

Konkurence

Využití:

1. Když je nezbytná rychlá, rozhodná akce - např. při ohrožení života.
2. Při důležitých problémech, kde je třeba realizovat nepopulární opatření –
- snižování nákladů, prosazování nepopulárních pravidel a disciplinárních opatření.
3. V záležitostech týkajících se života společnosti, když víte, že máte pravdu.
4. Když se chráníte před lidmi, kteří využívají vašeho nekonkurenčního chování.

Jestliže jste měli vysoké skóre:

1. Obklopují vás přitakávači? Jestliže ano, pak je to možná dáno tím, že zjistili, že vám není radno odporovat nebo zjistili, že je marné vás ovlivnit. (Tím se zbavujete informací.)
2. Mají podřízení strach před vámi přiznat nevědomost nebo nejistotu?
(V konkurenčním prostředí musí člověk za vliv a respekt bojovat - to znamená, že musí předstírat mnohem větší jistotu a sebedůvěru, než kterou skutečně cítí. Důsledkem toho je, že jsou lidé méně ochotní žádat o informaci nebo názor –
- snižuje se tak jejich schopnost učit se.)

Jestliže jste měli skóre nízké:

1. Cítíte se často v některých situacích bezmocní?
(Je to možná tím, že si neuvědomujete, jakou vlastně máte moc, neumíte ji využívat nebo ji využívat nechcete. Omezením vašeho vlivu se však může snižovat účinnost toho, co děláte.)
2. Máte problémy se zaujetím pevného postoje, a to i tehdy, když vidíte, že je to potřeba?
Někdy starosti týkající se pocitů ostatních nebo nervozita pramenící z používání moci způsobuje, že váháme, to může vést k odkládání rozhodnutí, čímž se zvyšuje trápení nebo odmítavý postoj ostatních.)

Kooperace

Využití

1. Pomůže najít společné řešení v situacích, kdy zájmy obou stran jsou příliš důležité na to, aby se sjednotily kompromisem.
2. Když je vaším cílem něco se naučit, např. ověřit si své vlastní domněnky, pochopení názorů ostatních apod.
3. Dát dohromady názory lidí, kteří se na problém dívají z různých perspektiv.
4. Získat zaujetí tím, že včleníme zájmy ostatních do rozhodnutí, s nímž všichni souhlasí.
5. Propracovat se negativními postoji, které překážely v interpersonálních vztazích.

Jestliže vaše skóre bylo vysoké:

1. Strávíte mnoho času detailními diskusemi, i když si to námět nezaslouží?
(Kooperace vyžaduje čas a energii - tyto zdroje pravděpodobně v organizacích chybějí nejvíce. Triviální problémy nepotřebují optimální řešení a ne všechny personální problémy vyžadují řešení. Přílišná spolupráce a společná rozhodnutí jsou někdy motivována snahou minimalizovat rizika tím, že rozpouštíme odpovědnost související s rozhodnutím nebo oddalujeme realizaci.)
2. Reaguje vaše okolí na nabídku spolupráce tak, že ji odmítá nebo nebere na vědomí? (Zkusmá a zkoumavá povaha některých typů spolupráce může vést k tomu, že lidé výzvu ke spolupráci odmítnou. Mohou také zneužít nabízené důvěry a otevřeného chování. Možná si nevšímáte narážek, které naznačují obranný postoj, silné zaujetí, netrpělivost, konkurenci nebo konflikt zájmů.)

Jestliže vaše skóre bylo nízké:

1. Je pro vás obtížné, abyste vnímali rozdíly jako příležitost pro společný zisk - jako příležitost něco se naučit a vyřešit problém? I když některé aspekty konfliktu mohou být hrozivé nebo neproduktivní, pouze pesimistický přístup vám může zabránit v tom, abyste si všimli příležitostí ke spolupráci, tím se připravujete o vzájemný zisk a uspokojení, které z úspěšné spolupráce vyplývá.)
2. Nejsou vaši podřízení zaujati pro vaše rozhodnutí nebo názory?
Možná, že jejich vlastní zájmy nejsou do vašich rozhodnutí a názorů zahrnuty.)

Kompromis

Využití:

1. Když jsou cíle poměrně důležité, ale nestojí za možnou roztržku, která by vyplynula z asertivnějších způsobů.
2. Když oba oponenti jsou stejně silní a pevně rozhodnutí stát za svými vzájemně vylučnými cíli - jako např. při vyjednávání s odbory.
3. Pro dočasná řešení složitých problémů.
4. Pro dosažení přechodných řešení v časovém tlaku.
5. Jako záložní způsob, v případě neúspěchu kooperace nebo konkurence.

Jestliže vaše skóre bylo vysoké:

1. Soustředíte se tak úporně na praktickou stránku a taktiku kompromisu, že někdy ztrácíte ze zřetele větší problémy - principy, hodnoty, dlouhodobé cíle, prospěch společnosti?
2. Vytváří důraz na smlouvání a obchodování prostředí cynismu a hry bez hodnot? (Takové prostředí může podmiňovat vzájemnou důvěru a odvést pozornost od podstatných stránek diskutovaného problému).

