



Konflikty a způsoby jejich řešení

Zpracovala: H. Boukalová



úvod

- konflikty budou – je o to jak budou řešeny
- do popředí se dostává komplexní vnímání konfliktu, konfliktních situací
- psychologické, sociální, kulturní a další faktory
- vyžadován je interdisciplinární přístup
- Sociální konflikt je stres, ale má pozitivní i negativní aspekty
- **negativní aspekty** - zranění jedné strany druhou
 - některé konflikty vedou k tomu, že se jedna strana uzavře, či ze vztahu odchází
- **pozitivní aspekty** – nutí zkoumat problém a pracovat na jeho řešení
 - při použití produktivních strategií může dojít k posílení vztahu, ozdravění
 - může pomoci projevit potřeby
 - dát najevo, že tato investice do vztahu je důležitá, zájem o druhého, přání zachovat vztah



Kulturní kontexty

- **individualistické kultury** – USA, Západní Evropa – konflikty se objevují častěji při porušení individuálních norem (Ting-Toomey, 1985 podle De Vito 2008)
- 18 letí – ve společné domácnosti v USA mají s rodiči častější konflikty kvůli svému životnímu stylu, než jejich vrstevníci ve Švédsku – kde je společné bydlení přijímáno lépe
- mužská nevěra vyvolá konflikt mezi manželi s větší pravděpodobností v USA než v Evropě
- Američané – hodnotí konflikt z hlediska vítězství, řešení
- rozdílné jsou i strategie vedení, zhoršování konfliktu
- i v organizacích důležité – projev nesouhlasu s nejvyšším vedením je někde vítán, jinde není tolerován
- větší tolerance ke konfliktu se projevuje v individualistických kulturách
- manažeři USA – snaha řešit konflikt integrací požadavků zúčastněných stran
- **kolektivistické kultury** – spíše konflikty v oblasti porušování kolektivních nebo skupinových norem a hodnot – Korea, Indonésie
- Činští studenti se dostanou do konfliktu se studenty jiné národnosti pravděpodobněji než se svými krajany
- Japonci nazírají konflikty a jejich řešení jako hledání kompromisu
- v Japonsku je důležité nezahanbit člověka, s nímž jste v konfliktu – zejména na veřejnosti – nepřipouští být vůči druhému verbálně agresivní
- kolektivistické kultury – mají větší sklony vyhýbat se konfliktu
- manažeři v Číně – pravděpodobně povolají vyšší vedení, aby rozhodlo, nebo konflikt neřeší vůbec (Tinsley, Brett 2002 podle De Vito 2008)



Genderové kontexty

- muži mají větší sklon z konfliktní situace ustupovat
- muži zažívají údajně větší psychické i fyziologické rozrušení během konfliktu – to přetrvává mnohem déle než u žen
- muž se snaží ustoupit z něj, aby předešel dalšímu rozrušení (Gottman, Carrere 1994, Canary, Cupach, Messman, 1995, Goleman 1995a vše dle De Vito 2008)
- ženy se snaží přiblížit konfliktu, hovořit o něm, řešit ho
- ženy přistupují k hádce emocionálněji, kdežto muži spíš logicky
- ženy mají větší sklon prozrazovat své negativní pocity než muži
- zároveň odlišnosti mezi muži a ženami v interpersonálním konfliktu jsou mnohem méně zřetelné, než jak je prezentují populární stereotypy



Pojetí a vymezení konfliktů

- latinské conflictus – srážka, udeřiti, uhoditi, náraz, úder
- střet dvou či více do určité míry nebo zcela se navzájem vylučujících snah, sil, či tendencí
- definice, vymezení konfliktů – je hodně – spadají do jedné ze dvou **kategorií**:
- **konfliktního chování** – volba protichůdných aktivit dvěma nebo více stranami (souboj verbálních argumentů) - ve smyslu manifestovaného projevu v podobě fyzické nebo symbolické konfrontace
- **jeden nebo více zdrojů** konfliktního chování – obecně rozdílné zájmy obou stran nebo obtěžování jedné strany druhou (v konfliktní situaci se mohou vyskytnou jedinci, skupiny, organizace) - ve smyslu konfliktu zájmů, situovaný do nitra, reprezentovaný situacemi, ve kterých jedinec prožívá frustraci, z toho, že nemůže být dosaženo vzájemně se vylučujících cílů

- pojetí specifikované R.S. Lulofsem a D.D. Cahnem – 2000, (podle Frankovský, Kentoš, 2008)
- konflikt jako **narušení normálního fungování systému**
- konflikt jako **součást všech vztahů**, přirozená a nevyhnutná součást života
- řešení prvního – redukce, kontrola konfliktu
- řešení druhého – učení se řešit konflikty prostřednictvím rozvoje sociálních dovedností
- autoři poukazují na to, že ne každý nesoulad cílů názorů a zájmů vyústí v konflikt



