Modul zaměřený na efektivní komunikaci a řešení konfliktů

KONFLIKTY A VZTAHY, KONFLIKTY A SKUPINA

Projektový den pro pedagogy a pedagožky

Norway grants

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

Jestli bude konflikt ničivý, nebo přínosem, záleží na tom, jak se k němu postavíme. Pedagogové/žky se seznámí s pěti základními strategiemi při řešení konfliktních situací a identifikují své vlastní nejčastěji volené strategie. Budou mít možnost osvojit si postupy a komunikační techniky, které vedou k dohodě a oboustranné spokojenosti, ať jde o komunikaci s žáky/němi, rodiči či kolegy/yněmi. Získají konkrétní tipy, jak reagovat na projevy agresivního či nevhodného chování.

(Podmínkou pro účast na 2. projektovém dni pro pedagogy/žky je absolvování projektového dne č. 1.)

ÚVOD

Tento modul otevírá hra, jejíž aha efekt ukazuje, jak snadno se necháváme zlákat na cestu konfliktu. Následuje diskuse o konfliktech obecně, o nevyhnutelnosti konfliktu, příčinách, spouštěčích a řešeních. Dále se účastníci/ice seznámí s pěti přístupy při řešení konfliktních situací a za pomoci tohoto modelu a znalosti Nenásilné komunikace (dále jako NVC = Nonviolent communication) z minula budou řešit konkrétní situace kooperativním způsobem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konflikt, sociální dovednosti, emoce, pocity, potřeby, naslouchání, prevence, provinění, odpovědnost, seberegulace, vztahy, bezpečí.

POČET ÚČASTNÍKŮ/IC

Nejlépe 8–12.

POŽADAVKY NA PROSTOR

Židle v kruhu (beze stolů), flipchart/tabule, větratelná a světlá místnost.

POMŮCKY

- ☐ 2 × flipchart (nebo flipchart a tabule); fixy; (post-ity); pro každého/ou účastníka/ici: psací potřeba.
- ☐ „Mluvící předmět"; krabice a karty (osvědčily se čtverce ze silnějšího kreslícího papíru cca 150 gr 21 × 21 cm, ale stačí jakékoliv, dostatečně velké, aby pojaly i delší příběh); na flipchartu/tabuli předepsané 4 kroky NVC a harmonogram; plakát s obrázkem (řeka a postavy, most, krokodýl apod.); text Krokodýlí řeka; příběh o pomeranči.
- ☐ Přílohy:
  - ☐ Příloha 1_Aktivita2_Herní plán6,
  - ☐ Příloha 2_Aktivita3_Dotazník konflikty,
  - ☐ Příloha 3_Aktivita3_Dotazník TKI_Interpretace skóre,
  - ☐ Příloha 4_Aktivita5_Pocity kartičky,
  - ☐ Příloha 5_Aktivita5_Potřeby kartičky.

CÍLE A KOMPETENCE

Cílem tohoto projektového dne je dovést účastníky/ice k uvědomění, že většinu konfliktních situací lze řešit tak, aby na konci byl vztah s komunikačním partnerem lepší než před konfliktem.Účastníci/ice dokážou vysvětlit, proč dochází k nedorozumění.

- Účastníci/ice rozumí 5 přístupům k řešení konfliktních situací dle Thomas Kilmann Instrument (dále TKI).
- Znají komunikační postupy vedoucí k dohodě.
- Uvědomí si, proč se lidé opakovaně dopouští chování, které obecně odsuzují.
- Rozumí, jak se v současné době přistupuje k řešení konfliktů.

PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ

Pro zdárný průběh projektových dnů je vhodné, aby byli/y přítomní/é dva/ě lektoři/rky. Pro zjednodušení terminologie se v metodikách pracuje s pojmem lektor/ka. Pokud jsou explicitně potřeba oba/ě, je to specifikované v Popisu aktivity nebo Metodické poznámce.

