

Vítám vás na kurzu

Jak řešit konflikty v týmu a jak jim předcházet



Mgr. Jiří Sobek | adpontes.cz

**Konflikty jsou přirozená součást života.
Objevují se i v dobrých týmech.**



**S jakými konfliktními situacemi
se nejčastěji setkáváte?**



**Jaké pocity a představy
máte spojené
se slovem konflikt?**

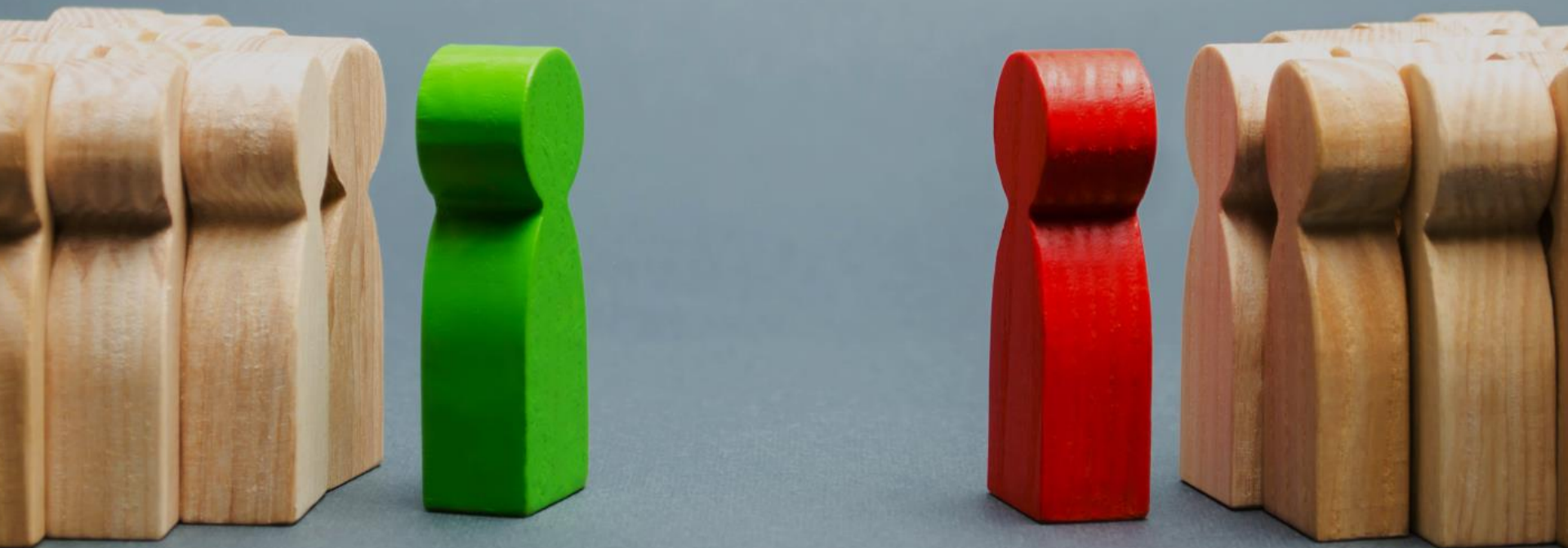


Jak lidé vnímají konflikt

- Střet
- Neshoda
- Rozpor
- Nepochopení
- Negativní emoce
- Hněv
- Smutek
- Strach
- Agrese
- Bezmoc
- Vadí mi to
- Nemělo by to být
- Nechci to řešit



**Konfliktům se nelze vyhnout.
Konflikt není chyba.**




**Jaký pozitivní přínos mají
konflikty pro tým?**



Pozitivní přínosy konfliktů

- Uvolnění **napětí**, vyčistí se vzduch.
- **Vyjasnění** sporných věcí.
- Zabránění **stagnaci**.
- Zdroj **změny**.
- Podnět k **vývoji a růstu** (týmu i jednotlivců).
- Nové informace a **uvědomění**.





