



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Konfliktní situace a jejich řešení

PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

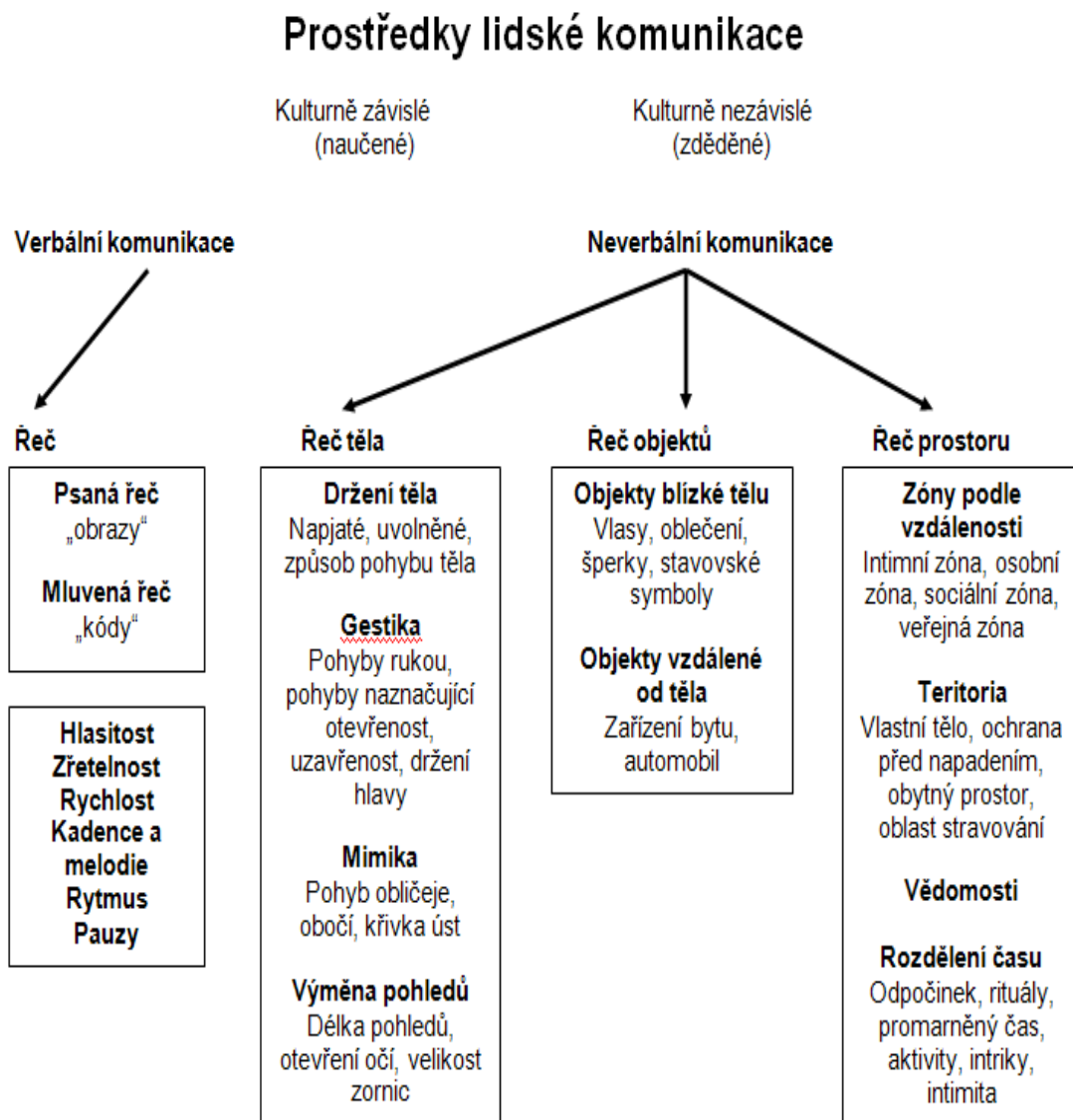
Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

A.	Komunikační schéma.....	3
B.	Konflikt – rovnováha – stabilita.....	4
C.	Dělení konfliktů	5
D.	Příčiny konfliktů.....	6
E.	Způsoby řešení konfliktů	7
F.	Komunikační pravidla	9
G.	Strategie ovlivňování a manipulace	11
H.	Aktivní naslouchání	13
I.	Strategie, principy a způsoby úspěšného řešení konfliktů.....	14
J.	Zvládání konfliktních lidí.....	15
K.	Zvládání konfliktů	16
L.	Argumentace a vyjednávání	17
M.	Jak snižovat emoce u komunikačního partnera	21
N.	Test - Způsoby řešení konfliktu	22
O.	Doporučená a použitá literatura	27
P.	Poznámky	28

A. Komunikační schéma

Komunikativnost znamená připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů.



„Jakmile se stanete součástí konfliktu, vše je najednou obtížnější. Tajemství úspěšného zvládnání sporů spočívá ve schopnosti od nich odstoupit a vidět je v jejich kontextu a vnitřních souvislostech.“

B. Konflikt – rovnováha – stabilita

Konflikt bývá obvykle vnímán jako „střet něčeho s něčím“. Jednodušeji řečeno můžeme za konflikt považovat to, co do jinak pokojných systémů (rodin, firem, společností, přírody) vnáší nerovnováhu nebo nestabilitu. Konflikty jsou tedy destabilizující aspekty systému.

