

Mgr. Zuzana Kročáková

# ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

# podmínky pro získání zápočtu

- ◎ 1. DOCHÁZKA
- ◎ toleruji jednu absenci z libovolných důvodů, jakákoli další absence musí být nahrazena
- ◎ zadání náhrady si vyžádáte e-mailem nejpozději do 1 týdne od nahrazované absence; náhradní práce bude tematicky i časově adekvátní rozsahu nahrazované hodiny.

# podmínky pro získání zápočtu

2. aktivní práce v semináři – vstupy do diskuse, otázky, prezentace názorů a zkušeností...
3. plnění a odevzdávání či prezentace domácích úkolů
4. napsání zápočtového testu  
(5 otevřených otázek)

# cíl předmětu

Na konci kurzu bude student schopen:

- ⊙ porozumět a vysvětlit základní principy a zdroje problémů v mezilidské komunikaci, komunikaci ovlivněné stresem a předsudky, komunikačními šumy atp.
- ⊙ použít teoretické poznatky při chápání, interpretaci a řešení vlastních osobních i pracovních i konfliktů ve svém okolí
- ⊙ použít své znalosti při prevenci patologických komunikačních taktik (manipulace, komunikační fauly atp.) vedoucích ke vzniku konfliktních situací

# cíl předmětu

- ◎ Naučit se přemýšlet o konfliktu jako o situaci, která má své příčiny, průběh a následky, a všechny tyto složky můžeme jako účastník konfliktu ovlivnit.

# základní témata

- ◎ Komunikace, teorie komunikace
- ◎ Zdravá komunikace, patická komunikace, komunikace pod vlivem stresu
- ◎ Konflikt, typy konfliktu, cyklus konfliktu, strategie práce s konfliktem.
- ◎ Řešení konfliktu, prevence konfliktu.

# 1. domácí úkol

Na základě své praxe a zkušeností (žákovských i učitelských) a inspirování „základními tématy“, formulujte 4 otázky/témata, kterými byste se chtěli na semináři zabývat.

Uvítám, budou-li formulace otázek co **nejkonkrétnější** a postavené na nějaké situaci a zkušenosti.

# Co je konflikt?

- ⊙ Rozpor dvou či více názorů na danou situaci, problematiku
- ⊙ Když se dva hádají
- ⊙ Střet zájmů
- ⊙ Problematická situace vzniklá mezi dvěma a víc osobami, která může mít různá řešení.
- ⊙ Střet dvou protichůdných tendencí (psy)



# Co provází konflikt?

- ⊙ Emoce
- ⊙ Komunikace
- ⊙ Jednání, chování
- ⊙ Prohra, vítězství?
- ⊙ Strategie řešení
- ⊙ Redefinice vztahu
- ⊙ Věcná složka! Nemusí být zřejmá
- ⊙ Uklidnění, ústup, vystřízlivění

# Příčiny konfliktů

Zjevné – záminka

Skryté – důvody: proč? Proč? Proč?

- ⊙ Nedodržení pravidel
- ⊙ Očekávání – nenaplnění, nepochopení
- ⊙ Jednání v dobré víře – nepochopené či nepřijaté
- ⊙ Nedorozumění, nepochopení
- ⊙ Nepřiznání chyby
- ⊙ Hájení si pozice, teritoria
- ⊙ atd.....

# 1. domácí úkol

Co nejpodrobněji popište nějaký konflikt ze školního prostředí.

1. příčina – zjevná x skrytá
2. postoje zúčastněných
3. průběh – komunikace, emoce
4. zakončení - řešení

# KONFLIKTY LZE ŘEŠIT:

- ⊙ ***násilím*** – verbálním či fyzickým či psychickým – výsledek i proces závisí na moci – vždy poškozuje vztahy – tlak vyvolává protitlak (destruktivní) – často je vybojována jen „pozice“, problém není vyřešen
- ⊙ ***pasivitou*** – vyčkávání či záměrné nicnedělání, aby „se“ to vyřešilo
- ⊙ ***náhodnou volbou*** – účastníci kontrolují proces, ale nemají vliv na výsledek

