



*„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“*

## „Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

# „PŘEDCHÁZENÍ KONFLIKTŮM A UMĚNÍ ŘEŠIT KONFLIKTY“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T14

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

# Co je konflikt

- **Konflikt je střet dvou rozdílných názorů,** které jsou pro partnery důležité, a které jsou doprovázeny poměrně silnými emocemi.

# Smysl konfliktů

1. Konflikty působí velmi selektivně – konflikty jasně ukazují rozdíly.
2. Konflikty navozují jednotu.
3. Konflikty umožňují dosáhnout identity.
4. Konflikty zvyšují chápání komplexnosti.

## **RESUMÉ:**

**Konflikty značně přispívají k dalšímu rozvoji organizací a podniků**

# Typy konfliktů

Konflikty uvnitř organizace mohou vznikat na čtyřech různých úrovních:

- vnitřní (osobní),
- mezilidské,
- vnitroskupinové,
- meziskupinové.

# Zdroje interpersonálních konfliktů

Konflikty vznikají, když skupiny nebo jednotlivci **neřeší neshody** týkající se cílů, hodnot, postupů nebo zájmů **jednáním**, ale formou

- **přímé agrese** (verbální- neverbální),
- **nepřímé konfrontace** ( bojkot, lhostejnost, apatie).

# Zdroje neshod mezi lidmi

- **emocionální faktory** (přesvědčení, předsudky, postoje, hodnoty),
- **poznávací faktory** (různé znalosti, různá intelektuální kapacita, odlišné postoje),
- **operativní faktory** (různé generace zaměstnanců – mladí, staří, různá odborná praxe, různí klienti aj. To vede k názorovým neshodám a může vést až ke konfliktu).

# **Cvičení č.1: Nejčastější zdroje neshod na vašem pracovišti**

Pokuste se analyzovat nejčastější zdroje  
neshod na vašem pracovišti

# Zdroje konfliktů na pracovišti

- **Chybějící nebo špatně definovaná strategie.**
- **Nefunkční, nejasně uspořádané struktury organizace.**
- **Nedokonalý systém a metody řízení. (Rozhodnutí nejsou vyvážená).**
- **Problémy ve sdílených hodnotách – kultuře organizace.**
- **Nedostatky ve schopnostech a dovednostech pracovníků.**
- **Nedostatky spolupracovníků (antipatie, sociální chování).**
- **Příčiny nacházející se mimo podnik**