Rovnováha je přitom něco, s čím si můžeme vcelku bez obav zahrávat: jde o aktuální stav systému, stav, který je v dané chvíli vyvážený, jednotlivá působení se v něm vzájemně ruší. Takováto rovnovážná situace je ovšem zpravidla pomíjivým jevem – už proto, že okolí systémů se mění a nutí systémy k novým rovnováhám.

To se stabilitou bývá daleko méně legrace: jde o schopnost systému nacházet rovnováhu ve změněných podmínkách. Je-li konfliktem napadena stabilita, jde do tuhého – systém je v krizi. Řešení takového konfliktu nás směřuje k útrobám napadeného systému a obnovení funkcí, které jej stabilizují.

Příklad

Pokud se budete hádat s kolegou v týmu, porušujete rovnováhu. Na konci hádky může vzniknout nová, pravděpodobně odlišná rovnováha. Jestliže však přestanete komunikovat, ohrožujete stabilitu, protože oslabujete mechanismus hledání nových rovnováh – dohod.

Pravidlo: Chraňte stabilitu!

Konflikt je užitečný. Informuje nás, že něco není v pořádku a umožňuje zásah. Bez konfliktů ztrácí systém (firma, rodina) svou vnitřní dynamiku a nutně stagnuje. Zametání konfliktů pod koberec je podobně nebezpečné jako sama nepřítomnost konfliktů v systému. Nemá tedy smysl konflikty přehlížet, ani je odstraňovat – je třeba řešit.

C. Dělení konfliktů

a) extrapersonální (probíhají mimo lidskou působnost)

b) intrapersonální (probíhají uvnitř jednotlivého člověka)

Charakteristické rysy: rozhodování mezi minimálně dvěma motivy, které jsou stejně závažné, ale navzájem se nevylučují.

Průvodní jevy: váhání, kolísavost, bezradnost, oscilace kolem středu.

c) interpersonální (probíhají nejméně mezi dvěma lidmi)

Charakteristické rysy: střet představ, názorů, postojů, zájmů mezi lidmi (skupinami lidí).

Průvodní jevy: vznik záporných emocí, narušení komunikace, narušení mezilidských vztahů, narušení stability systému.

Typy těchto konfliktů:

- **Spor** (s konkrétními způsoby věcného řešení se identifikují určité osoby nebo skupiny osob). Spory jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení.
- **Problém** (nedochází k identifikaci osob s konkrétními způsoby věcného řešení). Problémy jsou takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení. Jde spíše o dva přístupy k řešení konfliktů než o dva principiálně rozdílné typy.

Je možné předpokládat, že ve sporech bude vzhledem k jejich povaze daleko více „člověčiny“, tedy pocitů, emocí, lidského faktoru. Emoce obvykle kryjí racionální podstatu sporu jako obal, který znesnadňuje přístup k věcným aspektům sporu – tedy k problému, který je jeho jádrem –

Spor = problém + člověčina

Problém = spor – člověčina

Problémy je možné řešit racionálně, spory nikoliv. Abychom mohli racionálně jednat ve sporu, musíme z něho nejdříve odstranit emocionální obal, „oloupat jej až na problém“, vyloupnout z něho věcnou podstatu. Dokud jsou lidé pod vlivem emocí, nebývají otevřeni racionálním argumentům.

Pravidlo: Naučte se rozlišovat spory od problémů.

D. Příčiny konfliktů

Pro zvládnání konfliktů je zásadně důležité, kde leží jejich příčina.

a) Zhruba 45 % z nich má hlavní příčinu (a tedy i řešení) ve středu věcných zájmů. To v zásadě znamená, že je možné řešit jako problémy.

b) 35 % konfliktů má hlavní příčinu v oblasti mezilidských vztahů a 20 % mezilidské komunikace. Jde tedy o typické spory. Tyto spory mají většinou věcné jádro, ale je doprovázeno komunikačními poruchami. Řešení tedy spočívá v zásadách na úrovni vztahů a komunikace.

Pravidlo: Má-li konflikt povahu sporu, snažte se z něho udělat problém!

Praktické rady k řešení konfliktů:

- Zahájit řešení již při prvních příznacích.
- Oddělit od sebe jednotlivé strany a vyloučit násilné řešení konfliktu.
- Pokud to lze, převést spor na problém.
- Omezit počet účastníků konfliktu.
- Bezodkladně zahájit jednání.
- Nabídnout stranám možnost dialogu.
- Motivovat jednotlivé strany k dosažení pozitivních výsledků jednání.
- Akceptovat závěry jednání.

E. Způsoby řešení konfliktů

Pasivita

Některé konflikty je možné řešit nečinností. Všichni víme, že mnohé věci, které včera vypadaly důležitě, mohou být dnes okrajové a zítra zapomenuty. Klíčové nevýhody řešení: nemáme pod kontrolou ani proces, ani výsledek řešení. Navíc riskujeme krizi v případě, že takto „řešíme“ nějaký ze své podstaty zásadní konflikt, např. takový, který destabilizuje nás nebo naše vztahy.