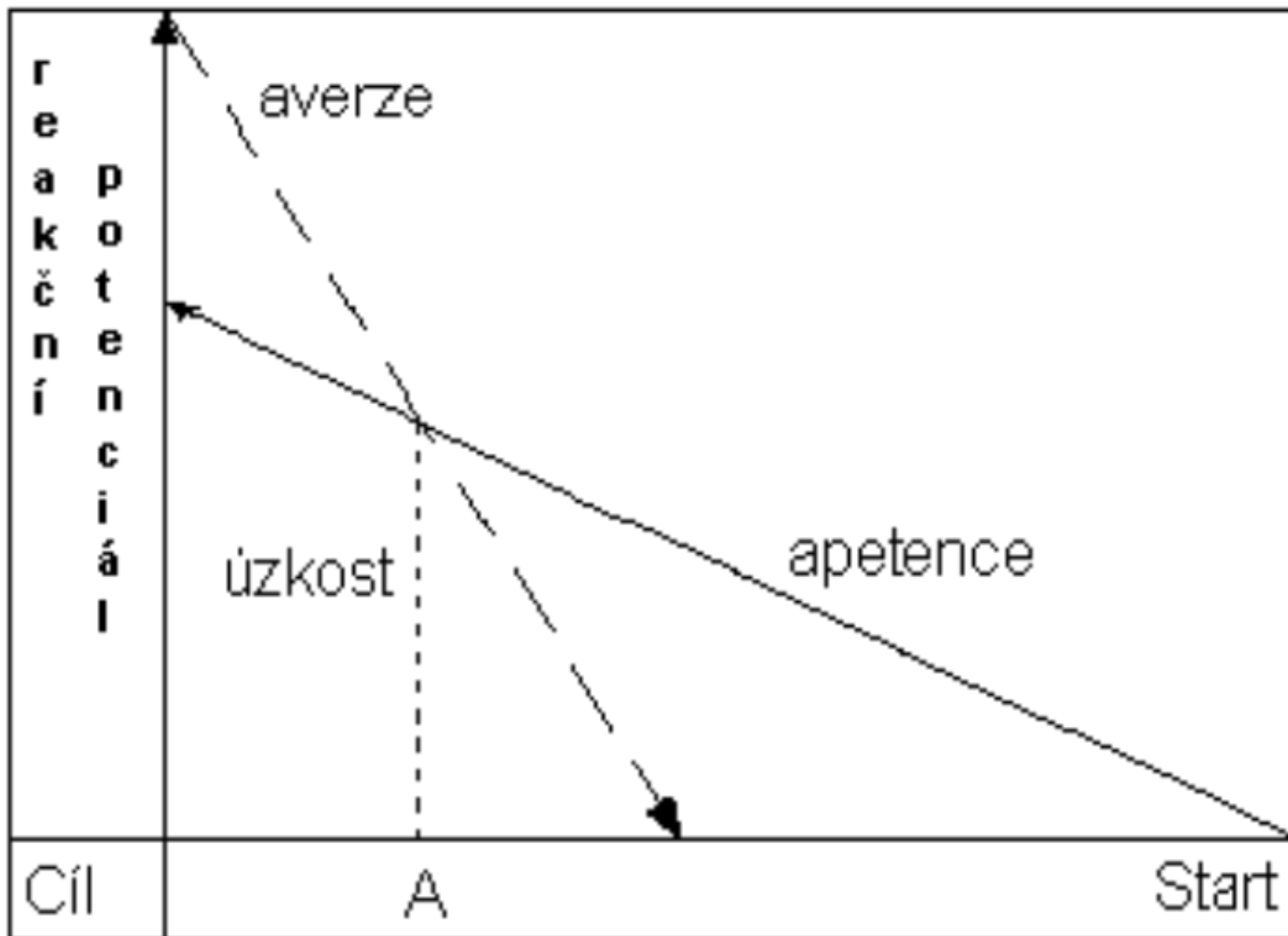
Lewinovo chápání konfliktu

- odvozené od koncepce dynamiky pole (vnitřní psychická reprezentace vnější skutečnosti) – životního prostoru člověka, ve kterém neustále působí psychologické síly s různou valencí a intenzitou
- konflikt je vymezen jako situace, kde působí přibližně stejně velké síly, jejichž účinky jsou však protichůdné
- specifikace typů konfliktních situací – ve kterých působí:
- dvě protichůdné síly s pozitivní valencí - konflikt apetence - apetence
- dvě protichůdné síly s negativní valencí - konflikt averze - averze
- dvě síly, z nichž každá má pozitivní i negativní valenci - konflikt apetence - averze
- náhradní cíl - Fenomén náhradního jednání zkoumal Kurt Lewin (1935), ale poukázal na něj již S.Freud: zakázané nesplněné přání se může přesunout na náhradní objekty vykazující určitou podobnost se zakázaným cílem, ale povolené



