

Porozumění mezilidským konfliktům

Mgr. Michaela Širůčková



Cvičení 1

- Co pro vás znamená a s čím se spojuje slovo konflikt?
- Co prožíváte v konfliktu?
- Co děláte a jak se chováte v konfliktní situaci?
- Jak pro vás dopadají konfliktní situace?

Co je konflikt?

- ❑ Z latinského „conflictus“- „srazit se spolu“.
- ❑ Konflikt jako nedorozumění mezi dvěma nebo více lidmi.
- ❑ Konflikt jako střet protichůdného zájmu, postoje, pocitu, potřeby, cíle, přesvědčení.
- ❑ Konflikt destabilizující aspekt systému, tzn. vztah v systému působící jeho změnu; může ohrožovat i stabilitu systému a jeho schopnost udržovat rovnováhu.

Podobenství o konfliktu

- **Konflikt jako válka, bitva**
 - *„rozstřílel jsem všechny jeho argumenty“*
 - *obrana nebo útok; vítěz a poražený*
- **Konflikt jako výbuch**
 - *„už jsem to nevydržel a vybuchnul jsem“*
 - *konflikt mimo naši kontrolu*
- **Konflikt jako soud**
 - *„z čeho mě obviňuješ?“*
 - *Model prokázání viny a hledání viníka*
- **Konflikt jako hra**

Kategorie konfliktu

□ **Konflikt jako spor**

- S konkrétními způsoby řešení se identifikují určité osoby nebo skupiny osob
- Důležitou roli zde hrají preference různých výsledků řešení různými účastníky

□ **Konflikt jako problém**

- Převažuje společný zájem nalézt řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek

