



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Dokonalé zvládání konfliktů a kritických situací



Jak si zachovat KLID v každé situaci

- pokročilé techniky přístupu a kreativní řešení nejen pracovních konfliktů

aneb umění zvládat konflikty způsobem, v němž mohou vyhrávat všichni

Motto: „Kdo pracuje rukama, je dělník. Kdo pracuje rukama

a hlavou, je řemeslník. Kdo pracuje rukama, hlavou a srdcem,

je umělec.“ Louis Nizer

Obsah tréninku:



Jak si zachovat respekt a klid i v těch nejtěžších situacích

aneb umění zvládat konflikty způsobem, v němž mohou vyhrávat všichni



Cílem tréninku je

1. porozumění nejdůležitějším principům úspěšného

zvládání konfliktů

a definování silných i slabých stránek vlastního osobního přístupu

- 2. zvládnutí pokročilých dovedností, které jsou nezbytné pro řešení kritických nebo emočně vypjatých situací**
- 3. a následný trénink přístupu „výhra-výhra“ na konkrétních příkladech z manažerské i osobní praxe**

Z obsahu:

- Konflikt je přirozenou součástí života a manažerské práce aneb proč se konfliktům nemůžeme vyhnout
- Psychologie úspěšného zvládání konfliktů
- Přehled obtížných situací při manažerské praxi jak jim s přehledem čelit
- Jak si udržet klid, rozvahu i sebedůvěru i v těch nejobtížnějších situacích
- Umění nenásilné komunikace při jakémkoliv sporu - mistrovská technika, která způsobí revoluci ve Vašem osobním i pracovním životě



„Nejtěžší v životě je rozeznat,

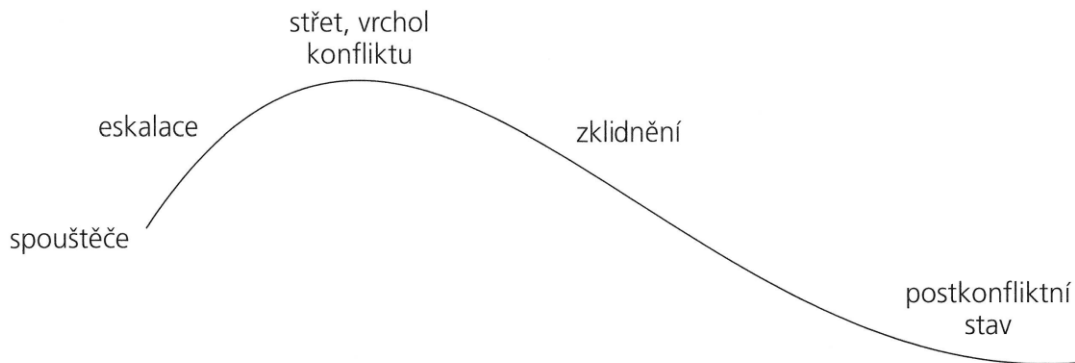
který most překročit a který spálit.“

David Russel

Konflikt jako proces

Konflikty patří k běžnému životu, jsou všudypřítomné, přirozené a potřebné. Systém bez konfliktů by byl mrtvý nebo stagnující a nevyvíjel by se.

Konflikty způsobuje různost názorů, charakterů, preferencí a motivů.



Spouštěč konfliktu

Spouštěčem může být cokoliv, čemu dovolíte, aby vás nabudilo ke konfliktní reakci.

Spouštěče konfliktu:

- **Situace vnějšího okolí** – horko, zima, mnoho hluku, málo zdrojů k dispozici, náročné procesy, izolace, nedostatek informací...
- **Lidé** – nepříjemná osoba, moc lidí v okolí, odlišné osobnosti, lobbistické skupiny...
- **Naše „já“** – aktuální zdravotní stav, osobní emocionalita, strach, obavy, temperament...

Možnosti zakročení: **Zásah ve fázi spouštěčů může odvrátit konflikt!**

- převod pozornosti na jiné téma,
- překvapení,
- humor,
- jídlo a pití,
- pauza,
- ocenění,
- zápis problematických bodů

Růst konfliktu

Jakmile se nahromadí několik spouštěčů, začíná se v člověku hromadit napětí a konflikt přechází do eskalační fáze. Stoupá adrenalin, organismus se připravuje na akci. Člověk je dráždivější, ale ještě se chová racionálně.

Zásah ve fázi růstu konfliktu je náročnější, musí být vyladěno chování a vyjadřování. Předpokládá racionální chování alespoň jedné strany.

Možnosti zakročení:

- vysvětlování, vizualizace (obrázek, schéma, materiály),
- posun v čase („vrátíme se k tomu za 20 minut“),
- vstup třetí osoby
- definování potřebného výstupu a rizika, když se nedohodneme.

