

Mgr. Zuzana Kročáková

ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

cíl

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

Co je konflikt?

- ⦿ Střet dvou protichůdných tendencí
- ⦿ Problematická situace vzniklá mezi dvěma a víc osobami, která může mít různá 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:

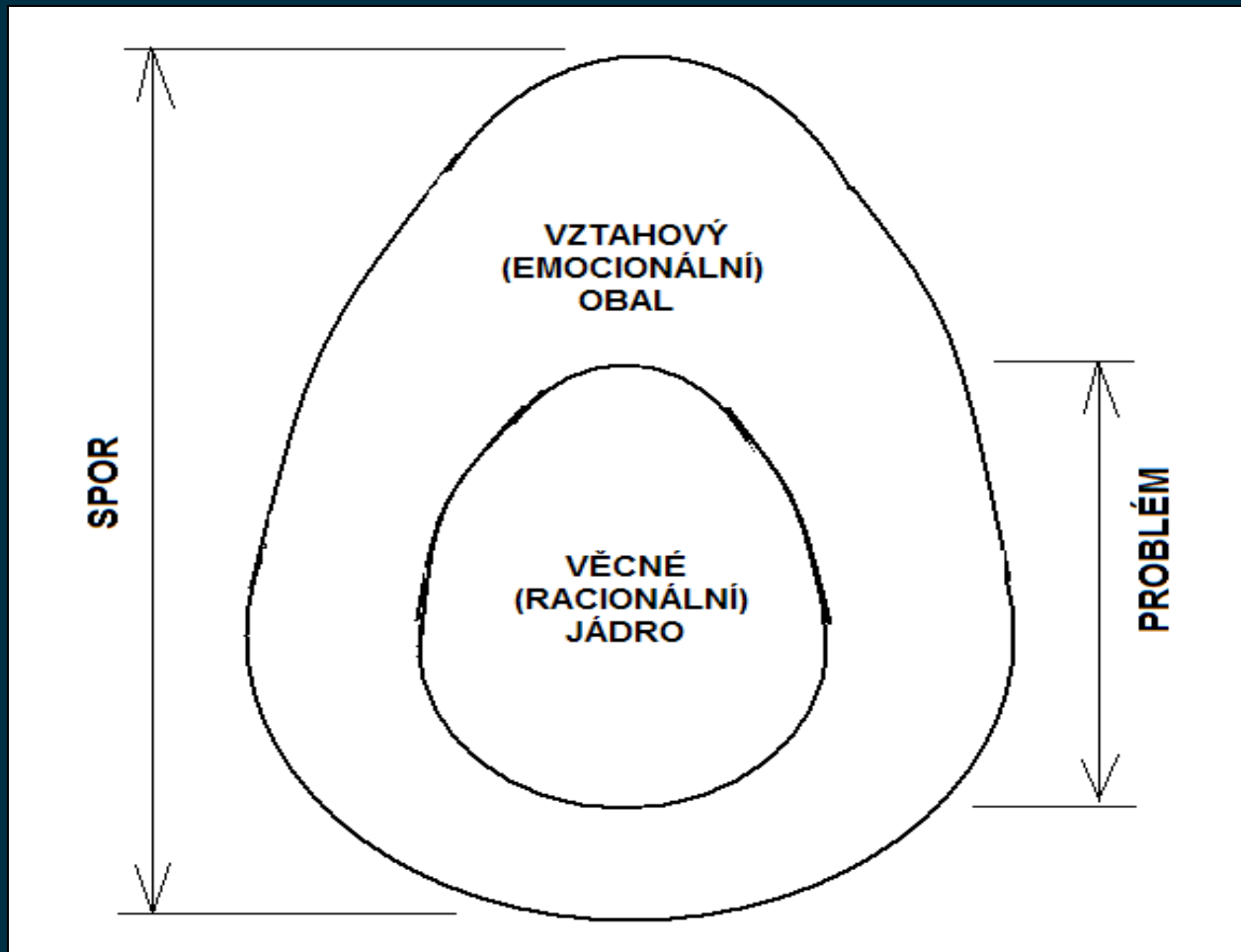
- ◎ ***delegováním*** – konflikt řeší „zástupce/i“ (autorita, kompetentní, emočně nezúčastněný), omezen vliv na výsledek
- ◎ ***jednání s facilitací, mediací*** – vyjednávání za pomoci třetí osoby, jejímž úkolem je usnadnit dosažení řešení, dohody
- ◎ **přímým jednáním** – řešení problému diskusí, obě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



