

## STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Cílem je zaměřit se na 5 způsobů zvládnání konfliktů a 5 způsobů vyjednávání, které popsali (SMITH, K., D. W. JOHNSON and R. T. JOHNSON, 1981. Can conflict be constructive? Controversy versus concurrence seeking in learning groups. *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 651–663. ISSN 0022-0663) a nalézt jejich využití v profesní práci.

### SPOLEČNÉ VZORCE PRO VYJEDNÁVÁNÍ

1. Klíčem k řešení jsme MY SAMI.
2. V první řadě hledejme společný zájem, společný cíl.  
Hledejme nadhled. VYLEZME NA BALKÓN.
3. Své argumenty stavme na objektivních faktech.
4. Bez kompromisů to často nejde.
5. Používejme otázky. Když jde do tuhého, tak obrázky.
6. Hledejme vnitřní motivaci.

1. Styl jednání	<b>VYHNOUT SE, ODDÁLIT nespolupracující, neasertivní styl</b>
Motto	To není moje věc.
Cíl jednání	Hlavně se do ničeho nemíchat. Kdo uteče, vyhraje.
Osobní cíl	Není to má priorita. Můj cíl není důležitý. Tímto problémem se můj cíl stejně neřeší.
Vztah s ostatními	Problém není důležitý pro můj vztah s ostatními.
Co říkám	Musím si to promyslet ... odložme to na jindy.
Proč?	Nevím, na jakou stranu se přiklonit, raději přehlížím problém. Nesouhlasit je špatné, vede to k napětí.
Výsledek	Ustupování od všech zájmů, cílů, vztahů, uzavírání se do ulity, za každou cenu být stranou, problémy zametám pod koberec nebo obcházejím, nevyslovuji své názory, ignoruji problémy ... neřešené problémy mohou vést k dlouhodobé frustraci.
Na co si dát pozor	Jde o ničení hodnot – když nezískám nic já, tak nezískáš nic ani ty ... destruktivní jednání.
Vhodné využití ... když	<ul style="list-style-type: none"><li>• je problém nedůležitý, nezásadní, jednoduchý</li><li>• nemáte odborné znalosti ani dostatek informací, abyste učinili konečné rozhodnutí</li><li>• nemáte možnost nic ovlivnit ani rozhodnout</li><li>• vás netlačí čas (nebo jsou jiné naléhavější problémy)</li><li>• je třeba vychladnout, snížit napětí</li><li>• je třeba získat nadhled + odstup + klid + čas + informace</li><li>• problém mohou vyřešit kvalifikovaněji, efektivněji jiní lidé</li></ul>

2. Styl jednání	<b>KONFRONTACE, OVLÁDNUTÍ nespolupracující, asertivní styl</b>
Motto	Dosáhnu svého za každou cenu.
Cíl jednání	Vítěz má vždycky pravdu. Prosadit svou, vyhrát za každou cenu.
Osobní cíl	Mimořádně důležitý je můj cíl, vysoce si ho hodnotím
Vztah s ostatními	Nízká priorita
Co říkám	Co je dobré a správné, to vím jenom já.
Proč?	Svých cílů se přeci nevzdám jen proto, že mi někdo stojí v cestě. Mám svou vizi a za tou jdu. Uspokojuji své vlastní zájmy, byť na úkor jiných. Čím více získám já, tím méně získáš ty.
Výsledek	Druhá strana je nespokojená, ponížená.
Na co si dát pozor	Účastníci jsou PROTIVNÍCI. Jeden z nich je nakonec vítěz, druhý poražený. Klíčové jsou: informace a práce s nimi + neverbální komunikace + sociální komunikace před začátkem jednání. Často chybí zdrženlivost při zjišťování vyjednávacího prostoru. Není dobré ustupovat bez formálního odporu (=souhlasím, když ... souhlasím pod podmínkou, že ...)
Vhodné využití ... když	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jde o důležitou záležitost</li> <li>• jste si jisti, že máte pravdu</li> <li>• máte větší odborné znalosti než protivník</li> <li>• máte podporu zbytku týmu</li> <li>• se chráníte před manipulativní osobou, která by jinak zneužila situace</li> <li>• je nezbytná rychlá a rozhodná akce (ohrožení života)</li> <li>• jde o krizové řízení</li> <li>• je potřeba realizovat nepopulární opatření</li> </ul>

