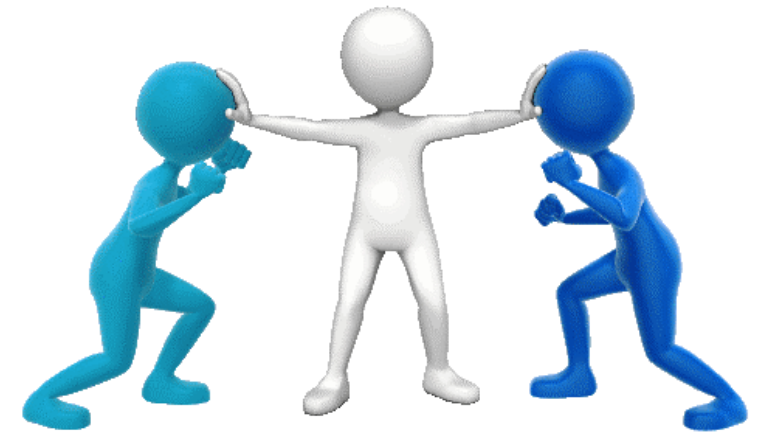


# TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

---

bp2088 / bk2088  
Jaro 2020

KONFLIKT A KRIZE  
V TÝMU



# KONFLIKT A KRIZE V TÝMU

---

- **krize a konflikt vzniká v průběhu komunikace** – ať již na začátku procesu, v průběhu, či na samotném konci, kde konflikt může vzniknout např. nesprávným rozhodnutím
- jedním z hlavních prostředníků konfliktů jsou „**šumy**“ v komunikaci

## Jak mohou šumy v komunikaci vznikat?

- **špatným „zakódováním“** - špatným výběrem slov a symbolů, kterými chceme informaci předat
- **nevhodným výběrem komunikačních kanálů**: tváří v tvář, telefon, dopis, e-mail...
- **špatnou pozorností** příjemce
- **předsudky, znalosti, dovednosti** příjemce i vysílajícího
- **absence zpětné vazby** – zda bylo pochopeno sdělení
- šumy jsou podporovány našimi osobními zkušenostmi; každý z těchto šumů je potenciálním zdrojem konfliktů!

# KONFLIKT A KRIZE V TÝMU

---

- lat. „*conflictus*“ = srážka
- konflikt je **střetnutí vzájemně si odporujících, nebo se vylučujících potřeb (záměrů) stanovení cílů osob (skupin, organizací...), které jsou ve vzájemném vztahu závislosti**
- konflikt je proces, v němž **jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních aktivit na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich zájmů** nebo sledování jiných zájmů
- **konflikty jsou naprosto běžnou součástí lidského soužití** X tradiční pohled na konflikt vycházel z přesvědčení, že konflikt je zcela škodlivý; byl spojován s negativními pojmy jako násilí, destrukce, iracionalita atd.
- **neexistují dlouhodobě nebo trvale bezkonfliktní vztahy**; všude, kde se setkávají nebo spolupracují lidé, dochází průběžně ke střetu různých názorů, potřeb a zájmů; ať již mezi jednotlivci či menšími či většími skupinami
- konflikty mohou být z určitého pohledu velmi **užitečné!**

# PROBLÉM X KONFLIKT

---

## PROBLÉM

- **úkol, který čeká na řešení;** shromažďujeme informace a následně jednáme
- **v případě problémů převažuje společný zájem nalézt řešení** nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek
- problém lze označit za „odosobněný spor“
- problém ještě neznamena konflikt!

## KONFLIKT

- **nastane většinou při řešení problémů, pokud jsou v rozporu postoje, hodnoty a zájmy lidí a do hry vstupují emoce**
- zasahuje do zajetých kolejí, je nestabilizující prvek, který zapříčiňuje narušení rovnováhy v pracovním i osobním životě člověka

# KONFLIKT A KRIZE V TÝMU

---

## Symptomy, které signalizují konflikty:

- zhoršuje se komunikace mezi účastníky
- přibývá řevnivosti
- objevují se rozdílné názory na vyskytující se problémy
- častěji dochází k hádkám kvůli maličkostem
- místo řešení problémů hledáme viníky
- odvoláváme se stále více na pravidla a nařízení
- od věcného řešení problému přecházíme do emocí a vztahů
- snižuje se efektivita práce a výkon
- oddalují se rozhodnutí