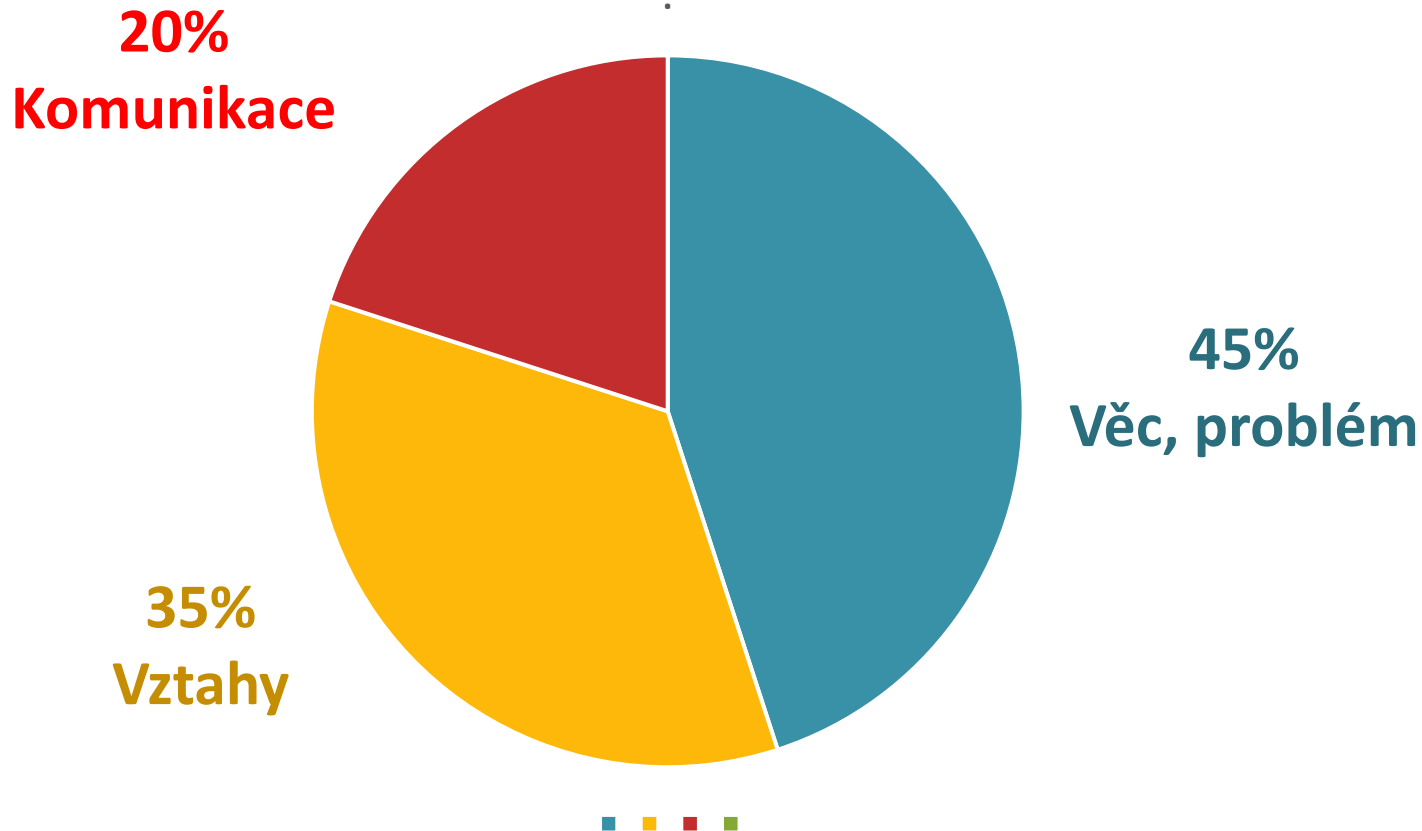
„Rozhodujícím faktorem, zda konflikt přinese pozitivní nebo negativní dopad, není samotná existence konfliktu, ale reakce zúčastněných na konfliktní situaci.“

PhDr. Dana Potočková: Nejlepší je domluvit se

Příčiny konfliktů



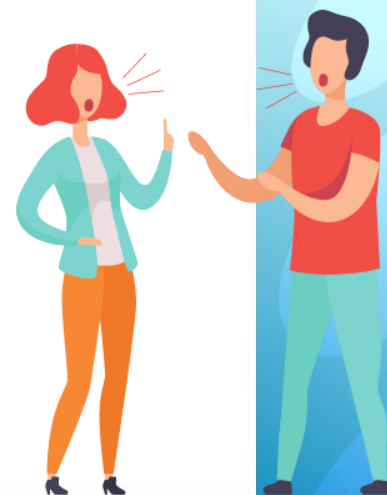
Příčiny konfliktů



Zdroj: Jiří Plamínek, *Konflikty a vyjednávání*

Příčiny konfliktů

- Únava, stres
- **Osobnostní** rozdíly
- Konflikt **hodnot**
- Konflikt **zájmů**
- **Informace** (jejich nedostatek, nepochopení)
- Nejasné **kompetence**, nejasná **pravidla** a jejich nerespektování
- Obrana vlastních **hranic**
- Snaha o **dominanci** ve skupině (moc a vliv)