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 vyjednávatel 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 ⇒

pochopení, 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*

znamená? Jak jsi k tomu došel? Jsou

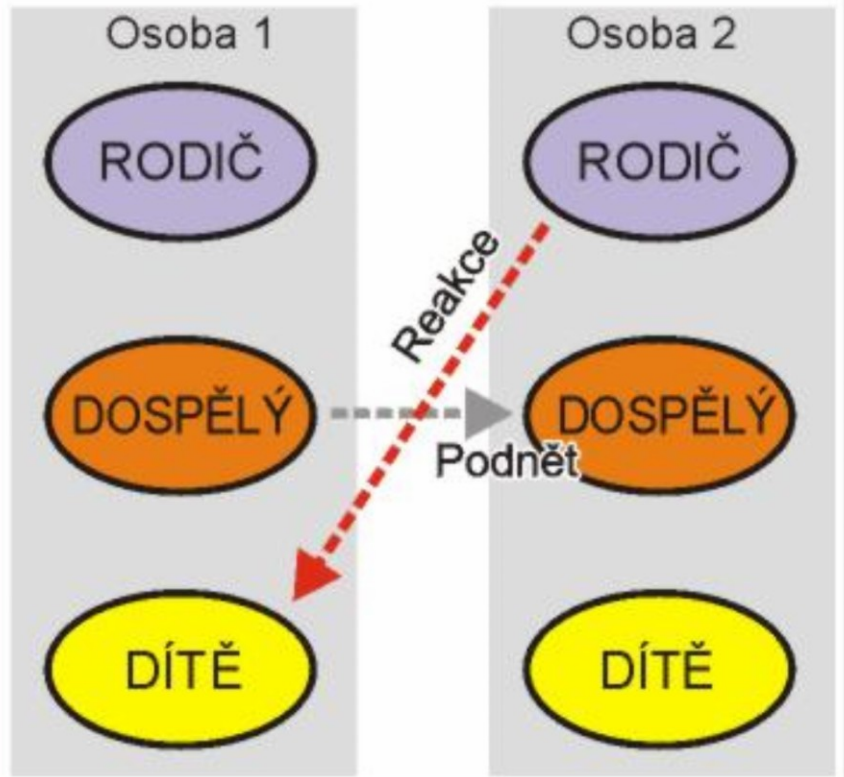
nějaké jiné možnosti?)

komunikační pozice (ego stavy)

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

Erich Berne – transakční analýza

Příklad křížové transakce



**doplňková
transakce**

křížová
transakce

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

Manipulace

= Manipulativní 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...?

Zvládání námitek

zvládání námitek

1. krok – zjistěte či odhadněte motivaci:

emotivní vyjádření problému

nespokojenost

nuda

odvádění pozornosti

2. krok volba reakce – ignorovat x reagovat

3. volba typu reakce – otázka → návrh řešení

⊙ pokuste se přeformulovat jádro sdělení
(*Říkáte, že..., Rozumím-li dobře, tak...*)

⊙ zjistěte, co je konkrétní příčinou, jádrem problému (metoda zpětného dotazu ↓)

Metoda zpětného dotazu

Pokud posluchač vznesse námitku, můžete zareagovat dotazem.

získáme čas na rozmyšlenou a nemusíme reagovat přímo a impulzivně. Za námitkou obvykle stojí nespokojenost, kterou často lze věcně řešit.

- získáme další informace a ujasníme si, co má posluchač na mysli
- často tím zmírníme původní útočnost či provokativnost námitky
- udržíme rozhovor ve své režii

otázky „nedoslýchavého“: *„Jak jste to říkal?“* *„Můžete mi to ještě zopakovat?“*

obecné otázky: *„Jak to myslíte?“* *„Chápu správně, že...?“*

zpřesňující otázky: *„Co to pro vás znamená příliš složitý?“* *„O čem konkrétně mluvíte, na co narážíte?“*

otázky na motivaci: *„Proč vám to připadá nedůležité?“* *„Co vás na tom tak rozčiluje?“* *„Proč mi to říkáte?“*

otázky na řešení: *„Jak byste si představoval řešení?“* *„Co se s tím podle vás dá udělat?“*

otázky na organizaci *„Můžeme se tomu věnovat později?“*