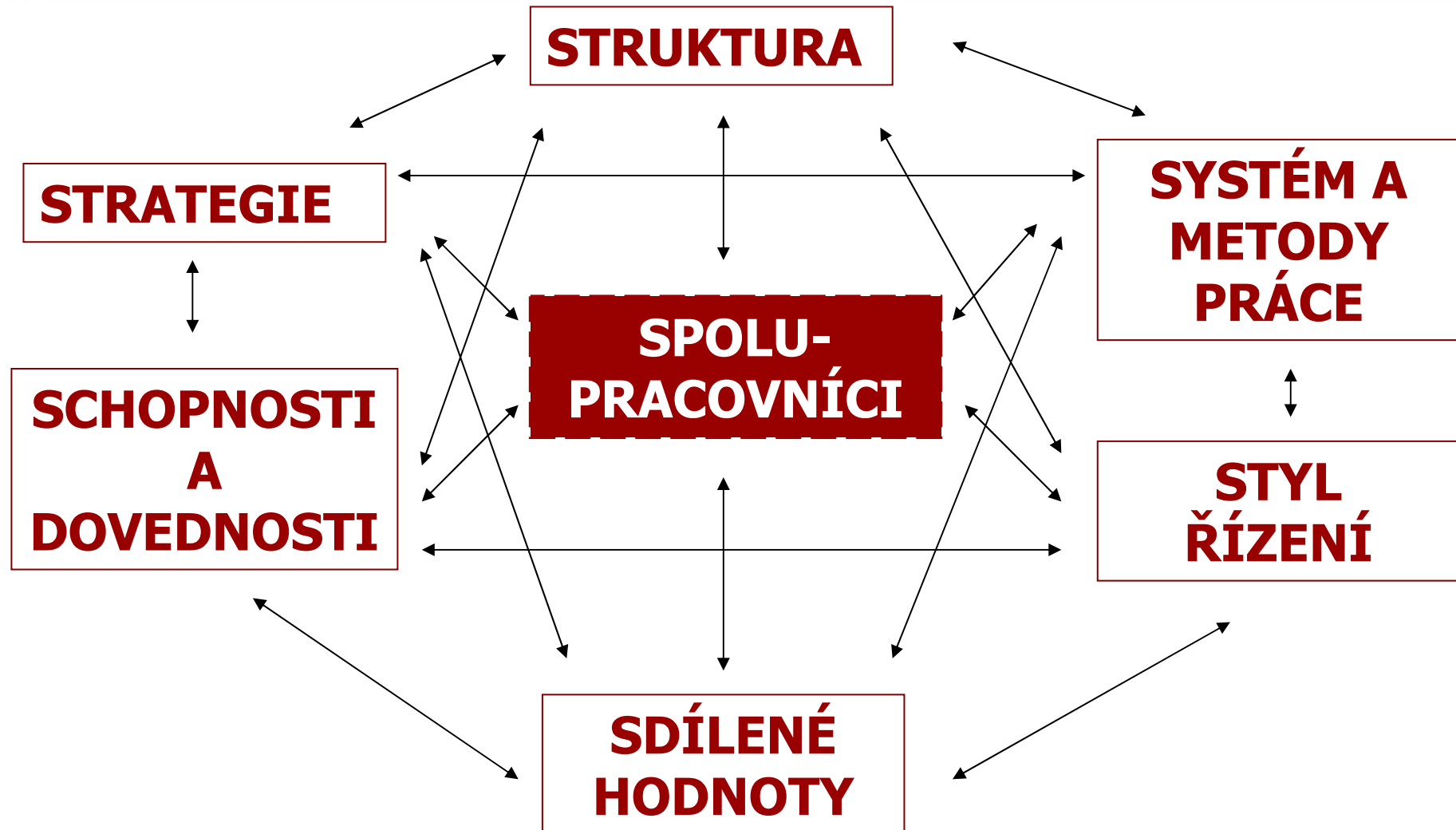


# Cvičení č.2: Analýza nejčastějších zdrojů konfliktů na našem pracovišti

Existuje 7 základních kamenů pro úspěšnou funkci organizace. Označte jednu nejsilnější a jednu slabší příčinu vzniku třecích ploch ve vaší organizaci:

- Strategie
- Struktura
- Systém a metody práce
- Styl řízení
- Sdílené hodnoty
- Schopnosti a dovednosti
- Spolupracovníci

# Levitův diamant



# **Zásady řešení konfliktu:**

- **konflikt je součástí naší existence – přijměte ho tedy jako výzvu dostat se dál;**
- **pro pochopení stanoviska partnera je důležité umět naslouchat;**
- **nikdy nezaměňujte konflikt za útok proti partnerovi;**
- **nebojte se říci ne, jste-li o tom přesvědčeni.**

# Možné výsledky řešení konfliktu:

- **KONSENSUS:** je pro obě strany  
nejpříjemnějším řešením.
- **KONFRONTACE:** lze řešit ultimativně (bud'  
...anebo), nebo direktivně (musíte...).
- **VYHNUTÍ SE KONFLIKTU:**

**Skrytý konflikt narušuje mnohdy i vztahy  
v okolí na velice dlouhou dobu.**

# **Základní principy jednání při řešení konfliktu:**

- **Využijte konflikt a zmatek jako příležitost k tomu, chopit se iniciativy.**
- **Sami si ohodnoťte možná rizika, která konflikt může signalizovat.**
- **Zabraňte rozšiřování konfliktu.**
- **Nikdy se nepřipojujte ke kritice někoho jiného, pokud si sami neověříte podstatu problému!!!!!!**
- **Opravujte nesprávné interpretace nebo falešná obvinění!!!!!!**
- **Nezabývejte se řešením více konfliktů najednou.**
- **Minimalizujte formální konflikt za pomoci přesvědčování a otevřeného dialogu.**
- **Dosáhněte toho, aby jednotliví účastníci konfliktu cítili zodpovědnost za své jednání.**
- **Při hledání řešení konfliktu mějte neustále na paměti základní hodnoty a poslání vaší organizace.**

# Pořadí kroků při řešení konfliktu:

- 1. krok:** Vyslechněte stranu A.
- 2. krok:** Prověřte situaci.
- 3. krok:** Vyslechněte znovu stranu A.
- 4. krok:** Proberte problém se stranou B.
- 5. krok:** Sejděte se se stranou A i B.
- 6. krok:** Vyjasněte stanoviska jednotlivých stran.
- 7. krok:** Usměrněte jejich dialog.
- 8. krok:** Hledejte možná řešení
- 9. krok:** Snažte se dojít ke společné shodě na určitém řešení
- 10. krok:** Realizujte rozhodnutí.

# Eskalace a de-eskalace konfliktu

## CO NAHRÁVÁ ESKALACI KONFLIKTU?

- popichování, obviňování  
předhazování,
- výhrůžky, kárání,  
neposlouchání,
- zacházet s protistranou  
jako s dítětem,
- představa, že někdo musí  
vyhrát,
- zvyšování hlasu,  
přerušování,
- zabírat prostor, nechat  
čekat,
- odmítavá, ironická  
mimika, gestikulace,

## CO PODPORUJE DE-ESKALACI?

- otázky,
- hovořit o vlastních  
dojmech,
- dohody pravidel rozhovorů,
- mluvit pomalu, projevovat  
souhlas, přikyvovat  
hlavou,
- nadýchnout se z hluboka,
- sdělit svůj zájem,
- měnit požadavky,
- dbát na zájmy, místo na  
požadavky.

# Zvládání mimořádných situací

## **PŘIJÍMÁNÍ KRITIKY**

- Vždy očekávejte hrozící kritiku;
- Týká-li se firmy, neberte ji osobně, ale k firmě buďte loajální;
- Buďte empatičtí – snažte se vcítit do myšlení kritizujícího;
- Nepřestávejte dýchat;
- Nechte kritika vymluvit – uvolnit napětí;
- Odpovídejte klidným, spíše tišším hlasem, volte volnější tempo – nikdy se nenechte strhnout k emotivnímu jednání;
- Hledejte věcné řešení, případně možnou nápravu.



# Zvládání mimořádných situací

## **ZVLÁDÁNÍ ZLOSTNÉHO ATAKU:**

- Projevte empatii;
- Zpomalte řeč;
- Nedělejte prudké pohyby, nemluvte úsečně;
- Při osobním jednání partnera posad'te, nabídněte kávu;
- Klidně nechte partnera – klienta vymluvit, uvolnit napětí – odpustit přetlakovou páru;
- Buďte věcní – vše si запиšte, co vám není jasné, otevřeně se na to zeptejte;
- Hledejte kompromisní řešení v alternativách, či variantách;
- Buďte klidní, mírně autoritativní, ale zdvořilí a taktní.