

BYŤ ČLOVEKOM ... to stačí

Modul III. KONFLIKTY V NAŠICH ŽIVOTOCH

Průručka pre účastníkov programu

Tento dokument bol vytvorený v rámci projektu „Etablovanie sociálnej práce v školských zariadeniach a zavádzanie programov osobnostno-sociálnej výchovy do škôl“.

Realizácia projektu je možná vďaka finančnej podpore z Európskeho sociálneho fondu, prostredníctvom operačného programu Efektívna verejná správa.

Informácie o OP EVS nájdete na <http://www.reformuj.sk/>.



Európska únia
Európsky sociálny fond



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**

Realizátorom projektu je občianske združenie PERSONA. Partnerom projektu je Slovenská komora sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce.



BYŤ ČLOVEKOM ... to stačí

Modul III. KONFLIKTY V NAŠICH ŽIVOTOCH

Príručka pre účastníkov programu

Autori:

Mgr. Martina Gymerová

Mgr. Eva Krššáková

Obrázky na obálke a v texte:

Miroslav Záškvára

Jazyková korektúra:

Mgr. Mária Drndášová



PERSONA, Vrančovičova 29, 841 03 Bratislava, www.ozpersona.sk

Slovenská komora sociálnych pracovníkov a asistentov sociálnej práce, Mokrohájska
cesta 3, 841 04 Bratislava, www.socialnapraca.sk

© PERSONA 2019

Žiadny problém sa nevyrieši tým, že ho pošleme k vode.

Winston Churchil

OBSAH

III. MODUL Konflikty v našich životoch	6
Lekcia III.1 Čo to vlastne konflikt je?	7
Lekcia III.2 Faktory ovplyvňujúce riešenie konfliktov	11
Lekcia III.3 Základné typy správania sa v konfliktných situáciách	14
Lekcia III.4 Spôsoby riešenia konfliktov	17
Lekcia III.5 Čo sa deje, keď sa konflikt nerieši	20
Lekcia III.6 Vyjednávanie	26
ZHRNUTIE MODULU	30



„Hnev sa neprekonáva hnevom, ale láskou.“

Buddha

MODUL III. KONFLIKTY V NAŠICH ŽIVOTOCH

Konflikty sú prirodzenou súčasťou života každého z nás. Prepletajú sa našim životom a vo väčšej či menšej miere ho ovplyvňujú.

Je normálne, že sa v bežnom kontakte s ostatnými ľuďmi stretávame s konfliktami. Každý z nás máme odlišné potreby, záujmy a postoje, vychádzajúce z našej osobnosti a situácie, v ktorej sa nachádzame. Je nevyhnutné, že v priebehu svojho života (a to väčšinou dennodenne) narazíme na iného človeka alebo ľudí s rozdielnymi potrebami a záujmami, ktoré sú s našimi v konflikte.

Konflikty vždy boli, sú a budú. Je dobré naučiť sa s nimi žiť tak, aby sme boli schopní využívať ich pozitívnu stránku a dosahovať nový súlad v medziľudských vzťahoch i vo vlastnom osobnostnom rozvoji.

Nápomocné býva poznanie, čo vlastne konflikty sú, ako vznikajú, aké poznáme efektívne a tvorivé stratégie riešenia konfliktov a ako si ich osvojiť.

K tomuto poznaniu nás vedú aj nasledujúce lekcie.

LEKCIA III.1 Čo to vlastne konflikt je?



Slovo konflikt je latinského pôvodu – conflictus, čo znamená zrážka, alebo narazenie na prekážku. Existuje niekoľko definícií pojmu konflikt, my však pre zjednodušenie budeme slovo konflikt používať pre vyjadrenie osobných vnútorných rozporov a tiež pre vyjadrenie nedorozumení, stretov či nezhôd v medziľudských vzťahoch.

Bežné skúsenosti nám ukazujú, že spory, nedorozumenia, konflikty, či problémy sú prirodzenou súčasťou života. Sú rozmanité, a aj ich riešenia bývajú rôzne náročné.

Jednotlivé konflikty môžeme deliť podľa viacerých kritérií.

Podľa počtu zúčastnených môžeme konflikty rozdeliť na¹:

- **intrapersonálne** – ide o konflikty vo vnútri človeka. Napríklad v obchode zistím, že mi predavačka zabudla započítať jednu položku v hodnote 10 €. Na jednej strane zvažujem, či pôjdem zistenú nezrovnalosť do pokladne vyrovať, na druhej strane ma to láka „ušetriť“ a odísť domov bez toho, aby som peniaze za tovar zaplatil.
- **interpersonálne** – ide o konflikty medzi dvoma alebo viacerými osobami. Častým príkladom interpersonálnych konfliktov je hádka o tom, kto má/mal pravdu. Samozrejme, že každý je presvedčený o svojej pravde.
- **vnútroskupinové** – ide o konflikty vo vnútri jednej skupiny. Príkladom je hádka v triede pri rozhodovaní, na čo sa minú spoločné peniaze získané zo zberu, či spoločného predaja novín. Môže vzniknúť niekoľko názorových skupín, pár jednotlivcov bez názoru, niekoľko jedincov, ktorí majú úplne iný názor ako väčšina, atď.
- **medziskupinové** – ide o konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami. Príkladom môžu byť konflikty medzi dvoma triedami, etnickými skupinami, štátmi a pod.

Podľa zdroja konflikty delíme na²:

- **konflikt vzťahov** – tento konflikt vyvoláva napríklad správanie druhej osoby, ktoré je vnímané ako negatívne. Vzniká neprijatím a odsudzovaním správania a odlišnosťou druhej osoby. Napríklad chlapec začne žiarliť a vyčítať svojmu dievčaťu, že si ho málo všíma a že sa baví s inými chlapcami, čo dievča pociťuje ako obmedzovanie slobody.
- **konflikt informácií** – tento konflikt môže vzniknúť napr. z nedostatku informácií, odlišných interpretácií, na základe čoho si vytvárame o tom, čo sa deje, odlišné názory na jednotlivé udalosti. Príkladom môžu byť rôzne medializované kauzy, o ktorých si ľudia vypočujú informácie z rôznych často aj protichodných zdrojov a to môže viesť medzi nimi ku konfliktu informácií.
- **konflikt záujmov** – tento konflikt vzniká z nezlučiteľných potrieb dvoch ľudí v danej situácii. Napríklad na internáte bývajú v jednej izbe dve dievčatá. Jedna chce práve počúvať hudbu (a nahlas, inak to nie je ono) a druhá sa chce učiť a hudba jej pri tom prekáža (nemôže sa pri hudbe sústrediť).
- **štruktúrny konflikt** – tento konflikt vzniká vynucovaním si pravidiel cez štruktúry v spoločnosti, ale aj cez neformálne pozície v skupine, rozdelením rolí, kompetencií, práv a povinností a pod. Napríklad rodič neprimerane potrestá dieťa za nevhodné správanie a dieťa sa zo svojej pozície nevie dovoliť spravodlivosti.
- **konflikt hodnôt** – tento konflikt môžu spôsobovať naše hodnotové rebríčky, morálka, naša viera, to, čo máme radi alebo to, čím opovrhujeme, životný štýl, ktorý pokladáme za správny, naše ideály a pod. Napríklad babka núti svojho vnuka jesť mäso, lebo je pre ňu nepredstaviteľné, že niekto môže byť vegetarián.