# KONFLIKT A KRIZE V TÝMU

## PŘEDPOKLADY VZNIKU KONFLIKTU

---

### -z hlediska **STRUKTURY (ORGANIZAČNÍ, HIERARCHIE)**

- pracovníci musí jednat s lidmi, jejichž práce je zásadně odlišná
- pracovníci se musí dělit o omezené zdroje
- lidé musí spolupracovat komplikovanými způsoby

### -z hlediska **KOMUNIKACE**

- pramení z různých nedorozumění či šumů v komunikaci
- pracovníci nemají dostatek informací nebo jich mají až příliš

### -z hlediska **OSOBNOSTI**

- nejdůležitější osobou v konfliktech jsme my sami
- konflikty, v nichž se ocitáme, v mnoha případech odrážejí naše vnitřní rozpory, problémy, napětí a strach

### -z hlediska **OKOLÍ**

- na vznik konfliktů má vliv i prostředí
- vysoce nejisté nebo dynamické okolí vede k velkému tlaku na lidi a může podpořit vznik konfliktu

# VĚCNÝ PROBLÉM X EMOCE

---

- u většiny konfliktů je jádrem sporu nějaký **konkrétní problém, věcná otázka**
- prvotním podnětem je **odlišný názor nebo zájem**
- předmět sporu má zcela běžnou povahu a v této fázi není ještě důvodem pro vyhrocení konfliktu
- věcnou stránku **začínají překrývat emoce!**
- **konflikt odráží naše vnitřní rozpory a problémy**, napětí a strach, které jsme nevyřešili nebo jsme si je nepřipustili
- do hry se přidává podezíravost, a tak se spor dostává do morální roviny
- **věcná otázka je překryta hodnotovými, vztahovými a osobními otázkami**

# VIDITELNÉ X SKRYTÉ KONFLIKTY

---

## **Viditelné konflikty (horké)**

- projeví se výrazně navenek
- emoce dodávají zúčastněným mnoho energie
- průběh se vymyká racionální kontrole, dochází k selektivnímu vnímání a registrujeme pouze předsudek o partnerovi
- teď se stává konflikt otevřeným
- máme pocit, že je zraňována naše důstojnost, reagujeme velmi vzrušeně a přecházíme do protiútoků
- v této fázi boj živí sám sebe, vytváříme si zásobu skutečných i domnělých problémů s druhou stranou
- nastává „horká fáze konfliktu“

## **Skryté konflikty (studené)**

- neprojevují se navenek, ale prožíváme je uvnitř
- mohou se vyskytovat stejně tak dobře v rodinném i pracovním kruhu, stejně tak i na mezinárodní úrovni
- jsou intenzivnější a mají těžší dopady než otevřené konflikty
- vážné komunikace, stává se cynickou a sarkastickou, až je úplně ochromena
- chybí nadšení a aktivita, objevuje se zklamání, deziluze a frustrace



# TYPY KONFLIKTŮ

---

- **podle roviny komunikace**
  - konflikt v obsahu – názory na věc, mohou vyústit ve vztahové konflikty
  - konflikt ve vztahu – pocity, emoce
- **podle počtu lidí**
  - intrapersonální – vnitřně osobní konflikt jedince, při němž se střetává více hodnot, cílů, potřeb...
  - interpersonální
  - intraskupinové – odehrávají se uvnitř skupiny
  - interskupinové – odehrávají se mezi dvěma a více skupinami
- **podle viditelnosti**
  - viditelné (horké, otevřené) – často doprovázeny emocemi
  - neviditelné (studené, skryté) – zůstávají neřešeny, jako „sopka“
- **podle zdroje vzniku**
  - v obsahu – vznikly z různého názoru na věc
  - v procesu – vznikly z různého názoru na postup
  - v osobách – vznikly z různého názoru na osobní cíle, zájmy, potřeby