3. Styl jednání	<b>OBĚTAVÉ PŘIZPŮSOBENÍ SE, SOUHLAS spolupracující, neasertivní styl</b>
Motto	Znič nepřítele svou laskavostí.
Cíl jednání	Vzdát se svých cílů a nechat vyhrát druhou stranu, protože nejdůležitější jsou naše vztahy. Nikoho nenaštvat.
Osobní cíl	Malá důležitost mého cíle, vzdávám se ho ve prospěch druhých, sebeobětují svůj cíl.
Vztah s ostatními	Velmi důležitý.
Co říkám	Nejde o mně, já nejsem důležitý.
Proč?	Ze všeho nejdůležitější jsou harmonické vztahy a atmosféra.
Výsledek	Druzí vás začnou zneužívat, ztratíte respekt, uznání, posléze i sebevědomí.
Na co si dát pozor	Bývá taktikou v rámci určité strategie jednání. Běžná v sousedských a rodinných vztazích. Nabízíme hodnoty – já trátím, ty získáš.
Vhodné využití, když	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se nejedná o vaši důležitou záležitost a je zřejmé, že problém je důležitější pro druhého než pro vás</li> <li>• je důležité udržet harmonii, stabilitu, rovnováhu</li> <li>• víte, že nemáte pravdu nebo nejste v právu</li> <li>• záležitost spadá do odborné způsobilosti dané osoby</li> <li>• má protivník velmi nízké sebevědomí – gesto dobré vůle</li> <li>• chcete, aby s vámi protivník souhlasil později v nějaké důležité záležitosti</li> <li>• jsou vaše šance malé a prohráváte, zmírníte ztráty</li> <li>• za vámi nestojí tým, není dostatečně soudržný</li> <li>• se vy chcete poučit od druhých</li> <li>• chcete, aby se protějšek sám poučil z vlastních chyb</li> </ul>

4. Styl jednání	<b>DOHODA, KOMPROMIS obě strany se části cílů vzdávají ve prospěch dohody</b>
Motto	O rozdíl se poděl.
Cíl jednání	Ber-dej. Nalézt pro všechny přijatelné řešení.
Osobní cíl	stejná hodnota cíle se vztahy, touha dosáhnout aspoň části cíle za nějaké ústupky z druhé strany
Vztah s ostatními	udržet dobré vztahy a zároveň si plnit svůj cíl
Co říkám	Neztrácejme čas, pojďme to vyřešit.
Proč?	Jdeme za výsledným rychlým řešením – problémy jsou otravné.
Výsledek	Někdy může být řešení účelové a krátkodobé spíše než účinné a trvalé. Dlouhodobé cíle a hodnoty jdou stranou, přeceňování praktické stránky.
Na co si dát pozor	Účastníci jsou PARTNERI, hledají férové řešení pro oba. Jde o tvrdé ne-emoční řešení. Základem je jasná struktura problému, nejde o spor. Vlídne ve způsobu, tvrdě ve věci. Není ani vítězů ani poražených.
Vhodné využití ... když	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cíle jsou poměrně důležité, ale nestojí za roztržku z razantního řešení problému</li> <li>• obě strany jsou stejně silné a rozhodnuté stát si za svým</li> <li>• je časový tlak</li> <li>• je nutné aspoň na krátkou dobu problém vyřešit</li> <li>• jde o složitý problém, výhrou je přechodné řešení, dočasné urovnání vztahů</li> <li>• nefunguje kooperace ani konkurence</li> </ul>