N.E. Miller, J. Dollard

- zaměřili se na pudově motivační aspekty dynamiky osobnosti, procesy vývoje a učení
- pokusy s hladovými zvířaty – jídlo plus šok
- tendence přiblížení a vyhnutí – obě narůstají s přiblížením se k pozitivnímu cíli resp. k negativnímu podnětu (principy ambivalentního chování)
- charakterizovali další tři souvislosti mezi těmito tendencemi
 - vyhýbání roste rychleji než přiblížení (tendence vyhnout se nepříjemnému stimulu je tím silnější, čím blíže je organismus tomuto stimulu)
 - nárůst motivace zvyšuje obě tendence (gradienty přibližování a vyhýbání se jsou závislé na síle daného popudu: se silnějšími popudy jsou tyto tendence silnější)
 - v soutěži dvou tendencí vyhrává silnější
- v ambivalentním chování se projevuje princip generalizace podnětu: ambivalence se udržuje i v podobných a zeslabuje se v nepodobných nebo jen málo podobných situacích



Gradients apetence a averze v konfliktní situaci

- Zdroj: Lexikon Psychologie http://web.quick.cz/psychologies/konflikt_a_rozhodovani.htm



typologizace

- typologizace konfliktů počítá vždy s určitou mírou abstrakce, konflikty neexistují v reálných situacích v čisté podobě
- vymezení umožňuje:
 - snazší orientaci v konfliktní situaci
 - rychlejší a věcnější analýzu
 - zaměření pozornosti na podstatné souvislosti konfliktu
 - efektivnější a flexibilnější využití jednotlivých postupů řešení konfliktu
 - zefektivňuje aktivity směřující k prevenci konfliktů
- **intrapersonální konflikty**
- **sociální konflikty**
 - dvě nebo více osob
 - střet protichůdných sil – cílů, potřeb, realizace zájmů, prosazení názorů – bránění naplnění snah
- **interpersonální konflikty** – mezi dvěma nebo více osobami – aktéři vystupují jako individuální osoby
- **skupinové konflikty**
 - jedinec (člen skupiny) a skupina
 - jedinec (nečlen skupiny) a skupina
 - dva členové skupiny – důležitý vliv skupinového kontextu
 - více členů skupiny – samostatní aktéři, či mikrokoalice
 - důležitý je skupinový kontext – do interpersonálního konfliktu se promítají skupinové charakteristiky – např. jako výsledek percepce kolektivní deprivace apod.
- **meziskupinové konflikty** – záleží na velikosti sociálních skupin – mají dopad na interní strukturu skupin
 - nárůst skupinové koheze
 - změny v chování vůdců skupin – např. prosazení militantnějších vůdců skupin
 - změny priorit skupiny, status jejích členů – zvýšení tlaku na přijetí negativních stereotypů o protivníkovi, zmenšení tolerance k právům a svobodám členů skupiny, k lidem s odlišným názorem
 - změny skupinových norem a konformity – zvyšuje se požadavek na dodržování norem, zvyšování konformity



obsahové vymezení

- souvisí s vymezením hranice mezi sociálními konflikty a běžnými komunikačními akty
- konflikt jako náročná, nepříjemná, napjatá, ohrožující, proměnlivá, nestabilní situace
- konflikt jako situace vyjednávání, ve které jsou možnosti jedné strany ovlivněny stranou druhou
- konflikt jako sociální situace, které jsou přirozenou součástí každodenního života a představují jednotky interakce jedince s prostředím



společné charakteristiky mezilidských konfliktů i přes rozdílné přístupy k identifikaci

- Lulfos, Cahn 2000 (podle Frankovský, Kentoš, 2008)
- jedinci jsou ve vzájemně závislém vztahu
- vnímají skutečnost, že v rámci společného snažení vyhledávají rozdílné zisky nebo upřednostňují rozdílné významy
- Konflikt má přímý, resp. potenciálně negativní dopad na vztahy mezi lidmi
- existuje urgentnost potřeby řešit tyto otázky



DeVito (2008) dělí interpersonální konflikty

- na:
- **obsahové** konflikty – soustřeďují se na předměty, události a osoby, které jsou obvykle externí ve vztahu ke stranám zúčastněným konfliktu
- **vztahové** konflikty – vznikají ze vztahů mezi jednotlivci, jsou to spory o rovnost vztahu – moc – např. situace, kdy mladší bratr odmítá poslouchat svého staršího bratra
- propojené – daný obsahový problém má i vztahový rozměr



Co způsobuje konflikty?

- nekompatibilita osobnostních charakteristik, zájmů, potřeb, hodnot
- soutěžení o omezené zdroje – materiál, finance
- dysfunkční komunikace
- nejasná pravidla, standardy, politiky
- časový tlak
- nesplněná očekávání
- neřešené a potlačené konflikty

