ustoupil, protože jednotliví účastníci se vzájemně vyhýbají. Fáze separace však může vyvrcholit silným emočně zabarveným výbuchem, do kterého se promítnou celou dobu střídané emoce a neřešené příčiny konfliktu. Při této **destrukci** dochází vždy k psychické, někdy také k materiální a fyzické újmě. Následně přejde konflikt do stádia **vyčerpání**, kdy je zdánlivě vyřešen, ale ve skutečnosti minimálně jedna ze stran pouze sbírá síly, aby při další, byť i nepříliš podstatné příčině, opět celý sled konfliktních etap nastartovala, a to obvykle v rychlejším sledu a s výraznějšími projevy.
- V některých případech jsou předchozí fáze tak náročné, že k etapě destrukce nezbyvá dost sil a konflikt se z etapy polarity či separace přesune rovnou do stádia vyčerpání.
- Ve fázi varovných signálů a dokonce i při rozvoji odlišností, je konflikt poměrně snadno řešitelný a není k tomu nutný speciální prostředník. Ve fázi polarity a ještě více při separaci stran konfliktů, lze konflikt vyřešit hůře a přizvána by měla být třetí, neutrální strana, v závažných situacích nejlépe školený mediátor či facilitátor. V období destrukce konflikt řešit nelze. V této etapě naprosto převažují neracionální argumenty a jednání je ovlivňováno silnými manifestovanými emocemi. Teprve ve stádiu vyčerpání a následně latence je opět možné dosud nevyřešený konflikt pojmenovat a řešit. Nejlépe pak s pomocí prostředníka. Při řešení konfliktů je také vždy vhodné uplatnit empatii a často se hodí i asertivní techniky.

POZNÁMKY:



POZNÁMKY:

**ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**  
**5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**A. KONFRONTACE**

**CÍL:**

- Prosadit svůj názor
- Ostatní pohledy potlačit.

**TYPICKÉ PROJEVY:**

- Vytvářet situace výhra-prohra
- Vytvářet situace rivality
- Vytvářet frakce, komploty, užívat přesilové hry
- Donutit druhé k submisivitě

**NEJLÉPE POUŽÍT, KDYŽ:**

- Je potřeba rychle se rozhodnout, v životně důležitých situacích
- Je nutná rychlá akce
- Je potřeba prosadit důležitá, nepopulární opatření
- Když jste si naprosto jistí, že máte pravdu a jde o blaho organizace
- Proti lidem, kteří zneužívají přátelských dohod, když nemáte důvěru k druhé straně
- Jiný postup by byl vykládán jako vaše slabost

**TYPICKÉ VÝSLEDKY:**

- Hřešivý pocit vítězství a zadostiučinění
- Druhá strana je poražena a ponižena (Vytváření nepřátel, snížená motivace k výkonu a spolupráci,...)

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

B. SPOLUPRÁCE :

CÍL:

- Řešit problém společně
- Shodnout se na řešení

TYPICKÉ PROJEVY:

- Hlavní je kvalita vyřešení problému
- Otevřená výměna informací, spolurozhodování, spoluzodpovědnost

NEJLÉPE POUŽIT, KDYŽ:

- Se hledá integrativní řešení, kde je důležité, aby se obě strany dohodly
- Se chcete něco naučit
- Chcete poznat názory druhých, srovnat různé úhly pohledu
- Potřebujete získat účast druhých, dostat se ke konsensu
- Když chcete působit na city, které ovlivňují vzájemné vztahy

TYPICKÉ VÝSLEDKY:

- Větší šance na kvalitativně nejlepší výsledek
- Nalezené řešení bude akceptováno a podporováno

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

C. KOMPROMISY:

CÍL:

- Většinou najít rychle přijatelné řešení v situaci, kdy nemáme dostatečnou moc k prosazení vlastního stanoviska v konfrontaci protichůdných zájmů

TYPICKÉ PROJEVY:

- Princip reciprocity
- Vytváření dohod, paktů, klik,...