5. Styl jednání	<b>KOOPERACE spolupracující, asertivní styl</b>
Motto	Víc hlav, víc rozumu.
Cíl jednání	Společně vyřešit problém, protože názory obou stran jsou důležité. Výhra-výhra.
Osobní cíl	stejná hodnota cíle se vztahy, cíl má velmi vysoký význam
Vztah s ostatními	udržení dobrých vztahů má velmi vysoký význam
Co říkám	Zajímá mě vaše stanovisko ... mám zájem o optimální řešení.
Proč?	Důležitá je nejen kvalita řešení, ale i spravedlivý postup a prostor pro vyjádření všem. Spolupráce je skutečná.
Výsledek	Problém bude s největší pravděpodobností vyřešen – dříve nebo později.
Na co si dát pozor	Účastníci jsou PŘÁTELE a hledají dohodu. Usilují o vytvoření nových hodnot, jednání je podmíněno důvěrou obou stran, součet já + ty je synergicky víc než 2.
Vhodné využití ... když	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cíle obou stran jsou příliš důležité, než aby se hledal „jen“ kompromis</li> <li>• chceme se něčemu naučit, ověřit si domněnky, pochopit druhé a jejich názory</li> <li>• chceme sjednotit stanoviska a pohledy lidí z různých perspektiv a odborností</li> <li>• je důležité, aby se rozhodování a řešení účastnili všichni</li> <li>• má být řešení dlouhodobé</li> <li>• je třeba analyzovat pocity, nálady, postoje, které vedly k narušení vztahů</li> <li>• máme čas a energii</li> </ul>

## DOTAZNÍK/TEST PRO VÁS: Situace k rozhodnutí

V dotazníku je uvedeno dvanáct situací, s nimiž jste se pravděpodobně setkali nebo setkáte v zaměstnání. Prostudujte každou situaci a pět možných reakcí, resp. postojů. Mezi ně rozdělte 10 bodů. Nejvyšší počet bodů přiřadíte odpovědím, které preferujete. Jakékoliv odpovědi můžete přiřadit 0-10 bodů, celkový součet bodů pro danou situaci musí být 10 jako v následujícím příkladu:

<b>PŘÍKLAD: Pokud vás někdo požádá o pomoc s řešením problému, vaše reakce bude:</b>		
0	A	Dám mu jasný návod, jak postupovat
2	B	Potěší mě hledání strategií
7	C	Pomohu mu, aby se s problémem vypořádal sám
1	D	Znervózní mě to, ale souhlasím s tím, že pomohu
0	E	Za každou cenu se tomu vyhnu
10	CELKEM	

Vyberte si pro všechny situace stejný referenční rámec (*pracovní konflikty, společenské konflikty*). Uvědomte si, že nejde o test. Neexistují správné nebo nesprávné odpovědi. Dotazník vám pomůže jen tehdy, budou-li odpovědi správně odrážet vaše chování a postoje.

<b>SITUACE 1: Pokud prožíváte silné emoce v konfliktní situaci:</b>		
	A	Emocionálně se uvolníte a budete mít pocit dobré nálady a úspěchu
	B	Těší vás taktizování a výzva, kterou konflikt představuje
	C	Máte starost o to, jak se cítí a co si myslí ostatní
	D	Polekáte se, neboť jste přesvědčen, že o rozdílech nelze diskutovat, aniž by se někdo cítil poškozen
	E	Jste přesvědčen o tom, že pro řešení problému nemůžete nic udělat
<b>SITUACE 2: Uvažujte o následujících výrocích a ohodnoťte je podle toho, jak jsou pro vás osobně charakteristické:</b>		
	A	V životě vyhrávají ti, kteří věří ve výhru
	B	V konfliktu může sotva být někdo vítězem
	C	Na nic neexistuje definitivní odpověď, ale každý může něčím přispět
	D	Konec konců je rozumné nastavit i druhou tvář
	E	Nemá smysl pokoušet se změnit někoho, kdo je přesvědčen o opaku
<b>SITUACE 3: Jaký nejlepší výsledek konfliktu můžete očekávat?</b>		
	A	Konflikt lidem pomáhá vyrovnat se se skutečností, že je jedna odpověď lepší než ostatní
	B	Konflikt slouží k odstranění extrémů, takže lze dosáhnout rozumné střední cesty
	C	Konflikt vyčistí atmosféru a podporuje motivaci a snahu o výsledek
	D	Konflikt ukazuje absurdnost egoismu a vytváří lepší vztahy mezi lidmi
	E	Konflikt zmenšuje sebeuspokojení a dává vinu tomu, komu patří
<b>SITUACE 4: Pokud jste v konfliktu s osobou ve vyšším postavení, potom:</b>		
	A	Vyjádříte se jasně, necht' vědí, co si myslíte
	B	Pokusíte se vyjednat výsledek, který je pro vás co nejlepší
	C	Požádáte o vyjádření druhou stranu a navrhnete hledání řešení, které bude přijatelné pro obě strany
	D	Budete souhlasit s protivníkem a podpoříte ho tam, kde je to možné
	E	Budete se snažit udržet neosobní situaci a odvolávat se na pravidla, která v této situaci platí
<b>SITUACE 5: Pokud se někdo, na kom vám záleží, chová nerozumně, potom:</b>		
	A	Zřetelně mu řeknete, že se vám to nelíbí