**Příčina
konfliktu**



Jak si v týmu navzájem lépe porozumět





**Tým, ve kterém bychom byli všichni stejní
a mysleli si to samé, by byl
k uzoufání nudný.**

Akce



Lidé



Klid



Úkoly



Dominantní, dynamický, důrazný

Nejdřív práce, potom zábava. Jedu si podle svého.

- Rychlé tempo, akce.
- Jasně, stručně, k věci.
- Rád věci rozjždí, nerad dotahuje.
- Rozhoduje se za pochodu.
- Chce vidět výsledky.
- Moc neřeší vztahy.



Akce

Inspirativní, imponující, interesantní

Žijeme jenom jednou, tak by to měla být zábava.

- Oblíbený, přátelský, společenský.
- Kreativita, originální nápady.
- Potřebuje kolem sebe lidi.
- Rozhoduje se na základě pocitů.
- Mistři improvizace.
- Slibem nezarmoutíš.



Úkoly

Kritický, kontrolující, kompetentní

Dvakrát měř, jednou řež. Pomalu, ale jistě.

- Přesný, pečlivý, svědomitý.
- Chce mít vše promyšlené.
- Orientace na fakta. Opatrnost.
- Dodržuje pravidla a postupy.
- Chce znát souvislosti, vědět proč.
- Rád věci zlepšuje.



Klid

Stabilní, spolehlivý, spolupracující

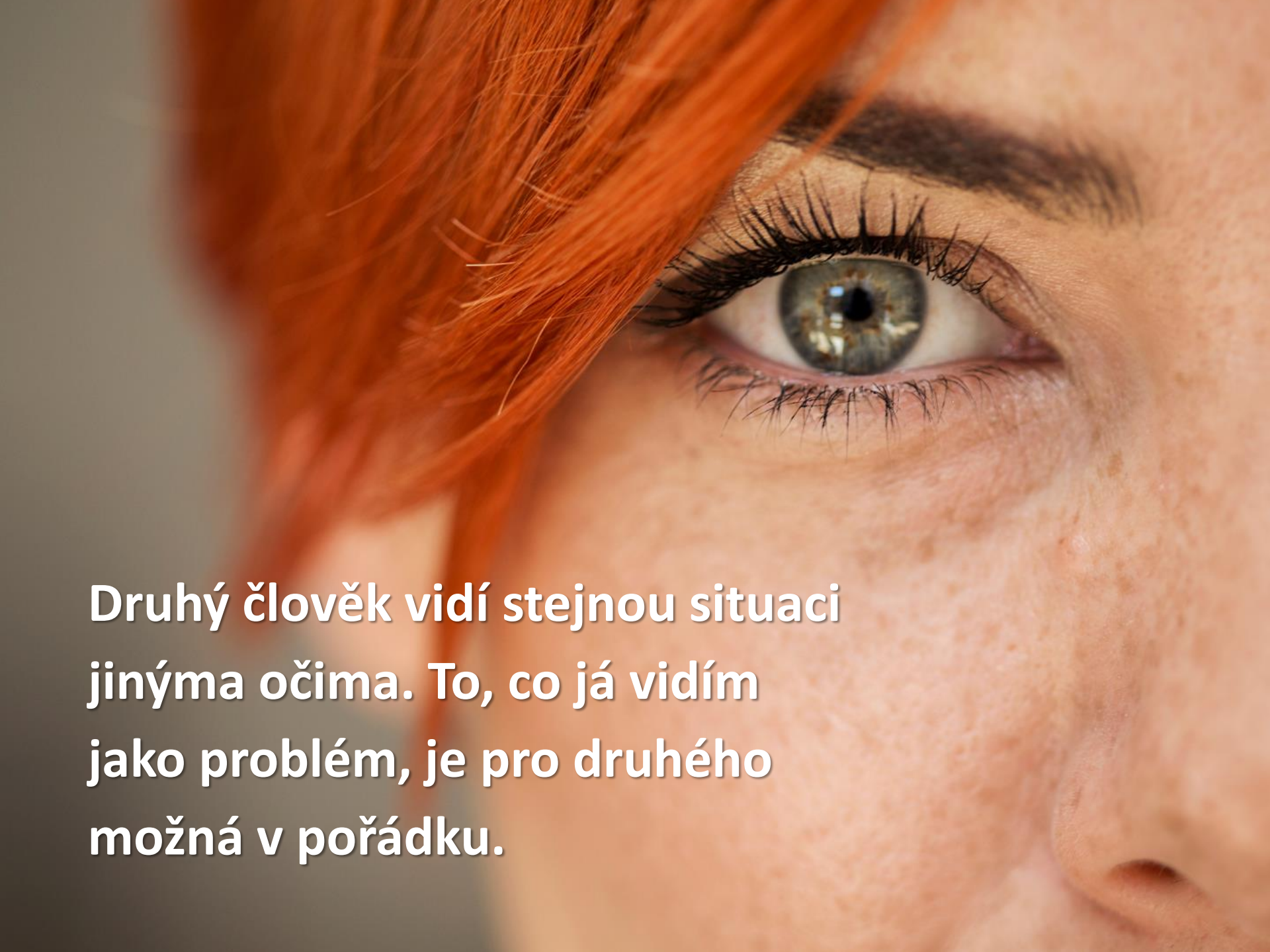
Jak chcete vy. Společně to zvládneme.