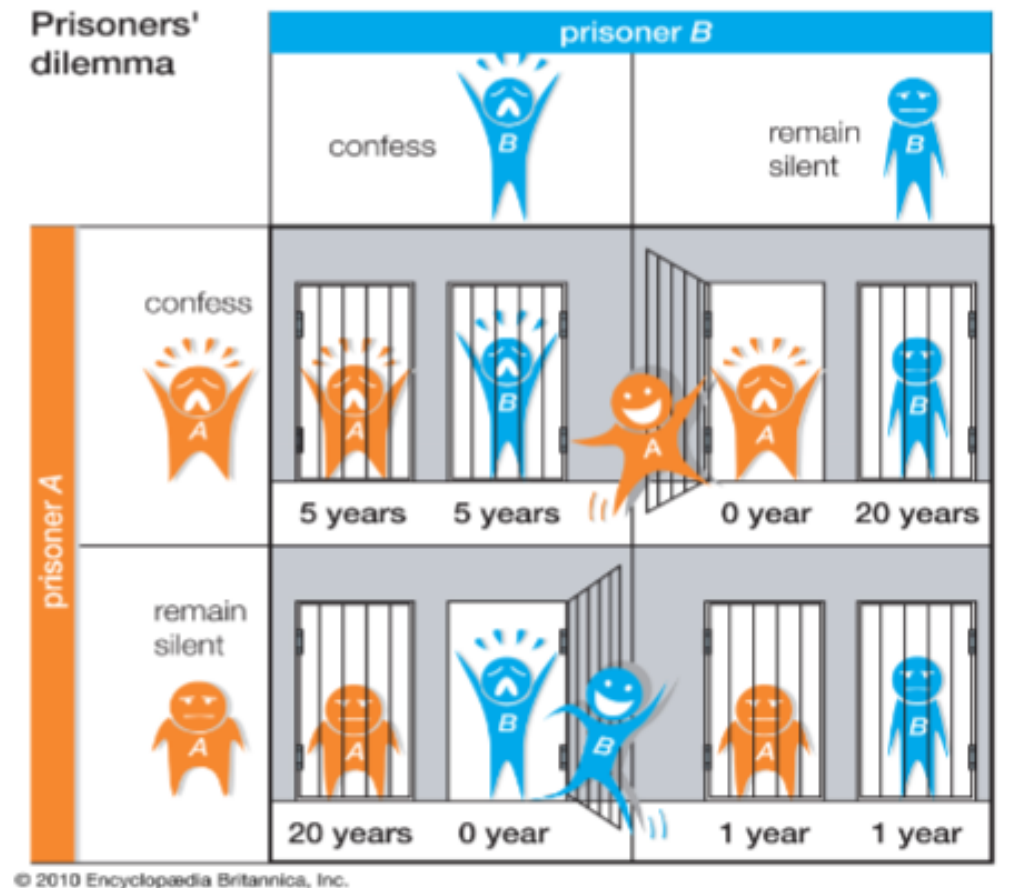


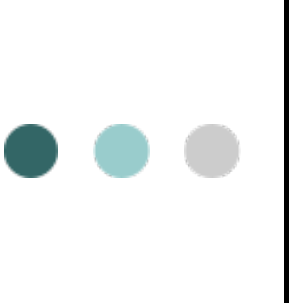
Dynamika sociálního konfliktu

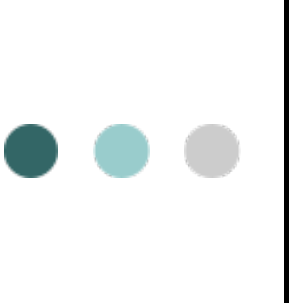
- vývoj konfliktu – eskalace, různé způsoby řešení konfliktů
- D. G. Pruitt – 1998 (podle Frankovský, Kentoš 2008)
- **sociální dilemata** – situace, v nichž si musí dvě nebo více stran vybrat mezi vlastním zájmem a společným zájmem
 - rozhodnutí, které upřednostňuje společný zájem snižuje vlastní prosperitu, zisk
- **šíření konfliktu**
- **negociace** – vyjednávání – diskuse mezi stranami s cílem dosáhnout dohody v oblasti rozdílných zájmů
- **řešení konfliktu**
- **eskalace** – příznačná pro situace, které jsou řešené sporem – bojem mezi účastníky
 - jednosměrná – jedna zvyšuje tlak, druhá je pasivní
 - dvousměrný proces – spirála – každá strana eskaluje

Vězňovo dilema

- dva hráči („vězni“) mají možnost spolupracovat nebo nespolupracovat a výsledný stav výplaty („doba, ke které budou odsouzeni“) závisí na jejich rozhodnutí
- Policie zadržela dva podezřelé – Adama a Boba – a drží je odděleně. Důkazy, které policie má, nejsou dostatečné pro usvědčení, takže se musí spoléhat na přiznání resp. udání.
- Pokud se oba dva navzájem udají, budou odsouzeni na pět let.
- Pokud jeden udá druhého a druhý zůstane mlčet, bude udavač volný a druhý odsouzen na plných deset let.
- Pokud oba dva zůstanou mlčet, odsoudí oba za drobnější přestupky na jeden rok.
- Vzhledem k tomu, že ani jeden zadržovaný si nemůže být jistý, co zvolí ten druhý, nastává dilema: mluvit nebo mlčet?