# POZITIVNÍ FUNKCE KONFLIKTU

---

- konflikt často slouží jako odrazový můstek **skutečně tvořivého řešení**
- **vyjasňuje postoje** – tím, že se záležitost vyhrotí, může posloužit k tomu, že mnoho dosud zaměřených postojů a názorů se náhle ozřejmí
- **zvyšuje kvalitu rozhodování** – může být konstruktivní, když zvýší kvalitu rozhodování, stimuluje tvořivost, povzbuzuje zájem členů týmu o dění, poskytuje možnost vyjadřovat svůj nesouhlas, podněcuje kritické zkoumání stanovisek a názorů vlastních i cizích
- **zvyšuje angažovanost** – konflikt jen málokdy nechává dlouhodobě chladným, a proto pomáhá k tomu, že lidé se více angažují; jeho pozitivní vyřešení je velkou příležitostí k tomu, jak tuto angažovanost dále rozvíjet a prohlubovat
- **podporuje spontánnost a komunikaci** – v konfliktních situacích se lidé často neohlížení na to, co a jak říkají a jak jednají; vyjasňují se tak nejenom názory a postoje, ale také se ukazuje, kdo je kdo
- **posiluje produktivitu** – některé studie ukazují, že v pracovních i sportovních týmech jistá míra soupeření a konkurence (rozumná úroveň konfliktu) vede k vyššímu výkonu a následně i k vyšší spokojenosti (TENZE); zásadní je zde to, jak se na konflikt pohlíží, jak se interpretuje jeho význam a samozřejmě jak se také řeší
- **pomáhá zvyšovat tvořivost** – čas od času může být pro manažera výhodné podnítit výměny názorů, mírné neshody, soutěživost, kritiku, oponenturu, zpochybnění názorů, či vzepření se tradicí

# ZÁSADY PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

---

- přizvat nezávislého člověka, který přinese jasná pravidla pro diskusi; zeptat se odborníka
- lépe poznat soupeře
- být otevřený a nestranný
- čím dříve se konflikt řeší, tím lépe; spolupráce chce čas, soupeřit se dá rychle
- vyjasňování představ, zájmů, názorů
- poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu
- zvyšovat způsobilost lidí pro řešení konfliktů
- uvědomit si, že lidé mají různé představy
- pracovat se silnými stránkami a zdroji účastníků

# ZÁSADY PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

---

- dávat najevo, že **každý má právo na seberealizaci**, samostatnost
- **všímat si pocitů, nedívat se nazpátek**
- snaha o **konsensus** (vzájemný souhlas, často spontánní vzájemná shoda) má přednost **před kompromisem** (malý zisk za cenu malé ztráty)



# EFEKTIVNÍ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ V TÝMU

---

- konflikt je vnímán jako **společný problém všech, ne jednotlivce**
- každý **otevřeně vyjadřuje svá přání, cíle, zájmy, postoje, potřeby**
- **hledáme řešení, které uspokojí všechny**, přitom sledujeme společné, ne sobecké cíle
- když druhý mluví, snaží se ostatní vžít do jeho pocitů – empatie
- nepoužíváme ani sliby, ani **nepoužíváme hrozby, nevyčítáme**
- své **negativní pocity každý vyjádří tak, aby neublížil** druhým
- dáváme najevo, že **naše postoje a názory jsou pružné**
- **projevujeme se kooperativně**, aby byl vytvořen a stabilizován kooperativní vztah

*(Dotlich, D.L., Cairo, P.G., Proč ředitelé selhávají, 2006)*

# NEDOPORUČENÁ STRATEGIE „BOJE“, SEBEPROSAZENÍ

---

- jeden se v konfliktu musí prosadit, chci to být já
- své skutečné zájmy, cíle nevyjádřím vůbec nebo útržkovitě
- sleduji hlavně svůj cíl, nenechám druhého, aby se projevil
- naznačím sliby, jsem připraven sliby nesplnit, když bude třeba, druhému otevřeně pohrozím
- negativní pocity vyjádřím ostře, zraňuji druhé, urážím druhou osobu
- dám najevo, že ze svých pozic nehodlám ustoupit
- předstírám kooperaci, abych druhého použil pro své cíle
- nesnažím se chápat druhého, musí si pomoci sám