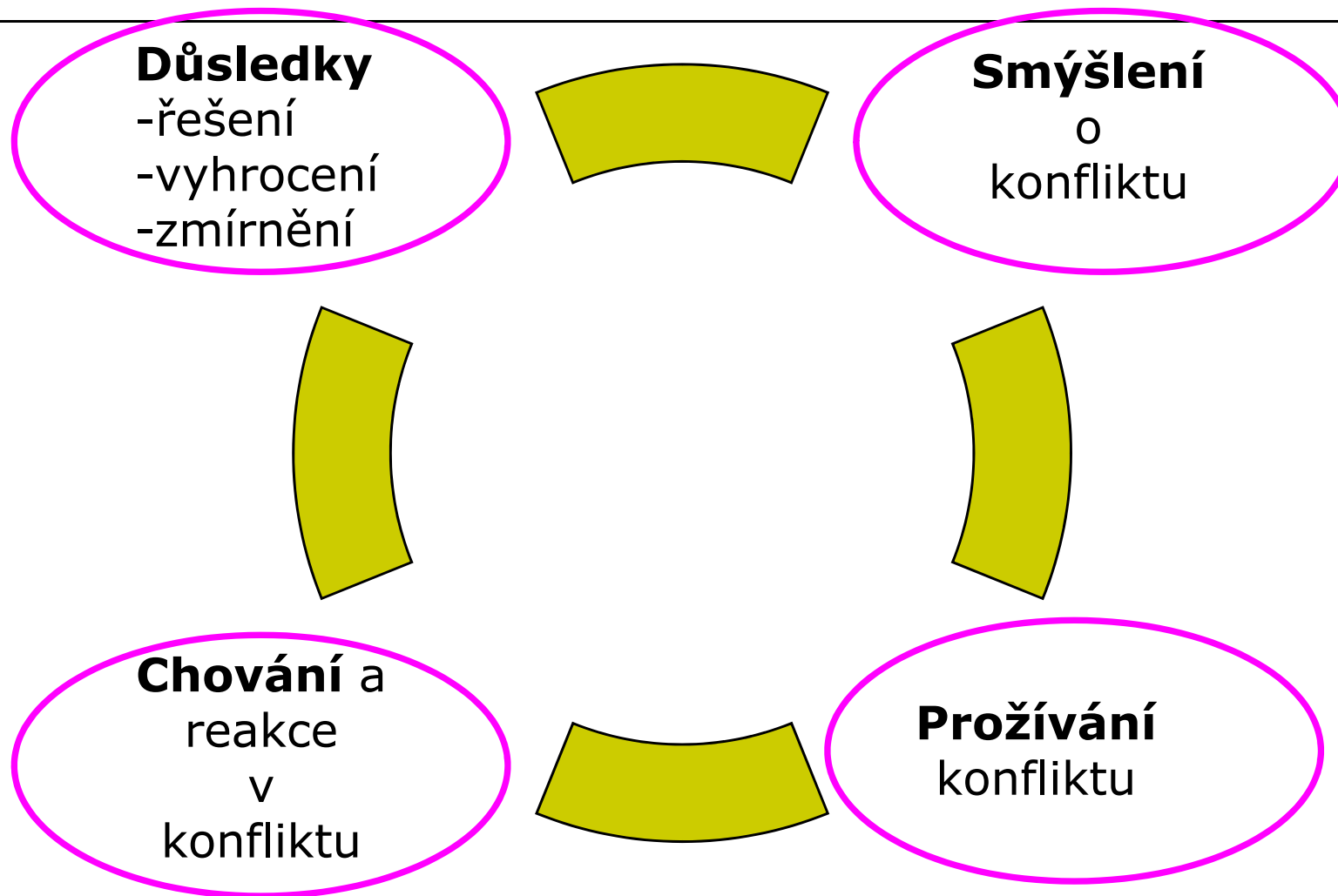
Legitimita konfliktu

- **Právo na názor** – každý člověk má právo na vlastní myšlenky, názory a zájmy
- **Svoboda slova** – každý názor, myšlenka mají právo být vyjadřovány a šířeny, záleží na rozhodnutí každého z nás
- **Respekt k odlišnostem; prospěšnost odlišností** – odlišné názory nemá smysl negovat, zesměšňovat ani ignorovat; odlišnosti katalyzují vznik nových nápadů

Užitečnost konfliktů

- ❑ konflikt je zdrojem změn – kde není konflikt, není změna
- ❑ konflikt zabraňuje stagnaci
- ❑ konflikt stimuluje zájem
- ❑ konflikt podněcuje řešení problému
- ❑ konflikt ověřuje a přehodnocuje vztahy
- ❑ konflikt uvolňuje napětí
- ❑ konflikt nás nutí myslet a nacházet co nejlepší řešení
- ❑ konflikt jako způsob zvyšování znalostí a dovedností
- ❑ konflikty působí jako test adaptability

Cyklus konfliktu



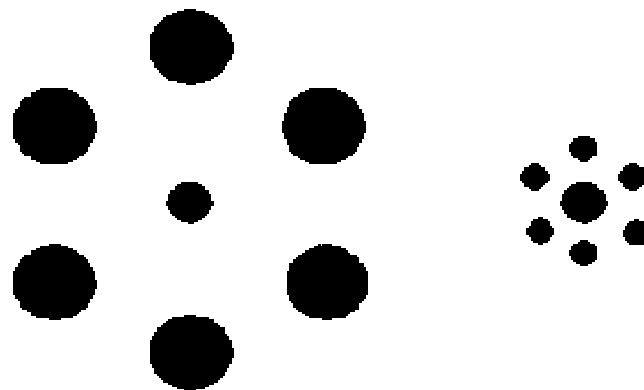
Pozitivní přeznačkování

- přepsání negativního významu události do pozitivního; pozitivní význam je stejně pravdivý jako negativní
- 1 událost – 10 lidí – 10 významů

- Cvičení 2:
 - Napište na papír 5 slov, která pro vás mají negativní konotaci, máte je spojené s negativními emocemi ...
 - Vyberte z daných 5 slov 3, která pozitivně přeznačujete tak, aby to byla zároveň alespoň trochu pravda a alespoň trochu sranda