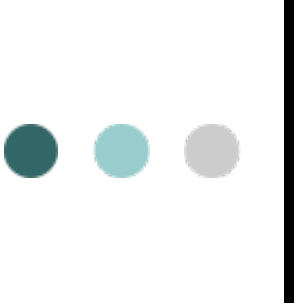


- 
- Dominantní strategií je zde nespolupráce, tj. bez ohledu na to, jakou strategii si vybere spoluhráč, vykazuje nespolupráce pro hráče vždy lepší výsledek než spolupráce. Racionální hráč se rozhodne pro „zradu“. Takže pro hru je jediná možná rovnováha, a to když oba hráči nespolupracují. Tato rovnováha však nemusí vést k optimálnímu řešení. To znamená, že pokud by oba hráči zůstali loajální, v konečném součtu by oba dva získali více, než když nespolupracují.
 - Jiná situace nastane pokud jde o tzv. **iterované (opakované) věžňovo dilema**, hra se hraje opakovaně. Hráč tu má možnost „potrestat“ druhého za předchozí nekooperativní hru. Zde se racionální strategií může stát spolupráce.
 - ryzí soupeření – jedna strana získává vše na úkor druhé strany, jejíž ztráta je maximální – **nulová matice** – co jeden získá, druhý ztratí
 - **kooperace** – cílem je celkové zvýšení hodnot – tzv. nenulová situace
 - výzkumy (Rapoport a Chammah, Křivohlavý podle Křivohlavý 1973) – zkoumali různé vlivy, vybrané výsledky (podle Křivohlavý 1973):
 - k neznámým lidem se obvykle chovali mírněji ti, kdo se ke známým chovali krutěji a opačně
 - informace o partnerovi, např. o tom, že má o sobě nízké mínění vedla k podstatně vyšší chuti spolupracovat, stejně také to, že se osoby před pokusem viděly, či věděly, že mají podobné preference morálních hodnot
 - důvěru zvýšila informace, že se s protějškem „dá domluvit“ - přišla-li pak ale nespolupráce, byla odpověď krutější než v případě, kdy byla nespolupráce předem oznámena
 - opačně nebyl efekt významný – předestřena nespolupráce, následovala spolupráce, nezvýšilo výrazně kooperaci
 - největší účinnost má rozhovor na začátku konfliktu – pozitivní sdělení – bude možné se domluvit
 - prvořadou důležitostí – kvalita sdělení, strategická obsažnost, téma fair play
 - **sociální situační faktory** a jejich vliv na řešení konfliktů:
 - příznivý vliv – povědomí o konfrontaci tváří v tvář po pokusu oproti jednání inkognito
 - muži – vliv faktu, že se na interakci zpoza jednostranného zrcadla dívá žena – větší vliv než opačně, vyšší soupeřivá krutost, než díval-li se muž
 - vyšší úroveň spolupráce – když je spojoval společný pozitivní či negativní postoj ke třetí osobě

- 
- **čas** – nedostatek nahrává spíše soupeření
 - specifická je **první** konfliktní situace – málo opěrných bodů pro stavbu hypotéz
 - u více po sobě jsoucích konfliktních situací lze sledovat **průběh** – úvodní fáze při níž spolupráce obvykle klesá, navazuje fáze – důl – pokles se zastaví, následně pak stoupá, v závěrečné fázi se ustálí na stabilní úrovni

 - **Strategie**
 - statické – nereagují na to, co dělá druhý, nazývají se nepodmíněné
 - stálá strategie totální kooperace je účinnější než soupeřivá
 - podmíněné strategie – odpovídají na partnerovu volbu, přání, očekávání, zisk ...
 - neúčinnější – TFT – zub za zub zpožděná o jeden krok a její benevolentní forma koláč za koláč
 - muži – citlivější na změnu strategie – snaží se více držet krok s tím, co svými volbami naznačuje partner
 - **taktiky** – se vyskytují v rámci strategií, jež mají větší rozsah
 - taktika – např. slib, přísaha

 - **další faktory** –
 - osobnost účastníka
 - autoritářské rysy osobnosti – nižší tolerance k názorům druhých, výraznější předsudky – často v nenulových situacích dosahovaly charakteristiky nedůvěry a nedůvěryhodnosti
 - kdo byl na základě osobnostního vyšetření přiřazen k altruismu, volil v konfliktních situacích častěji kooperaci
 - v započaté kooperaci s partnerem pokračovali výrazně vytrvaleji lidé s vyšší sebedůvěrou
 - děti v raném školním věku – 7-8 let – volily kooperaci daleko častěji než jejich starší kolegové – 11-12 let
 - muži častěji odpovídají kooperativní volbou na předcházející kooperativní volbu partnera, než soupeřivě na soupeřivou volbu protistrany, zatímco u žen je to opačně – soupeřivá odpověď na soupeřivou volbu je častější než kooperativní reakce na kooperativní tah
 - pokud se mužům daří řešit vzájemné zájmové spory spoluprací, častěji v tomto způsobu pokračují
 - ženy se jen těžko vymaňují ze soupeřivého řešení konfliktů, když mu již propadly
 - ženy vydrží nabízenou ruku déle podávat, než muži



