

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MANAGEMENT 2

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

KONFLIKT

- Z lat. conflictus, srážka = „**střet něčeho s něčím**“.
- Vztah k rovnováze a stabilitě **systemu**, ve kterém konflikt probíhá : **konflikt je destabilizující aspekt systému.**
- „**System**“ – to, co lze definovat vůči svému okolí a uvnitř čeho lze rozlišit nějaké menší části určitých vlastností a vztahů.
- **Konflikt** může „útočit“ na rovnováhu (stav systému) a destabilizovat systém spíše potenciálně, nebo (je-li dostatečně silný a zralý) může ohrožovat i samu stabilitu – schopnost systému udržovat rovnováhu.

Projev konfliktu

- Rozpaky, jak se zachovat v neznámé situaci
- Zuřící válečný konflikt

Druhy konfliktů

- **Extrapersonální konflikty** – probíhají mimo oblast lidské působnosti (podobenství a vzorová řešení v přírodě)
- **Interpersonální konflikty** – konflikty mezi lidmi
- **Intrapersonální konflikty** – odehrávají se uvnitř lidského individua (je třeba přemýšlet o motivaci, příčinách a důsledcích, zabývat se empatií, osobním rozhodováním, ...)

Konflikty ve světě lidí

- Problémy
- Spory

Problém

- Konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení neidentifikují určité osoby nebo skupiny osob.
- Převažuje společný zájem nalézt řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek („**depersonifikovaný spor**“).

Spor

- Konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení identifikují určité osoby nebo skupiny osob. Je to prostě konflikt, v němž hrají důležitou roli preference různých výsledků řešení konfliktů různými účastníky nebo jejich skupinami.
- Problém, který je jádrem konfliktu, účastníci konfliktu částečně nebo úplně ztotožňují s účastníky, kteří hájí odlišné postoje („**personifikovaný problém**“).

Legitimita konfliktů

- **Právo na názor** – každý člověk má právo na vlastní myšlenky, názory a zájmy. Právo svobodně a originálně myslet je jedno z nejzákladnějších lidských práv.
- **Svoboda slova** - každý názor, každá myšlenka má právo být vyjadřována a šířena, volně, bez omezení. Čím vyšší je příkon nových myšlenek, tím je myšlenkové bohatství společnosti větší. Špatná myšlenka má živořit na okraji zájmu společnosti ne proto, že je cenzurována, ale protože je špatná.

- **Respekt k odlišnostem** – odlišné názory nemá smysl negovat, zesměšňovat, dokonce ani ignorovat, má smysl jim naslouchat, přemýšlet o nich a především je respektovat, stejně jako jejich nositele.
- **Prospěšnost odlišností** – odlišnosti jsou přirozené a velmi potřebné. Teprve odlišnosti katalyzují vznik nových nápadů. Bez tenze vyplývající z odlišnosti názorů by pravděpodobně vyschl pramen lidské invence.

→ Je zcela normální, že mezi lidmi vznikají názorové odlišnosti. Je-li přirozené a legitimní mít vlastní názory a zájmy a je-li stejně přirozené, že tyto názory a zájmy bývají různé, je zřejmě také přirozené a legitimní, že existují i konflikty. Konflikty jsou tedy zcela přirozenou, legitimní součástí života.

Zvládání konfliktů

- **Základní přístup ke konfliktům** – je-li existence konfliktů přirozená a legitimní, potom je zřejmě nesmyslné snažit se je odstraňovat. Zbavit se konfliktů je v podstatě nemožné. Nelze-li konflikty odstranit, je třeba je řešit.
- **Prevence konfliktů** – předcházet lze tomu, aby se konflikt rozvinul do stádia, kdy okolnosti nahrávají násilným řešením.

- **Myslitelná řešení** – každá myšlenka, každý způsob řešení a každý výsledek řešení konfliktu je možný a má smysl o něm uvažovat. Nic není výhodné apriorně vylučovat ještě před stádiem úvah. Získat přehled o co nejširším spektru možných řešení konfliktu je prvním předpokladem toho, aby výběr nejlepšího z nich, který má časově následovat, byl opravdu kvalitní.

- **Rozdíl mezi myšlenkou a činem** – činům může být za určitých okolností bráněno, myšlenkám a názorům nikoliv. Rozlišování mezi myšlenkou a činem je jedním ze základních kamenů rozumného řešení konfliktů.
- **Eliminace násilí** – ze zásadních důvodů je možné přijmout (a tedy překročit onu důležitou hranici mezi myšlenkou a činem) pouze taková řešení, kde není použito násilí, a to v libovolné formě.