# OSOBNOSTNÍ STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

---

- každý má svůj **vlastní přístup k životu, k práci**
- každý má **vlastní žebříček hodnot, určitý typ temperamentu, vlastní přístup nebo styl řešení konfliktů**
- někdo se při **prvním náznaku konfliktu stáhne (útěk)** X jiný **konfliktu čelí a hledá řešení, které bude přijatelné pro obě strany (konsensus)**
- někteří jedinci používají taktiku „**poloplné sklenice**“ – **pokoušejí se dosáhnout co nejvíce ze svých cílů a přitom co nejméně poškodit vztahy k druhé straně (kompromis)**
- někteří jedinci jsou tak **silně soustředění na dosažení svého cíle, že bez rozpaků poškodí nebo zničí své vztahy k druhým (boj)**
- **osobní styl každého člověka je ovlivněn tím, do jaké míry je zaměřen na cíl, nebo vztah**

# OSOBNOSTNÍ STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTU „VYJEDNÁVACÍ METODY“

---

- 1. SPOLUPRACUJÍCÍ (WIN-WIN)** - snaží se o zachování vzájemných vztahů a zároveň o prosazení svých cílů; má na mysli zájem nejen svůj, ale i svého protivníka; uvědomí-li si, že vznikl konflikt, použije vhodné metody jeho zvládnutí; jde o **strategii výhra/výhra**
- 2. KOMPROMISNÍ** - předpokládá, že řešení výhra-výhra není možné, a jeho vyjednávací strategie se snaží o malý zisk za cenu malé ztráty vzhledem k osobním vztahům i cílům zúčastněných stran; přitom používá hlavně přesvědčování a manipulace; jde o **strategii minivýhra/miniztráta**
- 3. USTUPUJÍCÍ** - snaží se za každou cenu udržet vztahy s minimálním ohledem na zájmy zúčastněných stran; chrání vztahy tím, že se vzdává, ustupuje a vyhýbá se konfliktu; jde o **strategii ústup-ztráta/výhra**
- 4. AUTORITÁŘSKÝ (WIN-LOSE)** - charakteristické je uspokojení jeho osobního cíle bez ohledu na vzájemné vztahy; v konfliktu lze podle něj buď vyhrát, nebo prohrát, přičemž výhra je spojena s prestiží a postavením; jde o **způsob orientovaný na sílu k prosazení svého stanoviska a dosažení vítězství**
- 5. UHÝBAJÍCÍ (DELEGUJE)** - dívá se na konflikt jako na něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout; hlavními rysy tohoto stylu je snaha nemuset řešit konflikty a tím pádem „přehodit“ je na někoho jiného a zbavit se zodpovědnosti za řešení; to vyvolává beznaděj, která ústí do výrazné frustrace všech zúčastněných stran; obvykle nedojde ani k dosažení cílů, ani k zachování vztahů a uhýbající za cenu úniku dovolí druhému zvítězit; jde o **strategii únik-ztráta/výhra**



# OSOBNOSTNÍ STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

---

- žádný styl nebo přístup není lepší než ostatní, vždy záleží na konkrétní situaci
- k příznivému výsledku mohou vést všechny styly
- styly a přístupy lidí se mění, přizpůsobují se požadavkům nově vznikající situace

## ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU

## PŘIMĚŘENÉ SITUACE

### Autoritářský

naprosto správné

- když je nutná rychlá akce, prosazení opatření
- v záležitosti obecného zájmu, pokud jsme si jistí, že naše řešení je

### Spolupracující

- nalezení společného řešení tam, kde zájmy obou stran jsou příliš důležité a citlivé na to, aby z nich bylo možno slevovat kompromisy
- když naším cílem je něco se naučit, dozvědět..
- k získání a podpoře výsledného řešení tím, že se na jeho tvorbě všichni zúčastní

# KONFLIKT A KRIZE V TÝMU

## OSOBNOSTNÍ STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

---

### ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU

### PŘIMĚŘENÉ SITUACE

#### **Ustupující**

prohráváme

- když zjevně nemáme pravdu nebo nejsme v právu
- pokud máme zájem slyšet názor jiných, poučit se
- minimalizování ztrát, jsou-li naše šance v nerovnováze a
- když je důležitější harmonie a stabilita
- když chceme, aby se podřízení poučili sami z chyb

#### **Kompromisní**

metod

tlakem; jako ústupový

- když cíle a zájmy jsou sice důležité, avšak nikoliv tak, aby stály za námahu nebo narušení vztahů při použití více asertivních
  - dosažení dočasných urovnání ve složitých záležitostech
  - dosažení přijatelných a vyhovujících řešení pod časovým
- prostředek, když ani konfrontace a ani spolupráce nefungují