- Stmeluje tým. Chce, aby se ostatní cítili dobře.
- Neumí říct ne.
- Nechává vyniknout ostatní.
- Potřebuje vědět dopředu, co se bude dít.
- Nemá rád náhlé změny.
- Dotahuje věci do konce.



Lidé



A close-up photograph of a person's face, focusing on their right eye. The eye is light-colored, possibly hazel or green, with dark eyelashes. The person has vibrant red hair that is slightly out of focus in the foreground. The skin is fair with some freckles. The background is a soft, out-of-focus grey.

**Druhý člověk vidí stejnou situaci
jinýma očima. To, co já vidím
jako problém, je pro druhého
možná v pořádku.**

Konflikty a osobnostní typy

- **Jak** prožívá konflikty člověk typu D-I-S-C?
- **S kým** (jakým typem) se nejčastěji dostává do konfliktu?
- Co bývá častou **příčinou** konfliktů? Co mu vadí a dokáže ho naštvat?
- Jakým způsobem **řeší** konflikty člověk typu D-I-S-C?



Nejčastější druhy konfliktů



Dominantní



Spolupracující



Kritický



Inspirující

Styly řešení konfliktů



Styly řešení konfliktů



Styly řešení konfliktů

Vlastní zájmy



- Sleduje vlastní zájmy, vlastní pravdu.
- Chce vyhrát, ostatní se cítí poraženi.
- Dominance, silové řešení, neústupnost.
- Riziko narušení vztahů.
- **Kdy je dobré stát si za svým a kdy můžu ustoupit?**

Zájmy ostatních

Styly řešení konfliktů

Vlastní zájmy

- Přehnaně vstřícný, chce uspokojit ostatní.
- Zapomíná na vlastní zájmy a potřeby.
- Velkorysost, obětavost, schopnost ustoupit.
- Chce udržet dobré vztahy, nechá se i zneužívat.
- **Kdy je dobré ustoupit a kdy je lepší stát si za svým?**

Přizpůsobivý



Zájmy ostatních

Styly řešení konfliktů

- Konflikty neřeší, nechává to na ostatních.
- Má z konfliktů obavy, cítí stres.
- Doufá, že vše vyšumí nebo se vyřeší samo.
- Odkládá řešení, zavírá oči, nechává vyhnít.
- **Kdy je dobré jít do konfliktu a kdy je lepší nechat věci být?**



Vyhýbavý

Zájmy ostatních

Styly řešení konfliktů

Vlastní zájmy

Kompromisní



- Hledání oboustranně přijatelného řešení.
- Zlatá střední cesta.
- Obě strany musí udělat ústupky.
- Nikdo není s řešením doopravdy spokojen.
- **Kdy kompromis stačí a kdy je to málo?**

Zájmy ostatních

Styly řešení konfliktů

Vlastní zájmy

Spolupracující



- Hledání řešení, které plně uspokojí obě strany.
- Pochopení potřeb a zájmů obou stran.
- Zvítězit mohou všichni.
- Snaha najít kreativní řešení.
- **Vyplatí se věnovat danému problému tolik času a energie?**

