



# MANAGEMENT

## 4. seminář

### Řešení konfliktů

Ing. Helena Marková, Ph.D.

**Je konflikt k něčemu dobrý? Umíte ho  
řešit? Jakou strategii řešení volíte?**



## Co je konflikt a proč vzniká?

- střet zájmů, neshoda, rozpor mezi jedinci, nebo skupinami.

### Proč vzniká?

- jiné postoje, hodnoty, emoce, osobní problémy
- nedorozumění, špatná komunikace
- rozdílné požadavky na výsledky a očekávání výstupů.

## Teorie konfliktů - dříve

### Tradiční teorie

- konflikty jsou špatné
- konflikty způsobují potíže
- konfliktům se musí vyhýbat nebo se musí potlačit

# Teorie konfliktů – dnešní pojetí

## 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...

## Negativní efekt

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

## Pozitivní efekt

- výsledek je vyjasnění důležitých problémů
- vyústuje v řešení problémů
- zapojuje zaměstnance
- přináší přirozenou komunikaci
- uvolní emoce, stres, úzkost
- pomáhá budovat spolupráci mezi lidmi, tím, že se naučí něco o druhých
- rozvoj porozumění

# Řešení konfliktu ve studentském týmu

Jane a Tom jsou studenti na univerzitě. Mají za úkol pracovat na skupinovém projektu pro svou třídu. Dochází však mezi nimi ke konfliktu, který ovlivňuje produktivitu skupiny.

*What's the Problem?*

---

**Jane se domnívá**, že Tom nepřispívá k projektu dostatečně. Má pocit, že se pravidelně neúčastní schůzek a neplní své úkoly včas.

**Tom si naopak myslí**, že Jane je příliš panovačná a neváží si jeho nápadů. Má pocit, že se neustále snaží projekt kontrolovat a nedává mu dostatek prostoru, aby mohl přispět.

# Proces řešení

Krok 1: Uznání konfliktu

Krok 2: Identifikujte příčinu konfliktu

Krok 3: Nalezení společného základu

Krok 4: Brainstorming řešení

Krok 5: Vyhodnocení řešení

Krok 6: Implementace řešení  
(závazek, monitoring)





## Nástroje – pomoc při řešení

- mediátor (zkušenost, autorita)
- efektivně vedené pracovní porady...jak by měly vypadat?

# Úkol 1 – Multifunkční tým

- V čem je problém?
- Jak budete postupovat v jednotlivých krocích?
- Role vedoucího
- Jaké prostředky využijete?

## Jak řešíme konflikty

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

Jsou to styly řešení konfliktů. U každého člověka je jeden nebo dva převažující.

## Na čem záleží?

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



## Spolupráce – vzájemná dohoda obou stran

- 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, to 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 k dočasnému zmírnění problémů, dokud nebude nalezeno lepší řešení nebo k udržení harmonie

## 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



## Vyhýbání se – cílem je získat čas

- 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.

## Úkol 2 - Karel

- Řešení po jednotlivých krocích.
- Jakou zvolíte strategii řešení?

## Jací jsme v přístupu ke konfliktu?

- Udělej si Thomas-Kilmannův test řešení konfliktů.
- Vyhodnot'te, jaký je Váš převažující styl řešení?
- Odpovídá výsledek testu Vámi navrhovaným řešením v předchozích úkolech?

**Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne.**