ČASOVÝ HARMONOGRAM

Program je koncipován na 6 vyučovacích hodin (6 × 45 minut). Počítá se s časovou rezervou z toho důvodu, aby lektor/ka mohl/a investovat čas tam, kde to skupina účastníků/ic vyžaduje (případně využít čas na zodpovězení dotazů v závěru dne).

NÁZEV	ČAS	POMŮCKY
Aktivita č. 1 Přivítání, představení, očekávání, psychologická dohoda (principy spolupráce)	20 min	Harmonogram na flipchartu/tabuli, jmenovky; „Mluvicí předmět"; (post-ity).
Aktivita č. 2 Piškvorky – kooperativní	15 min	Zadání na flipchartu/tabuli, pro každého/ou účastníka/ici papír na vytvoření herního plánu nebo herní plán 4 × 4 pole (Příloha 1_Aktivita2_Herní plán 6 ×) a psací potřeba.
Aktivita č. 3 Self test (lze vynechat)	25 min	Pro každého/ou účastníka/ici dotazník (Příloha 2_Aktivita3_Dotazník konflikty), podložka, tužka a vyhodnocení testu (Příloha 3_Aktivita3_Dotazník TKI_Interpretace skóre).
PŘESTÁVKA 15 min		
Aktivita č. 4 Pět přístupů k řešení konfliktních situací	40 min	Flipchart/tabule, fixy; příběh o pomeranči.
Aktivita č. 5 Co nám přináší neefektivní komunikace	15 min	Karty pocitů a potřeb z NVC (Příloha 4 Aktivita 5_Pocity kartičky, Příloha 5 Aktivita5_Potřeby kartičky).
Aktivita č. 6 Zásobník konkrétních konfliktních situací	15 min	Krabice a karty (osvědčily se čtverce ze silnějšího kreslícího papíru cca 150 gr 21 × 21 cm, ale stačí jakékoliv, dostatečně velké, aby pojaly i delší příběh)
PŘESTÁVKA 5 min		
Aktivita č. 7 Řešení konkrétních připravených situaci	40 min	Flipchart/tabule, fixy, na flipchartu/tabuli předepsané 4 kroky NVC.
Aktivita č. 8 Hra Krokodýlí řeka	50 min	Psací potřeby a papír pro každého/ou účastníka/nici; plakát s obrázkem (řeka a postavy, most, krokodýl apod.); text.
Aktivita č. 9 Evaluace	15 min	(post-ity)

Časová dotace | Metoda | Popis aktivity | *Citace kurzívou*

Pomůcky | Cíl | Před aktivitou | Metodická poznámka.

POPIS AKTIVIT

AKTIVITA Č. 1 PŘIVÍTÁNÍ, PŘEDSTAVENÍ, OČEKÁVÁNÍ, PSYCHOLOGICKÁ DOHODA (PRINCIPY SPOLUPRÁCE)

20 min Úvodní přivítání, diskuse.

Harmonogram napsaný na flipchartu/tabuli; jmenovky; „Mluvicí předmět"; (post-ity).

Účastníci/ice se cítí bezpečně a mají důvěru v lektora/ku.

Lektor/ka účastníky/ice přivítá, představí cíle dne a harmonogram a připomene pravidla z minulého setkání.

Poprosí všechny účastníky/ice, aby si napsali/y jmenovku. Pokud se setkává se skupinou poprvé, zvolí nějaké jednoduché představení. Například: *Každý řekneme své jméno a pět slov, která nás vystihují.*

Po představení lektor/ka vyzve účastníky/ice, aby se podělili/y o svá očekávání (to, pro co si přišli/y) a obavy (to, co by se na semináři stát nemělo), aby bylo možné propojit připravený obsah s jejich očekáváním, případně se něčemu vyhnout.

