

# Sociálně psychologické aspekty managementu

---

KATEŘINA LEGNEROVÁ



# Strategie řešení konfliktů

---

Jaká by měla být kritika?

Co je to konflikt? Kdy a jak vzniká?

Jak lze racionálně řešit konflikt?

Jaké chyby ovlivňují řešení konfliktu?

<https://www.youtube.com/watch?v=F6Zg65eK9XU>

# Konstruktivní kritika

---

Reakce na kritiku může být *asertivní, agresivní, pasivní*, na čemž má velký podíl dodržování **pravidel kritického vystupování**:

- Znat **věcnou podstatu a příčinu**, proč se věc stala.
- Dodržet fáze: **pozitivní hodnocení** - kritika - pozitivní závěr.
- Formulovat připomínky **ve formě otázek**, nikoli tvrdých vyjádření. Doložit každou výtku konkrétním příkladem
- Zachovávat právo kritizovaného na **důstojnost**.
- **Chválit** co bylo na plnění úkolu dobré a pak každé zlepšení.
- Povzbuzovat kritizovaného k nápravě a **ukazovat směr**.
- Nechat kritizovaného vyjádřit se k výtkám a **navrhnout** formu a termín nápravy, který je nutno dodržet.
- **Přijmout** kritiku pozitivně s prognózou do budoucnosti.

# Psychologická charakteristika konfliktu

---

Konflikt **zájmů** (odlišná motivace: rozdílné až protikladné **úsilí o uspokojení potřeb/tužeb**)

Konflikt **názorů** (rozdílná **hodnocení** a interpretace)

Konflikt **postojů** (rozdílné **tendence a přístupy** k jednání v podobných situacích, zpravidla emočně podbarvené)

Konflikt **představ** (odlišné **vnímání** konkrétní situace a co si z ní kdo zapamatuje)

V konfliktních situacích dochází k potlačení racionálního jednání. Pro většinu lidí je nepříjemným emocionálním prožitkem.

# Sociální charakteristika konfliktu

---

**Intrapersonální** (vnitřní, osobní konflikt jedné osoby)

**Interpersonální** (mezi dvěma osobami)

**Skupinové** (uvnitř dané skupiny lidí: a) velké skupiny, b) malé skupiny)

**Meziskupinové konflikty** (mezi dvěma skupinami)

# Charakteristiky konfliktu

---

**Konflikt v oblasti pozitivních hodnot** (např. jít do zájmového kroužku nebo na koncert)

**Konflikt v oblasti negativních hodnot** (např. být potrestán rodiči nebo učitelem)

**Konflikt současného přitahování a odpuzování** (např. bylo by příjemné si pochutnat na sousedových hruškách, ale je to nebezpečné)

**Konflikt averze a pozitivní indukce** (např. je pro mě nepříjemné přiznat selhání, ale přece **musím**, abych „neztratil tvář“)

**Konflikt apetence a negativní indukce** (bylo by příjemné přivlastnit si nalezenou věc, kterou ztratil spolužák, ale to přece **nesmím**, je to jeho)