Delegace

Řešení konfliktu můžeme také delegovat, tedy svěřit někomu jinému. Tak činíme vždy, když se obracíme např. na soud, na experta nebo na nadřízeného. I v tomto případě nekontrolujeme ani proces, ani výsledek takového řešení. Vezmeme-li jako příklad soudní řešení sporu mezi dvěma stranami, pak proces řešení je dán zákony a nařízeními a jeho výkon je v rukou advokátů a soudců. Podobně je tomu i s výsledkem řešení, tedy, s rozsudkem. Ne nadarmo se říká, že s rozsudkem soudu bývá nespokojeno minimálně 50 % účastníků řízení.

Náhoda

Konflikt lze vyřešit i náhodnou volbou – např. losem. Tady již máme možnost kontroly, rozhodujeme např. o tom, jak bude náhodná volba probíhat a kdy bude znám výsledek řešení. Strany konfliktu vlastně „delegovaly“ rozhodnutí na náhodu. Výhodou náhodného řešení je jeho rychlost a v zásadě nenapadnutelná spravedlnost.

Vyjednávání - jednání

Řešení konfliktu diskuzí mezi účastníky. Strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou. Lze očekávat výsledek, s nímž bude spokojená většina, možná i všichni účastníci.

Řešení konfliktu jednáním

Tři úrovně diskuze

- Monolog – tam, kde rozhoduje autorita (příkaz).
- Dialog – rovnoprávná výměna informací a rovnoprávné navrhování řešení. Týká se všech účastníků. Čím více subjektů se účastní dialogu, tím menší je pravděpodobnost konsensu.
- Trialog – zapojení třetího, neutrálního prvku do diskuze. Je vhodný tam, kde se účastníci diskuze chtějí, ale neumějí dohodnout. Třetí strana vystupuje v roli katalyzátoru (mediace, facilitace).

F. Komunikační pravidla

1. Chápat ostatní lidi

Snažme se pochopit ostatní. Vzájemná tolerance nás může přivést k pochopení, že i k sebepodivnějšímu chování může mít člověk pohnutky. Vzájemný respekt je základem dohody.

Příklad: „Chápu, že je tato situace pro vás nepříjemná a že vám tím vznikly určité komplikace.“

Vyjádření pochopení ještě neznámá, že souhlasíme se vším, co náš protějšek tvrdí.

2. Ovládat své emoce.

Ovládat své emoce neznámá chovat se chladně jako kámen. Emoce je třeba dávat najevo, ale v určité míře, tzv. kontrolovaně. Nemírné vyjadřování emocí, ať už pozitivních, nebo negativních, může na okolí působit negativně.

Příklad: „To, co jste teď řekl, sice má reálný základ, ovšem způsob, jak se mnou komunikujete, je pro mne nepřijatelný.“

3. Umožnit jiným chovat se asertivně.

Jestliže máme možnost volby v tom, jak se budeme chovat, musíme umožnit tuto volbu i ostatním. Každý člověk má právo chovat se asertivně, používat asertivní techniky a mít schopnost asertivně komunikovat.

4. Snažit se naslouchat druhým.

Při realizaci asertivních komunikačních technik je základním krokem zjištění názoru našeho protějšku. Někdy se totiž může stát, že náš oponent může mít větší chuť se dohodnout, než jsme čekali. Když dáme prostor k vyjádření druhým a nezačneme hned aplikovat asertivní techniky, můžeme dosáhnout řešení rychleji a efektivněji.

Příklad: „Zajímalo by mě, co si o této situaci myslíte vy? Máte nějaký návrh na řešení?“

5. Vážít si názorů jiných.

Vzájemný respekt našich názorů je základní kámen mezilidské komunikace. Respekt neznámá vždy souhlas, je to především vyjádření úcty k druhému. Navíc názory jiných mohou obohatit a rozšířit naše myšlení.

Příklad: „*To, co říkáte, je zajímavé. Z tohoto úhlu pohledu vypadá naše situace poněkud jinak. Nijak to ovšem nemění naše stanovisko.*“

6. Naučit se přistoupit na kompromis.

Pokud jednání vedou účastníci, kteří se snaží prosadit svůj požadavek za každou cenu, je lepším řešením přistoupit na přijatelný kompromis než donekonečna diskutovat. Úspora času a energie se nám bohatě vrátí v jiné podobě, například v možnostech dalšího jednání o nových skutečnostech.

Příklad: „*Pokud přistoupíte na navýšení objemu objednávky o deset procent, my budeme plně akceptovat váš požadavek na prodloužení splatnosti.*“

7. Přiznat omyl a napravit ho.

Kdo z nás může s čistým svědomím prohlásit, že se nikdy v životě nezmýlil? Samozřejmě je lépe omylům předcházet, není to ale vždy možné. Neplýtvejme časem a energií na úsilí být neomylný, je to nereálné. Důležitější je umět svou chybu přiznat a snažit se ji napravit.

Příklad: „*Tak tohle se mi opravdu nepovedlo. Kolik mám času na nápravu?*“ „*Máte pravdu, s tímto výsledkem také nejsem spokojena. Do týdne předložím návrh na nové lepší řešení.*“

G. Strategie ovlivňování a manipulace

Účel: Ovládat druhé.