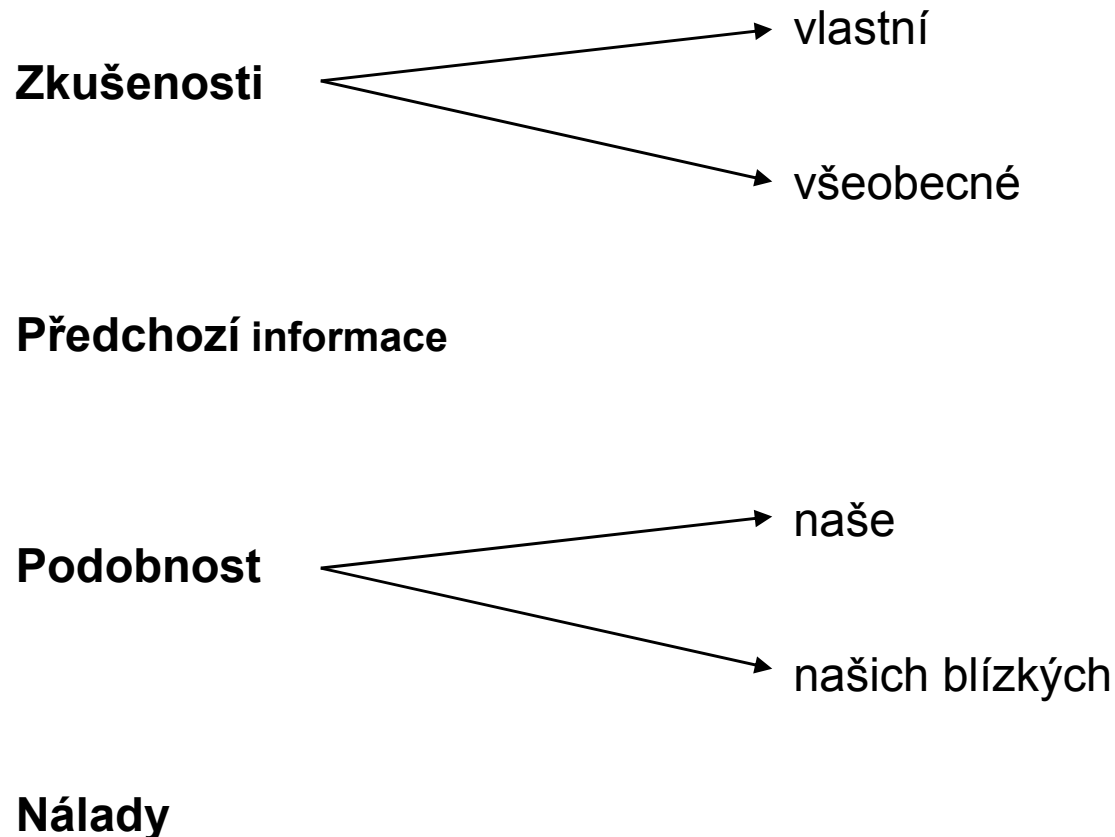
Podstata konfliktů

Co vidíte?



PERCEPČNÍ KLÍČE

Podle čeho tvoříme závěry svého vnímání



Vzpomeňte si na konflikt, který se v nedávné době odehrál a podrobně jej popište.

1. O co v konfliktu šlo?
2. Jak můžete charakterizovat chování aktérů konfliktu?
3. Jak byl konflikt zakončen?

S jakými konflikty se můžeme setkat?

Počet zúčastněných:

- Vnitřní, osobní konflikty jedné osoby
- Konflikty mezi dvěma lidmi
- Konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí
- Konflikty mezi dvěma skupinami lidí

Psychologické hledisko:

- Informační konflikty
- Konflikt zájmů
- Konflikty představ
- Konflikty názorů
- Konflikty postojů
- Konflikty hodnot

Informační konflikt

- Nedostatek informací
- Chybné informace
- Rozdílné názory na to, které informace mají rozhodující význam
- Rozdílný výklad informací
- Rozdílné postupy při posuzování informací
- Dohoda o tom, které informace jsou důležité
- Dohoda o postupu sběru informací
- Stanovení společných kritérií pro posuzování informací
- Zapojení třetí strany, která poskytne nezaujatý pohled

Konflikt zájmů

- „bud' já, nebo ty“
- Nejzávažnější skupina konfliktů
- Pramení z rozdílnosti představ, norem, názorů, postojů.
- Rozdílnost hmotných zájmů, procedurálních zájmů, psychologických zájmů.
- Ujasnění situace, porozumění
- Důraz na zájmy nikoli na pozice
- Hledání objektivních kritérií
- Hledání řešení zohledňující potřeby všech
- Rozšíření škály možných řešení, prostředků a zdrojů
- Kompromisní výměna uspokojující zájmy, kterým zúčastnění připisují různou důležitost

Strukturální konflikty

- Destruktivní chování nebo interakce
- Nerovnost míry kontroly, vlastnických poměrů nebo distribuce zdrojů
- Nerovnost moci a pravomoci
- Fyzické faktory, které brání spolupráci
- Časová tíseň
- Jasně definice či změna rolí
- Změna chování, aby přestalo být destruktivní
- Změna vlastnických poměrů nebo kontroly nad zdroji
- Nastolení přijatelných rozhodovacích postupů
- Vyjednávání na základě zájmů, nikoli pozic
- Modifikace prostředků vlivu, které strany používají
- Odstranění bariér a časové tísně