# Zvládání konfliktu

---

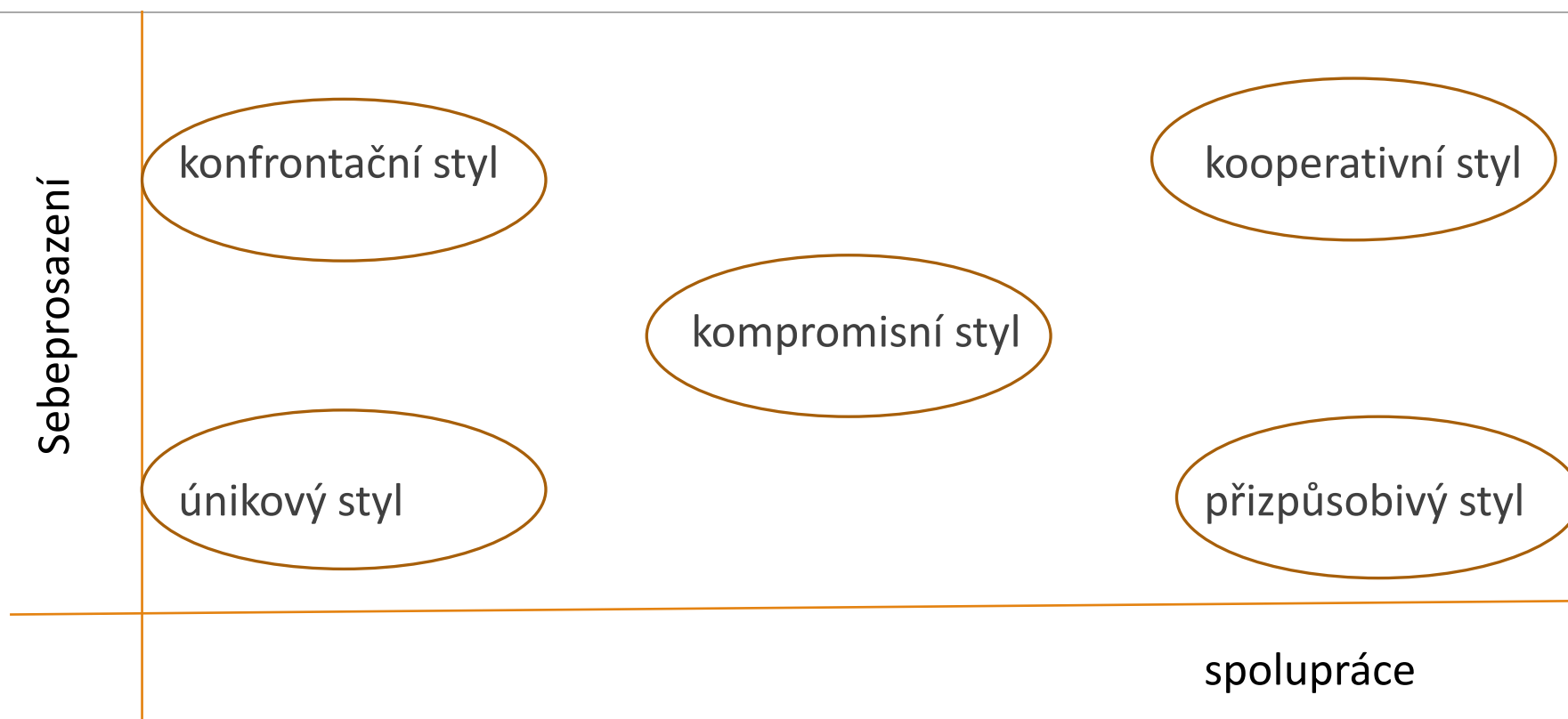
Jde o porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem jedince a podmínkami a vlivy prostředí. Účinek zátěže v konfliktní situaci je závislý i na některých **osobnostních rysech**:

- vnímavost (slyší trávu růst) x necitlivost
- labilita (napětí, strach, úzkost, nejistota) x stabilita
- racionalita x emocionalita (emoce snižují soudnost, kritičnost, schopnost koncentrace)

## **Styl řešení konfliktů:**

- Únikový styl
- Kompetitivní/konfrontační styl
- Přizpůsobivý styl
- Kooperační styl
- Kompromisní styl

# Míra sebeprosazování a spolupráce





# Styl zvládání konfliktů

---

**Únikový styl** - zahrnuje přístupy, které jsou nesebeprosazující a nekooperativní, účastník se rozhodl *nechat konflikt „běžet“*. Stálé používání tohoto stylu obvykle ústí do nepříznivého hodnocení ze strany druhých. **Za určitých okolností** může být **žádoucí**, např.:

- konflikt má minimální nebo pomíjivý význam a nestojí za to ztrácet čas
- existuje příliš málo informací k uspokojivému řešení
- jedinec je v pozici, kdy nemá žádnou moc dosáhnout změny,
- jiné osoby mohou vyřešit daný konflikt efektivněji

**Kompetitivní styl** - dosáhnout svých vlastních cílů bez ohledu na ostatní. Konfrontační styl vždy obsahuje prvky nátlaku, vynucování a dominance. Ti, kdož jej prosazují interpretují každou situaci v dimenzích výhra-prohra.