Mnoho lidí neumí jasně sdělit, co mají na srdci. Manipulativní chování je protipólem asertivity. Jedním ze základních úloh asertivity je manipulativní chování rozpoznat a zastavit, což ovšem není vůbec jednoduché. Zřejmě nejdůkladnější dělení typů manipulace:

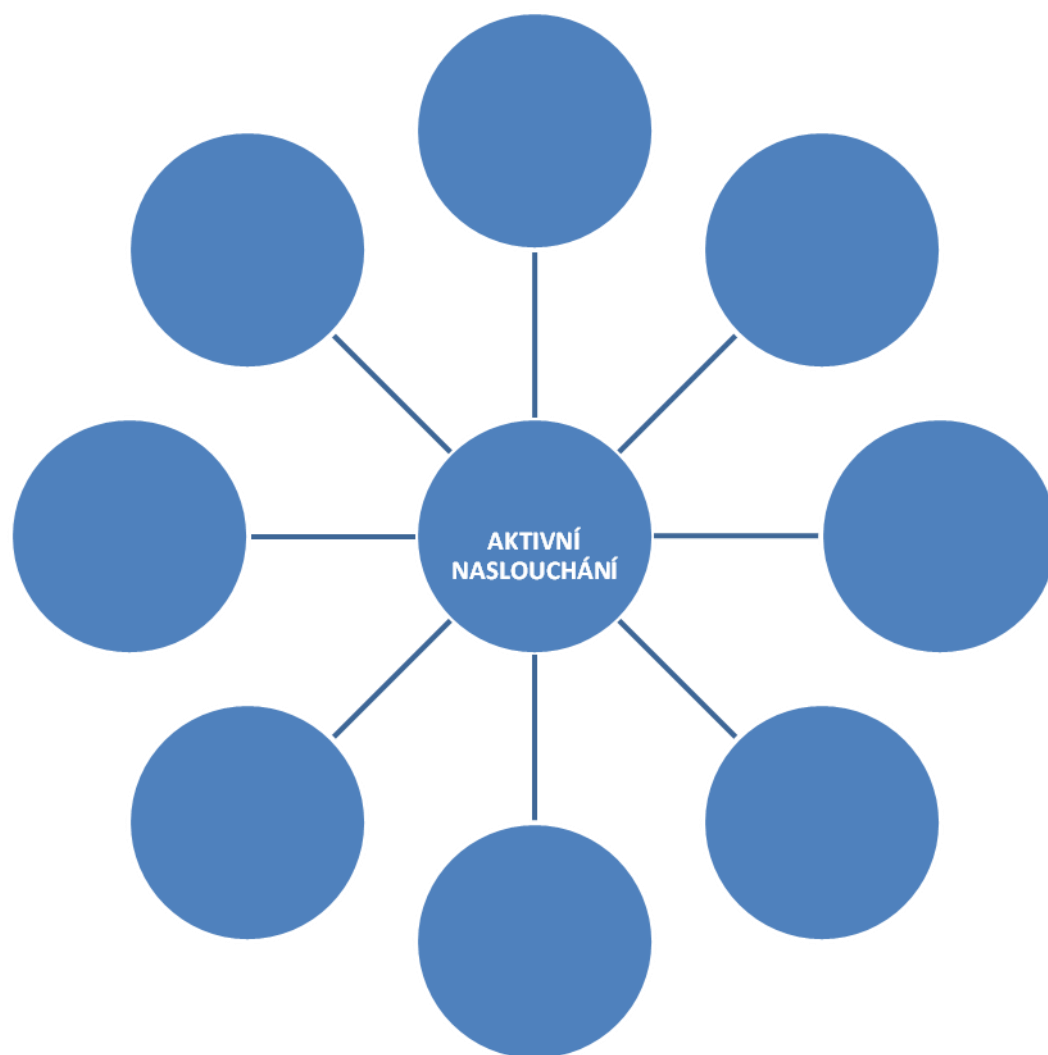
Shostormovo dělení, které nachází prvky manipulace v **9 charakteristických stylech osobnosti**:

- I. **Diktátor** - bývá to autoritativní šéf nebo tatínek, jehož "řekl jsem" má váhu. Obvykle se odvolává na autority, tradici, odkaz předků. Díky vhodně voleným citacím prosazuje vždy svou.
- II. **Chudáček** - rád by učinil to nebo ono, ale nedostává se mu sil. Zdůrazňuje své handicap, prezentuje se jako člověk, jehož pocity méněcennosti nejsou zdaleka neoprávněné. Nepříjemné úkoly "neslyší", "zapomene".
- III. **Počtář** - rychle, snadno a úspěšně si spočítá, co je pro něj v dané situaci nejvýhodnější. Tu volí taktiku cukru, ondy taktiku biče nebo zase raději na vše zapomene, onemocní.
- IV. **Břečťan** - podobně jako "chudáček" manipuluje druhými lidmi svojí předstíranou naprostou závislostí na nich. Jde mu o to, aby se o něj ostatní silnější jedinci starali a aby na nich mohl do značné míry parazitovat.
- V. **Drsnák** - své okolí prostě "ukřičí". Manipuluje hrubostí s nehoráznou jistotou, že je to právě on sám, kdo má patent na rozum. Lidé mu ustoupí především proto, že je jim nepříjemné přihlížet jeho řádění.
- VI. **Obětavec - nejhodnější a nejlaskavější** - tento typ dobře vystihuje výrok: "Nejhorší jsou nejhodnější lidé". Proklamuje, že nechce nic pro sebe, jedná jen pro dobro druhých, ani špetku vděku nechce. Nikdy nestaví na první místo váš názor, ale vždycky jen svůj. Obětuje se, ale zároveň vybírá daň.
- VII. **Poslední spravedlivý** - Základní formou manipulace je neustálá kontrola, kritika a vyvolávání pocitů nedostačivosti. Ve svém okolí vyvolává pocity viny, dojem, že

jsou špatní, málo charakterní, ledacos zanedbali atd. Sám se podobně jako "diktátor" považuje za člověka bez chyb.