B	Neformálně a opatrně mu řeknete, že se vám to nelíbí, pokud možno s humorem odvedete pozornost a vyhnete se přímé konfrontaci
C	Upozorníte na konflikt a hledáte vzájemně přijatelné řešení
D	Pokusíte se nechat si své pochybnosti pro sebe
E	Naznačíte rozladění nebo nezájem

**SITUACE 6: Pokud se rozzlobíte na přítele nebo kolegu, potom:**

A	Vybuchnete bez velkého přemýšlení
B	Pokusíte se situaci urovnat příhodnou historkou
C	Vyjádříte svůj hněv a vyzvete ho k odpovědi
D	Pokusíte se kompenzovat svůj hněv tím, že se budete chovat naopak, než cítíte
E	Oпустíte situaci

**SITUACE 7: Pokud zjistíte, že v důležitém bodě nesouhlasíte s ostatními členy skupiny, potom:**

A	Stojíte za svým názorem a bráníte ho
B	Apelujete na logiku v naději, že alespoň většinu skupiny přesvědčíte o tom, že máte pravdu
C	Prozkoumáte body souhlasu a nesouhlasu a pocity členů skupiny a pak hledáte alternativy, které berou ohled na názory všech
D	Souhlasíte se zbytkem skupiny
E	Nezúčastníte se diskuse a necítíte se vázán dosaženým rozhodnutím

**SITUACE 8: Pokud se jediný člen skupiny postaví do opozice proti zbytku skupiny, potom:**

A	Veřejně zdůrazníte, že odporující člen blokuje činnosti skupiny, a navrhnete, aby v případě potřeby skupina jednala bez něj
B	Přesvědčíte se, že nesouhlasící člen má možnost sdělit své námitky, aby bylo možné dosáhnout kompromisu
C	Pokusíte se zjistit, proč tento člen vidí věci odlišně, aby mohli členové skupiny přehodnotit svůj názor
D	Navrhnete členům skupiny, aby tento konflikt odložili stranou a zabývali se jinými body programu, v nichž mohou dosáhnout shody
E	Zůstanete zticha, protože nejlepší je nenechat se do ničeho zatáhnout

**SITUACE 9: Pokud vidíte, že se ve skupině schyluje ke konfliktu, potom:**

A	Naléháte na rychlé řešení, aby bylo zajištěno dokončení úkolu skupiny
B	Vyhnete se přímé konfrontaci tím, že odvedete diskusi stranou
C	Podělíte se se skupinou svůj názor na to, co se děje, aby bylo možné diskutovat o podstatě vznikajícího konfliktu
D	Zabráníte konfliktu tím, že uvolníte napětí humorem
E	Zůstanete stranou konfliktu, dokud se vás přímo netýká