# KONFLIKTY LZE ŘEŠIT:

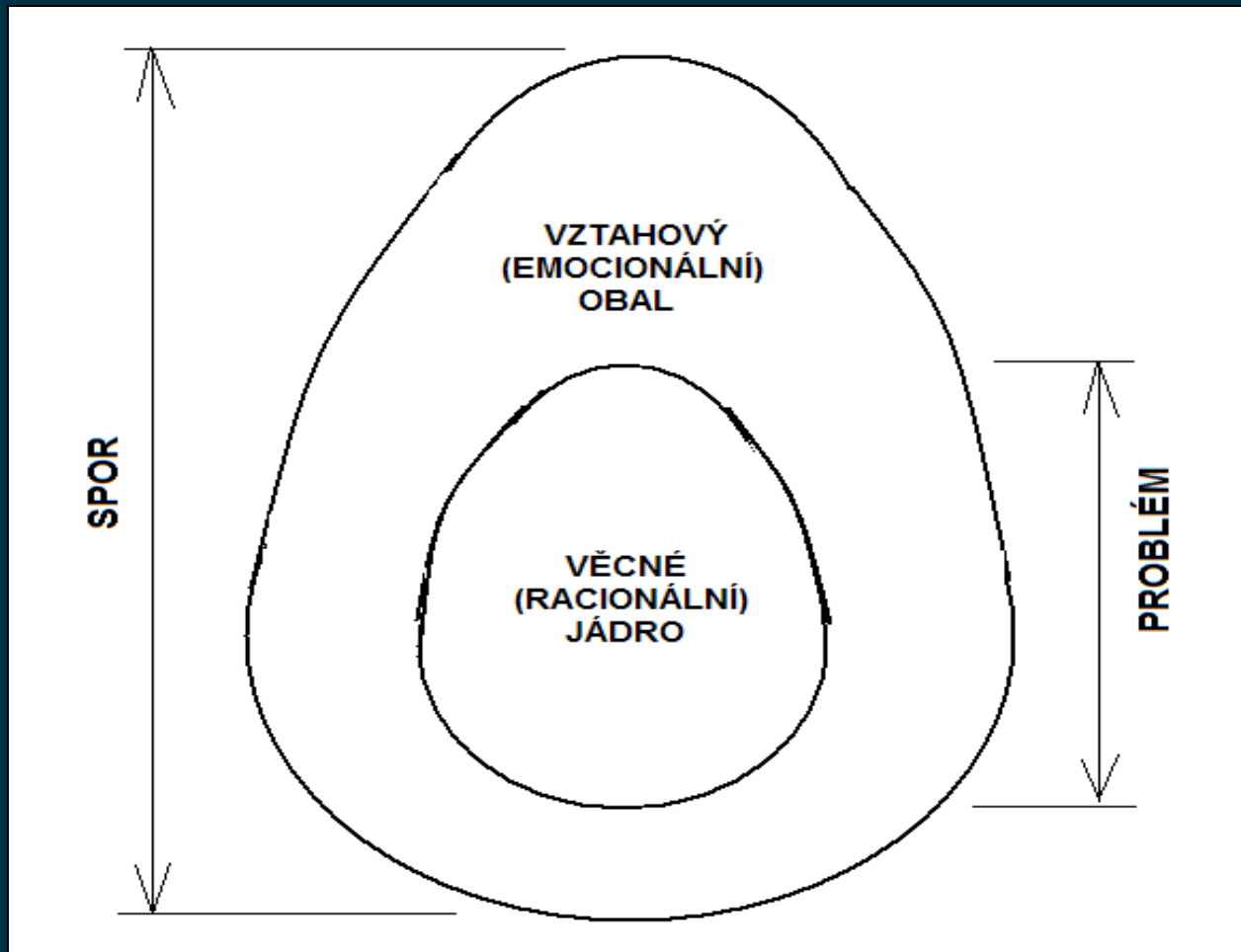
- ◎ ***delegováním*** – konflikt řeší „zástupce/i“ (autorita, kompetentní, emočně nezúčastněný), omezen vliv na výsledek
- ◎ ***jednání s facilitací, mediací*** – vyjednávání za pomoci třetí osoby, jejímž úkolem je usnadnit dosažení řešení, dohody
- ◎ **přímým jednáním** – řešení problému diskusí, obě strany mají kontrolu nad procesem i výsledkem