# Styl zvládání konfliktů

---

**Přizpůsobivý styl** – lidé s tímto stylem se podřizují přání druhých či povzbuzují spolupráci u druhých. Jsou *považováni za slabé a submisivní*. Je-li tento styl používán stále, je neefektivní, **přechodně může být účinný**, např.:

- přizpůsobivý styl může hrozící konflikt „zneškodnit“*,
- udržení souladu a vyhnutí se konfliktu je mimořádně důležité*,
- konflikt je zapříčiněn osobnostmi zúčastněných a nemůže být řešen jednoduchým způsobem*

**Kooperační styl** – odráží takový přístup k interpersonálnímu konfliktu, který může být charakterizován jako **oboustranná výhra**. Jde o snahu maximalizovat společné výsledky.

# Styl zvládání konfliktů

---

**Kompromisní styl** – je založen na přístupu „*dej – ber*“ a je pro něj typické, že obsahuje zpravidla sérii postupných ústupků. Styl je obecně přijímá jako vhodný způsob řešení konfliktů. Je oboustranně výhodný, když dosažení dohody je pro obě strany lepší než nedohoda.

Manažer je v organizaci mimo jiné i proto, aby vytvářel odpovídající podmínky pro pracovní výkon zaměstnanců. Jednou z jeho důležitých sociálních dovedností by mělo proto být umět pomoci konstruktivně řešit spory.

# Řešení konfliktů mezi podřízenými

---

Zachovat chladnou hlavu a nadhled - **racionalita**

Odhalit **příčinu** konfliktu, porozumět mu

Zasadit se o **odstranění příčiny**

**Řídit komunikaci** mezi znesvářenými podřízenými

# Řešení konfliktů nadřízený - podřízený

---

V byrokratickém a patriarchálním modelu řízení se konflikty tohoto druhu řeší **nejčastěji mocensky**. Střetávání nových nápadů se starým zaběhaným řešením se zpravidla řeší s ohledem na mocenské zájmy.

Časté konflikty se týkají nesouhlasu pracovníků s tím, jak je nadřízení **hodnotí a odměňují** – nezbytná jsou **objektivní, předem zveřejněná kritéria hodnocení**.

Časté konflikty se týkají rozdílných pojetí **pracovních povinností a respektování pracovní kázně** – nutné **soustředění na obsahovou** a nikoli vztahovou **stránku sporu**.

# Reakce na konflikt

---

**Agrese** (nepřiměřená reakce na nepříjemné a ohrožující situace)

**Identifikace** (ztotožnění se s názory strany konfliktu)

**Rezignace** (apatie, neochota do konfliktu vstupovat)

**Regrese** (návrat k neadekvátním projevům)

**Izolace** (odpoutání se od konfliktu, cílené vyhýbání)

**Negace** (vytěsnění z mysli, popření existence problému)

# Řešení konfliktů

---

Stručné shrnutí pro konfliktní chování:

- Neměňte lidi, odstraňujte potíže.
- Příčiny hledejte nejdříve u sebe a v systému.
- Ujistěte se, že konfliktní člověk ví o problémech, které způsobuje.
- Hledejte příčiny konfliktního chování a snažte se nabídnout něco, co je může odstranit.
- Pokud si nevíte rady a problémy jsou příliš závažné, obraťte se na specialistu (psycholog, psychiatr, sociolog, ...).