Užitečnost konfliktů

- **Konflikt a vztahy** – konflikty obracejí naši pozornost ke vztahům, nutí nás neuzavírat se do vlastního světa, izolovat se od ostatních. Tím nás nutí myslet na naše bližní, brát je v úvahu, přijímat podněty zvenčí.
 - **Konflikt a kreativita** – konflikty nás nutí nacházet co nejlepší řešení. Konflikty, ty vnitřní a snad ještě více ty, které máme se svým okolím, nás nutí myslet.
- („Myslím, tedy jsem“, Descartes)

- **Konflikt a adaptabilita** – schopnost řešit konflikty je životně důležitá. Kdo není trvale schopný řešit konflikty, není schopný se adaptovat na změny a riskuje vlastní zánik. Konflikty působí jako testy adaptability.
- **Konflikt a sociální kontrola** – pokud si lidé myslí, že konflikty nejsou řešeny legitimně, stávají se legitimními jiné způsoby. Řešení sociálních konfliktů souvisí úzce s bezpečnostní problematikou.

- **Konflikt a vývoj** – tam, kde není konflikt, není změna. Neměnnost znamená ve světě živých tvorů stagnaci. Konflikt již svou existencí vytváří možnost volby. Je předpokladem změny a změna je podstatou vývoje. V „motoru vývoje“ se generuje síla vedoucí svět směrem od starého k novému. Řešení neustále vznikajících konfliktů je procesem, který v tomto pomyslném „motoru“ probíhá. A konflikty jsou „palivem“ tohoto motoru.

→ Je velmi důležité, zda a jak jsou konflikty řešeny. Nejsou-li řešeny včas a dostatečně, jsou-li přehlíženy či podceňovány, může se „palivo“ v „motoru vývoje“ nahromadit natolik, že dojde k většímu výbuchu a vývoj dospěje, ve snaze vyrovnat napětí mezi nahromaděnými konflikty a potřebou je řešit, k jakémusi „poskoku“ – **revoluci**. Důsledky a konkrétní směr tohoto prudkého pohybu se obvykle špatně předpovídají.

SHRNUTÍ

- I. Neexistence konfliktů vede ke stagnaci systému a jeho degradaci.
- II. Neřešení konfliktů vede k destabilizaci a revoluční změně systému.
- III. Řešení konfliktů stabilizuje systém a je předpokladem plynulé **evoluce**.

Jak se řeší konflikty

- Nejjednodušší je nedělat nic a čekat, že se konflikt vyřeší sám i při nečinnosti těch, jichž se týká.
- Aktivní řešení konfliktů – variace na motivy soutěžení uvnitř kruhu subjektů zainteresovaných v konfliktu, spolupráce mezi subjekty nebo vnější intervence do kruhu těchto subjektů.

1. Pasivita

- Někdy se problém vyřeší spontánně, sám od sebe, během času. Spoléhat se na toto pasivní řešení je však nebezpečné, neboť je zřejmé, že spontánní, náhodné řešení konfliktu může být pro mne jako pasivního účastníka nepříznivé, bez ohledu na to, že často může být nepříznivé pro všechny účastníky.
- Nečinnost jako nejlepší řešení – „mrtvý brouk“
- Nečinnost jako nejhorší řešení – nemocný člověk odmítající jít k lékaři
- Řešení losem – je pasivní z hlediska věci, aktivní z hlediska procesu.

2. Násilí

- Násilná řešení sporů opouštějí meze, definované pro řešení konfliktů – promyšlená slovní urážka, globální válečný konflikt.
- Fyzické násilí – bez pravidel (pohlavek, rvačka, znásilnění, světová válka) či s pravidly (souboj).
- Psychické násilí je záluďnější, je často méně patrné (vydírání, verbální napadání soupeře, slovní potyčky, urážení).

3. Delegation

- Právo rozhodnout o věci sporu delegují účastníci konfliktu na vnější autoritu (trvalá – zástupci do parlamentu, nejběžnější – soud, často – expert, nadřízený, rodič, učitel).
- Z hlediska procesu je klíčové, zda se vnější autorita při rozhodování řídí pouze svým vlastním úsudkem, nebo zda je při rozhodování povinna respektovat určitá předem daná pravidla (literu zákona, existující precedens, předepsaný rituál)
- Zřejmou nevýhodou jakéhokoliv mocenského řešení je, že bývá přijímáno s rozpaky. Pravděpodobnost, že se protistrany ztotožní s takovým rozhodnutím, je menší, než když rozhodují samy.

4. Jednání

- Řešení konfliktu diskusí mezi účastníky.
- Výhoda: strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou. Tím je myslitelný výsledek, s nímž bude spokojená většina, nebo i všichni účastníci.

