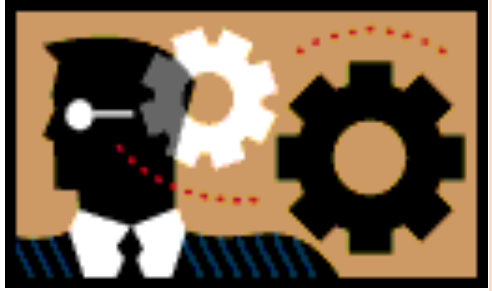
Řešení konfliktů

Vyrovnávání se s konfliktní situací

- Konfrontace – agresivní a nekooperativní chování, snaha o prosazení svých zájmů (prosazuje se fyzickou hrozbou, formální autoritou, manipulací)
- Kooperace – asertivní snaha prosadit se, respektující však i snahy protistrany
- Vyhýbání – neasertivní, nerespektování zájmů svých ani zájmů jiných,
- Ústup – neasertivní, zřetel na zájmy protistrany, odhlíženo od zájmů svých,
- Kompromis – každá strana něco získá i něco ztratí,
- Konsenzus - znamená shodu mínění jistého společenství, zejména spontánní a živelný souhlas, obecně jakýkoliv vzájemný souhlas.

Vyřešení konfliktní situace



- Konfliktní situace je vyřešena, když s následným stavem jsou strany spokojeny,
- Je-li jedné straně řešení konfliktu vnuceno, konflikt je odsunut a pravděpodobně se projeví později,
- Cílem řešení konfliktu není jen vyřešení problémové situace, ale změna konfliktní situace na nekonfliktní (aktivním řešením situace, adaptací na situaci, změnou vnímání dané situace...).

Formy řešení konfliktů

- Zášť, nenávist a boj soků, soupeřů a nepřátel na život a na smrt – soupeření.

- Vzájemná důvěra, dohoda a spolupráce přátel – spolupráce.

Soupeření

- Nepřátelství,
- Rivalita,
- Vztahy typu „kdo s koho“,
- Perspektiva „já nebo ty“.

- Boj o životní prostor, teritorium, o přístup k potravě, o samičku… je dobře znám ze světa divočiny.
- Kdy ale dochází k soupeřivým projevům u zvířat?

Soupeření

- K soupeření dochází obvykle tam, kde je něčeho málo a kde si na to dělají nárok dva soupeři, ale dostat to může jen jeden z nich. Proto dochází mezi nimi k boji typu „kdo s koho“. Výsledkem je jeden vítěz a druhý poražený.

- Rize soupeřivý vztah: má ztráta = sokův zisk

Spolupráce

- Je spolupráce vždy kladným jevem?

- Charakteristický rys spolupráce – celkový objem hodnot se zvyšuje (když dva jsou více než jeden a jeden) – každý nakonec dostane něco, takže všichni jsou nakonec o něco bohatší než na začátku.
- Ale… symetrické rozdělení hodnot, tzn. že já dostanu tolik, kolik ty, je podstatně přitažlivějším cílem spolupráce než jakékoliv asymetrické rozdělení hodnot.

Porovnání charakteristických znaků soupeření a spolupráce

A) Percepce (vidění sebe a toho druhého)

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Citlivost zvětšena (oči otevřené pro):	podobnosti, **společný** zájem a zisk	rozdílnost, ohrožení **vlastní** strany a vlastní
2. Citlivost zmenšena (oči zavřené pro):	rozdíly, **vlastní** zájem a zisk	podobnosti, **společný** zájem a zisk
3. Zkreslené vnímání:	**zlé** vůle druhé strany	**dobré** vůle druhé strany
4. Tendence:	**kon**vergence (sbližování)	**di**vergence (oddalování)
5. Předtucha:	konformity (jsme na tom **stejně**)	Nekonformity (já jsem dobrý, ale **soupeř špatný**)

Porovnání charakteristických znaků soupeření a spolupráce

B) Postoje jedné strany k druhé

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Typ:	přátelský vztah (**benevolence**)	**nepřátelský vztah** (až po zapřisáhlé nepřátelé na život a na smrt)
2. Vztah:	dialog, diskuse, rozhovor, **kontakt**	napjatý, předstíraný nezájem, ztráta a **nežádoucnost kontaktu**
3. Důvěra k soupeři:	značná, **velká** až příliš velká	malá, **nepatrná** až naprosto žádná („nikomu se nikdy v ničem nic nesmí věřit“)
4. Podezíravost:	téměř **neznámá** (chybí)	běžná, **samozřejmá**
5. Pohotovost:	nabídnout ruku k **pomoci**	**kořistit** z každé nepříznivé situace soupeře
6. Hodnoty	**společný zisk** má vyšší hodnotu než maximalizace rozdílu zisku	**vlastní zisk** a zvětšování rozdílu zisku má prioritu před společným ziskem