Jestliže vaše skóre bylo nízké:

1. Jste příliš citliví nebo rozpačití na to, abyste efektivně smlouvali?
2. Je pro vás obtížné dělat ústupky?
(Bez pojistného ventilu můžete mít problémy s tím, abyste se ctí vycouvali ze vzájemně zničujících sporů, bojů o moc apod.)

Vyhýbání se

Využití:

1. Když je problém triviální, přechodné důležitosti nebo když jsou jiné problémy naléhavější.
2. Když nevidíte žádnou možnost uspokojení vašich zájmů - např. když máte malou moc nebo jste frustrovaní něčím, co se dá jen velmi těžko změnit (státní politika, struktura osobnosti apod.).
3. Když potenciální škody vyplývající z konfliktu převažují nad výhodami plynoucími z jeho řešení.
4. Nechat lidi vychladnout - redukovat napětí na produktivní úroveň a znovu získat věcný pohled a klid.
5. Když možnost získání nových informací převáží výhody vyplývající z okamžitého rozhodnutí.
6. Když druzí mohou konflikt řešit efektivněji.
7. Když se problém jeví jako symptom nebo tečna něčeho hlubšího.

Jestliže vaše skóre bylo vysoké:

1. Trpí vaše koordinace, protože se lidem nedaří získat vaše názory na dané problémy?
2. Zdá se, že se lidé často chovají přesřpříliš opatrně? (Někdy se věnuje neúměrné množství energie na zaujetí opatrnických postojů a vyhýbání se problémům, což ukazuje, že je třeba těmto problémům čelit a řešit je.)
3. Řeší se důležité problémy tím, že se ignorují?

Jestliže vaše skóre bylo nízké:

1. Zjistili jste, že zraňujete city jiných lidí nebo vyvoláváte nepřátelství? (Možná budete muset být opatrnější při řešení problémů nebo taktnější, abyste problém prezentovali v méně hrozivé podobě.)
2. Cítíte se někdy zahlceni problémy, které se vás týkají? (Možná budete muset věnovat více času tomu, že si stanovíte priority - rozhodnete se, které problémy jsou relativně méně důležité a které by možná mohl řešit někdo jiný.)

Přizpůsobení se

Využití:

1. Když si uvědomíte, že nemáte pravdu - dáte prostor lepšímu názoru, poučíte se u druhých a ukážete, že jste přístupní argumentům.
2. Když je problém mnohem důležitější pro druhého než pro Vás - uspokojíte potřeby druhého, jako gesto dobré vůle to pomáhá udržet vztah spolupráce.
3. Vybudování společenského kreditu pro pozdější záležitosti, které jsou pro vás důležité.
4. Když by pokračující konkurence poškodila vaši věc - když jste v menšině a prohráváte.
5. Když je zejména důležité uchovat harmonii a vyhnout se roztržce.
6. Pomoci rozvoji podřízených tím, že jim umožníme, aby experimentovali a poučili se z vlastních chyb.

Jestliže vaše skóre bylo vysoké:

1. Máte pocit, že se vašim nápadům a záležitostem nedostává takové pozornosti, jaké si zaslouží? (Přílišné ustupování zájmům ostatních vás může připravit o vliv, respekt a uznání. Připravuje také organizaci o váš potenciální příspěvek).
2. Je disciplína uvolněná? (Ačkoliv disciplína pro disciplínu může mít jen malou hodnotu, existují často pravidla, postupy a úkoly, které jsou pro vaši společnost životně důležité.)

Jestliže vaše skóre bylo nízké:

1. Máte problémy s tím, aby ostatní uznávali, že máte dobrou vůli? (Přizpůsobení se v menších záležitostech je pro ostatní důležitým gestem dobré vůle.)
2. Považují vás často ostatní za člověka, s nímž se nedá jednat?
3. Máte problémy přiznat, že jste se mýlil?
4. Uznáváte, že existují platné výjimky z pravidel?
5. Víte, kdy je třeba přiznat, že jste prohrál?

Řešení konfliktů

Řešení konfliktu pomůžete, když:

- uznáte, že druhá strana má také svoji pravdu
- víte, proč zastává právě toto stanovisko
- víte, že neshoda je jenom mezi Vámi dvěma
- dokážete předmět sporu vyjádřit jednoduchými a konkrétními pojmy
- pevně věříte, že se konflikt podaří nějak vyřešit
- v konfliktu vystupujete za sebe

Řešení konfliktu ztížíte, když:

- neuznáváte názor druhé strany
- nechápete, proč druhá strana zaujímá právě toto stanovisko
- zatahujete do konfliktu další
- spor zatěžujete výklady, symboly, principy
- chováte malou naději, že se podaří vše vyřešit
- prezentujete zájmy lidí, které nemůžete zklamat