Zájmy ostatních

Váš styl řešení konfliktů

- V jakých situacích je **vhodný styl**:
 - soupeřivý
 - vyhýbavý
 - kompromisní
 - přizpůsobivý
 - spolupracující

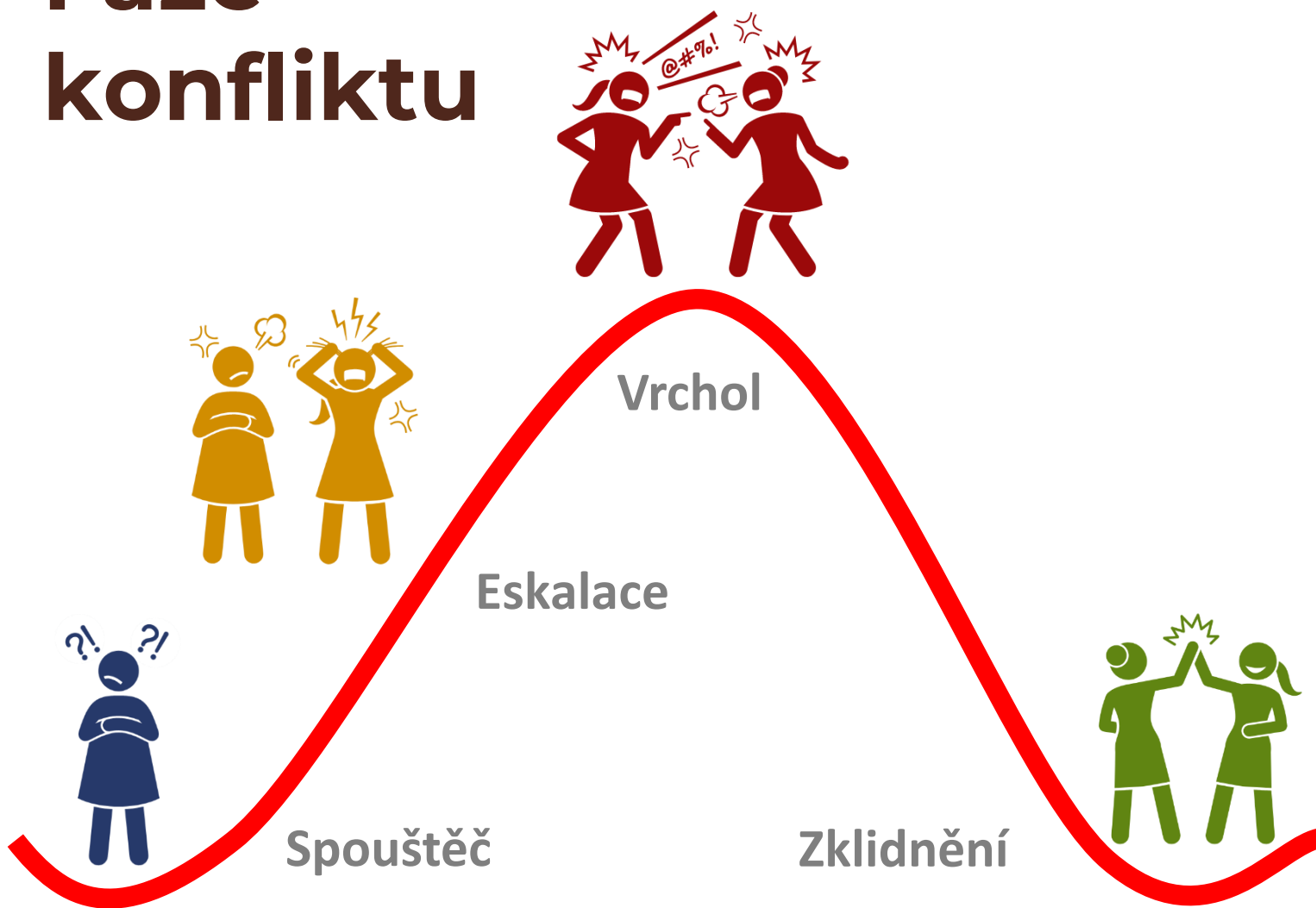
- Jaký styl řešení konfliktů je pro vás **typický**?



Průběh konfliktu



Fáze konfliktu



Spouštěč konfliktů

- Někdo **řekne** něco nepříjemného.
- Někdo **udělá** něco, co se mi nelíbí.
- Mám pocit, že na mě někdo **útočí**.
- Pocit **ohrožení**.
- Pocit **nespravedlnosti**.
- Někdo překračuje mé **hranice**.
- Někdo mě nutí dělat to, co **nechci**.
- Horko, zima, hlad, únava, hluk...
- Poslední **kapka**...