Vrchol konfliktu

Nastává emocionální zatmění, racionalita není nebo je výrazně potlačena. Obě strany jsou ve stavu boje.

Možnosti zakročení:

- odchod z místa střetu,
- odklad v čase,
- dohoda o nedohodě („my dva to nevyřešíme, navrhuji, aby se věci ujal někdo jiný“),
- vstup třetí osoby.

Zklidnění

Uvolnění a ztišení konfliktu, rekapitulace proběhlé situace. Zklidnění konfliktu může být však dočasné a krátkodobé. V organismu je stále přítomna vysoká hladina stresových hormonů, v důsledku toho je člověk snadno dráždivý. Stačí nepatrná poznámka, výraz tváře a vše se může vrátit do předchozí fáze.

Možnosti zakročení:

- zjednodušená mluva,
- postupný zápis, vizualizace,
- hlídání vyjadřování a chování,
- posun jednání v čase,
- definování potřebného výstupu a rizika, pokud se nedohodneme

Postkonfliktní stav

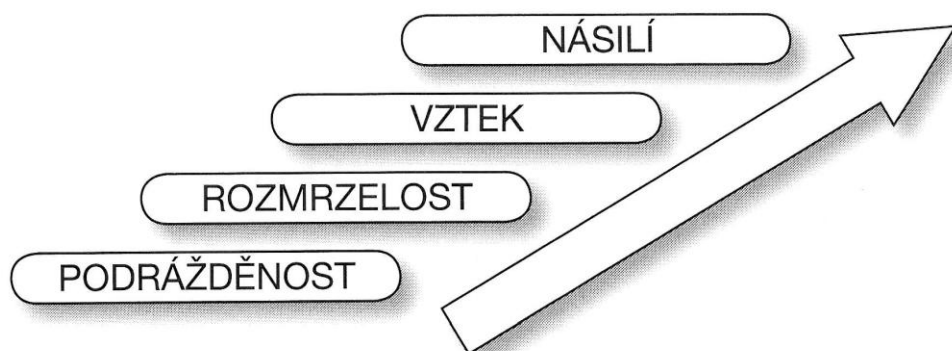
Vyznačuje se racionalizací vlastního chování, výčitkami nebo úvahami „kdybych byl býval“. Je to stav vhodný pro zpětnou vazbu jako nástroje růstu.

Možnosti zakročení:

- zpětná vazba k tomu, co proběhlo (analýza),
- dopředná vazba, jak v podobné situaci jednat příště (syntéza, řešení),
- využití třetí osoby.

Úrovně konfliktu

Konflikt se vyvíjí, žije vlastním životem a stupňuje se. Čím dříve se najde řešení, tím lépe pro všechny zúčastněné.



Podrážděnost	Problémy a potíže nejsou výrazné – klidně byste se bez nich obešli, ale dokážete je bez potíží ignorovat.
Rozmrzelost	Problémy vyvolávají rostoucí rozmrzelost, začíná narůstat stres a lze očekávat další potíže. Obvykle dokážeme logicky vyjádřit své námitky.
Vztek	Problémy vyvolávají silný pocit nespravedlnosti, uraženosti a nepřátelství. Námitky začínáme vyjadřovat emocionálně.
Násilí	Zúčastnění jsou přesvědčeni o správnosti svého stanoviska. Pomsta a odplata je na denním pořádku, každý chce vyhrát za každou cenu a protivníkovi přeje porážku. Násilnou reakci považuje za přiměřenou. Námitky vyjadřuje agresivně – slovní, emocionální nebo fyzické násilí.

Čtyři možné výsledky konfliktu

Konfliktní situace může mít čtyři možné výsledky, jen jeden z nich však přináší uspokojivé řešení. Můžeme použít obor matematiky, kterému se říká teorie her. Výsledek najdeme následujícím způsobem:

Kladný součet	+2 =	strana A (+1) a strana B (+1) jsou spokojeny a konflikt je vyřešen
Nulový součet	0 =	strana A je spokojena (+1), ale strana B se zlobí (-1)
Nulový součet	0 =	strana A se zlobí (-1), ale strana B je spokojena (+1)
Záporný součet	-2 =	strana A je nespokojená (-1), strana B je rovněž nespokojená (-1) a konflikt pokračuje

Popsané výsledky lze zakreslit do tabulky:

	vyhrávám	prohrávám
vyhráváš	(+2) kladný součet	(0) nulový součet
prohráváš	(0) nulový součet	(-2) záporný součet

Při řešení konfliktů usilujeme o kladný výsledek, při němž jsou spokojeny obě strany. Tuto situaci je možné nazvat já vítězím/ty vítězíš a je to samozřejmě nejlepší možný výsledek pro všechny zúčastněné.