

1. Konflikt a jeho řešení


2. Vedení porad

4. Seminář⁺

15. 3. 2022

Lucie Reczková





Co je cílem
dnešního
semináře?

Co je to konflikt a jak
ho řešit

Případová studie na
řešení konfliktu

Efektivní vedení
porad



Co je to konflikt a jak vzniká?

❖ Konflikt je **střet zájmů**, **neshoda**, nebo **rozpor** mezi dvěma a více lidmi nebo i skupinami.

❖ Konflikt vzniká na základě **jiných postojů** lidí k věci, **jiných hodnot**, **emocí**, **osobních problémů**, nebo z důvodu **špatného porozumění** anebo z důvodu **rozdílnosti v našich požadavcích na výsledky**.

Teorie konfliktu v managementu

Tradiční teorie

- ❖ konflikty jsou **špatné**
- ❖ konflikty způsobují potíživost
- ❖ konfliktům se musí **vyhýbat** nebo se musí **potlačit**

Současná teorie

- ❖ konflikty jsou **součástí lidských vztahů**
- ❖ konflikty jsou většinou **přínosné**
- ❖ konflikty jsou **přirozeným vyústěním změn**
- ❖ konflikty mohou a měly by být **zvládnuty**

Jak působí konflikt na organizaci

Negativní efekt

- ❖ **odvádí pozornost** od důležitých aktivit
- ❖ **podrývá morálku**
- ❖ **polarizuje** zaměstnance a skupiny a tím omezuje spolupráci
- ❖ **zostřuje rozdíly**
- ❖ vede k **nezodpovědnému** nebo škodlivému **chování** jako nadávky a násilnosti

Pozitivní efekt

- ❖ výsledek je **vyjasnění a řešení** důležitých problémů
- ❖ **zapojuje** zaměstnance do **řešení problémů** pro ně osobně důležitých
- ❖ rozvíjí **přirozenou komunikaci**
- ❖ pomáhá uvolnit **emoce, stres a úzkosti**
- ❖ pomáhá **budovat spolupráci** mezi lidmi, a tím se lidé mezi sebou i více poznají
- ❖ pomáhá lidem **rozvíjet porozumění** a další komunikační a vztahové dovednosti

Styly řešení konfliktů

- ❖ soutěžení
- ❖ spolupráce
- ❖ kompromis
- ❖ ochota, vstřícnost
- ❖ vyhýbání se

Který styl řešení konfliktů použít?

❖ Závisí na dvou bodech:

1. Jak moc Vám záleží **na vztahu** mezi lidmi v tomto konfliktu
2. Jak moc Vám záleží na tom **vyhrát.**

Soutěžení – cíl je vyhrát

- ❖ **win-lose** styl řešení konfliktu
- ❖ vyšší zájem o osobní cíle než o vztahy
- ❖ když musíme udělat **nepopulární**, ale **důležité rozhodnutí**
- ❖ jedna strana prosazuje **mocenský** a **agresivní** přístup

Spolupráce – cílem je vzájemná účast

- ❖ snaha o řešení, které vyhovuje oběma stranám konfliktu (**win-win** výsledek)
- ❖ vyšší zájem o osobní cíle a také o vztahy
- ❖ používá se, když **obě strany** mají **zájem o řešení konfliktu** a chtějí spolupracovat na oboustranně akceptovatelném řešení.
- ❖ **nejlepší metoda řešení konfliktu, protože se snaží pokrýt potřeby obou stran**

Kompromis – cílem je najít společnou řeč

- ❖ urovnání rozdílů skrz **oboustranné ústupky**
- ❖ používá se, když lidé na stejné pozici pracují na vzájemně se vylučujících úkolech
- ❖ vyvolává výsledek **lose-lose**, protože ani jedna ze stran nedostane, vše co chce

Ochota, vstřícnost – cílem je ustoupení

- ❖ vysoká úroveň spolupráce a nízká úroveň konfliktu
- ❖ výsledek **lose-win**, jedna ze stran se musí vzdát své pozice na úkor druhé strany
- ❖ použití ke dočasnému **zmírnění problémů**, dokud nebude nalezeno **lepší řešení** nebo k **udržení harmonie**