Mluvící předmět - Mluvicí předmět je možností, nikoliv podmínkou. Kdo je na řadě, má plnou pozornost ostatních a zároveň možnost nereagovat a poslat předmět dál.
Pravidla - Lektor/ka se na začátku setkání dohodne s účastníky/icemi na pravidlech podle svých zvyklostí. Pravidla je možné nahradit tzv. psychologickou dohodou - nepsanými pravidly. (Např. ***Můžeme se tady a teď dohodnout, že pokud budete mít pocit, že něčemu nerozumíte, zeptáte se?***)
Lektor/ka si zvolí představení podle svých osvědčených postupů. Využije svou osvědčenou techniku, která bude krátká a rychlá. Možnou alternativou může být sdělení, v čem jsou účastníci/ice zajímaví/é. Pomocnou ověřovací otázkou může být: ***Souhlasíte se mnou, že je každý člověk zajímavý?***
Očekávání - Opět si každý/á lektor/ka zvolí svůj osvědčený postup zjišťování očekávání účastníků/ic. (Např. Každý/á účastník/ice dostane dva post-it papírky, na jeden napíše svá očekávání, na druhý pak své obavy a následně je přilepí na připravenou tabuli - lektor/ka jednotlivá očekávání a obavy přečte a ověří si správné pochopení; nebo účastníci/ice postupně v kolečku sdělí svá očekávání a lektor/ka je zapíše - k opakujícím se dělá čárky.)
Zároveň s očekáváními je dobré zjistit, co všechno mají účastníci/ice za sebou, ve smyslu jaká školení absolvovali/y a podobně.

AKTIVITA Č. 2 PIŠKVORKY - KOOPERATIVNÍ

15 min Aktivita, diskuse.

Zadání na flipchartu/tabuli, pro každého/ou účastníka/ici papír na vytvoření herního plánu nebo herní plán 4 × 4 pole (Příloha 1_Aktivita2_Herní plán 6 ×) a psací potřeba.

Účastníci/ice si uvědomí, jak snadno lidé podléhají domněnce (hodnocení, předpokladu).

Uvědomí si také, že západní výchova vede jednotlivce k soutěživosti a výkonu víc než ke spolupráci a dohodě.

Tato aktivita probíhá bez mluvení. Účastníkům/icím není explicitně zapovězena spolupráce. Jen je třeba, aby lektor/ka eliminoval/a hlasité otázky „osvícených" účastníků/ic, jestli mají spolupracovat, nebo soupeřit. Tím by u některých z nich nedošlo ke spontánnímu aha efektu.

Lektor/ka přesně nadiktuje:

> *Na rozhýbání si zahrajeme hru. Hra probíhá mlčky. Od této chvíle prosím buďte potichu a neptejte se.*
> *Hra se hraje ve dvojicích na dvě kola. Každé kolo si zahrajete s někým jiným.*
> *1 hra = 1 herní plán pro dvojici.*

1. kolo budete hrát se sousedem/kou po vaší pravici (lektor/ka určí tak, aby to dávalo smysl), 2. kolo s kolegou/yní sedící/m na druhé straně. Hra spočívá ve střídavém umisťování herních symbolů do herního plánu. Jeden/na umisťuje křížky a druhý/á umisťuje kolečka.
Cílem hry je vytvořit 4 vedle sebe stojící stejné herní symboly v řádku ve sloupci, nebo v diagonále, respektive co nejvíce takových čtveřic.
Hra končí, když je herní plán zcela zaplněný. Po konci hry otočte herní plán popsanou stranou dolů.

Po odehrání 1. kola dá lektor/ka pokyn k zahájení 2. kola.

Po skončení 2. kola následuje pokyn k otočení obou herních plánů popsanou stranou nahoru a vyznačení získaných čtveřic. (Maximum jsou při kooperaci čtyři, na každém herním plánu dva řádky/sloupce; v případě soutěže žádná nebo jedna; při částečné spolupráci dvě.)

Lektor/ka následně přistoupí k reflexi: *Co se dělo? Jak jste postupovali/y?*

Diskuse by se měla dostat do bodu, ve kterém lektor/ka s účastníky/icemi přemýšlí nad tím, proč lidé soutěží, když o soutěži nebyla řeč.