NEJLÉPE POUŽIT KDYŽ:

- Když jsou cíle důležité, ale ne tak cenné, aby stály za nepřijemnosti spojené s konfrontačním přístupem
- Když stejně mocní oponenti předloží podobně atraktivní návrhy
- Když jde o to dosáhnout dočasné dohody v rámci složitější situace
- Když je třeba dosáhnout prospěšné řešení pod časovým tlakem
- Jako podporu vlastního návrhu, když spolupráce i soupeření se ukázaly jako neúspěšné

TYPICKÉ VÝSLEDKY:

- Dohoda s pravidly
- Řešení může být chápáno jako dočasné
- Vytváří se povědomí, že z každého řešení problémů je možné „něco vytlout“

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

D. VYHÝBÁNÍ SE

CÍL:

- Být z „obliga“, zachovat si neutrální postoj
- Nechat to na ostatních ( další varianta nechat to „koňovi“ – je mi to jedno..)

TYPICKÉ PROJEVY:

- Aktivní - odmítání jednat
- Pasivní
  - Delegování atp.
  - Odkládání

NEJLÉPE POUŽITELNÉ, KDYŽ:

- Je problém triviální nebo doléhají důležitější věci
- Je zřejmé, že není šance, aby to bylo podle Vás
- Přestávka v řešení může přinést užitek pro celkové vyústění
- Je třeba, aby lidé zchladli a podívali se na věc z jiné perspektivy
- Je potřeba získat další informace ke kvalifikovanému rozhodnutí
- Jiní by vyřešili konflikt efektivněji
- Problém zřejmě vychází z jiných zdrojů než se doposud zdálo
- Řešení tohoto problému je Vám skutečně lhostejné

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**TYPICKÉ VÝSLEDKY:**

- Konflikt řeší především ti, jichž se nejvíce týká
- Konflikt opravdu časem zmizí
- Konflikt narůstá a rozšiřuje se

**TENTO POSTUP JE ČASTO UŽÍVÁN, ABY VEDOUCI MOHL:**

- Ignorovat konflikty a čekat, že se to nějak vyřeší samo
- Svalit odpovědnost na jiné
- Zpomalit postupy, a tak postupně udusit konflikt
- Utajit některé věci, a tak se vyhnout konfrontaci
- Odvolat se na byrokratické předpisy a pravidla, standardy, obhájit nečinnost („to nejde jinak“,...)

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**E. ÚSTUP, PŘÍZPŮSOBNÍ**

**CÍL:**

- Uznání pravdy
- Snaha nepoškodit vztahy

**TYPICKÉ PROJEVY:**

- Snaha vyhovět, vstřícnost, hlavně nikoho nenaštvat
- Odtazítost, nezájem, „dělejte si co chcete“...
- „Asi to tak musí být“

**NEJLÉPE POUŽÍT, KDYŽ:**

- Zjistíte, že jste udělal chybu nebo jste nebyl v právu
- Problém je více důležitý pro druhé než pro Vás
- Je výhodné z hlediska budoucnosti vytvářet svůj sociální kredit
- Je třeba minimalizovat ztráty, když jste vytlačováni ze své pozice a ztrácíte
- Je zvláště důležité, aby byla vytvořena harmonie a stabilita
- Chcete ukázat (podřízeným, nadřízeným, kolegům) že se umíte poučit z chyb
- Pokud potřebujete znát či si ověřit názory a postoje ostatních, případně demonstrovat „rozumný postoj“
- Když chcete, aby se ostatní poučili z vlastních chyb

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**5. PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**TYPICKÉ VÝSLEDKY:**

- Na řešení nemáte vliv (alespoň pro tuto chvíli)
- Dosáhnout lze všech výše zmíněných vedlejších efektů
- Udržet či vytvořit vztah vůči konfrontačně jednajícím účastníkům konfliktu můžete jen tehdy, nejste-li na výsledcích nijak zainteresováni. Jste-li, pak Vaše počínání nebude interpretováno jako vstřícné, ale jako slabost.

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**6. NEGATIVNÍ TAKTIKY**

**NEGATIVNÍ TAKTIKY - JAK SE S NIMI VYROVNAT**

Všechny volby přístupu k řešení konfliktních situací nejen vypovídají o psychologické orientaci zúčastněných (některý z přístupů je nám bližší, některý nám vyloženě neseďí,...), jejich dosavadních zkušenostech a výsledcích v obdobných situacích, ale jsou i možným odrazem záměrně voleného **taktického postupu**, negativně působícího vůči Vaší snaze o spolupráci či o prosazení Vašich zájmů.