postupy a techniky pro zvrácení nepříznivého vývoje konfliktu

- **deeskalace konfliktu** – předpokladem je motivace stran konflikt ukončit (např. z důvodu bezvýchodnosti, velkých investic, katastrofického vyústění konfliktu, příležitosti těžit z dohody)
- je nutné věřit i druhé straně, že chce konflikt ukončit
- faktory podporující proces deeskalace – nejednoznačné informace
- techniky **překonávající divergenci zájmů** sporných stran – prostřednictvím **kooperace u nadřazených cílů** – v zájmu obou stran, nejsou předmětem konfliktu – příklad M. Sherifa – spojení USA a Sovětského svazu ve druhé světové válce proti Německu
- výhodou je efektivnější rozdělení úloh u nadřazených cílů mezi strany než vykonávání úloh stranami samostatně
- ověřeno na interpersonální a meziskupinové úrovni



způsoby řešení konfliktu

- autoritativní
- alternativní
- intervence třetích stran

- (podle Frankovský, Kentoš 2008)



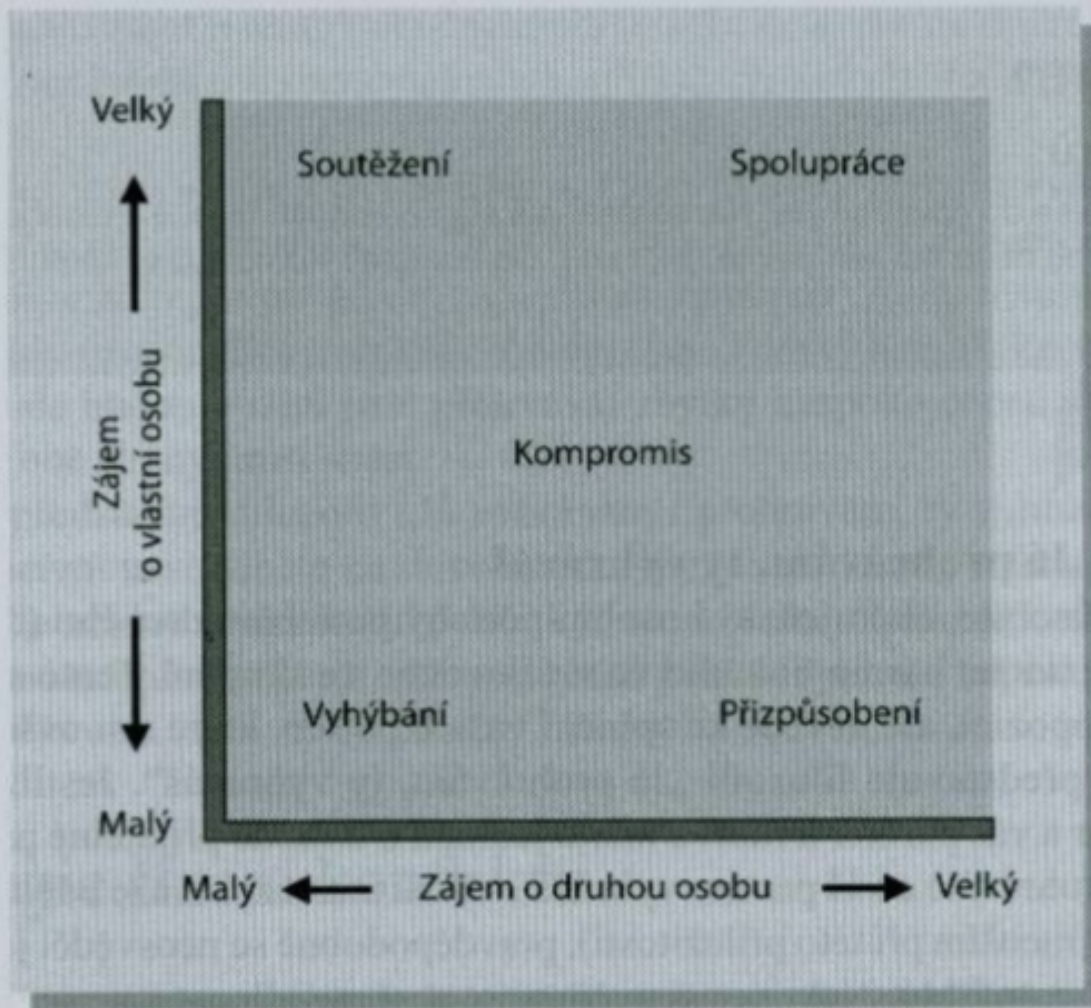
Autoritativní řešení konfliktu

- založeno na síle, vlivu, moci
- autorita formálního i neformálního charakteru – soudce, rodič
- vynucená, nemusí s nimi strany souhlasit
- nesouhlasící se mu snaží vyhnout, prosadit svoje práva
- sporné strany komunikují přímo, strana, která disponuje větší silou, mocí, autoritou rozhodne konflikt ve svůj prospěch – nemusí řešit podstatu konfliktu
- soudní spor – prostřednictvím právních zástupců – snaha prosadit svá práva – soud vydá na základě prvních předpisů rozhodnutí – je třeba respektovat