V praxi sa vyskytujú často zmiešané konflikty.

Naše konflikty s druhými ľuďmi sú **otvorené**, alebo **skryté**. Neprítomnosť otvoreného konfliktu nie je dobrým ukazovateľom sily a stability vzťahu. V dobrom vzťahu sa konflikty objavujú, sú otvorené a zúčastnené strany vedia, ako ich riešiť.

Zložky konfliktu

Každý konflikt je zložený z dvoch častí³:

1. Realistické, objektívne prvky konfliktu – ide o obsah konfliktu

2. Subjektívne prvky konfliktu – ide predovšetkým o emócie, ktoré zúčastnenej strany prežívajú.

Blízky vzťah posilňuje emocionálnu zložku konfliktu, a tým sťažuje jeho racionálne riešenie. Preto pri riešení konfliktu strán v blízkom a dlhodobom vzťahu je potrebné zaoberať sa aj emocionálnou a vzťahovou stránkou konfliktu. Naopak pri krátkodobom, povrchnom alebo obchodnom vzťahu ide viac o obsah konfliktu.

Dôležité je uvedomiť si, že istá situácia môže byť pre niekoho veľmi náročná na zvládnutie a niekto to za problém považovať nemusí. Rovnako aj v prípade, keď sa jedná o konflikt medzi ľuďmi, ten istý spoločný konflikt môže každá zo zúčastnených strán vnímať odlišne.



Na zamyslenie

Skôr ako vstúpiš do konfliktu, je dôležité vedieť, čo naozaj riešiš a čo chceš dosiahnuť. Keď vôbec netušíš, čo sa deje, vždy sa môžeš opýtať (seba alebo druhých): „O čo ide? Čo konkrétne ťa trápi?“

Pozrieť sa na pravú príčinu problému môže priniesť prekvapivo rýchle a efektívne riešenie. Mysli ale na to, že ak sa na niečo pýtaš, pravdepodobne sa odpoveď dozvieš bez ohľadu na to, či sa ti bude páčiť, alebo nie.

Zhrnutie lekcie

Konflikt vyjadruje osobné vnútorné rozpory a tiež nedorozumenia, strety či nehody v medziľudských vzťahoch.

Podľa počtu zúčastnených môžeme konflikty rozdeliť na:

- intrapersonálne;
- interpersonálne;
- vnútrokupinové;
- medziskupinové.

Podľa zdroja konflikty delíme na:

- konflikt vzťahov;
- konflikt informácií;
- konflikt záujmov;
- štrukturálny konflikt;
- konflikt hodnôt.

Naše konflikty s druhými ľuďmi sú aj *otvorené*, alebo *skryté*.

Každý konflikt je zložený z dvoch častí:

1. *Realistické, objektívne prvky konfliktu* – ide o obsah konfliktu
2. *Subjektívne prvky konfliktu* – ide predovšetkým o emócie, ktoré zúčastnenej strane prežívajú.

Dôležité je uvedomiť si, že ten istý spoločný konflikt môže každá zo zúčastnených strán vnímať odlišne.



LEKCIA III.2 Faktory ovplyvňujúce riešenie konfliktov



Každý z nás denne prežíva situácie, kedy sa stretáva s odlišnými názormi, postojmi, hodnotami, keď nám niekto bráni dosiahnuť to, čo chceme, alebo keď cítime, že musíme za seba zabojsovať a presadiť svoj názor.

Často nás tieto situácie stoja veľa energie, strachu, pocitov viny, že sme niekomu ublížili, alebo hnevu, že niekto ublížil nám.

To, akú stratégiu správania v týchto situáciách zvolíme, zásadne ovplyvňujú tri základné okruhy faktorov⁴:

1. Naše nastavenie voči konfliktom – To, čo si o konfliktoch myslíme a aký máme k nim postoj, ovplyvňuje aj naše správanie a prežívanie v konfliktných situáciách. Existuje množstvo mýtov a predsudkov, ktoré si so sebou nosíme celý život a ktoré nám často bránia pozeráť sa na konflikty „pozitívnymi očami“. Ak si však uvedomíme, v čom sú konflikty užitočné, môže byť pre nás ľahšie prijímať ich pozitívne a pristupovať konštruktívne k ich riešeniu.

2. Zdroj konfliktu a ako je pre nás zdroj konfliktu dôležitý – Je dobré, keď vieme vo vzniknutej konfliktnej situácii pomenovať svoje požiadavky, potreby, záujmy a ciele. Niektoré sú pre nás dôležité viac, iné menej. Táto naša hierarchia (často podvedomá) nám hovorí o našich najdôležitejších potrebách, o plné uspokojenie ktorých by sme sa mali snažiť. Nemali by sme zabúdať ani na tie menej dôležité, ktoré možno naplníme, alebo aj nie. Ak sa nám v konfliktoch bude dariť pomenovať a uspokojiť dôležité potreby, môžeme pokojnejšie hľadať cestu k naplneniu ostatných potrieb, ktorých uspokojenie už nie je také nevyhnutné na to, aby sme sa cítili dobre.

3. Zručnosti na riešenie konfliktov, ktoré vieme používať – Počas života si osvojujeme rôzne štýly zvládania konfliktov. Tieto štýly sme si z veľkej časti osvojili už v období detstva a dospelovania. Niekedy sa zdá, že preferujeme určité spôsoby riešenia konfliktov akosi automaticky, často si ani neuvedomujeme, že máme osobný štýl zvládania konfliktov, ktorému dávame prednosť. Vzhľadom k tomu, že sme si náš preferovaný štýl zvládania konfliktov osvojili v priebehu života, znamená to, že je výsledkom nášho učenia. Môžeme sa tak pokúsiť tento štýl zmeniť, rozšíriť alebo doplniť o nové prístupy.

Naša kultúra má tendenciu vnímať konflikty ako súťaž, výsledkom ktorej je vždy rozdelenie pozícií víťaza a porazeného. Iba malé percento konfliktov je však skutočným súťažením, kde musí byť porazený a víťaz. Ostatné konflikty sa môžu úspešne vyriešiť maximálnym spoločným ziskom pre zúčastnené strany (víťaz – víťaz).



Na zamyslenie

Užitočnosť konfliktov je predovšetkým v tom, že nás núti k činnosti. Zjednodušene by sa dalo povedať, že práve konfliktom vďačíme za to, že „nežijeme na stromoch“.