**OBECNÁ DOPORUČENÍ K ELIMINACI NEGATIVNÍCH TAKTIK:**

- Redukujte důvody proti spolupráci
- Identifikujte taktiku
- Pojmenujte ji ( neutrálním způsobem! )
- Nechte druhou stranu reagovat
- Zabývejte se problémem a starostmi druhé strany, snižte její obavy

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**6. NEGATIVNÍ TAKTIKY**

**PASIVNÍ NEGATIVNÍ TAKTIKY:**

**VYHÝBÁNÍ SE**

**Proč volí tento přístup:** Negativní zkušenosti, slabá sebedůvěra,....

**Nejčastější formy:**

- Distancování se
- Ostentativní nevrlost, popudlivost – izolace
- Předstíraná spolupráce
- Odvádění pozornosti
- Alibismus

**PŘÍZPŮSOBNÍ SE**

**Proč volí tento přístup:** Jejich snahou je udržet harmonické vztahy, nemají rádi konflikty, nevěří si v nich,....

**Nejčastější formy:**

- „Úslužnost“, nohslednost, „břečťanovitost“
- Pasivní resistance
- „Skupinomysli“
- Slepá důvěra
- Mučednictví
- Pasivní vyhovění

**Cílem jednání s těmito typy je zvýšit jejich angažovanost, posílit jejich sebedůvěru, snížit jejich obavy z rozhodnutí, eliminovat zdroje jejich strachu a nejistoty, zatraktivnit jim spolupráci, .....**

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**6. NEGATIVNÍ TAKTIKY**

**AKTIVNÍ NEGATIVNÍ TAKTIKY:**

**SOUPĚŘENÍ, KONFRONTACE:**

**Proč volí tento přístup:** Ochrana vlastních zájmů – většinou na úkor ostatních, dobré vlastní zkušenosti s tímto postupem a s jeho výsledky,....

**Nejčastější formy:**

- Povyšování se
- Přímý útok
- Sabotáž
- Triky

**Doporučovaný postup:**

- Zvážit, zda jít do sporu
- Snažit se zůstat klidný (odstup! ), nepřistoupit na jejich hru
- Zaměřit se na své zájmy
- Snažit se objevit a možno-li i respektovat jejich zájmy (často se jedná o konflikt rolí )
- Nevnímat dění osobně ( i když je naměřeno proti Vám ), pokud již ho tak vnímáte, tak nereagovat a neargumentovat osobně
- Pojmenovat jejich taktiku a postavit se jí
- Vyvíjet tlak na přijetí konstruktivnějších pravidel jednání, nesnažit se o přehnaný triumf, nechat jim čestnou ústupovou cestu, ocenit jakoukoliv vstřícnost, dbát na reciprocitu,....

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**6. NEGATIVNÍ TAKTIKY**

**KOMPROMIS**

**Proč volí tento přístup:** Získat co největší výnos, aniž by se narušovaly vztahy a potenciál do budoucích jednání.

**Nejčastější formy:**

- Příslušné triky a nátlakové postupy

**Doporučovaný postup:**

- Identifikovat
- Nepřistoupit na hru:
  - Vzít vinu na sebe
  - Pojmenovat taktiku
- Nebrat dění osobně
- Trvat na poctivých pravidlech hry

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**7. VNĚJŠÍ (NEÚČASTNICKÉ) ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**JAKÉ JSOU VĚCNÉ MOŽNOSTI VEDOUcíHO ŘEŠIT KONFLIKT**

- Změnit vnější okolnosti konfliktu, zasáhnout do příčin a podmínek
- Vytvořit pravidla, preventivně řešící příští spory a v jejich duchu řešit i aktuální spor
- Změnit postoje účastníků - o to je třeba usilovat vždy, většinou ovšem za podpory a) či b)

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**7. VNĚJŠÍ (NEÚČASTNICKÉ) ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**JAKÉ JSOU MOŽNÉ ZPŮSOBY PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ SPORU?**