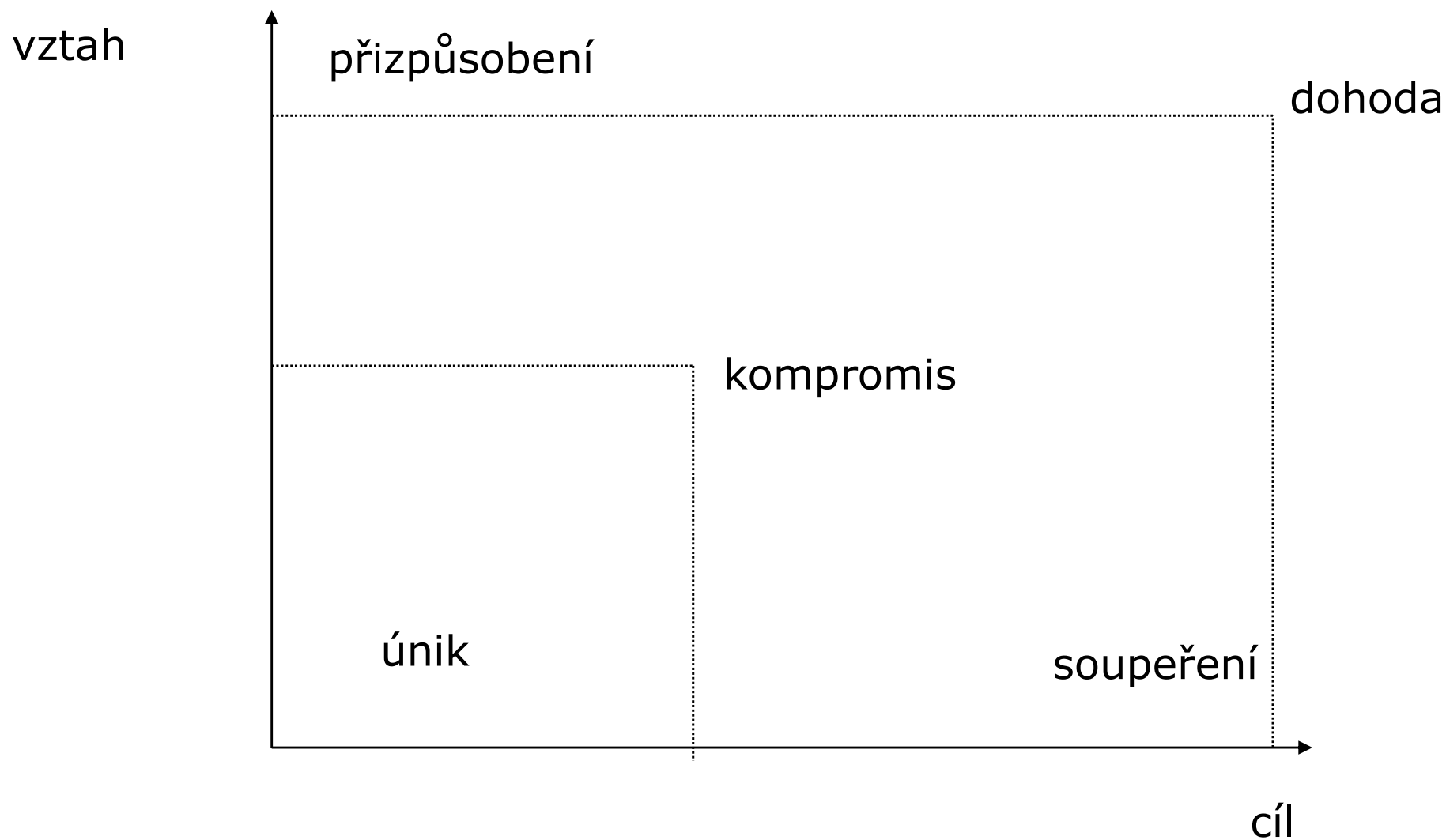
Konflikty hodnot

- Různá kritéria hodnocení myšlenek, nápadů nebo chování
- Výlučné cíle založené na vnitřních hodnotách
- Rozdílný životní styl, ideologie, přesvědčení
- Problém se nedefinuje z hlediska hodnot
- Strany mají možnosti souhlasit i nesouhlasit
- Vytyčení oblastí, v nichž platí stejné hodnoty
- Hledání nadřazených cílů společných všem stranám

Vztahové konflikty

- Silné emoce
- Nepochopení nebo stereotypy
- Neefektivní komunikace
- Opakované negativní chování
- Mechanismy zvládnání emocí
- Uznání oprávněnosti emocí a práva na jejich vyjádření přijatelným způsobem
- Vyjasnění vnímání a budování pozitivního vnímání
- Zlepšení komunikace
- Změna struktury, aby znemožňovala opakované negativní chování
- Podněcování pozitivního postoje k řešení konfliktu