Konflikty nás ženu dopredu, naša nespokojnosť nás núti, aby sme konali. Na konfliktoch je založená zmena, preto sú základom vývoja. Konflikty zároveň pôsobia ako testy prispôsobivosti na zmeny. Kto nie je schopný riešiť konflikty, riskuje vlastný zánik. Preto je schopnosť riešiť konflikty životne dôležitá.

Konflikty majú veľký význam aj pri rozvíjaní našej kreativity, pretože nás núti hľadať riešenia. Práve v dnešnej dobe je kreativita cenená viac ako kedykoľvek predtým. Táto doba sa vyznačuje rôznymi technickými vymoženosťami, ktoré dokážu nahradiť ľudskú prácu. Čo ale nedokážu, je kreatívne myslieť. A aj vďaka konfliktom môžeme rozvíjať naše kreatívne myslenie a rozmyšľať nad spôsobmi ich optimálneho riešenia.

Konflikty obracajú našu pozornosť na vzťahy, núti nás neuzatvárať sa do vlastného sveta, myslieť na ľudí okolo nás, brať ich do úvahy a prijímať podnety zvonka. V konfliktoch si uvedomujeme naše medziľudské rozdiely – v potrebách, názoroch, pocitoch, postojoch a pod. Ak budeme pri riešení konfliktov rešpektovať seba aj druhých, môžu byť konflikty obohatením aj pre naše vzťahy.

Zhrnutie lekcie

Akú stratégiu správania v konfliktných situáciách zvolíme, zásadne ovplyvňujú tri základné okruhy faktorov:

1. naše nastavenie voči konfliktom;
2. zdroj konfliktu a ako je pre nás zdroj konfliktu dôležitý;
3. zručnosti na riešenie konfliktov, ktoré vieme používať.

Užitočnosť konfliktov je predovšetkým v tom, že nás nútia k činnosti. Na konfliktoch je založená zmena, preto sú základom vývoja. Konflikty majú veľký význam aj pri rozvíjaní našej kreativity, pretože nás nútia hľadať riešenia. Konflikty obracajú našu pozornosť na vzťahy, nútia nás neuzatvárať sa do vlastného sveta, myslieť na ľudí okolo nás, brať ich do úvahy a prijímať podnety zvonka.



LEKCIA III.3 Základné typy správania sa v konfliktných situáciách



V minulosti mali naši predkovia pri riešení konfliktov dve možnosti voľby: boj (agresivita) alebo útek (pasivita). Od správneho výberu závisel ich holý život. Tieto reakcie sú v nás hlboko zakorenené a v rôznych záťažových, či konfliktných situáciách môžeme tieto základné typy správania pozorovať u ľudí aj dnes.

Agresívne správanie

Hoci dnes už len v extrémnych situáciách bojujeme o „holé“ prežitie, často sa stáva, že v konfliktných situáciách volíme agresívne správanie, kedy bezohľadne presadzujeme seba na úkor iných, nemienime ustúpiť za žiadnych okolností, nahlas druhému vynadáme (aby všetci počuli, „kto je v práve“), vyhrážame sa, udrieme, alebo slovne ublížime tam, kde má druhý slabé miesta a podobne.

Charakteristickými prejavmi agresívneho správania sú: arogantnosť, násilie (fyzické aj psychické), nechť počúvať druhých, krik, sarkazmus, irónia, zastrášovanie, skákanie do reči, nadávky a podobne.

Agresívny človek nerešpektuje práva iných ľudí. Keď sa necíti dobre, alebo mu niečo nevyjde, obviňuje okolie. Nie je schopný priznať si vlastné chyby alebo nedostatky. K úspechom sa hrdo hlási, hoci jeho podiel na nich nemusí byť výrazný.

Agresívne správanie je často sprevádzané zrýchleným srdečným tepom, zvýšeným potením, hlbším dýchaním, v extrémnych prípadoch trasom a chvením, prípadne môže nastať aj strata sebakontroly. Agresívne správanie krátkodobo znižuje vnútorné napätie, postupne však vedie k odcudzeniu a tým vytvára ďalšie vnútorné napätie.

Pasívne správanie

Niekedy naopak volíme pasívny prístup, kedy ani nevyjadríme svoj názor, navonok predstierame, že je všetko v poriadku, prípadne odídeme a doma „plačeme do vankúša“, alebo sa „poza chrbát“ na druhého sťažujeme a ohovárame ho.

Takýmto správaním sa vzdávame možnosti aktívneho prístupu k riešeniu konfliktu. Charakteristickými prejavmi sú: chýbajúca sebaistota, hanblivosť, mlčanie, nevyjadrenie svojho názoru, sebaponížovanie, neobvyklé podriaďovanie sa autorite, vyvolávanie súcitu plačom, prehnaná skromnosť, predstieranie únavy, útek od konštruktívnej komunikácie, neochota uzavrieť dohodu a pod.

Pre pasívny prístup je typická prispôsobivosť požiadavkám druhých. Nie však každú pasivitu, pokoru, alebo rezignáciu musíme považovať za porážku. Ak sa človek rozhodne, že sa vzdá svojich vlastných cieľov, alebo že určitá vec nestojí za vyžadované úsilie, neznamená to nevyhnutne, že koná pasívne. Vždy záleží na tom, ako sa pri tom človek cíti. Niekedy tým, že ustúpi realizuje svoje želanie a je spokojný s výsledkom.

Popísané spôsoby správania sa – agresívne aj pasívne, majú spoločný základ. Druhý človek je považovaný za súpera, nepriateľa a v prípade agresívneho správania sa navyše prejavuje potreba „nepriateľa“ podľa možností „poraziť“. Existuje však aj typ správania, ktorým dokážeme presadiť svoje požiadavky, potreby či nároky primeranými prostriedkami, bez zbytočného ubližovania druhým a s pocitom zachovanej úcty a dôstojnosti voči sebe a rešpektu voči druhým. Takéto správanie sa nazýva asertívne.

Asertívne správanie

Asertivita je autentické správanie, ktorým uplatňujeme svoje osobné práva tak, aby sme neohrozili či nenarušili osobné práva druhého človeka.

Asertívne správajúci sa človek vie otvorene komunikovať, presne a jasne definuje o čo mu ide, ako situáciu vidí, čo si o nej myslí a ako ju prežíva. Má pozitívny prístup k druhým ľuďom a primerané sebavedomie. Správaním vyjadruje, že si je vedomý oprávnenosti svojich požiadaviek, považuje druhú stranu za korektnú a nemá iný záujem, iba konfliktnú situáciu kladne vyriešiť. Rešpektuje druhých, vie ich počúvať, zvažuje to, čo druhí hovoria. Dokáže si priznať chybu, je schopný na základe argumentov zmeniť svoj názor. Nemá problém požiadať o láskavosť, alebo ju naopak poskytnúť. Nič si nenahovára, ak sa mu niečo nepodarí, neobviňuje zo svojho neúspechu iných, ani sám seba nepresviedča, že to bol vlastne určitý druh úspechu.