- VIII. **"Táta máma"** - ty, které si vyvolil, chrání před jakýmikoliv vlivy běžného života. Stará se o ně, ale v návalu řady povinností se jich často opomene zeptat, zda to či ono chtějí nebo ne. Prostě sám ví, co je nejlepší a to také udělá - pro sebe i pro své blízké okolí. Že by se mohl mýlit, to nepřipustí.
- IX. **Mafián** - jeho manipulativní východiska s jistou nadsázkou připomínají báji o Faustovi a ďáblu nebo postavení nomenklaturních členů některých politických stran. Jeho ideologie vychází z postoje: "Jsem tvá ochrana, záštita, pomocník, udělám pro tebe dost, ale musíš mi sloužit nebo přinejmenším nesmíš dělat nic, s čím bych nesouhlasil. Nic, co by mi vadilo. Pokud se názorově nebo dokonce svými činy postavíš na vlastní nohy, smetu tě. Kdo nejde se mnou, jde proti mně. Když je ovšem někdo ukázněný a drží se mnou, není to k zahození, protože vím, že za loajalitu a závazek se platí."

H. Aktivní naslouchání



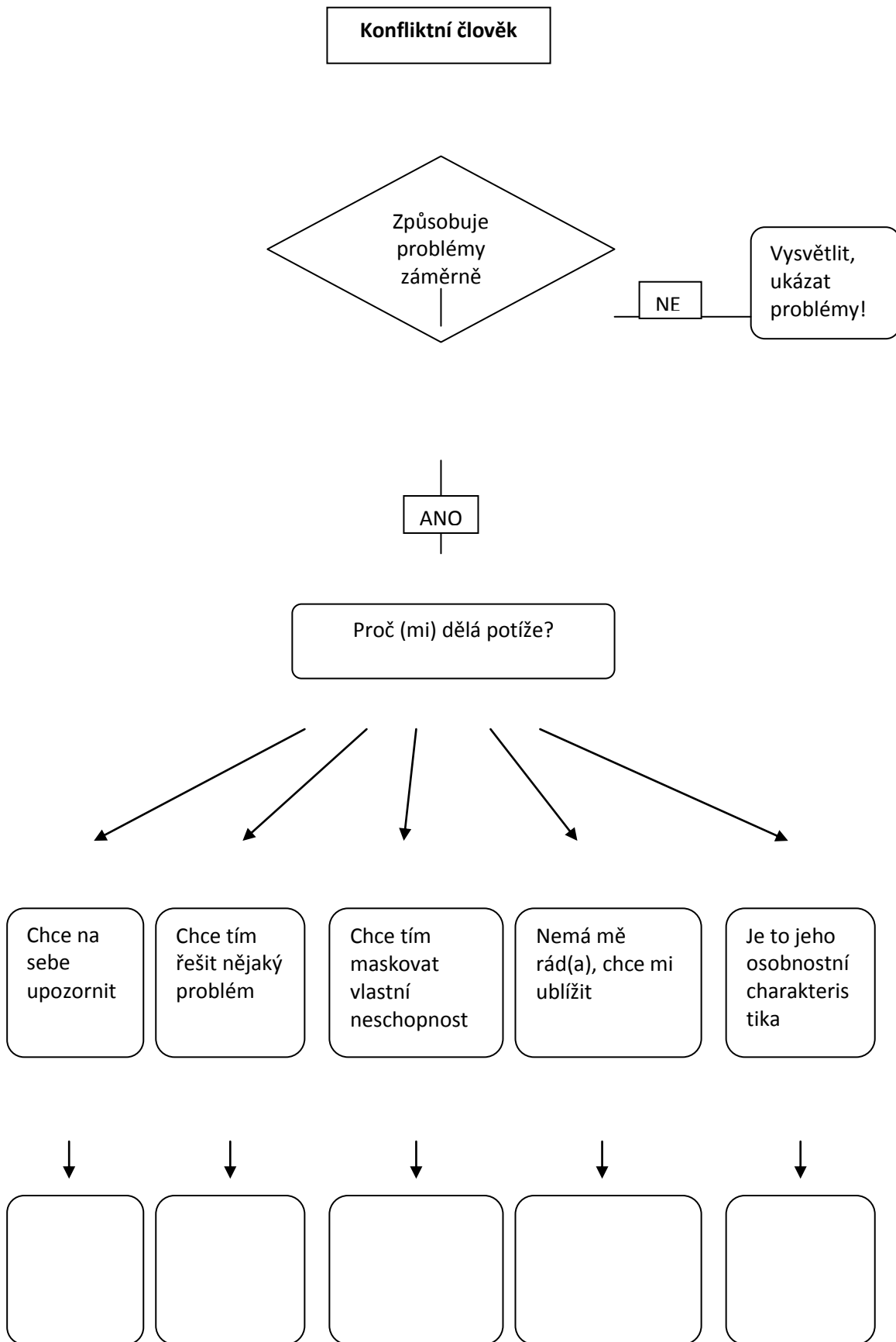
I. Strategie, principy a způsoby úspěšného řešení konfliktů