Eskalace

Zklidnění

Automatická
reakce

Vědomá
reakce

Co chci?

Eskalace

Zklidnění

**Zchladit si
žáhu**

**Ztrapnit
kolegu**

Řešit situaci

Ulevit si

**Posílit své
ego**

Eskalace konfliktu

- **Hlasitý** hlas, křik.
- Osobní útoky a **obviňování**.
- **Neposlouchám**, co druhý říká.
- **Skákání do řeči**.
- Stále jen opakuji „**svoji pravdu**“.
- Vycházím ze svých **domněnek**.

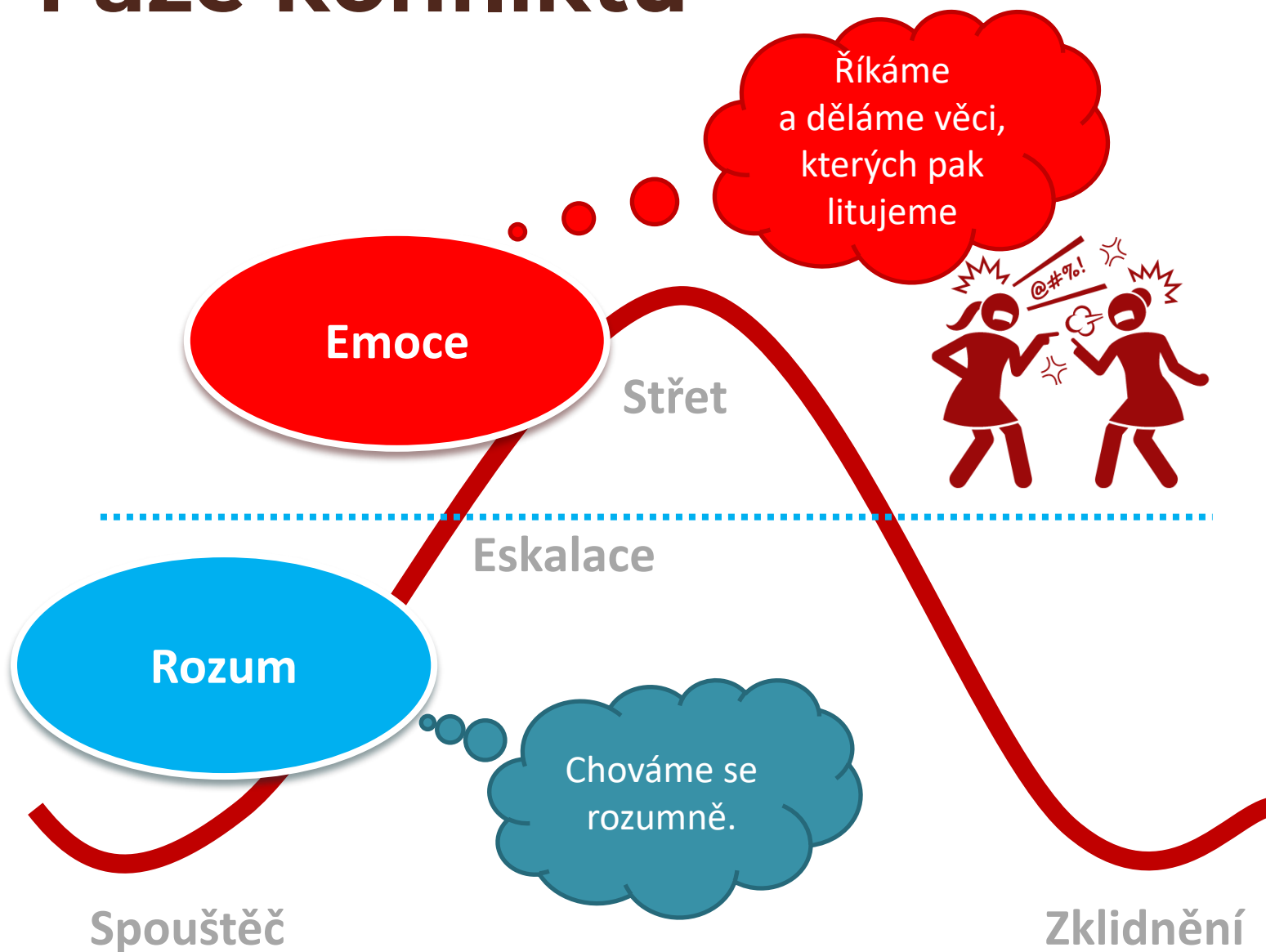
Automatická
reakce



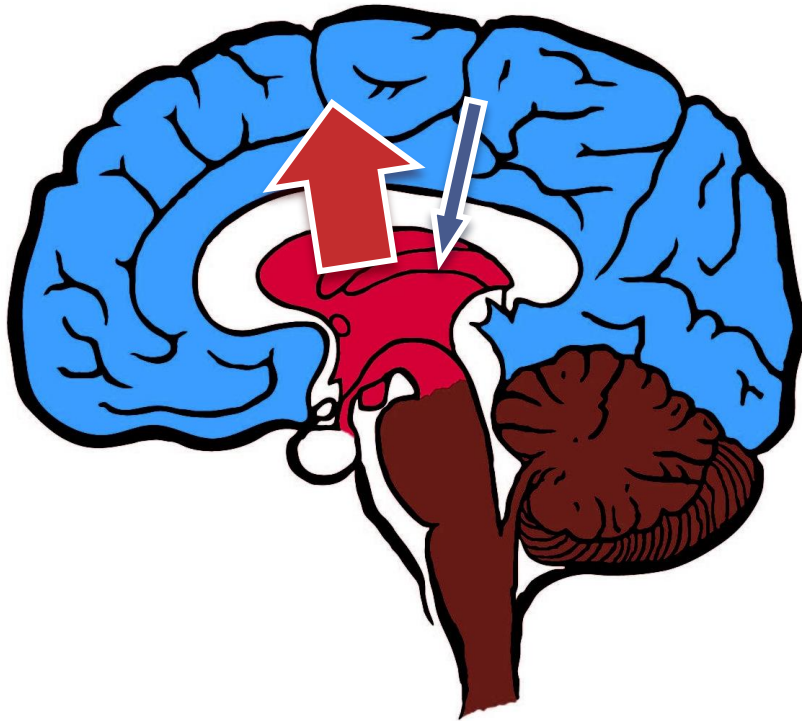
**Proč říkáme a děláme v konfliktu
nesmysly a věci, kterých pak litujeme?**



Fáze konfliktu



Konflikt a emoce



Neokortex:
rozum

Limbický systém:
emoce

Plazí mozek:
instinkty

Zklidňování konfliktu

- Tichý **hlas**, klidná **řeč těla**.
- Držte se věci, **neútočte**, neobviňujte.
- **Naslouchejte**. Dejte najevo **pochopení**.
- Nechte druhého **domluvit**.
- **Zapište** sporné body.
- **Změňte téma**, převedte pozornost.
- Dejte si **pauzu**, opusťte prostor.

Vědomá
reakce



Technika 1-2-3-4-5

1. Pětkrát se **zhluboka nadechni a vydechni** (1-2-3-4-5).
2. Vnímej a **pozoruj své pocity**, emoce, tělesné vjemy.