Asertívne správanie vychádza z úcty k sebe a rešpektu k druhým a umožňuje zapojiť sa do rovnocenného vzťahu dávania a prijímania.



Na zamyslenie

Otázka neznie, či sa máš zúčastniť konfliktu, alebo nie. Pred konfliktami sa neschováš ani doma, ani v škole, ani medzi kamarátmi. Zvyčajne nie je ani podstatné, či vyhráš alebo prehráš. Dôležitejšie je, ako hráš. Pretože riešiť konflikty sa dá aj s rešpektom voči sebe i druhým. Efektívne riešiť konflikty je umenie, v ktorom sa dá zdokonaľovať. Konflikt nie je zlý. Naopak, je to príležitosť veci urovnať.

Zhrnutie lekcie

V minulosti naši predkovia riešili konflikty dvomi spôsobmi: boj alebo útek.

Tieto reakcie sú v nás hlboko zakorenené a v rôznych záťažových, alebo konfliktných situáciách môžeme tieto základné typy správania pozorovať u ľudí aj dnes vo forme *agresívneho* alebo *pasívneho* správania.

Existuje tiež typ správania, ktorým dokážeme presadiť svoje požiadavky, potreby či nároky primeranými prostriedkami, bez zbytočného ubližovania druhým a s pocitom zachovanej úcty a dôstojnosti voči sebe a rešpektu voči druhým. Takéto správanie sa nazýva *asertívne*.

Efektívne riešiť konflikty je umenie, v ktorom sa dá zdokonaľovať.

LEKCIA III.4 Spôsoby riešenia konfliktov



Konflikty môžeme riešiť rôzne. Keď použijeme svoju silu a vplyv na to, aby sme získali čo najviac pre seba (bez ohľadu na druhú stranu a často aj na jej úkor), hovoríme o **autoritatívnych spôsoboch riešenia konfliktov**.

Do tejto skupiny paria aj tie situácie, kedy je do riešenia sporu zapojená tretia strana. Táto autoritatívne rozhoduje buď na základe zákona alebo vlastnej úvahy v prospech tej strany, o ktorej je presvedčená, že je v práve. Riešenia takýchto konfliktov sú často pre jednu stranu (a niekedy aj pre obidve) neprijateľné.

To podnietilo viacerých odborníkov hľadať nové možnosti riešenia konfliktných situácií, s ktorými by boli zúčastnené strany viac spokojné. Títo popisali tzv. **alternatívne spôsoby riešenia konfliktov**, ktoré vedú zapojené strany k vzájomnej tolerancii a rešpektu. Vytvárajú čo najväčší priestor pre účastníkov, aby sa mohli slobodne rozhodovať o čom a akým spôsobom sa dohodnú. Možnosť aktívnej účasti na riešení konfliktov následne zvyšuje pravdepodobnosť spokojnosti s výsledkom, a to aj v prípadoch, keď nie je možné nájsť optimálne riešenie sporu pre všetky zúčastnené strany.

Autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov

Medzi základné autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov zaraďujeme⁵:

Rozhodnutie autoritou – Autorita podľa vlastného úsudku rozhodne bez vypočutia alebo po vypočutí zúčastnených strán. Napríklad rodič pri spore detí rozhodne, ako konfliktnú situáciu vyrieši.

Pozičné vyjednanie – Účastníci konfliktu komunikujú spolu priamo, ale silnejší z nich presadí svoje rozhodnutie v takej miere, aký je pomer síl. Zúčastnené strany si merajú sily a neriešia podstatu konfliktu. Rozhoduje silnejšia strana.

Súdne rozhodnutie – Účastníci konfliktu komunikujú so súdom priamo alebo prostredníctvom advokáta. Súd zastupuje sudca alebo senát, ktorý vynáša rozhodnutie podľa zákona.

Arbitráž (rozhodcovské konanie) – Po vypočutí zúčastnených strán a na základe zákona (pravidiel) rozhodnutie vydá arbiter.

Alternatívne spôsoby riešenia konfliktov

Medzi základné alternatívne spôsoby riešenia konfliktov zaradujeme⁶:

Vyjednávanie postavené na záujmoch – Strany spolu komunikujú priamo, spolupracujú na riešení problému, ktorý vnímajú ako spoločný a dohodu dosahujú spoločne.

Facilitáciu – Facilitátor ako tretia nezaujatá strana pomáha viesť korektný a vyvážený proces komunikácie medzi zúčastnenými stranami. Účastníci konfliktu komunikujú priamo za pomoci tretej osoby, ktorá riadi a sprehľadňuje diskusiu. Dohodu dosahujú zúčastnení spoločne.

Zmierovanie – Zmierovanie strán sa môže konať pomocou zástupcov účastníkov konfliktu v zmierovacej rade. Zástupcovia zúčastnených strán majú pochopenie pre svoje strany a zároveň nie sú priamo zaangażovaní do konfliktu. Dohodu dosahujú zúčastnení spoločne.

Mediáciu – Mediátor je sprostredkovateľ, ktorý pri riešení konfliktu komunikuje osobitne s jednou, aj s druhou stranou, udržiava korektnú komunikáciu a vedie proces vyjednávania zúčastnených strán. Dohodu dosahujú zúčastnení spoločne.

Konflikt verzus pravidlá

Ľudia sa často správajú tak, akoby konflikt bol vždy „bitkou“ medzi opačnými uhlami pohľadov, či nezlučiteľnými potrebami, záujmami, hodnotami. V období, keď nedochádza ku konfliktom, vtedy sa určité pravidlá dodržiajú. Počas „boja“ však existuje len málo pravidiel a niektorí ľudia naozaj urobia čokoľvek, len aby dosiahli svoje.

Pokiaľ však pri riešení konfliktných situácií dochádza napríklad k násiliu, vtedy sa už jedná o porušovanie ľudských práv. Tieto práva patria všetkým ľuďom bez rozdielu. Preto by sme ich mali dodržiavať všetci, bez ohľadu na to, či sme v konflikte, alebo nie.



Na zamyslenie

Náš svet je plný rozporov. Jedna múdra žena nám zanechala tento odkaz:

„Ľudia sú nerozumní, nelogickí a sebeckí, ale aj tak ich miluj!“

Ak robíš dobre, ľudia ťa obvinia zo sebeckých, postranných pohnútok, ale aj tak rob dobre!

Ak si úspešný, získaš falošných priateľov a skutočných nepriateľov. Aj tak buď úspešný!

Na dobro, ktoré konáš, sa zajtra zabudne, ale aj tak rob dobro!

Čestnosť a úprimnosť ťa robia zraniteľným. Ale aj tak buď čestný a úprimný!

Čo si celé roky budoval, sa môže za jednu noc zrútiť. Ale aj tak buduj!