Alternativní řešení konfliktu

- svoboda rozhodnout se
- management řešení konfliktů v kompetenci sporných stran – větší spokojenost s výsledkem řešení konfliktu než v případě vynucení autoritou
- Blake, Mouton, 1984 (podle DeVito), model M.A Radima a N.G.Magnera – 1995 (podle Frankovský, Kentoš 2008)
- **Soutěžení (Dominance)** – já vyhrávám, ty prohráváš – zájem o vlastní potřeby a přání, malý zájem o potřeby druhých
 - častěji se v něm vyskytuje verbální agresivita a obviňování druhé osoby
 - vyvolává nechuť druhé osoby
 - např. rozhodnutí kam se pojedete na dovolenou podle toho, kdo vydělává
 - při implementaci nepopulárních opatření, při rozhodování v časové tísní; výhodou je rychlost řešení konfliktu, nevýhodou odpor ke zvolenému řešení
- **Vyhýbání** – já prohrávám, ty prohráváš - pasivní ignorování problému, či jeho aktivní potlačení
 - nezájem o vlastní ani oponentovy potřeby a přání – změna tématu, když se o problému začne mluvit, fyzický i psychický ústup ze scény
 - konflikt se neřeší
 - při triviálních resp.. dočasných konfliktech (štve nás, souseď co slaví, ale víme, že neslaví často), nebo když náklady na konfrontaci převyšují zisky (otevřená konfrontace s nadřazeným); není vhodné při zhoršujících se problémech, je jen dočasným řešením konfliktní situace
- **Přizpůsobení (Akomodace)** – já prohrávám, ty vyhráváš
 - obětování vlastních potřeb potřebám druhého – druhých
 - cíl – je udržet harmonii a klid ve vztahu nebo ve skupině
 - nevede k uspokojení potřeb – ty nezaniknou
 - překonávání rozdílů zdůrazňováním společných prvků
 - když je možné problém vrátit do výchozího stavu; nevhodná při komplexních problémech; plus – podpora kooperace; nabízí jen dočasné zastavení konfliktu, ne jeho trvalé řešení
- **Spolupráce (Integrace)** – já vyhrávám, ty vyhráváš
 - zaměření na potřeby obou
 - vyžaduje ochotu věnovat čas komunikace, naslouchat názorům a potřebám druhé osoby
 - výhoda – uplatnění při komplexních problémech, nedorozuměních stran, dlouhodobá účinnost – řeší jádro konfliktu, ne symptomy; není vhodná při konfliktech pramenících z rozdílných hodnotových systémů; časově náročný postup
- **Kompromis** – já vyhrávám i prohrávám, ty vyhráváš i prohráváš
 - částečný zájem o vlastní potřeby i o potřeby druhého
 - vyjít vstříc na půl cesty – výměnný obchod
 - dovolená – nikam, peníze do něčeho jiného



Obrázek 7.1 Pět stylů konfliktu

Tento obrázek byl upraven podle popisu manažerského vůdcovství a konfliktu (Blake, Mouton, 1984). Zkuste v něm lokalizovat svůj obvyklý styl konfliktu. Jak se vám osvědčuje?

- Zdroj: DeVito 2008



Intervence třetích stran

- základním mechanismem – **mediace** – zprostředkování dohody za asistence třetí strany
- trénovaná osoba – mediátor – zprostředkovatel – pomáhá směřovat k aktivnímu hledání inovativních řešení konfliktní situace
- postupy podpory vytvoření raportu mezi zainteresovanými stranami, podpora komunikace a odstranění nedorozumění
- **při pokračující nedohodě** – technika separátních jednání – samostatné jednání stran s mediátorem – minimalizace emocionálních diskusí mezi stranami, soustředění na řešení problému
 - nevýhody - matení mediátora zavádějícími informacemi o druhé straně, strany se neučí přímé vyjednání dohody
- mediátoři používají postupy pro větší objasnění problému, přehodnocení, pomoc určit priority, podpora v tvorbě nových řešení, zpětná vazba k těmto řešením
- mediátor může tlačit – zpochybňovat nereálná očekávání a podmínky, stanovit časové termíny pro uzavření dohody

- **Arbitráž** – nezávislá instance – arbitr – má autoritu rozhodnout spor konfliktních stran – rodiče, soudci
- v užším významu – formální pojednání, spojené s dokazováním, rozhodnutím nezávislého arbitra dle platného pr. řádu
- menší spokojenost než u mediace, menší zohlednění potřeb zúčastněných

- **Facilitace** – usnadnění – někdy označována za jednodušší formu mediace – konstruktivní usměřování konfliktních stran, k dosažení vzájemné dohody, poskytnout příležitosti a postupy k ulehčení nalezení vhodného řešení a uzavření dohody
- při eskalaci – terapie – manželská terapie – změny dysfunkčních vzorů interakce

- **Zmirňování** – zprostředkovatel – když strany nemohou komunikovat přímo – navázání, stabilizace komunikace jako předpokladu možného řešení konfliktu