# SPOR X PROBLÉM

1. **PROBLÉM** - čistě věcně vedený konflikt zájmů. Společná práce na nejlepším řešení. (Prodávající chce vydělat a kupující ušetřit.)
1. **SPOR** - konflikt zájmů komplikovaný emocemi. Minimálně jedna strana nechce slyšet o nejlepším řešení, ale bez ustání protlačuje řešení své (kde není vůle, není ani cesty).
2. **ČISTÝ SPOR** – bez věcného jádra, hádky pro hádky. Příčina leží čistě ve vztazích nebo v neschopnosti domluvy. Tahalice o konkrétní věc jsou jen zástupné a umožňují střetávání, o které tady jde především. („italské manželství“)

# SPOR + PROBLÉM

k  
o  
n  
f  
l  
i  
k  
t



# ŘEŠENÍ SPORŮ

- ◎ U sporů je nejprve **nutné oddělit lidi a věc** (depersonifikovat je), **převést spor na problém**. Podstata depersonifikace není v potlačení nahromaděných vášní, ale v přiznání jejich existence a uznání jejich legitimacy („Chápu, že se teď můžete cítit rozhořčen.“). Souvisí s poznáváním vidění protistrany (za pomoci empatie a aktivního naslouchání).



# POSTUP ŘEŠENÍ

## 1. ŘEŠENÍ SPORU



⇒ převedení sporu na problém postupným oddělením lidských a věcných aspektů

## 2. ŘEŠENÍ PROBLÉMU



⇒ hledání možných řešení věcných a lidských aspektů konfliktu

## 3. ROZHODOVÁNÍ



⇒ výběr optimálního řešení z nalezených možností

## 4. REALIZACE

⇒ uskutečnění vybraného řešení

Rozdělení podle toho, co vyjednávající považuje  
za kritérium úspěchu.

## **VYJEDNÁVACÍ STYLY**

# KOMPETITIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

**výhra, vlastní vítězství ⇒**

soupeření formou diskuse; strany taktizují, aby byl výsledný kompromis co nejbližší jejich vlastním zájmům; kompetitivní vyjednávání staví účastníky proti sobě – čím víc jeden získá, tím víc druhý ztratí

# KOOPERATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

**vztahy, oboustranná spokojenost ⇒**

počopení, že zisku se dá dosáhnout nejen na úkor druhé strany, snaha o uspokojení zájmů obou stran; závisí na invenci a dobré vůli jednajících, je potřeba odkrýt zájmy; dohoda bývá velmi stabilní, obě strany cítí spoluzodpovědnost za její uskutečnění

# PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

**pravda, objektivní spravedlnost** ⇒

zaměření se na věcnou podstatu

problému, koncentrace na vyřešení

čistého problému bez taktizování,

emoční zátěže, ulpívání na detailech;

vyjednávání vedené argumenty a stále

se vracející k věci (*Co to konkrétně*

*znamena? Jak jsi k tomu došel? Jsou*

*nějaké jiné možnosti?*)

# NESTABILNÍ STYLY

- ⊙ VIRTUÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ = „tanečky“, které nevedou k žádnému výsledku; neschopnost či záměr nepřivést spor ke konci; vypadá to, že se něco řeší, ale nedochází k posunu
- ⊙ DESTRUKTIVNÍ jednání = snaha o ztráty na obou stranách; často když jedna strana výrazně posílí
- ⊙ OBĚTAVÉ jednání = altruismus preferující zisk druhé strany; je potřeba rozpoznat, co za ním je

# domácí úkol na Velikonoce

- ◎ Nastudovat či oprášit EGO STAVY z transakční analýzy E. Berneho (rodič – dospělý – dítě) a dát je do souvislosti s konfliktní komunikací