**SITUACE 10: Pokud se řeší konflikt mezi vámi a skupinou, potom:**

A	Předvídáte, kde může dojít k rozporům a připravíte si reakci na námitky dříve, než dojde k otevřenému konfliktu
B	Zdůrazníte členům skupiny, aby byli připraveni předem určit, kde je možný kompromis
C	Uznáte, že konflikt je zdravý a naléháte na identifikaci společných zájmů a cílů
D	Podporujete harmonii na základě přesvědčení, že jediným reálným výsledkem konfliktu je zničení přátelských vztahů
E	Necháte skupinu, aby postoupila řešení nezávislému rozhodci

**SITUACE 11: Vybíráte-li člena skupiny, který vás bude reprezentovat při jednání s jinou skupinou, pak vyberete osobu, která:**

A	Zná důvody pro stanovisko vaší skupiny a bude tvrdě prosazovat názory vaší skupiny
B	Zajistí, aby konečné stanovisko co nejvíce odráželo zájmy vaší skupiny, aniž by ztratil sympatie většiny členů druhé skupiny

C	Bude nejlépe representovat zájmy vaší skupiny, vyhodnotí je ve světle názorů druhé skupiny a bude prosazovat řešení konfliktu metodou řešení problémů
D	Je nejzkušenější v mezilidských vztazích a její přístup bude otevřeně kooperativní a nezávazný
E	Představí přesné stanovisko vaší skupiny a nepřijme žádné závazky, které by mohly zavázat skupinu k výrazné změně názorů

**SITUACE 12: Co podle vašeho názoru může být příčinou neúspěchu spolupráce dvou skupin?**

A	Nejasně definovaná stanoviska nebo neschopnost obhájit stanoviska skupiny
B	Tendence skupiny nutit své vůdce nebo představitele k dodržování rozhodnutí skupiny, místo aby podporovala pružnost, která by usnadnila dosažení kompromisu
C	Tendence skupin přistupovat k jednání z pozice „výhra nebo ztráta“
D	Nedostatek motivace ke klidnému soužití s druhou skupinou na straně členů jedné skupiny
E	Nezodpovědné chování vedení skupiny, které vede k tomu, že představitel skupiny klade větší důraz na udržení své pozice než na řešení skutečných problémů

**POSTUP PŘI VYHODNOCENÍ:**

Zapište body, které jste přiřadili všem situacím, do příslušných sloupců níže uvedené vyhodnocovací tabulky. Sečtěte body v každém sloupci. Zkontrolujte, zda se celkový počet bodů v každém řádku rovná **10** a součet bodů v každém sloupci se rovná **120**.

Přeneste celkové součty bodů ve sloupcích do tabulky níže.

**V pořadí od nejvyššího k nejnižšímu počtu bodů určete vlastní pořadí stylů rozhodování.**

SITUACE	Odpověď A	Odpověď B	Odpověď C	Odpověď D	Odpověď E	CELKEM
1						10
2						10
3						10
4						10
5						10
6						10
7						10
8						10
9						10
10						10
11						10
12						10
<b>CELKEM</b>						<b>120</b>

**VYHODNOCENÍ:**

Suma ve SLOUPCI	STYL	BODŮ
sloupec A	<b>Konfrontace</b>	
sloupec B	<b>Kompromis</b>	
sloupec C	<b>Kooperace</b>	
sloupec D	<b>Přizpůsobení</b>	
sloupec E	<b>Vyhýbání</b>	

VAŠE POŘADÍ	PREFERENCE VAŠEHO STYLU
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	
<b>3.</b>	
<b>4.</b>	
<b>5.</b>	

## **Konfrontace**

Nekooperativní a asertivní styl neboli „styl žraloka“ (blíže viz předchozí text).

### **Vysoké skóre v testu**

Ostatní z vás nejspíš mají strach, vědí, že není radno vám odporovat, že veškerá snaha vás ovlivnit je marná. Proto vám raději přitakávají. Vy však tím přicházíte o důležité informace a je otázkou, nakolik jste oblíben. Ohrožujete vzájemné vztahy.