Ľudia naozaj potrebujú pomoc, ale možno ťa napadnú, ak im pomôžeš.

Ale aj tak pomáhaj!

Daj svetu to najlepšie, čo máš a udrie ťa do tváre.

Ale aj tak daj svetu to najlepšie, čo máš!“

Matka Tereza

Zhrnutie lekcie

Keď pri konfliktoch použijeme svoju silu a vplyv na to, aby sme získali čo najviac pre seba (bez ohľadu na druhú stranu a často aj na jej úkor), hovoríme o *autoritatívnych spôsoboch riešenia konfliktov*.

Medzi základné autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov zaraďujeme:

- Rozhodnutie autoritou
- Súdne rozhodnutie
- Pozičné vyjednávanie
- Arbitráž (rozhodcovské konanie)

Naopak spôsoby riešenia konfliktov, ktoré vedú zapojené strany k vzájomnej tolerancii a rešpektu, a ktoré vytvárajú čo najväčší priestor pre účastníkov, aby sa mohli slobodne rozhodovať o čom a akým spôsobom sa dohodnú, nazývame *alternatívne spôsoby riešenia konfliktov*.

Medzi základné alternatívne spôsoby riešenia konfliktov zaraďujeme:

- Vyjednávanie postavené na záujmoch
- Zmierovanie
- Facilitáciu
- Mediáciu

Vystríhajte sa porušovaniu ľudských práv v konfliktných situáciách. Tieto práva patria všetkým ľuďom bez rozdielu a je potrebné ich dodržiavať bez ohľadu na to, či sme v konflikte, alebo nie.

LEKCIA III.5 Čo sa deje, keď sa konflikt nerieši

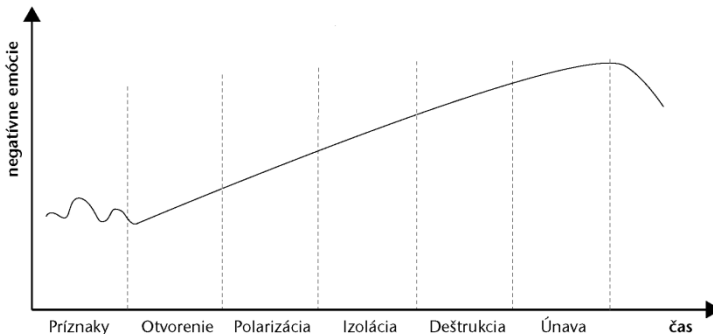


Priebeh konfliktu máva viac fáz, od prvých príznakov až po únavu a depresiu z dlhodobej psychickej záťaže. V závislosti od toho, aký postoj k riešeniu konfliktu ľudia zaujmú, môže, ale aj nemusí, prejsť všetkými fázami.

Aby sme si ilustrovali všetky fázy vývoja konfliktu, budeme sa zaoberať konfliktom, ktorý sa nielenže nerieši, ale zúčastnené strany ho naopak svojím správaním a činmi ešte vyostrejujú. Priebeh takéhoto konfliktu môžeme rozdeliť do šiestich fáz⁷:

- | | | |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. fáza – Príznaky konfliktu | 3. fáza – Polarizácia | 5. fáza – Deštrukcia |
| 2. fáza – Otvorenie konfliktu | 4. fáza – Izolácia | 6. fáza – Únava, depresia |

Prezrite si krivku rozvoja konfliktu. Y-ová os zobrazuje ako stúpajú v priebehu konfliktu negatívne emócie a X-ová os zobrazuje časovú postupnosť jednotlivých fáz konfliktu.



Obr. Krivka rozvoja konfliktu⁸

1. fáza – Príznaky konfliktu

Ide o počiatkovú fázu konfliktu, kedy sa objavujú prvé negatívne pocity ako napätie, strach, hnev, neistota a pod. Jedna alebo obe zúčastnené strany rozmýšľajú o vzniknutej situácii, preberajú všetky možné predstavy, čo sa stane ďalej. U niekoho sa táto fáza môže prejavovať aj telesne, napr. bolesťami brucha, stiahnutým hrdlom, zrýchleným tepom, zvýšeným tlakom, zmenenými stravovacími návykmi a pod. Tieto signály nám oznamujú, že sa „niečo deje“, že sme sa dostali do konfliktu.

Príklad: *Dvaja priatelia pracujú na spoločnej úlohe, dlhodobom projekte v rámci školy. Jedného nazveme Martin a druhého Filip. Martin si vždy zodpovedne plní svoje úlohy, ale Filip často kvôli problémom v rodine dohodnuté úlohy nestíha urobiť. Keďže je však Martin Filipov kamarát, so zameškanými úlohami mu pomáha. Po čase však Martin zistí, že to Filip zneužíva a uprednostňuje osobné záujmy pred spoločnými záväzkami. Začne sa cítiť nepríjemne. Má Filipa rád, ale zároveň je nahnevaný, že zneužíva jeho pomoc a ústretovosť.*

2. fáza – Otvorenie konfliktu

Táto fáza nastáva, keď jedna zo zúčastnených strán dá najavo svoju nespokojnosť so situáciou, ktorú vníma ako konfliktnú. Nahlas povie svoj názor, čo si o danej situácii myslí, čo prežíva, čo ju hnevá, čo jej prekáža, čo by bolo vhodné zmeniť a pod. Negatívne emócie stúpajú, lebo daná osoba ide do otvoreného konfliktu, čo často býva nepríjemné.

Príklad: *Martin zistí, že Filip hral večer futbal s kamarátmi a na ďalší deň nemá splnenú dohodnutú úlohu. V tej chvíli to už nevydrží a povie Filipovi, čo si myslí o jeho nezodpovednom prístupe.*

Martin: „Kde máš vypracovanú úlohu?“

Filip: „Nestíhol som to. Nemohol by si mi s tým pomôcť?“

Martin: „Nie nemohol. Keď máš čas na to, aby si hral futbal, kým ja makám na projekte, tak s mojou pomocou už nerátaj! Tvoja nezodpovednosť mi už lezie na nervy!“

Filip: „Ja som zodpovedný! Keby som nepomáhal, neboli by sme na tom tak dobre! Je moja vec, čo robím vo svojom voľnom čase!“

Prudko sa otočí a nechtiac drgne lakťom do Martina.

Martin: „To, že sme s projektom tam, kde sme, nie je určite vďaka tvojej usilovnosti a nedrgaj do mňa, nevieš dávať pozor?“

3. fáza – Polarizácia

V tejto fáze si zúčastnení začínajú brániť svoje pozície, lebo sú presvedčení, že majú pravdu v tom, čo tvrdia. V prípade, že všetci trvajú na svojich pozíciách a nechcú ustúpiť, začínajú vyostrovať spor presvedčaním „o vlastnej pravde“, vyhrázaním sa, obviňovaním, nadávaním, zosmiešňovaním, ponižovaním a pod. Pôvodná príčina sporu sa prenesie z vecnej argumentácie na emocionálne výpady, ktoré majú len málo spoločné s prvotným problémom. Tým sa hnev, agresia a ďalšie negatívne emócie stupňujú.