Vyhýbání se – cílem je získat čas

- ❖ založeno na víře, že konflikt by měl být **ignorován** nebo **odsunut**
- ❖ jedna ze stran se nechce účastnit konfliktu nebo nechce vytvářet emocionální napětí
- ❖ výsledek je **lose-lose**
- ❖ snaha o redukování důležitosti problému, který způsobuje konflikt
- ❖ když je **problém zanedbatelný** anebo když je druhá strana **neústupná** z důvodu rigidního chování nebo postoje.
- ❖ může se také použít jako **taktika dosáhnutí času na rozmyšlenou** a až obě strany „vychladnou“ může se začít znovu diskutovat

5 kroků k úspěšnému řešení konfliktu

1. vezměte **zodpovědnost za řešení konfliktu** do vlastních rukou
2. zjistěte, definujte a prodiskutujte zjištěný problém
3. ptejte se a také naslouchejte
4. stanovte si **cíle řešení** a vytvořte **akční plán** (krátkodobé – dlouhodobé řešení)
5. naplánujte si datum a čas pro kontrolu vývoje řešení konfliktu

Případová studie

Vyhýbání se

- ❖ založeno na víře, že konflikt by měl být ignorován nebo odsunut
- ❖ jedna ze stran se nechce účastnit konfliktu nebo nechce vytvářet emocionální napětí
- ❖ výsledek je lose-lose
- ❖ používá se, když problém musí být řešen ihned, nebo když je problém zanedbatelný anebo když je druhá strana neústupná z důvodu rigidního chování nebo postoje.
- ❖ může se také použít jako čas na rozmyšlenou a až obě strany „vychladnou“ může se začít znovu diskutovat.

Spolupráce

- ❖ Snaha o řešení, které vyhovuje oběma stranám konfliktu (win-win výsledek)
- ❖ vyšší zájem o osobní cíle a také o vztahy
- ❖ používá se, když obě strany mají zájem o řešení konfliktu a chtějí spolupracovat na oboustranně akceptovatelném řešení.
- ❖ **nejlepší metoda řešení konfliktu, protože se snaží pokrýt potřeby obou stran**

Soutěžení

- ❖ win-lose styl řešení konfliktu
- ❖ vyšší zájem o osobní cíle než o vztahy
- ❖ když musíme udělat **nepopulární**, ale **důležité rozhodnutí**
- ❖ jedna strana prosazuje mocenský a agresivní přístup

Ochota, vstřícnost

- ❖ vysoká úroveň spolupráce a nízká úroveň konfliktu
- ❖ výsledek lose-win, jedna ze stran se musí vzdát své pozice na úkor druhé strany
- ❖ použití ke dočasnému zmírnění problémů, dokud nebude nalezeno lepší řešení nebo k udržení harmonie

Kompromis

- ❖ urovnání rozdílů skrz oboustranné ústupky
- ❖ používá se, když lidé na stejné pozici pracují na vzájemně se vylučujících úkolech
- ❖ vyvolává výsledek lose-lose, protože ani jedna ze stran nedostane, to co chce

Vedení porad

- ❖ Cílem efektivního a přínosného vedení porad je, aby se účastníci něco naučili nebo něčeho dosáhli (Lujanac, 2007).
- ❖ Efektivní porada by měla mít přesně určený **účel**, měla by být dobře **naplánovaná a vedená**, mít určitý **závěr** a také následovnou **kontrolu** plnění dohodnutých úkolů/cílů.

Vedení porad - pravidla

- ❖ porada začíná v určený čas
- ❖ nechat, toho, kdo mluví doříct větu nebo myšlenku
- ❖ mobilní telefony ztišené nebo na vibraci
- ❖ upozornění mluvčího, pokud odbíhá od tématu
- ❖ témata se diskutují postupně

Vedení porad - zásady

- ❖ určete si záměr a pravidla porady
- ❖ definujte požadovaný výsledek
- ❖ vždy mějte program
- ❖ určete účastníkům jejich role (předseda, časoměřič, zapisovatel, mluvčí)
- ❖ zápisy z porady
- ❖ rozdělte důležité úkoly
- ❖ shrnutí důležitých bodů a úkolů členů ke konci porady