Interpersonální styly zvládání konfliktů



Soupeřivý styl

- Jedinec sleduje své vlastní zájmy na úkor druhého; cíl ne vztah
- Pokouší se své oponenty překonat tím, že se je snaží přimět, aby přijali jeho hledisko, řešení
- Způsob orientovaný na sílu, ve kterém člověk využívá všech svých schopností k prosazení svého postoje (např. svou schopnost argumentovat, své společenské postavení, ekonomické sankce, slovní napadání apod.)
- Vítěz - poražený
- Soupeření, ale také může znamenat snahu postavit se za „svá práva“, obhajobu postoje, o kterém si člověk myslí, že je správný nebo snahu zvítězit.

Kdy je vhodné používat soupeřivý styl?

- je-li nejdůležitější rychlé, rozhodné jednání
- při důležitých událostech, kdy je potřeba zavést nepopulární opatření nebo jsou pro organizaci životně důležité
- proti lidem, kteří zneužívají nekompetivní jednání

Únikový styl

- V danou chvíli neprosazujeme ani své zájmy, ani zájmy druhého. Vzdáváme se svých cílů.
- Konfliktem se snažíme nezabývat, zůstat stranou za každou cenu.
- Vyhnutí může být formou diplomatického úhybu, odložení celé záležitosti na příhodnější období nebo jednoduše útěku ze situace.

Kdy je vhodné používat únikový styl?

- je-li celá záležitost triviální
- vnímáme-li situaci tak, že není šance pro uspokojení našich zájmů
- chceme-li nechat lidi vychladnout a znovu získat perspektivu jednání
- potřebujeme-li získat další informace pro efektivní řešení konfliktu
- mohou-li druzí vyřešit konflikt daleko efektivněji

Přizpůsobivý styl

- Je opakem soupeření; ne cíl, ale vztah
- Při přizpůsobení jedinec zanedbává své vlastní zájmy, aby uspokojil zájmy druhé osoby.
- V tomto způsobu jednání je zahrnuto sebeobětování.
- Přizpůsobení se může mít i formu velkorysosti nebo charity, poslušnosti, i když se nám poslechnout nechce nebo ustoupení názoru druhého.

Kdy přizpůsobivý styl používat?

- Pokud zjistíme, že jsme se mýlili
- Jsou-li dané záležitosti pro ostatní zvláště důležité, vedou-li k uspokojení druhých a získání spolupráce
- Chceme-li vybudovat sociální kredit pro pozdější záležitosti
- Když je mimořádně důležité udržet stabilitu a harmonii

Kompromisní styl

- Na půl cesty mezi soupeřením a přizpůsobením; strategie ber - dej.
- Cílem je najít něco, co by částečně uspokojilo obě strany.
- Kompromis znamená ustoupit ze svého postoje víc než při soupeření, ale méně než při u přizpůsobení se.
- Při kompromisu před problémem neutíkáme jako při taktice vyhýbání, ale nedostaneme se k jeho podstatě jako při spolupráci.
- Kompromis může znamenat rozdělení, rychlé zaujmutí pozice uprostřed nebo ustoupení každý na půl cesty.

Kdy používat kompromisní styl?

- Jsou-li cíle důležité, ale nestojí za úsilí nebo možný rozvrat, když by byly použity více sebeprosazující se způsoby
- Když protivníci se stejnou pozicí sledují vzájemně se vylučující se cíle
- K dosažení dočasných ujednání ve složitých a komplexních záležitostech.
- K tomu, abychom dosáhli účelného řešení v časovém tlaku
- Jako náhrada, není-li spolupráce ani kompetice možná

Integrační styl

- vlastní cíle, tak i vztahy s ostatními.
- konflikty jako problémy, které je třeba zvládnout
- hledají řešení, při kterých dosáhnou jak svých vlastních cílů, tak i cílů dalších účastníků konfliktu
- konflikt jako nástroj ke zlepšení vztahů mezi lidmi tím, že dojde ke snížení napětí mezi nimi
- oba účastníci konfliktu vyhrávají

Kdy používat integrační styl?

- k nalezení integrativního řešení, když zájmy obou stran nejsou natolik důležité, že nestačí kompromis
- jde- li o to, aby výsledek řešení měl dlouhodobé trvání
- ke sloučení pohledů lidí s různou perspektivou (vítěz – vítěz)
- ke zpracování pocitů, skutečné postaty, jejichž dosavadní neznalost narušovala vztahy



Děkuji za pozornost.