Príklad: Filip: „Nebud' citlivka! To som ťa len pohladka! A prestaň klamať a urážať ma!“

Martin: „Prosím?! Ja že klamem? Keď ti niekto povie pravdu, tak ťa to uráža? Chceš povedať, že si nehral futbal?“

Filip: „A vôbec, ty sa nestaraj do mňa či hrávam futbal, alebo nie! Ved' ty nevieš ani trafiť do lopty! Väčšie nemešlo snád' ani nepoznám!“

Martin: „Tak ty toho ešte nepoznáš viac! A ver tomu, že radšej budem nemešlo, ako pako, ktorý nevie dodržať svoje slovo!“

4. fáza - Izolácia

Táto fáza sa vyznačuje tým, že účastníci konfliktu sa medzi sebou nebavia. Konflikt však pokračuje ďalej. Zúčastnení si často uvedomujú nezmyselnosť vzniknutej situácie a tiež svoju bezmocnosť v riešení sporu. Preto uprednostnia „potrestanie“ druhého tým, že ho izolujú od seba (nedvíhanie telefónov, neodpovedanie na maily, ignorovanie na sociálnych sieťach, tichá domácnosť a pod.). Niekedy je dôvodom izolácie aj pocit menšej psychickej záťaže, ako pri otvorenom konflikte. Tento štýl správania pozorujeme u žien častejšie ako u mužov. U niekoho trvá táto fáza dlhšie, niektorí môžu preskočiť rovno do fázy deštrukcie.

Príklad: Martin si povie, že nemá zmysel hádať sa s Filipom a prestane sa s ním rozprávať. Hnevá sa na neho, má nepríjemné pocity, že ho Filip využíval a čaká na najbližšiu príležitosť, keď mu to bude môcť vrátiť. Zároveň má strach, že príde o kamaráta.

Filip urobí to isté, tiež je nahnevaný, myslí si, že sa Martin zbláznil, je vzťahovačný a nedá sa s ním normálne baviť. Má strach z toho, že príde o kamaráta, že mu už nepomôže s úlohami, nenašepká na písomke, či nepožičia CD, čo mu slúbil. Ale kašľať na to, s takým „pakom“ sa baviť nebude.

5. fáza - Deštrukcia

Táto fáza sa vyznačuje deštruktívnym správaním sa účastníkov konfliktu. Môže sa jednať o fyzické ubližovanie (jeden druhého udrie), psychické ubližovanie (jeden poníži druhého pred inými, alebo vystraší napr. výhražným mailom), či materiálne poškodzovanie (jeden druhému zničí, pokazí či odcudzí majetok).

Príklad: Táto fáza sa v našom príklade prejaví tak, že sa Martin s Filipom začnú pri stretnutí na malý podnet biť. Filip prezradí pred triedou tajomstvo, s ktorým sa mu Martin zveril; navzájom si zničia svoju prácu. Toto správanie sprevádzajú nadávky a hnev, s prestávkami na oddych. Nové výbuchy agresie a stupňovanie konfliktu počas dňa či ďalších dní.

6. fáza – Únava, depresia

Ak deštrukčná fáza trvá dlhšiu dobu, účastníci konfliktu sa po istom čase vyčerpajú z neustáleho boja a prepadnú únave a depresii z nezmyselnosti celej situácie, čo sa často odrazí na ich fyzickom aj psychickom stave. Prejavom tejto situácie býva zvýšená chorobnosť účastníkov, vyhýbanie sa miestam, kde by sa mohli stretnúť, nevládku ďalej, ale nevedia konflikt vyriešiť ani ukončiť. Napriek únave a vedomiu nezmyselnosti situácie, stačí malý podnet na to, aby sa strany opäť ocitli vo fáze deštrukcie a pokračovali vo vzájomnom boji.

Príklad: Filip sa začne vyhýbať hodinám, na ktorých robil spoločný projekt s Martinom, zhorší sa mu prospech, stráca motiváciu na učenie a prestáva mať rád školu. Martin má výčitky, je smutný, že stratil kamaráta a spoločníka v školských projektoch, ochorie a tiež sa mu zhorší prospech v škole.

Ako je možné zabrániť stupňovaniu konfliktu?

Pre každú fázu konfliktu existujú spôsoby riešenia vzniknutej situácie⁹.

1. fáza: Príznaky konfliktu – V prvej fáze je potrebné uvedomiť si, čo sa deje – čo mi prekáža na správaní druhého človeka, čo chcem dosiahnuť, aké sú moje potreby a aké vo mne vzniknutá situácia vyvoláva pocity. Následne je nutné otvoriť konflikt.

2. fáza: Otvorenie konfliktu – V tejto fáze je potrebné pomenovať konflikt slušnou formou a prostredníctvom spätnej väzby vyjadriť svoje pocity, záujmy, pomenovať správanie, ktorým mi druhá strana ubližuje. V tejto fáze je priestor pre vyjednanie a predkladanie návrhov riešení situácie, ktoré sú prijateľné pre všetky strany. Treba byť zrozumiteľný, dôveryhodný, prejavíť porozumenie druhej strane, napríklad prostredníctvom aktívneho počúvania.

3. fáza: Polarizácia – Je potrebné nereagovať útočne na obvinenia, výčitky, kritiku a snažiť sa ich preformulovať na vecný problém. Pomenovať záujmy zúčastnených strán a hľadať riešenia, s ktorými budú súhlasiť. Po vzájomnej dohode môžeme zavolať na pomoc neutrálnu stranu (facilitátora, mediátora, uznávanú autoritu), ktorá pomôže pri riešení daného problému.

4. fáza: Izolácia – Je prospešné zavolať niekoho, koho rešpektujú všetci zúčastní a vnímajú ho ako nezávislú autoritu (mediátor, facilitátor, sudca). Nezávislá osoba pomáha nájsť spôsoby komunikácie a také riešenia, ktoré konflikt ukončia alebo vyriešia.

5. fáza: Deštrukcia – Ideálny je vstup nezávislej osoby do konfliktu. Táto osoba musí byť dostatočnou autoritou pre všetky strany a musí mať takú moc, aby bola schopná zastaviť deštruktívne správanie. Po zabránení ďalším negatívnym prejavom správania sa, treba začať s vyjednávaním dohody prijateľnej pre obe strany.

6. fáza: Únava, depresia – V tejto fáze je dôležité poskytnúť účastníkom konfliktu podporu (fyzickú, psychickú, materiálnu) a pomôcť im obnoviť stratenú rovnováhu, prípadne sa s ich aktívnou účasťou snažiť o zmierenie a vytvorenie podmienok, ktoré zabránia návratu do deštruktívnej fázy konfliktu.