Hlavní rysy typů řešení konfliktů

1. **Pasivita** – málo efektivní, nekontrolovatelná
2. **Násilí** – obsahuje nebo alespoň připouští nežádoucí násilné prvky
3. **Delegace** – neumožňuje účastníkům konfliktu kontrolovat proces a výsledek řešení
4. **Jednání** – nabízí nejlepší parametry

Řešení konfliktů JEDNÁNÍM

- Účastníci konfliktu kontrolují proces řešení konfliktu a jeho výsledek.
- Rozhodují účastníci konfliktu, ne nějaká vnější autorita nebo dokonce náhoda.
- Prostředkem k dosažení dohody je diskuse.
- S dohodou musí souhlasit všichni účastníci diskuse.
- Strany konfliktu se při vyjednávání mohou nedohodnout.
- Jednání jako způsob řešení konfliktů v sobě skrývá velký potenciál.

Tři úrovně DISKUSE

1. Monolog
2. Dialog
3. Trialog

1. Monolog

- Prosazuje se všude tam, kde není nutné nebo žádoucí, nebo není zvykem, aby se o problému diskutovalo, tam, kde rozhoduje autorita – v armádě, totalitních politických systémech, některých výrobních podnicích.
- Řada nevýhod.
- Výhody: jednoduchost, operativnost (rozhodování v rukou několika málo jedinců).
- Tok informací – jednosměrný.

2. Dialog

- Pracovní metoda demokracie.
- Skutečný dialog spočívá v rovnoprávné výměně informací a rovnoprávném navrhování řešení – rovnoprávnost je klíčová a týká se všech účastníků dialogu.
- Počet účastníků: dva a více.
- Výhoda: filosofie rovnoprávnosti umožňuje shromáždit velké množství názorů, myšlenek a návrhů.
- Nevýhoda: zdlouhavost a komplikovanost.
- Čím více subjektů se bude účastnit dialogu, tím menší bude pravděpodobnost dosažení konsensu.
- Připravenost lidí k rovnoprávnému dialogu nebývá vždy dostatečná.

3. Trialog

- Zapojení třetího, neutrálního prvku do diskuse – člověka, dobře ovládajícího záležitost jednání, jenž má zcela odlišnou pozici v diskusi než ostatní účastníci, **nerozhoduje** věcně, ale **vede** diskusi tak, aby usnadnil dohodu mezi účastníky, stará se o proces jednání a tím umožňuje účastníkům jednání lépe se koncentrovat na věcnou stránku jednání.

Hlavní typy jednání

		Úroveň diskuse	
		Dialog	Trialog
Předmět diskuse	Spor	Vyjednávání	Mediace
	Problém	Projednávání	Facilitace

Vyjednávání

- Protistrany se mezi sebou dohodnou vlastními silami.
- Dobrá (a uskutečněná) dohoda zvyšuje důvěru mezi protistranami
- Je-li navíc dosažena vlastními silami, pak zvyšují i jejich sebedůvěru.
- Někdy vyjednávání selhává i přesto, že se obě strany upřímně snaží dohodnout – dohoda „svépomocí“ pak prostě není možná

Mediace

- Vyjednávání za účasti neutrální osoby.
- Neutrální osoba (mediátor) na sebe při mediaci bere tíhu procesu vyjednávání – rozhoduje o tom, jakým způsobem bude vyjednávání probíhat a nese za proces vyjednávání odpovědnost.
- Kontrola nad výsledkem vyjednávání a odpovědnost za rozhodnutí o věcné stránce řešení zůstává plně na straně účastníků vyjednávání.

Projednávání

- Je výhodné zavést určitou dělbu práce – někteří účastníci projednávání vystupují ve speciálních rolích, což ostatním umožňuje více se soustředit na vlastní řešení než na způsob, jakým řešení probíhá (účastník, vedoucí, facilitátor, zapisovatel, hlídač času, rozhodčí, pozorovatel, expert, novinář, asistent).
- Nultým krokem řešení problému je jeho depersonifikace (spor je separován od lidí).

Facilitace

Facilitátor hraje při projednávání z procesního hlediska nejdůležitější roli:

- Neúčastní se diskuse proto, aby se blýskl svým šarmem či vynikl výmluvností, snaží se dobře zapadnout do skupiny, nenápadně vklouznout do děje
- Vytváří podmínky, aby si účastníci projednávání mezi sebou dobře rozuměli
- Je přísně nestranný.
- Navrhne pravidla projednávání, která jsou přiměřená povaze a zvyklostem účastníků.
- Zjistí, nejlépe předem, s jakým očekáváním účastníci na projednávání přicházejí.

- Navrhne účastníkům takový program a časový harmonogram projednávání, který odpovídá dohodnutému nebo navrhovanému cíli projednávání, projednávanému tématu i povaze účastníků a jejich časovým možnostem.
- Je jako „horský vůdce“, který se stará o orientaci skupiny v terénu, zná nebezpečná místa a cestu ke konečnému cíli.
- Je pružný a nedogmatický.
- Koncentruje se výhradně na způsob, jakým je vedeno projednávání.
- Zná nejbolavější místo většiny jednání, kterým je praktické uskutečnění toho, co bylo dohodnuto.