Porovnání charakteristických znaků soupeření a spolupráce

C) Chod informací

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Množství:	velké	malé
2. Kvalita:	dobrá	špatné
3. Věcnost dobrého sdělení:	velká	problematická
4. Správnost:	značná **jistota**	značná **nejistota**
5. Způsob podávání:	**otevřené a čestné** sdělování věcných a potřebných informací	**skrývání** informací a jejích záměrné **zkreslování**
6. Způsob přijímání:	přímá žádost, **dotaz**, prosba	špionáž – snaha získat informace, které soupeř **nechce** dát
7. Záměr:	být maximálně informován a informovat **druhou stranu**	být maximálně informován a soupeře zkreslenými, falešnými informacemi **zmást**

Porovnání charakteristických znaků soupeření a spolupráce

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Vidění problému:	oboustranné	jednostranné
2. Vidění obtíží:	vlastní i druhé strany	jen vlastní (soupeřovi do toho nic)
3. Oprávněnost požadavků je viděna:	na **obou** stranách	jen na **mé** vlastní straně (oprávněnost požadavků druhé strany je vyloučena)
4. Hledáno řešení vyhovující:	**oběma stranami**	**mně** (do druhé strany mi nic není)
5. Snaha rozsah konfliktu:	zmenšovat (jde o nepodstatné **detaily**)	zvětšovat (jde o podstatné hlavní **principy**)
6. Snaha vidět a) Vlastní sílu: b) Sílu soupeře:	 menší větší	 větší a přeceňovat ji menší a podceňovat ji
7. Zaměření:	sociální	egoistické
8. Malý vlastní ústupek je viděn jako:	nepodstatný	principiálně nepřístupný
9. Malý soupeřův ústupek je viděn jako:	projev snahy o řešení	velká porážka, vítězství mé „spravedlivé“ věci
10. Snaha o posílení pozice:	**obou** stran	jen **vlastní** strany
11. Duplikace prací:	zbytečnost	samozřejmá nutnost
12. Dělba práce:	běžná	nepřechází v úvahu

Strategie a taktika při řešení konfliktů

- Sledováním procesu řešení konfliktů zájmů zjišťujeme určité charakteristické postupy, a to:
  - V dlouhodobém trvání – hovoříme o strategii
  - V krátkodobém trvání – hovoříme o taktice
- Otázkám strategie se dosud věnovalo více pozornosti a jejich tematika je hlouběji rozpracovaná

Strategie při řešení konfliktů

- Patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující rozhodování lidí v konfliktních situacích,
- Nejnovější slovníky uvádějí vedle vojenského významu i významy jiné, které se vztahují např. k jeho používání ve sportovní oblasti, v matematicko-ekonomické teorii her apod.
- Strategie = věda a umění, jak vést vojsko
- Strategie = vytvoření pro sebe nejvhodnějších a pro nepřítele nejnepříznivějších podmínek
- Strategie = umění podvést nepřítele
- Strategie = umění získat výhodu pro svou stranu a nevýhodu pro druhou stranu
- Strategie = pečlivě vypracovaný plán, postup,

  program k dosažení určitého cíle (plánování a řízení prostředků k dosažení určitého cíle)

Strategický plán a strategický cíl

- Znát všechny možnosti své i tvé, které se mohou v průběhů našeho setkání vytvořit, a mít připraven přesný plán, předpis, algoritmus, který by stanovil, co se v tom kterém případě má dělat.
- Je-li tento postup vypracován důsledně a nenechává-li nás na pochybách co dělat ani v jedné jediné situaci, hovoříme o strategickém plánu.
- Strategický plán se dělá se zřetelem zaměřeným ke zcela přesně definovanému cíli.
- Strategický cíl může být různý (např. vyhrát za každou cenu, neutrpět největší prohru, dosáhnout vždy a všude nejvyššího zisku, maximalizace spolupráce...).

Typy strategií

- Na proces řešení sporu dvou partnerů se budeme dívat jako na řešení série po sobě následujících konfliktních situací. Potom rozeznáváme strategii:

- Statickou – je na začátku konfliktního střetnutí pevně stanovena a v průběhu celé série konfliktních situací se nikdy nemění
- Dynamickou – se v průběhu série po sobě jdoucích konfliktních situací mění. Nezůstává tedy stejná, pohybuje se.