V každej z týchto fáz je dobré využívať poznatky o komunikácii z predchádzajúceho modulu.



Na zamyslenie

Raz chcel istý lúpežník Angulimal zabiť Buddha.

„Aspoň mi splň pred smrťou posledné pranie“, povedal Buddha.

„Odsekni tamten konár stromu.“

Jedno mávnutie mečom a konár bol preč. „Čo teraz?“

„Daj ho naspäť“, hovorí Buddha.

Lúpežník sa rozosmial. „Ty musíš byť blázon, keď si myslíš, že sa to dá.“

„Naopak. Blázni ste vy, ktorí sa pokladáte za mocných na základe toho, že viete ubližovať a ničiť. To dokáže aj dieťa. Tí skutočne mocní dokážu tvoriť a liečiť.“¹⁰

Zhrnutie lekcie

Priebeh konfliktu máva viac fáz, od prvých príznakov až po únavu a depresiu z dlhodobej psychickej záťaže, pričom nie každý konflikt musí prejsť všetkými fázami.

Jedná sa o tieto fázy:

1. fáza – Príznaky konfliktu
2. fáza – Otvorenie konfliktu
3. fáza – Polarizácia
4. fáza – Izolácia
5. fáza – Deštrukcia
- 6.fáza – Únava, depresia

Pre každú fázu konfliktu existujú spôsoby riešenia vzniknutej situácie.

V každej z týchto fáz je dobré využívať poznatky o rešpektujúcej komunikácii.



LEKCIA III.6 Vyjednávanie



Schopnosť vyjednávať patrí medzi kľúčové zručnosti pri riešení medziľudských konfliktov. Vyjednávaním rozumieme to, keď dve alebo viac strán v spoločnej diskusii objasňujú svoje postoje a záujmy a snažia sa ich presadiť v konečnej dohode.

Vyjednávať môžeme rôznymi spôsobmi, ktoré sa líšia už v základných prístupoch a v tom, či druhú stranu vnímame ako:

- súpera, ktorý nás ohrozuje – **tzv. pozičné vyjednávanie**,
- partnera, s ktorým riešime problém – **tzv. vyjednávanie postavené na záujmoch**.¹¹

Princípy pozičného vyjednávača¹²

1. Nikdy nepovedať viac, ako je nutné – pozičný vyjednávač informácie tají v presvedčení, že ich odhalením ukáže slabé miesta a druhý ho môže poraziť.

2. Prvý ústupok musí urobiť druhá strana – pozičný vyjednávač je presvedčený, že ak prvý ústupok urobí on, druhý ho neurobí a tým stratí výhodu. Súperiaci postoj „kto z koho“ vytvára bariéru pre ponuky druhej strane.

3. Snažiť sa oslabiť pozíciu druhej strany – pozičný vyjednávač hľadá slabé miesta, aby mohol na ne zaútočiť, snaží sa zneistiť, nalomiť sebavedomie, zastrášať, provokovať, presadiť seba.

4. Nedovoliť druhej strane vyhrať – pozičný vyjednávač je presvedčený, že ak druhá strana dosiahne to, čo chcela, potom je porazený. Preto sa snaží od druhej strany dostať čo najviac a poraziť ju.

5. Nedôverovať druhej strane – pozičný vyjednávač je presvedčený, že ústretové kroky druhej strany sú maskovací manéver na to, aby ho chytala do pasce a porazila. Je presvedčený, že druhej strane nemôže dôverovať.

6. Skrývať svoje potreby a záujmy – pozičný vyjednávač je presvedčený, že pre dosiahnutie svojich cieľov musí používať triky, zahmlievať pravdu, nastavovať pasce, prekvapovať, odvádzať pozornosť od podstaty. Je presvedčený, že ak povie pravdu, určite to druhá strana zneužije proti nemu.

7. Preháňať svoje požiadavky – pozičný vyjednávač je presvedčený, že musí začať s vysokými požiadavkami, aby mal kam ustupovať bez ozajstných strát.

8. Na koniec, pozičný vyjednávač sa snaží robiť všetko pre to, aby druhej strane zabránil robiť to, čo jej chce robiť on.

Princípy vyjednávania postaveného na záujmoch¹³

1. Oddelovať ľudí od problému – snažíme sa byť „mäkkí“ na ľudí a „tvrdí“ na problém – vo vyjednávaní sme korektní a partnerskí a k riešeniu problému pristupujeme ako k výzve, ktorú dokážeme zložiť. Nebojujeme s druhou stranou, ale využijeme jej spoluprácu na to, aby sme našli riešenie situácie, v ktorej sme sa spolu ocitli.

2. Porozumieť tomu, čo chce a čo cíti druhá strana – ak druhej strane porozumieme, budeme môcť ponúknuť to, čo potrebuje a pochopíme aj jej záujmy.

3. Pomenovať svoje záujmy – snažíme sa porozumieť a pomenovať, aké záujmy sú za našimi stanoviskami aj za stanoviskami druhej strany.

4. Prístupovať k druhému človeku ako k partnerovi – druhého vnímame ako človeka ochotného dohodnúť sa, dôverujeme mu a prejavujeme svoju dôveryhodnosť nielen slovami, ale aj činmi.

5. Navrhovať možnosti riešenia, v ktorých by mohli byť uspokojené nielen naše záujmy, ale aj záujmy druhej strany – zaujíname sa nielen o to, čo chceme dosiahnuť my, ale aj o to, čo chce dosiahnuť druhá strana.

6. Dohodnúť sa na veciach, ktoré sú pre nás prijateľné – ak nájdeme v návrhoch riešení niečo, čo je pre nás prijateľné, dohodneme sa, že to prijímame. Ak nájdeme niečo, čo je neprijateľné, zisťujeme prečo a hľadáme prijateľnejšiu formu riešenia.

7. V prípade potreby oslovíme nezávislú stranu – ak niektoré veci nevieme rozhodnúť, dohodneme sa na nezávislej osobe, ktorá nám pomôže, alebo sa dohodneme na kritériu, ktoré rozhodne objektívne za nás.

Náš zvolený prístup (či už súperiaci, alebo spolupracujúci) sa následne odráža v správaní a v spôsobe, akým s druhým komunikujeme. Toto správanie druhí ľudia vnímajú a opätujú podľa svojho nastavenia, najčastejšie reagujú podobne ako my. Naše správanie môže rozhodnúť o tom, či odštartujeme cyklus súperiacich krokov, ktorý povedie k vyhroteniu konfliktu, alebo naopak cyklus spolupracujúcich krokov vedúcich k spolupráci a k dohode. Naša ochota prebrať zodpovednosť za konštruktívne riešenie konfliktu prispieva k jeho pozitívnemu riešeniu.