Přestože jsou přístupy ke konfliktům velmi rozmanité, můžeme je rozdělit zhruba do 5 základních kategorií:

- **únik, vyhýbání se konfliktu, jeho popření**
- **řešení**
- **konfrontace, agrese**
- **kompromis (řešení problému)**
- **přizpůsobení se názoru protistrany, ústup ze svého stanoviska**

Není jednoduché poradit si s konfliktem tak, aby vedl ke kladnému řešení. Vyžaduje to umění komunikace, ochotu a sebevědomí. Ne každému byly dány tyto vlastnosti a spíše může zvolit cestu úniku z konfliktu nebo ústup ze svého stanoviska, jen aby nastalý konflikt dále nepokračoval, popř. aby vůbec nevznikl.

J. Zvládání konfliktních lidí



K. Zvládání konfliktů

Technika omluvy

Metoda O

Jeden z neúčinnějších nástrojů řešení problémů je Metoda O – **omluvit se**. Chce to velkorysost a upřímnost, ale pomáhá.



Co je to omluva?

.....
.....
.....
.....

Jak probíhá?



.....
.....
.....
.....

L. Argumentace a vyjednávání

Argument je zdůvodněné tvrzení. Rozdíl mezi argumentováním a manipulováním spočívá v tom, že

- *Při argumentování* usilujeme vyvolat souhlas **přesvědčováním**. Díky přesvědčování působí argument s delší účinností.
- *Při manipulování* usilujeme o přemlouvání **odpovídajícími pocity**. Vzhledem k předmlouvání je argumentace spíše krátkodobě účinná, možná až do další manipulace. Z toho vyplývá, že nejlepšího účinku dosáhneme, když souhlas a pocit budou odpovídat.

Hodnověrná argumentace je podložena:

- tradicemi („Naše firma má na trhu od svého založení dobré jméno“)
- zkušenostmi („Naše dlouhodobé zkušenosti v této oblasti...“)
- většinou („Převážná většina lidí v naší firmě se na základě průzkumu domnívá, že...“)
- trendem („Momentálně je velmi důležité změnit logo, současné trendy...“)
- autoritou („Již Baťa ctil tuto tradici“).
- skutečností („Realisticky viděno...“)
- výsledkem („Dosavadní výsledek je založen na“)

Racionální argumentaci se rozumí způsob argumentace, který nepoužívá zdánlivě logických triků, ale jen psychologickou techniku a je založen na skutečnostech a zkušenostech.

Vyjednávání

Vyjednávat musíme občas všichni, mnozí z nás denně. Samotný úspěch je podmíněn dvěma faktory:

- Příprava vyjednávání, včetně nácviku obtížných situací.
- Naše chování v průběhu vyjednávání.

Cílem vyjednávání je, aby každá ze zúčastněných stran získala nějakou výhodu, i když tato výhoda často bývá nižší, než byla jejich původní představa. Jde tedy o nalezení

takového kompromisu, který je přijatelný pro všechny. V tomto případě se jedná o „ideální“ vyjednávání ve stylu Výhra – Výhra, kdy každý získá jistou výhodu.

Fáze vyjednávání:

1. Příprava

V přípravě si ujasníte svůj záměr, výchozí pozici a pozici, na kterou můžete slevit. Zamyslete se i nad předpokládaným záměrem vašeho partnera. Na základě informací, které jste o něm získali, se můžete pokusit identifikovat jeho zájmy a potřeby. Tím se zároveň připravujete na možný konflikt, který by mohl vyplynout z rozdílných stanovisek. Je výhodné, když si připravíte i vedlejší návrhy, event. další variantu výchozí pozici. To vám pak usnadní v krizové situaci ústup nebo přechod na jiné, méně konfliktní téma.

2. Zahájení jednání

Při zahájení je nejdůležitější navázat s partnerem vztah a vytvořit příznivou atmosféru. Záleží na tom, jaký dojem na ostatní uděláte a jak vás budou akceptovat. Působíte-li neformálním dojmem, uvolní se lépe i váš partner.

3. Argumentační fáze

Čím lépe umíte zacházet s argumenty, tím větší je vaše šance na výhru. Abyste byli v této fázi úspěšní, neznamená to, že partnera „ubijete“ fakty, ale že aktivně nasloucháte jeho argumentům, abyste odhalili jeho záměr a postoj. Pamatujte si, že úspěšný vyjednávač více naslouchá, než mluví. Nezapomínejte na kladení otázek! Otázky pomohou odstranit nejistotu nebo odrazit partnerův úder. Veškeré akce, které při vyjednávání podniknete, děláte proto, abyste se pohnuli z míta, tedy z původní pozici do pozici, jež je bližší oboustranné dohodě.