- X a O – předpoklad/domněnka, že je nutné soutěžit.
- Soutěžíme, protože nás to baví.

Závěr pro účastníky/ice: *Hra je od slova hrát, nikoliv vyhrát, a přesto většina lidí na základě předpokladu (křížky a kolečka = piškvorky = soutěž, taky dvě kola = soutěž) začne soupeřit. A tohle se nám děje i v běžném životě. Jdeme se domluvit a druhý řekne nebo udělá něco, co v nás spustí reakci: „Jo, tak ty takhle, no to teda ne, já ti ukážu…"*

Jde o hru „Kooperativní piškvorky". Podle matematické teorie her hrajeme v životě dva typy her – hry s nulovým součtem, ty hraje většina účastníků/ic. Jde o soutěže, ve kterých, aby jeden mohl vyhrát, druhý musí prohrát. V konečném součtu máme nulu. A druhý typ jsou hry s nenulovým součtem. To jsou hry kooperativní, ve kterých pomocí spolupráce získávají všichni a souhrnným výsledkem je víc než nula.

Kooperativní piškvorky by měly přinést aha efekt.
Pokud je počet účastníků/ic lichý, hraje lektor/ka také. Ačkoliv lektor/ka zná cíl, nikdy neví, jak jeho/její hra dopadne. Neví totiž, zda druhý pochopí a bude akceptovat lektorovo/ky neverbální sdělení, že si pole s účastníkem/icí rozdělí.
Někdy účastníci/ice řeknou, že pochopili/y hned, že mají spolupracovat nebo prostě hráli/y piškvorky tak, jak je znají. Lze přenést do běžných mezilidských situací. Např. „Když on/a mi tak krásně nahrál/a na smeč, tak jsem do toho šel/šla…"

AKTIVITA Č. 3 SELF TEST

25 min Dotazník

Pro každého/ou účastníka/ici dotazník (Příloha 2_Aktivita3_Dotazník konflikty); podložka; tužka a vyhodnocení testu (Příloha 3_Aktivita3_Dotazník TKI_Interpretace skóre).

Účastníci/ice rozumí, jak v současné době přistupují k řešení konfliktů.

Lektor/ka rozdá dotazníky, vysvětlí princip vyplňování. Rychlým jedincům dá (po vyplnění, přenesení skóre do tabulky a sečtení bodů) vyhodnocení podle Thomas – Kilmann, aby dali prostor ostatním, kteří ještě vyplňují.

Výsledky dotazníku jsou informací pro účastníky/ice a mohou si je ponechat zcela pro sebe. K dotazníku se lektor/ka krátce vrátí po představení 5 přístupů k řešení konfliktních situací. Pokud bude někdo z účastníků/ic chtít, může v tu dobu od lektora/ky dostat zpětnou vazbu na svůj výsledek.

Účastníci/ice mohou mít pocit, že se otázky opakují - není to pocit, je to skutečnost. Dotazník zjišťuje, který z 5 přístupů aktuálně nejvíce používáme, a proto konfrontuje 5 přístupů mezi sebou. Účastníci/ice se mohou dostat do situace, ve které jim nevyhovuje ani jedna z možností. Pak je nutné vybrat tu možnost, která je pro ně přijatelnější.

PŘESTÁVKA 15 MIN

AKTIVITA Č. 4 PĚT PŘÍSTUPŮ K ŘEŠENÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

40 min Výklad, diskuse, brainstorming.

Flipchart/tabule; fixy; příběh o pomeranči.

Účastníci/ice rozumí 5 přístupům k řešení konfliktních situací dle TKI.
Rozeznají kompromis od spolupráce.
Vědí, jak se dostat ke spolupráci.