Príprava na vyjednávanie¹⁴

1. Zadefinovať svoj priestor vyjednávania – Pre vyjednávanie je dôležité, aby sme si zdefinovali svoj priestor (zvlášť pre každú záležitosť, ktorú chceme vyjednať), v ktorom sa môžeme pohybovať – svoje maximum a minimum – hranice, kde sme ešte ochotní dohodnúť sa a kam sa už dostať nechceme. V tomto priestore dohody môžeme ponúkať ústretové kroky.

2. Pomenovať a zverejniť svoje ciele, záujmy a potreby – Pred vyjednávaním je nevyhnutné ujasniť si, čo chceme dosiahnuť a aké záujmy potrebujeme naplniť, aby sme boli spokojní. Následne ich v priebehu vyjednávania postupne zverejňujeme, čím urobíme potrebné kroky k spolupráci s druhou stranou.

3. Zaujímať sa o ciele, záujmy a potreby druhej strany a pomenovať ich – Pred a počas vyjednávania máme priestor na zisťovanie a pomenovanie cieľov, záujmov a potrieb druhej strany. Toto je kľúčom k úspešnému riešeniu konfliktov. Potom je potrebné určiť priority (svoje aj druhej strany) a poradie dôležitosti jednotlivých záujmov.

4. Premyslieť a navrhnúť možné riešenia – Ponúkať návrhy je základom pre vytvorenie spoločnej dohody. Potrebná je diskusia o tom, ktoré z riešení uspokojujú jednotlivé záujmy zúčastnených a hľadanie tých častí riešení, ktoré sú prijateľné pre obe strany. Dohodneme sa na veciach, ktoré sú pre nás prijateľné a prijaté návrhy postupne dopĺňame novými návrhmi, až pokým celá dohoda nie je poskladaná z rôznych návrhov, ktoré sú prijateľné pre obe strany.

5. Byť ústretový voči druhej strane – Svoj záujem o druhú stranu neprejavujeme len slovne, ale aj tým, že sa jej snažíme vyjsť v ústrety s návrhmi riešení, ktoré uspokojujú aj jej záujmy. Snaha o vzájomnú ústretovosť je dobrým znakom konštruktívneho riešenia konfliktov.



Na zamyslenie

Farmár, ktorého obilie vždy získalo na medzinárodnej výstave prvú cenu, sa delil každý rok s farmármi hospodáriacimi v okolí jeho poľa o svoju najlepšiu sejbu. Keď sa ho niekto opýtal prečo, odpovedal:

„Mám na tom vlastný záujem. Vietor berie peľ a nesie ho z poľa na pole. Keby moji susedia pestovali podradnejšie obilie, krížením by klesala kvalita môjho vlastného zrna. Preto sa starám, aby aj oni mali na poli to najlepšie obilie.“

Všetko, čo dávame druhým, dávame i sami sebe. Je nemožné pomáhať druhým bez toho, aby sme tým nepomáhali sami sebe, či škodiť druhým, bez toho, aby sme tým neškodili sami sebe.¹⁵

Zhrnutie lekcie

Vyjednáváním rozumieme to, keď dve alebo viac strán v spoločnej diskusii objasňujú svoje postoje a záujmy a snažia sa ich presadiť v konečnej dohode.

Rozlišujeme dva základné prístupy vo vyjednávaní:

- pozičné vyjednávanie (druhého vnímame ako súpera, ktorý nás ohrozuje);
- vyjednávanie postavené na záujmoch (druhého vnímame ako partnera, s ktorým riešime problém).

Náš zvolený prístup (či už súperiaci, alebo spolupracujúci) môže rozhodnúť o tom, či odštartujeme cyklus súperiacich krokov, ktorý povedie k vyhroteniu konfliktu, alebo naopak cyklus spolupracujúcich krokov vedúcich k spolupráci a k dohode.

Princípy, ktoré sprevádzajú vyjednávanie postavené na záujmoch:

1. Oddeľovať ľudí od problému
2. Porozumieť tomu, čo chce a čo cíti druhá strana
3. Pomenovať svoje záujmy
4. Prístupovať k druhému človeku ako k partnerovi
5. Navrhovať možnosti riešenia, v ktorých by mohli byť uspokojené nielen naše záujmy, ale aj záujmy druhej strany
6. Dohodnúť sa na veciach, ktoré sú pre nás prijateľné
7. V prípade potreby oslovíme nezávislú stranu

MODUL III. ZHRNUTIE

Konflikty sú prirodzenou súčasťou nášho života. Stretávame sa s nimi v bežnom kontakte s druhými ľuďmi takmer dennodenne. Na jednej strane majú konflikty svoje pozitíva – vzájomné konfrontácie rozvíjajú našu osobnosť, našu kreativitu, schopnosť obhájiť sa a komunikovať, na druhej strane konflikty, ktoré sa konštruktívne neriešia, majú deštruktívny charakter.

Rozvíjať zručnosti potrebné pre konštruktívne riešenie konfliktov môžeme prostredníctvom osobnej skúsenosti, ale tiež pomocou cieleného tréningu optimálnych reakcií a prístupu, nácvikom rešpektujúcej a asertívnej komunikácie a samozrejme uplatňovaním nadobudnutých zručností v praxi.

Je dobré chrániť vlastné práva a záujmy, avšak pre budovanie uspokojivých vzťahov je dobré pozeráť sa na vzniknutú konfliktnú situáciu aj očami druhej strany. Dôležité je počúvať, čo mi druhý hovorí a rešpektovať názory a potreby druhých. Len málokedy nastáva situácia, kedy sa konflikt nedá vyriešiť tak, aby boli obidve strany spokojné.

Konflikty vždy boli, sú a budú. Veríme, že aj vďaka predchádzajúcim lekciam budeme schopní využívať ich pozitívnu stránku a dosahovať nový súlad v medziľudských vzťahoch i vo vlastnom osobnostnom rozvoji.



POZNÁMKY

POUŽITÁ LITERATÚRA

¹⁻⁷ BEDNAŘÍK, A. Riešenie konfliktov. Bratislava: Partners for Democratic Change, 2001. ISBN 80-968095-4-7

⁸ LABÁTH, V. in BEDNAŘÍK, A. Riešenie konfliktov. Bratislava: Partners for Democratic Change, 2001. ISBN 80-968095-4-7

⁹ BEDNAŘÍK, A. Riešenie konfliktov. Bratislava: Partners for Democratic Change, 2001. ISBN 80-968095-4-7

¹⁰ MELLO, A. Modlitba žaby 2. Brno: Cesta 1999. ISBN 80-85319-55-1

¹¹ URY, FISHER, PATTON, in BEDNAŘÍK, A. Riešenie konfliktov. Bratislava: Partners for Democratic Change, 2001. ISBN 80-968095-4-7

¹²⁻¹⁴ BEDNAŘÍK, A. Riešenie konfliktov. Bratislava: Partners for Democratic Change, 2001. ISBN 80-968095-4-7

¹⁵ MELLO, A. Modlitba žaby 2. Brno: Cesta 1999. ISBN 80-85319-55-1



© PERSONA 2019