### **Nízké skóre v testu**

Občas se asi cítíte bezmocní. Buď si neuvědomujete, že máte určitou moc, nebo ji neumíte či nechcete využívat. Omezováním vlastního vlivu však snižujete účinnost toho, co děláte. Někdy starosti týkající se pocitů ostatních nebo nervozita pramenící z užívání moci způsobují odkládání nutných rozhodnutí a zvyšuje se trápení nebo paradoxně odmítavý postoj ostatních.

## **Kompromis**

Obě strany se vzdávají části svých cílů ve prospěch dohody neboli „styl lišky“ (blíže viz předchozí text).

### **Vysoké skóre v testu**

Příliš časté používání tohoto stylu se nemusí vyplatit. Soustředíte se tak úporně na praktickou stránku na taktiku kompromisu, že ze zřetele ztrácíte dlouhodobé cíle, principy, hodnoty. Výsledkem kompromisů mohou být nelogičtí a nepraktičtí „kočkopsi“, vzájemná nedůvěra a odvádění pozornosti od podstaty diskutovaného problému.

### **Nízké skóre v testu**

Možná jste příliš citliví nebo nesmělí na to, abyste efektivně smlouvali nebo naopak neumíte dělat ústupky. V tom případě vezte, že kompromis plní funkci pojistného ventilu a umožňuje vám vycouvat se ctí ze vzájemně zničujících sporů či boje o moc.

## **Kooperace**

Kooperativní a asertivní styl neboli „styl sovy“ (blíže viz předchozí text).

### **Vysoké skóre v testu**

Kooperace vyžaduje spoustu času a energie. Triviální nebo nedůležité problémy nepotřebují optimální řešení, někdy nepotřebují řešit vůbec. Možná, že se snažíte minimalizovat vlastní odpovědnost související s rozhodováním. Dejte si také pozor na zneužívání vaší otevřenosti a nabízené důvěry.

### **Nízké skóre v testu**

Nejspíše neberete při svých rozhodnutích v potaz zájmy a názory ostatních, nepovažujete je za podstatné, a tudíž s nimi nepočítáte. Vzdáváte se tak příležitosti pro společný zisk.

## **Přizpůsobení**

Kooperativní a neasertivní styl neboli „styl medvídky“ (blíže viz předchozí text).

### **Vysoké skóre v testu**

Ostatní vás možná považují za osobu „měkkou“ a snadno zvládnutelnou. Snadno pak toho zneužívají. Opakované ustupování zájmům ostatních vás může připravit o respekt, uznání a vliv, nehledě k tomu, že nedosahujete svých cílů. To někdy může vést ke ztrátě důvěry v sebe a nízkému sebehodnocení, což jako v bludném kruhu vede k chybným reakcím a nesprávnému jednání.

### **Nízké skóre v testu**

Ostatní vás možná považují za člověka, se kterým se nedá domluvit, který neumí prohrávat nebo přiznat, že se mýlil. Přizpůsobení se v menších záležitostech je pro ostatní důležitým gestem dobré vůle a ukázat ji alespoň občas je důležité.

## **Vyhýbání**

Nekooperativní a neasertivní styl neboli „styl šneka“ (blíže viz předchozí text).

### **Vysoké skóre v testu**

Záležitosti neřešíte, problémy obcházíte nebo je zametáte pod koberec. Zaujímáte opatrnické postoje, do ničeho se nemícháte, nevyslovujete své názory. To se může stát zdrojem dlouhodobé frustrace nejen vaší, ale i vašeho okolí. Ignorování nic neřeší.

### **Nízké skóre v testu**

Měl byste popřemýšlet o tom, které problémy jsou důležité, které nestojí za to a které by třeba mohl vyřešit někdo jiný. Ujasněte si své priority. Možná byste měl být při prezentování problémů méně hrozivý a při jejich řešení opatrnější nebo taktnější, abyste nezraňoval city druhých a nevyvolával ke své osobě zbytečnou averzi.