Lektor/ka seznámí účastníky/ice s 5 přístupy k řešení konfliktních situací podle Thomas Kilmann Instrument (TKI), což je nástroj k porozumění konfliktům a jejich řešení:

TKI popisuje chování jednotlivce ve dvou dimenzích: (1) asertivita = míra, do jaké se člověk pokouší uspokojit své vlastní potřeby, a (2) spolupráce = do jaké míry se člověk pokouší uspokojit potřeby druhého.

Tyto dvě základní dimenze chování definují pět různých režimů reakce na konfliktní situace (Lektor/ka může použít pomocnou tabulku nebo obrázek z přílohy):

- ***Konkurence / Soutěž**: Jedinec je asertivní a nespolupracující – soutěží, což znamená, že se chce „postavit za svá práva", bránit pozici, o které si myslí, že je správná, nebo se jednoduše snaží vyhrát.*
- ***Přizpůsobení se / Vstřícnost**: Jedinec je nenucený a spolupracující – naprostý opak konkurenčního boje. Při přizpůsobování opomíjí své vlastní potřeby, aby uspokojil potřeby druhé osoby.*
- ***Vyhýbání se**: Jedinec je neasertivní a nespolupracující – nesleduje své vlastní potřeby ani potřeby druhého.*
- ***Kooperace / Spolupráce**: Jedinec je asertivní i kooperativní – naprostý opak vyhýbání se.*
    - *Spolupráce zahrnuje pokus spolupracovat s ostatními na nalezení řešení, které plně uspokojí potřeby všech. Znamená to zabrousit do problému tak, aby bylo možné určit základní potřeby a přání zúčastněných osob. Spolupráce se může projevovat společným zkoumáním neshod (tak, abychom se z nich mohli poučit) a následným pokusem najít kreativní řešení problému.*
- ***Kompromis**: Jedinec je mírný jak v asertivitě, tak v kooperativnosti – jeho cílem je najít nějaké účelné, vzájemně přijatelné řešení, které částečně uspokojí obě strany.*
    - *Spadá mezi konkurenci a vstřícnost. Je zde menší zaměření na vlastní cíl než u konkurence, ale větší než u přizpůsobení se. Problém se řeší příměji než při vyhýbání se, ale nezkoumá se do takové hloubky jako při kooperaci. V některých situacích může kompromis znamenat rozdělení podílu mezi oběma pozicemi, výměnu za ústupky nebo hledání rychlého řešení „zlaté" střední cesty.*

Self test: Pokud dal/a lektor/ka účastníkům/icím v minulé aktivitě dotazník (self test), na konci tohoto vstupu je čas se k němu vrátit. Výsledky účastníkům/icím ukázaly, jak v současné době přistupují k řešení konfliktních situací. Jaké preferují přístupy.

Mnozí účastníci/ice si podle výkladu, svého skóre a tištěného vyhodnocení udělali/y obrázek sami/y a nebudou mít potřebu jej rozebírat.

Pokud mají účastníci/ice pocit, že výsledky neodpovídají realitě, pak se při vyplňování dotazníku buď soustředili/y na to, co by chtěli/y v dané situaci zvolit (a ne, co by zvolili/y), nebo si neuvědomují, jak skutečně jednají a jak jejich jednání působí. Jde o jednání, které pod vlivem okolností a času měníme. Což znamená, že za půl roku může být výsledek jiný.

Lektor/ka účastníkům/icím vysvětlí využívání 5 přístupů k řešení konfliktních situacích v praxi:

Je dobré si uvědomit, že většinou dokážeme využít každý z přístupů a každý se někdy hodí. Nejčastěji však převládají tři, které pak určují, jak jsme vnímáni/y. Pokud však využíváme jeden přístup výrazně častěji než ostatní, nebo naopak jeden nevyužíváme téměř nikdy, pak býváme také vnímáni skrz něj. „S ním se určitě dohodneš." – přizpůsobení, „No tak to hodně štěstí, ten neustoupí, s ním bych jednat už nikdy nechtěl." – soupeření / konfrontace, „Jemu je všechno jedno." – vyhýbání se, „Ten nic nerozhodne sám." – kooperace (nic se nemá přehánět, ani kooperace), „Nemá vlastní názor nebo ho alespoň neříká." – nula až dva (podle dotazníku) v soupeření, „Nikdy nepřistoupí na tvůj návrh." – nula až dva v přizpůsobení se, „Všechno pořád řeší." – nula až dva ve vyhýbání se.