4. Navrhování

Každý návrh přinese určitou změnu ve vyjednávání. Je výhodné návrhy předkládat v podmiňovacím způsobu. Návrh předložte tak, aby vynikla výhoda, kterou by mohl

partner získat. Může se stát, že se dopustíte omylu a návrh špatně načasujete nebo vůbec nevhodně zvolíte. V tom případě čím dříve přejdete k jinému bodu, tím lépe.

5. „Smlouvání“

Podstatou smlouvání je dostat něco za něco. I návrhy by měly být ve formě smlouvání

„Když ty, ..., pak já, ...“ Důležité je rozpoznat, kdy je smlouvání u konce. Metody:

- metoda ústupků
- odklad
- ultimátum
- výběr

Co při jednání uplatnit

- Soustředte se na hlavní téma a argumenty.
- Nechejte si nějaké argumenty v rezervě.
- Připravte se na možné ústupky, které vás mnoho nestojí, za každý ústupek požadujte protihodnotu.
- Vytvořte si podmínky pro přednesení vašeho návrhu.
- Mějte sehraný tým.
- Dělejte průběžná shrnutí.
- Stavte na tom, co máte s partnerem společného.
- Aktivně naslouchejte a dávejte to co nejvíce najevo.
- Usilujte o oboustrannou výhru.
- Po jednání vyhodnoťte jeho závěry i celý průběh.

Čeho se při jednání vyvarovat

- Nepoužívejte nevěrohodné argumenty.
- Na návrh neodpovídejte okamžitě protinávrhem.
- Na útok neodpovídejte protiútokem.
- Nekritizujte a neútočte.
- Neuvízněte na detailech.
- Nevystupujte s návrhem příliš brzy.
- Nesoustřeďujte se na své pocity.

Argumentací:

- Podporujeme svá tvrzení
- Přesvědčujeme
- Vyvracíme, zpochybňujeme a oslabujeme námitky
- Vyjasňujeme situaci
- Dosahujeme změny názorů
- Posilujeme svou pozici

METODA SUDOKU

S.....

U.....

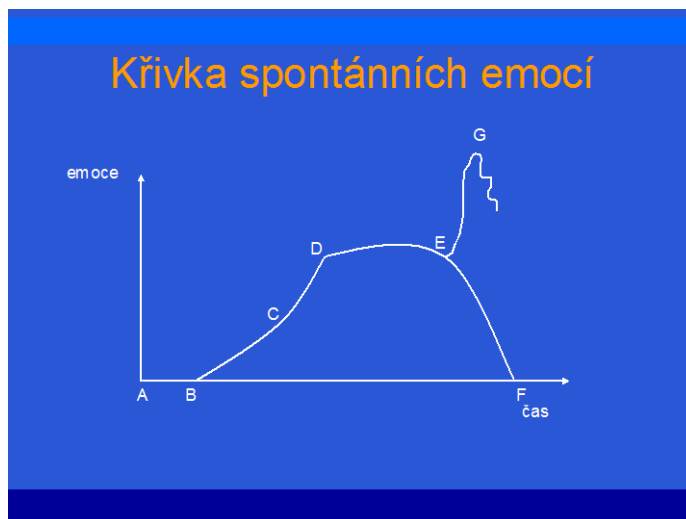
D.....

O.....

K.....

U.....

M. Jak snižovat emoce u komunikačního partnera



Tipy pro zmírnění zlosti u sebe:

- snížit hlas;
- mluvit pomaleji;
- používat spíše jemných než úsečných gest;
- zhluboka dýchat;
- uvolnit svaly ve tváři;
- rozmyslet si, než něco odpovíte.

Tipy pro zmírnění zlosti u druhého

- Udělejte si přestávku – ukončete rozhovor v klidu, bez křiku a výčitek. Omluvte se: *„Vidím, že jste nyní příliš rozčilen, a myslím, že by bylo lépe, kdybychom si o tom znovu promluvili, až si to všechno ještě jednou důkladně promyslíme.“*
- Nesnažte se druhé straně udílet rady – slova jako *„uklidněte se“, „nemusíte se přece zlobit“* nebo *„nekřičte na mě“* – byť dobře míněná – pravděpodobně vyvolají zlost a averzi druhého jen zesílí.
- Uznejte hodnoty – *„Vidím, že jsi o tom pevně přesvědčen.“, „Vy tedy máte pocit, že...“*
- Položte otázku – *„Co tedy požadujete?“, „Jak by se tedy podle Vás mělo postupovat?“*
- Snažte se pochopit druhou stranu – *„Pokud Vám správně rozumím...“*

N. Test - Způsoby řešení konfliktu

V testu jsou uvedeny dvojice tvrzení, které popisují možné způsoby chování v konfliktních situacích. Zakroužkujte v každé dvojici to tvrzení (a nebo b), které je typické pro vaše chování.

V mnohých případech nebude ani a) ani b) charakteristické pro vaše chování, v tom případě volte to, které je vám nejbližší.