**1. ARBITRÁŽ**

- Tato pozice se velmi blíží pozici soudce a má stejné předpoklady fungování, musí být oběma stranami uznávána a arbitr musí mít možnost své rozhodnutí vynutit. Tento přístup je podstatně méně efektivní, než se na první pohled (i podle značné frekvence výskytu) zdá.
- Základní úskalí je ve vytváření pravidel až post factum (spojených často s pocitem nespravedlnosti jedné ze stran) a v zavádění hierarchických vztahů do řešení problémů.
- Nejefektivnější je využití tohoto přístupu když:
  - Jedna ze stran porušila zjevná pravidla hry a uznává „autoritu soudu“
  - Řešení je možné změnou vnějších okolností sporu a arbitr má pravomoc je změnit

POZNÁMKY:



ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**7. VNĚJŠÍ (NEÚČASTNICKÉ) ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**2. DELEGOVÁNÍ NA ÚČASTNÍKY - PASIVNÍ PŘÍSTUP**

- Jedná se do značné míry o únik, o pokus o uhlazení konfliktu či jeho oddálení alespoň pro teď. Tento přístup není příliš efektivní, snad s výjimkou „odpálkování kverulantů“ a ochrany času přetíženého šéfa.
- Má-li vedoucí u obou stran neformální autoritu či dostatečné mocenské postavení, lze občas úspěšně tento přístup kombinovat s předepsáním parametrů řešení (“Nebudu se tím teď zabývat, domluvte se sami, ale na takovém řešení, které.....”)

**3. ZPROSTŘEDKOVÁNÍ**

- Tento přístup je neefektivnější, zdaleka však není nejfrekventovanější. (Mnohaletý návyk na striktní hierarchické řízení favorizuje arbitrážní řešení konfliktu).
- Zprostředkování je nejbližší optimálnímu řešení konfliktu jako problému, sdíleného oběma stranami, který je třeba řešit pro obě strany přijatelně, bez akcentu na hledání a označení viníka, zodpovědného za konflikt.

POZNÁMKY:

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ  
**7. VNĚJŠÍ (NEÚČASTNICKÉ) ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ**

**4. SKUPINOVÉ ŘEŠENÍ KONFLIKTU**

- Tento přístup má jen omezený okruh funkčního uplatnění, ale může být velmi efektivní. Jedná se vlastně o jistou obdobu techniky zprostředkování. Konflikt jako problém řeší širší skupina spolupracovníků na řízené, moderované pracovní schůzce.
- Efektivita tohoto postupu stojí a padá s mírou soudržnosti, koheze skupiny, jejím zaujetím (motivací) pro společný úkol, úrovní výcviku či zkušeností v řešení problémů a v neposlední řadě na úrovni dovedností moderátora uřídit skupinu. Zaběhnuté vývojové týmy považují konflikty nejen za normální, ale i za žádoucí jev.

POZNÁMKY:

Pro zpeřtení, na co si dát zejména pozor při zprostředkování.

**OVĚŘENÝ NÁVOD, JAK SPOLEHLIVĚ SELHAT PŘI ZPROSTŘEDKOVÁNÍ:**

Po té, co jste chvíli poslouchali argumenty některé ze stran, začněte neverbálně dávat najevo svou netrpělivost s dosavadním průběhem (**např. poposedáváním, štracháním ve stole nebo v aktovce, čmáráním si po papíře, díváním se na hodinky, z okna nebo jinam a podobně**).

1. Dávejte najevo svůj souhlas jednou ze stran sporu (např. výrazem obličeje, přikyvováním, postojem, natočením vaší židle, podpurnými poznámkami a podobně) a stejnými prostředky nesouhlas se stranou druhou.
2. Dejte najevo, že pokud by bylo po vašem, vůbec byste v práci, nebo kdekoliv jinde, kde by vás mohli slyšet jiní, o takovýchto věcech nemluvil.
3. Rozhodně zasáhněte proti všem pokusům o vyjádření emocí. Trvejte na tom, že žádná debata nemůže začít dříve než obě strany zcela vychladnou.
4. Dávejte najevo, že nikdo ze zúčastněných nemá v ničem ani trochu pravdu. Náležitě zdůrazněte, v čem tkví nedostatky obou názorů.
5. Když už se diskuse jakž takž rozprouďí, zmiňte se o tom, že vy možná ani nejste tou pravou osobou, která by se touto věcí měla zabývat.
6. Zkuste, zda-li by se vám nepodařilo přimět obě strany, aby vás napadly.
7. Celý problém náležitě zlehčujte.
8. Změňte téma, např. tím, že se zeptáte, zda-li by vám zúčastnění nemohli pomoci s nějakým vaším problémem.
9. Dejte najevo své pohoršení a nesouhlas s tím, že obě strany si vůbec dovolily dostat se do sporu a naznačte jim, jak jsou takovéto situace zhoubné pro práci všech.

## ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ 8. EMOČNÍ „PŘEŽITÍ“ KONFLIKTŮ

### CO DĚLAT V EMOČNĚ VYPJATÝCH SITUACÍCH

#### CÍL :

Usilovat o to odhalit nevhodné emoce, myšlenky, postoje a chování, které vládou v daném prostoru, zpochybnit je a změnit.

#### KROKY :

Vždy se s tím lze vyrovnat – překonat svůj maladaptivní přístup k realitě - ve 3 etapách :

- **Objevit** schéma vlastního jednání - způsob, jakým vnímám a interpretuji různé stavy mysli ( z nadhledu, z vyšší perspektivy – v chaosu emocí objevit tvar schématu, skrytý řád) - **reflexe stavu**.
- **Přerušit** řetězec návyku aplikací vědomého vnímání – něco s tím aktuálně udělat.
- **Změnit** návyky- práce s emocemi, percepční a postojevé posuny – **vnitřní přeprogramování**.

POZNÁMKY:

### KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY METOD PRÁCE S EMOCEMI:

#### PRVNÍ POMOC - když negativní emoce zaplaví naši mysl

- Práce s dechem
- Rozcvičení
- Soustředění na jeden smysl
- Voda
- Podpůrné rozhovory
- Zastavit se, získat odstup („balkónový efekt“)
- Soustředění na odvedení pozornosti (např. cvičení „správce“)
- Vnesení humoru do situace
- Krátká relaxace
- Hraní na hudební nástroj, zpěv
- Vizualizace ochranné „bubliny“
- Masáž
- Hmaty
- Atp.

#### Zásady:

- Nebojme se;
- Nevztekejme se;
- Nelitujeme se;
- Budujme pozitivní postoj: „Co prožiji, chci prožít“
- Vnímejme stres jako výzvu – „Co mě nezabije, to mě posílí“

#### POMOC V KRATŠÍM HORIZONTU:

##### Úmyslná autoregulace aktuálního psychofyziologického stavu

- **Relaxační techniky** = snížení aktivity;
- **Mobilizační techniky** = zvýšení aktivity.

#### POMOC V DELŠÍM HORIZONTU: práce na sobě, seberozvoj

- Zvýšení tolerance, odolnosti:** trénink, zkušenost + skutečně *chtít* situaci řešit
- Změna rizikového chování a myšlení** (sebepoznání - objevení kritických míst - poučení se - změna);
- Změna způsobu hodnocení konfliktních situací :** často nás netrápí situace jako takové, ale očekávání, že přijdou, nebo naše reakce na ně - tzn. jak vidíme, vnímáme svět, jaký význam mu dáváme. O tom, zda se pro nás určitá situace stane strašákem, rozhoduje totiž naše psychika, naše hodnocení této situace.

#### ILUSTRACE – VÝSLEDKY VÝZKUMU:

V čem se liší lidé, kteří zvládají konfliktní a stresové situace od těch, kteří jsou jimi zaskočeni:

**HARDINESS:** postojová charakteristika - sestává ze třech postojových rysů:

- 1) Pocit **osobní kontroly nad externími** (stresovými) událostmi v životě člověka x pocity bezmoci;
- 2) Hluboký pocit **zaangažovanosti** a povědomí smyslu života a **smysluplnosti** jednotlivých událostí v životě x pocity odcizení, pesimismus, nedůvěra ve svět
- 3) **Flexibilní postoj ke změnám** v životním poli, stres je výzvou k osobnímu růstu („vše, co mě nezabije, mě posílí“) x fatalismus.