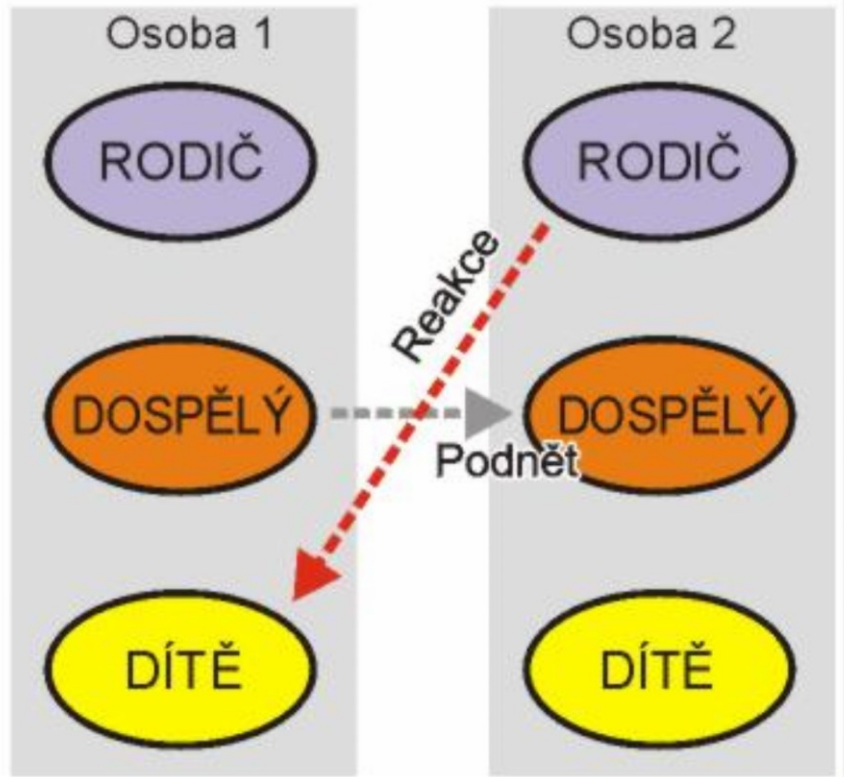
# komunikační pozice (ego stavy)

- ◎ **RODIČ**
- ◎ **DOSPĚLÝ**
- ◎ **DÍTĚ**

Erich Berne – transakční analýza



## Příklad křížové transakce



**doplňková  
transakce**

křížová  
transakce

# OK stavy

Já jsem OK. Ty jsi OK.

Já jsem OK. Ty nejsi OK.

Já nejsem OK. Ty jsi OK.

Já nejsem OK. Ty nejsi OK.

# dů

Napište krátký dialog mezi učitelem a studentem, v němž učitel studentovi něco vytýká a jedná z pozice *dospělý*, student zareaguje z pozice *dítěte*, ale učitel se pokusí situaci vrátit do transakce *dospělý – dospělý*.

Úkol zpracujte tak, aby bylo možné ho odevzdat.

# Destruktivní přístupy v konfliktu

- ⊙ Vracet se do minulosti, otvírat uzavřené
- ⊙ Upozorňování na nedostatky druhého nesouvisející s předmětem sporu
- ⊙ Zesměšňování
- ⊙ Vyhrožování něčím, co nemůžete, nechcete splnit
- ⊙ Mlčení
- ⊙ Vyhýbání se sporu, permanentní odsouvání

# Destruktivní přístupy v konfliktu

- ⊙ Verbální útoky
- ⊙ Fyzické napadení
- ⊙ Ego stav rodič a dítě
- ⊙ Manipulace
- ⊙ Překrucování řečeného, demagogie
- ⊙ Zveličování nepodstatného
- ⊙ Vytrhávání z kontextu
- ⊙ ...

# Manipulace

- ◎ = Maniplativní sebeprosazení
- ◎ Jak působí?
- ◎ Čeho manipulátor využívá? Na čem je manipulace založena?
- ◎ Proč je dlouhodobě škodlivá?

# kontramanipulace

- ⊙ Zamlžování, neurčité odpovědi
- ⊙ Potvrzení manipulátorova stanoviska jako něčeho, co vám nevadí
- ⊙ Otázky k věcné složce manipulátorových námitek – A co tím myslíš? Chceš mi říct, že...? Proč mi to říkáš? Co si z toho mám vzít? Co znamená, když říkáš...?

# Zpětná vazba

- ◎ Vizte hand-outy ve studijních materiálech