1. a) Někdy nechám odpovědnost na druhých při řešení problému
b) Když máme na věc různý názor, snažím se klást důraz na části, kde se shodujeme

2. a) Snažím se najít kompromis
b) Snažím se obhajovat své zájmy i zájmy svého soupeře

3. a) Soustředím se absolutně na dosažení svého cíle
b) Někdy dám za pravdu soupeři, jen proto, abych si udržel dobrý vztah

4. a) Snažím se najít kompromis
b) Někdy se vzdám svých přání ve prospěch soupeře

5. a) Vždy požádám soupeře o pomoc při hledání možnosti řešení
b) Snažím se dělat to, co je nutné k tomu, abych předešel konfliktům

6. a) Snažím se předcházet tomu, co je pro mě nepříjemné
b) Snažím se vynutit si moje přání

7. a) Snažím se odsunout problém na později, abych získal čas na rozmyšlení
b) Vzdám se některých stanovisek, když mohu získat jiné výhody

8. a) Snažím se vynutit své přání

- b) Snažím se ihned zjistit a hovořit o tom, co jsou naše společné zájmy a co naše rozdíly
9. a) Rozdílná stanoviska mi nestojí vždy za to, abych se jimi rozebíral
b) Vynaložím určitou energii, abych dosáhl svého stanoviska
10. a) Snažím se vynutit svá stanoviska
b) Snažím se najít kompromis
11. a) Snažím se ihned zjistit a hovořit o tom, co jsou naše společné zájmy a co naše rozdíly
b) Někdy dám za pravdu soupeři, jen proto, abych si udržel dobrý vztah
12. a) Někdy předcházím stanoviskům, která vedou ke konfliktům
b) Připustím stanoviska soupeře, když on připustí moje
13. a) Navrhuji, abychom se setkali někde uprostřed
b) Vždy se tvrdě bili za dosažení svého přesvědčení
14. a) Soupeři řeknu své mínění a ptám se na jeho mínění
b) Snažím se přesvědčit o logice a výhodě svého stanoviska
15. a) Někdy dám za pravdu soupeři, jen proto, abych s ním udržel dobrý vztah
b) Snažím se dělat to, co je nutné, abych předešel zbytečným konfliktům
16. a) Snažím se neurážet svého soupeře
b) Snažím se přesvědčit soupeře o výhodách svého stanoviska
17. a) Snažím se vynutit svá stanoviska
b) Snažím se dělat vše potřebné, aby nevznikla hádka
18. a) Když to udělá soupeře šťastným, klidně mu ponechám jeho stanovisko

- b) Když mi dá soupeř za pravdu, dám za pravdu i já jemu
19. a) Nejprve zjišťuji naše společné zájmy a hovořím o nich
b) Snažím se odsunout problém na později, abych získal čas na rozmyšlenou
20. a) Snažím se rozdíly hned a důkladně probrat
b) Snažím se najít spravedlivou kombinaci zisku a ztráty
21. a) Ve svém způsobu vyjednávání mám na mysli vždycky stanoviska a přání soupeře
b) Snažím s problém řešit přímo a hned
22. a) Snažím se najít stanovisko, které je uprostřed mým a soupeřovým
b) vždy se bijí za svá stanoviska
23. a) Velmi často si kladu za cíl uspokojit všechna naše přání
b) Někdy nechám odpovědnost na druhých při řešení problému
24. a) Jestliže je stanovisko soupeře pro něj důležité, snažím se mu vyjít vstříc
b) Snažím se ho přinutit ke kompromisu
25. a) Snažím se ho přesvědčit o logice a výhodách mého stanoviska
b) Ve svém způsobu vyjednávání mám na mysli vždycky stanoviska soupeře
26. a) Navrhuji, aby se naše zájmy střetli někde uprostřed
b) Skoro vždy chci uspokojit naše přání
27. a) Někdy se snažím předejít problémům, aby nevznikl konflikt
b) Jestliže to druhého udělá šťastným, nechám mu jeho názor na věc
28. a) Jsem pevně odhodlaný dosáhnout svého cíle
b) Obvykle žádám soupeře o pomoc při hledání řešení

29. a) Vždycky navrhuji kompromisní řešení, vím, že i soupeř má svou pravdu
 b) Rozdílná stanoviska mi nestojí za to, abych se jimi zaobíral
30. a) Snažím se soupeře neurážet
 b) Soupeře vždy zasvěťím do svého problému, takže ho můžeme společně řešit

Vyhodnocení

Zakroužkujte písmena, která jste označili v předcházejícím testu

č.	Konkurence	Spolupráce	Kompromis	Předcházet	Přizpůsobit se
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	

24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
	součet				

O. Doporučená a použitá literatura



Název	Autor
Komunikační a obchodní dovednosti manažera	KHELEROVÁ, V.
Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci	VYBÍRAL, Z.
Manažerské techniky	ŠULEŘ, O.
Jednání. Jak úspěšně vyjednávat	SCHOTT, B.
Organizační chování	BĚLOHLÁVEK, F.
Asertivita pro manažery	LEHNEROVÁ, D.
Prodejní techniky	ČERNÝ, V.
Jak řídit a vést lidi	BĚLOHLÁVEK, F.
Vedení lidí, týmů a firem	PLAMÍNEK, J.
Zakázaná rétorika	BECK, G.
Jak řešit konflikty na pracovišti	MCCONNON SHAY, MCCONNON, M.
Jak řešit konflikty s podřízenými	MEDLÍKOVÁ, O.

P. Poznámky