- Nepodmíněná – strategie zcela necitlivá k tomu, co dělá ten druhý
- Podmíněná – velká citlivost k tomu, co dělá partner, jak on volí, jak on se rozhodl (podmíněná = závislá na tom, co se v předchozí fázi konfliktního střetnutí dělo)

Taktické zásahy

- Taktika = umění uspořádat vojáky do určitého útvaru před začátkem bitvy, disponovat jimi v bitvě a užít jich vhodně podle vývoje bitevní situace.
- Taktika = způsob, jak postupovat.
- Taktika = znalost prostředků vedoucích k cíli.
- Taktika = dovednost či umění využívat poměrně drobných prostředků, které jsou k dispozici k dosažení určitých cílů

Porovnání taktiky a strategie

- Strategie zahrnuje poměrně širší oblast činnosti, má větší rozsah a vztahuje se na déletrvající činnost než taktika.
- Taktika je dílčím úsekem strategie.
- Taktika řeší dílčí úkoly, o kterých strategie pojednává.
- Strategie v tomto smyslu zahrnuje celek a dodává taktice souvislost (kontext).

Druhy taktických operací při řešení mezilidských konfliktů zájmů

- Sliby – „Budete-li v následujícím kroku volit tak, jak já si přeji, pak za to dostanete tuto konkrétní odměnu.“ => *sdělení, podmínka, odměna*
- Přísahy – zdůraznění pravdivosti určitého výroku => vzbuzení výrazného dojmu, že to, co daná osoba říká, myslí smrtelně vážně a že to zcela jistě udělá. Může mít kladný nebo záporný důsledek.
- Inspekce – „Mít tak možnost podívat se druhému do karet!“ => získání informací o partnerově situaci. Možnost podívat se do tajů partnerovy situace a bezprostředně ji prozkoumat, prohlédnou a hlouběji ji poznat. Může být dobrovolná a nedobrovolná.
- Hrozba – „Když se neudělá to, co vyžadují, pak…“ => prohlášení záměru jednoho účastníka konfliktního střetu o tom, že druhému bude nebo může být způsobeno něco pro něho nepříjemné.

Experiment

- Realistický pokus s možnostmi využití hrozby a trestu provedl prof. Philip Zimbardo
- Dvě skupiny studentů:
  - Provinilce, umístněné v celách ve věznici
  - Vězeňská služba za účelem posílit tamní personál strážníků
- Cílem experimentu bylo zjistit, jak se mění osobnost lidí, když je jim dána možnost hrozit a trestat.
- Byla využita metoda hraní rolí.
- Po 6 dnech byl pokus předčasně ukončen kvůli krutosti „bachařů“, aby nedošlo k tělesné újmě vězněných studentů. Studenti vězniteléé se také vžili do možnosti trestat, hrozit a chovat se násilně.

www.prisonexp.org

Způsoby řešení konfliktů podle záměru účastníků

- V podstatě existují 2 základní řešení:

  - Spontánní řešení – únik, agrese, rezignace, izolace (vyskytují se často, jsou-li uplatňovány s rozumem, mohou pomoci adaptovat se na vzniklou situaci),

  - Záměrné řešení – aplikovány matematické postupy teorie her, poznatky ze sociální psychologie…

Záměrné řešení

- Řešení účastníky konfliktu - negociace – bez zapojení dalších osob (cílem je snížit napětí, odstranit averzi, změnit soupeřivý postup na obou stranách). Postup:
  - Shromáždění potřebných informací,
  - Analýza pomocí rozhovoru,
  - Promyšlení řešení k přijetí závěrečné dohody (aktéři jsou nuceni převzít roli řešitele a opustit role soupeřivé).
- Řešení další osobou – do procesu vstupuje další osoba s cílem přispět k odstranění konfliktu (rozhodne autorita; je-li to možné, tak skupinové hlasování).

Řešení další osobou

- Soud – v ideálním případě se využívá tehdy, když bylo zcela jednoznačně porušeno právo a o řešení není možné vyjednávat. Tento formální proces končí vítězstvím a porážkou, není v něm prostor pro vyjednávání a hledání alternativ a důsledkem může být i narušená komunikace.

- Arbitráž (rozhodčí řízení) – mimosoudní způsob projednávání a rozhodování sporů mezi stranami. Výhodou je naprostá mlčenlivost, nemůže tedy dojít ke zneužití informací třetími stranami, taktéž nižší náklady a především rychlost. Výrok rozhodce má stejnou váhu jako rozsudek.

Řešení další osobou

- Facilitace a mediace – zapojení neutrálních odborníků do procesu jednání o řešení. Právo rozhodnout o výsledku řešení si však nechávají strany konfliktu.