3. **Rozhodni se**, co dál.



**„Většina lidí nedělá druhým věci schválně.
Jednají tak, jak si myslí, že je to
v danou chvíli nejlepší.“**



Technika otevřených dveří

- Souhlaste s každou **logickou pravdou**, která je v tvrzení druhého obsažena.
- Uznejte všechny **argumenty**, na kterých by mohlo něco být.
- Souhlaste s každou **pravdivou výtkou**.



Dobré řešení konfliktu je zaměřené



NA ROZUM

NA EMOCE

Jak mu to vysvětlím?

Jak mu dopřeji dobrý pocit?



Efektivní zpětná vazba



Něco chci



1. Něco chci.

2. Potřebuji si o to říct.

3. Potřebuji vysvětlit,
proč to chci.

4. Musím si ověřit, jestli druhý
člověk chápe a souhlasí.

Něco mě štve

Co mě štve



Co jsem
schopný
a ochotný
vyjádřit slovy



Co pochopí
ostatní



Pravidla pro zpětnou vazbu

- **Respekt:** zpětná vazba není osobní útok, hodnocení nebo kritika.
- **Věcnost a konkrétnost:** zpětná vazba musí být zaměřena na konkrétní jednání nebo problém, ne na osobu příjemce zpětné vazby.

„Ještě jsem od vás nedostala výkazy za minulý měsíc.“

NE: „Jste nepořádný člověk. Není na vás spoleh“.

