

Procesní a systémové chyby mohou vést ke konfliktům mezi lidmi – ty se mohou jevit jako mezilidské problémy

- Odlišné charaktery a povahy lidí mohou způsobovat konflikty, ale není to moc obvyklé

Konflikt – neshoda mezi 2 a více stranami – jejich zájmy nebo chování jsou alespoň částečně neslučitelné

- Často jsou příčinou sdílené zdroje, protichůdné cíle nebo rozdílné interpretace
- Běžná součást manažerského života (řešení konfliktů) => potřebná dovednost si s nimi umět poradit
- Jsou spojené s negativními emocionálními stavy
- Cílem není je eliminovat, ale naučit se s nimi pracovat, aby nepoškozovali organizaci a prostředí (atmosféru)
 - Některé konflikty mohou být přínosem – vyjasňují situaci, názory, zlepší řešení, impulz ke změně
- Neexistence konfliktů snižuje výkonnost firmy
- Mohou působit i negativně na výkonost – pokles důvěry, snížení ochoty spolupráce, vyčerpání energie na konfliktu místo na práci, snížení motivace, horší atmosféra, rivalitní skupiny lidí
- Přínosné = funkční, negativní = dysfunkční (přínos x negativum lze hodnotit až následně)
- Další dělení (lze hned)
 - Interpersonální aspekty (z komunikace a interakce mezi lidmi, například při osobnostních rozdílech, špatně pochopeném úkolu, odlišná očekávání, nevyjasněné cíle a odpovědnost, tlaky v organizaci)
 - Věcné aspekty (konflikty mezi názory, zájmy, požadavky spojených s věcnými stránkami – např. úkoly)
 - Interpersonální zhoršuje vztahy a téměř vždy dysfunkční x věcné mohou vztahy zlepšovat a do určité míry bývají dokonce funkční => třeba je umět rozeznat a najít příčinu (často komunikace, zdroje, cíle)

Řešení konfliktů

- Prostředí nemusí vést ke konfliktu, ale může zvyšovat jeho pravděpodobnost
- Když si jednotlivé strany uvědomují rozdíly a rozpory mezi sebou, negativní emoce = **latentní konflikt**
- Pokud je rozpor snadno rozpoznatelný i vnějšími nezainteresovanými lidmi = **zjevný konflikt**
 - Manažer ho už musí analyzovat, pozorovat nebo do něj i vstoupit - manažer ho neřeší, ale pomáhá stranám nalézt přijatelné řešení, základní pravidla:
 - 1) Maximální zjištění informací 2) Zaměření na fakta 3) Alternativy řešení 4) Důraz na společné řešení 5) Uvolněná atmosféra 6) Vyváženost diskuze 7) Řešení, ne konsenzus
 - Udržet ve věcné rovině - ne osobní, předejít agresi a dávat pozor na emoce, zmírnění emocí:
 - 1) Jednat s respektem a bez zraňujících frází 2) Naslouchat a porozumět pocitům druhé strany 3) Stručná a jasná formulace 4)
 - Ukončení konfliktu rozhoduje, zda nevznikne znovu v budoucnu
- Praktická je znalost stylů řešení konfliktů - Kenneth Thomas - 5 stylů řešení konfliktů
 - 2 dimenze: míra prosazení vlastních zájmů x míra prosazení zájmů druhé strany
 - **Únikový styl ŽELVA**
 - Nízká míra svých i druhých zájmů, vyhýbání se konfliktům, neutralita, vyřeší se snad sám - často se konflikt nevyřeší - dlouhodobě špatná atmosféra
 - Negativa častého použití: ztráta věrohodnosti, ztráta důvěry a sebeúcty, snížení inovativnosti, věci nejsou vyřešeny, ale ignorovány, ztráta rozhodování na problémech
 - Vhodnost: triviální situace, není třeba rozhodnutí, nedostatek vlastních kompetencí
 - Nevhodnost: nutnost rozhodnutí, jsem za řešení odpovědný, důležitá záležitost, spěchá to
 - Rozvoj: rozhodování kdy je třeba a možné vstoupit do řešení (kompetence, emoce)
 - **Soupeřivý styl ŽRALOK**
 - Maximalizace svých zájmů bez ohledu nebo na úkor druhých, převaha v konfliktu, zastrašování, WIN-LOSE, jedna strana se cítí jako

poražená

- **Negativa častého použití:** zhoršení vztahů a komunikace, obava ostatních vyjádřit nesouhlas – ztráta odlišných názorů, demotivace ostatních, náročné na energii a udržení názoru
- **Vhodnost:** třeba rychlé rozhodnutí, nepopulární rozhodnutí, jsme si pravdou jisti a důležité
- **Nevhodnost:** složitá záležitost – třeba analýza a spolupráce, obě strany stejný status a moc
- **Rozvoj:** trénování jasného vyjadřování, obhajování stanovisek, dávání prostoru k vyjádření

• **Přizpůsobivý styl PLYŠOVÝ MEDVÍDEK**

- **upřednostňování druhé strany a jejich zájmů,** chceme si udělat partnery nebo je nepoštvat proti sobě – mohou nás využívat
- **Negativa častého použití:** menší vliv a respekt, snížení disciplíny, osobní frustrace, nespokojenost, bez sebeúcty, nevyužívání nejlepších možných řešení
- **Vhodnost:** pokud jsme se spletli, není pro nás výsledek důležitý, je třeba zlepšit atmosféru
- **Nevhodnost:** neetické nebo mylné chování druhých, pouze dočasné řešení, významné řešení
- **Rozvoj:** dokázat ustoupit alespoň v maličkosti, vcítit se do druhého, připustit chybu

• **Kompromisní styl LIŠKA**

- **částečné a rychlé uspokojení všech – nechce ztrácet čas konflikty, ústupky**
- **Negativa častého použití:** krátkodobé, ztráta dlouhodobých cílů, hodnot, zásad, cynické klima
- **Vhodnost:** cíle nestojí za zhoršení atmosféry, komplikované, časový tlak, nelze spolupráce
- **Nevhodnost:** 1 strana mocnější, potřeba dlouhodobé řešení, složitý problém, rozdílné hodnoty
- **Rozvoj:** předem zjistit, co je významné pro druhého a nevýznamné pro mě, ústupky za něco

• **Kooperativní styl SOVA**

- **plné uspokojení všech stran, WIN-WIN, posílení vztahů, řešení společnými silami, náročnost na dovednosti a čas, lze použít jen**

někdy

- **Negativa častého použití:** časově náročné i na drobnosti, spolupráce i neinformovaných lidí, nenaplnění pokud neexistuje vzájemná důvěra - to je však často
- **Vhodnost:** zájmy důležitější než kompromis, dlouhodobá perspektiva, negativní emoce
- **Nevhodnost:** málo času, chybějící zájem/kompetence, jednoduchý problém, různé hodnoty
- **Rozvoj:** naslouchání, přesvědčivost, empatie, vytrvalost, flexibilita => náročný styl, vnímat konflikt jako příležitost, analýza zdroje konfliktu, tvorba alternativ, hledání oboustranně vhodného řešení

- Opět každý styl se může hodit jindy dle situace

- **Strategická volba, kde záleží na:**

- 1) důležitosti = spolupráce
- 2) vzájemných vztazích = přizpůsobivý styl
- 3) času k vyřešení = soupeřivý styl

Vhodným řešením je použití principů versatility - zvolit styl přiměřený situaci, ne svůj osobně preferovaný