- Mediace – prostředník (mediátor) umožňuje vyřešit konflikt dvěma stranám,

- Facilitace – hromadné řešení pracovních a dalších porad či odborných diskusí pomocí prostředníka (faciliátora), odborníka na vyjednávání

Na co dávat pozor při řešení konfliktu

- Podceňování, znevažování, zlehčování problému.
- Zahraní konfliktu do „autu“ (konflikt se projeví jindy a jinak).
- Přehlížení („my spolu nemáme problém“).
- Rezignování – ustoupení z tendence aktivně v konfliktu vystupovat

Jak v konfliktu uspět

- Sebejistota – uspět v konfliktu znamená získat důvěru v to, že to dokážu; je naopak nutné vyhnou se uvažovat negativně.
- Sociální kompetence – při řešení konfliktu je důležitější spíše než množství znalostí uplatnit sociální dovednosti (komunikace, vnímání druhého)
- Spojenec a rádce – při složitějších konfliktech je dobré mít někoho, kdo radou pomůže – zdroj jistoty.
- Priority – stanovte si momenty, které jsou pro vás důležité a volte tu nejslibnější cestu k urovnání konfliktu.
- Naladění na projekt.
- Komunikace – schopnost komunikovat je polovina úspěchu.
- Nacházejte smířlivost a hleďte do budoucnosti.

Jedna z možných technik řešení problému

1. Definovat problém – výslovně formujte problém, o co vám jde.
2. Obhájit své stanovisko – „vynuťte“ si přijetí svého stanoviska.
3. Změnit téma komunikace – přetrvává-li u protistrany rozhořčení, tak pro dořešení odveďte pozornost. Pak se můžete k problému vrátit v konstruktivním duchu.
4. Klást důraz na společné momenty – upozorněte, že sporné momenty vypadají důležitěji než opravdu jsou.
5. Vzbudit dojem, že existují alternativy jednání – protivník se zamyslí nad svou pozicí a přehodnotí ji.
6. Zapojit spojence – vytvořte dojem, že na vaší straně jsou i jiní.
7. Navrhovat řešení.

Závěr: Základní principy, jak efektivně řešit konflikty

- Konflikt mezi stranami je nevyhnutný a přirozený – je možné se vyhnout konfrontaci s druhou stranou, je možné z konfliktu uniknout, je možné ho přehlédnout, popřít ho nebo si ho nepřipustit. Ale také je možné ho řešit!

- Konflikt může mít pro zúčastněné strany konstruktivní (pozitivní) nebo destruktivní (negativní) průběh. Strany můžou vyjednávat a hledat řešení, nebo se obviňovat, útočit na sebe, používat násilí, odmítat hledat řešení.

- Konflikt plní ve vztahu hodně pozitivních funkcí – je zdrojem změn, zabraňuje stagnaci, stimuluje zájem, podněcuje řešení problémů, ověřuje a přehodnocuje vztahy, upravuje sociální systém, uvolňuje napětí…

- Faktory ovlivňující průběh konfliktu:
  - Záměr zúčastněných stran, jejich hodnotové systémy, případně jejich předcházející vztah,
  - Typ problému, o který jde,
  - Sociální prostředí, v kterém konflikt probíhá,
  - Osobní strategie obou stran,
  - Důsledky řešení,
  - Komunikace mezi oběma stranami…

- Konflikt není soutěž – většina konfliktů se může úspěšně vyřešit maximálním společným ziskem pro zúčastněné strany a dá se k tomu dopracovat spoluprácí a hledáním společných řešení.

- Konflikt má realistické – objektivní prvky (obsah) a subjektivní prvky (emoce).

- Čím jsou vztahy mezi konfliktními stranami užší, tým se může stát konflikt intenzívnějším, co často neplatí při krátkodobém, povrchním nebo obchodním vztahu.

- Konflikt řešený silou nebo autoritativně z pozice moci, která nerespektuje zájmy druhé strany, přetrvává nadále v změněných formách konfliktu nebo se obnoví, když síla přestane působit. Konflikt řešený silou se sice může urovnat nebo se potlačí jeho projevy, ale podstata konfliktu se takto většinou nevyřeší. Jen se ukončí v prospěch jedné strany.

- V zájmu vyřešení konfliktu obě strany musí věřit, že druhá strana sleduje zájem obou nebo aspoň to, že nechce bránit uspokojení její zájmů. Kooperativní řešení konfliktu vyžaduje vzájemnou důvěru, sebevědomí a takové chování stran, které důvěru podporují.

- Směr vývoje konfliktu – pozitivní nebo negativní – neovlivňují jenom vnější okolnosti, ale také samotní účastníci. Další věc, která pomáhá v efektivním postoji při řešení konfliktů je vědomí, že každá strana může ovlivnit směr vývoje konfliktu a tím probrat zodpovědnost za to, jak se konflikt vyřeší.

- Konflikty řešené neautoritativním, konstruktivním způsobem se více věnují podstatě konfliktů, a tím snižují pravděpodobnost opakování se konfliktu nejen mezi zainteresovanými stranami, ale také zainteresovanou veřejností. Tito mohou lépe porozumět nejen jiným způsobům řešení, ale i podstatě konfliktu.