Rozhodcovská komise – panel odborníků ve sporné oblasti – na neformálním setkání vyslechnou sporné strany, rozhodnou spor, závaznost závisí na předem přijatých pravidlech, může mít jen doporučující charakter

- **Ombudsman** – formálně ustanovená autorita ochrany práv



Vyjednávání

- součástí každodenních situací
- proces prosazování zájmů zainteresovaných stran za účelem dosažení vzájemné dohody
- různé strategie vyjednávání
 - změna vlastních zájmů
 - změna požadavků druhé strany
 - vyjednávání založené na zájmech
- **změna vlastních požadavků** – ustupování – směrem k požadavkům druhé strany – nesmí klesnout pod určitou minimální úroveň – nedojde k dohodě
- **změna požadavků druhé strany** – cílem je, aby ustoupila druhá strana – přesvědčování, poziční vyjednávání, hrozby
- poziční vyjednávání – úspěšné při dostatku informací o minimálních nárocích druhé strany
- hrozby, tresty – mají-li dostačnou sílu, kredibilitu – efektivita hrozeb v minulosti, status jejich disponenta
- **vyjednávání založené na zájmech** – zaměřené na alternativy, které uspokojují požadavky všech zúčastněných stran, základem je spolupráce, která generuje oboustranné výhody
- aktivní prosazování vlastních zájmů s ohledem k potřebám druhé strany, flexibilita
- **taktiky** – oddělování problémů od lidí, zabránění osobním útokům vůči druhé straně, aktivní naslouchání, vcítění se do potřeb druhé strany, brainstorming možných řešení
- výměna informací mezi zainteresovanými stranami – představení vlastních zájmů druhé straně
- zatajení vlastních zájmů proces prodlužuje
- výběr strategie vyjednávání – obecná tendence na začátku použít strategii změn požadavků druhé strany a později vyjednávání založené na zájmech
- taktiky vyjednávání – základní – **imitace a kompenzace**
 - imitace – kopírování chování, požadavků a ústupků druhé strany
 - kompenzace – neutralizuje chování druhé strany – jedna strana posupuje velmi rychle – druhá záměrně zpomaluje jednání
 - na začátku, kdy se zúčastněné strany testují ve svých reálných a minimálních požadavcích, je víc využívána kompenzace, dále, kdy už strany disponují dostatkem informací – imitace – hlavní část vyjednávání – imitace – význam pro předvídání – jedna strana ustoupí, očekává se, že ustoupí i ta druhá – optimální prostor pro uzavření dohody – když k dohodě nedojde – v závěru, pod časovým tlakem, se opět využívá kompenzace jako nástroje pro změnu požadavků druhé strany, cílem je neutralizace požadavků druhé strany



Strategie řízení konfliktu

- jsou ovlivněny:
- cíli – krátkodobé, dlouhodobé
- emocionálním stavem – smutek, vztek
- kognitivním posouzením situace – uznání oprávněnosti postoje druhého
- osobností a komunikačními schopnostmi – nesmělost vs energičnost, extravertovanost
- rodinné zázemí – sklony k zájmu nebo nezájmu o interpersonální konflikty



Oslabování a posilování sebeobrazu druhého

- jde o reputaci, image
- oslabování sebeobrazu – jednat s druhým jako s nekompetentním, nedůvěryhodným, špatným člověkem – Donohue, Kolt 1992 (podle DeVito, 2008)
- od mírného zahanbení až po těžké poškození osobnosti, pověsti
- rána pod pás – každý má svůj **pás** i v interpersonálním konfliktu
- v dlouhodobých vztazích víme, kde takový „pás“ je
- důležité je to respektovat, tak, aby druhý mohl konflikt ustát
- techniky posilování image – pomáhají druhému udržet pozitivní obraz
- extrémní příklad – Čína – některé oblasti – zločinci jsou ponižováni tím, že jsou vedeni na popravu před veřejným shromážděním – důležitost zachování si tváře – význam trestu



Další faktory

- **hodnotící sdělení** – vyvolávají podráždění, obranu
 - hodnocení činů nebo osoby
 - lepší: popis – co se stalo nebo co chceme
 - nikdy neříkáš, co si myslíš – rád(a) bych slyšel(a) tvůj názor na tu věc
- význam dávání viny za něco
- tlumiče
 - neproduktivní techniky boje
 - umlčují druhého – pláč
 - předstírání extrémních emocí
 - jekot, křik, fyzické obtíže
- aktivní naslouchání
- hromadění stížnosti – „pytlování“ – neproduktivní zvyk kupit stížnosti



Vybrané zdroje

- Křivohlavý, J. (1973). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum.
- Plamínek, J. (1994). *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo.
- Frankovský, M., Kentoš, M. (2008). Sociální konflikty. In J. Výrost, I. Slaměník (Eds.). *Sociální psychologie* (303-316). 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada.
- DeVito, J. A. (2008). Zvládání interpersonálního konfliktu. In J. A. DeVito. *Základy mezilidské komunikace* (224-250). 6. vydání. Praha: Grada.