- **Já-forma:** hovořte za sebe, v 1. osobě.

„Čekám tu na vás již patnáct minut.“ NE: „Už zase jdete pozdě.“



Zpětná vazba ve 4 krocích

1. **Věcně popište situaci:** popište co nejkonkrétněji, co se děje (nebo dělo): „*vidím*“, „*všimla jsem si*“, „*pozoruji*“...
2. Řekněte, jaké má pro vás tato situace **důsledky**. Případně vyjádřete své **pocity a emoce**.
3. Řekněte, **co potřebujete** a jaké jednání očekáváte příště: „*chtěl/a bych, potřebuji, žádám vás...*“
4. Zeptejte se, zda **druhý rozuměl**, co jste měli na mysli a jestli jsou pro něj vaše návrhy přijatelné.



Modelové situace

1. Váš kolega nechává na pracovišti **nepořádek** (např. neumyté hrníčky, nepořádek v papírech, neuklizené věci apod.) Vám to vadí. Co svému kolegovi řeknete?
2. Váš kolega chodí **soustavně pozdě** na společné porady. Pokaždé uvede jako důvod zpoždění nějaký triviální důvod. Jeho pozdní příchody vás ruší a nepůsobí dobře ani na ostatní zaměstnance.
3. Jedna z vašich spolupracovnic soustavně šíří **pomluvy** o svých kolegyních v týmu. Naposledy jste byl/a přítomna situaci, kdy tato pracovnice zpochybňovala odborné kvality kolegyně, která ten den nebyla v práci. Toto jednání vám vadí.
4. Váš kolega v kanceláři **slíbil**, že v krátké době zajistí opravu porouchané tiskárny. Tiskárna však stále leží na stole, kolega jí zatím ani neodvezl do opravny.



4 kroky k řešení konfliktu



4 kroky k vyřešení konfliktu

1. Ukažte, že **chápete a uznáváte** názory druhé strany konfliktu.



2. Zjistěte **potřeby** druhé strany.



3. Pokuste se zjistit, jaké řešení by vyhovovalo druhé straně.



4. Snažte se, aby se obě strany cítily **vítězem**.



1. krok

Ukažte, že **chápete a uznáváte** názory druhé strany konfliktu.

„Jak tuhle situaci vnímáte vy?“

„Jestli tomu dobře rozumím...“



2. krok

Zjistěte **potřeby** druhé strany.

„Proč je to pro vás tak důležité?“

„Proč vám to vadí?“

„Proč si to přejete?“



3. krok

Pokuste se zjistit, jaké **řešení** by vyhovovalo druhé straně.

„Jak byste si přál/a, aby to bylo?“

„Jak bychom mohli podle vás tento problém vyřešit?“

„Co navrhuje?“

„Co byste udělal/a vy?“



4. krok

Snažte se, aby se obě strany cítily **vítězem**.

„Když to uděláme takhle, bude vám to vyhovovat?“

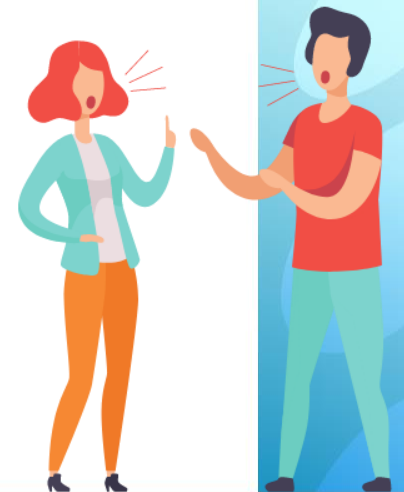


Patové situace



4 znaky patové situace

1. Téma řešíme **stále znovu** a bez výsledku.
2. Chybí snaha a **pokusy o nápravu**.
3. Problém se stále více **prohlubuje**.
4. Jde o **důležitou** věc.



Řešení patové situace

1. Vyzkoušejte **nový způsob řešení**, který jste ještě nezkusili. Přestaňte bojovat.
2. **Přijměte situaci** a hodte ji za hlavu (pokud to jde).
3. Vyžádejte si **pomoc další osoby**: vedoucí, supervizor, zkušená kolegyně.
4. **Opusťte tým** (když je věc pro vás opravdu zásadní a vše ostatní selhalo).



Děkuji za pozornost!

Mgr. Jiří Sobek

adpontes.cz

sobek@adpontes.cz