Lektor/ka propojuje koncept s realitou, podněcuje účastníky/ice, aby se zamysleli/y nad tím, jak, proč a s jakým dlouhodobým dopadem využívají jednotlivé přístupy. Zvědomují si skutečnost, že pro uspokojení všech zúčastněných je důležité/nutné znát své i jejich potřeby.

Lektor/ka může ukázat a vysvětlit na příkladu:

Příběh o pomeranči

Maminka přijde v pátek odpoledne domů. Za celý týden je velmi unavená a cestou z práce ještě nakoupila. Nákup nechá v autě v garáži, protože nekoupila nic mraženého a má pubertální děti, které se mají starat o nošení a uklízení nákupu.

Když přijde do bytu, zjistí, že doma nikdo není. Je unavená, a tak si uvaří kávu a vezme rozečtenou knihu. Po nějaké době si uvědomí, že děti jsou doma a hádají se v kuchyni. Nejdřív jen tak trochu, ale po chvíli hádka nabírá na obrátkách a je zcela jasně slyšet křik: „Dej to sem!" „Nedám, ty jsi měla včera!" „To není pravda!" „Ty jsi blbej!" „Ty jsi blbá!" Maminka se zvedne, jde do kuchyně a vidí, že se její syn a dcera hádají o pomeranč. Co udělá?

Účastníci/ice navrhují nejčastěji následující možnosti: „Pomeranč jim sebere a sní ho sama." „Rozpůlí ho." „Pošle je pro nákup do auta, tam je další kilo pomerančů." „Odejde k sousedce, protože u toho nepotřebuje být."

Naše maminka zvolí druhou variantu, bez jediného slova dětem vezme pomeranč, ze šuplíku vyndá prkénko a nůž, pomeranč rozpůlí, každému dá jednu polovinu a jde si dočíst kapitolu a dopít kávu. Když nese hrnek do kuchyně, zjistí, že je tam atmosféra, která by se dala krájet. Syn si oloupal svoji polovinu pomeranče, dužinu snědl a kůru vyhodil. Dcera také oloupala svoji polovinu, dužinu dala na talířek a z kůry začala rozzlobeně vytvářet ozdoby do školy. Jaké bylo řešení, které maminka zvolila?

Matka vs. děti rovná se jeden konflikt, sestra vs. bratr druhý konflikt. Nás primárně zajímá konflikt mezi sourozenci. Nicméně, matka svůj konflikt vyřešila pomocí soupeření, neptala se, bez jediného slova zvolila svoje řešení a získala kýžený klid. Pro sourozence rozpůlený pomeranč znamenal kompromis – každý dostal 50 % z toho, co původně chtěl. Je to řešení rychlé, ale spokojenost nenastala. Takové řešení nezohledňuje potřeby…

Otázkou je, co děti udělají, když maminka zvolí variantu, že odejde.

Silnější vyhrává. Znamená to soupeření, prosazení mého na úkor druhého, říkám tím, že moje cíle a potřeby jsou důležitější než potřeby a cíle druhého, že já jsem důležitější.

Moudřejší ustoupí. Najde se jen málo situací, ve kterých je moudré ustoupit bez předcházející diskuse a získání více informací. Je to přizpůsobení, říkám tím, že potřeby a cíle druhého jsou pro mě důležitější než ty moje.

Lektor/ka čte další možnosti práce s konfliktem:

Sourozenci nechají pomeranč na stole a oba odchází se slovy: „Sežer si ho." „Sežer si ho ty." Pomeranč zůstane celý na stole. Ani jeden nemá nic = vyhýbání. Nic se nevyřešilo, oba jsou naštvaní, konflikt trvá.

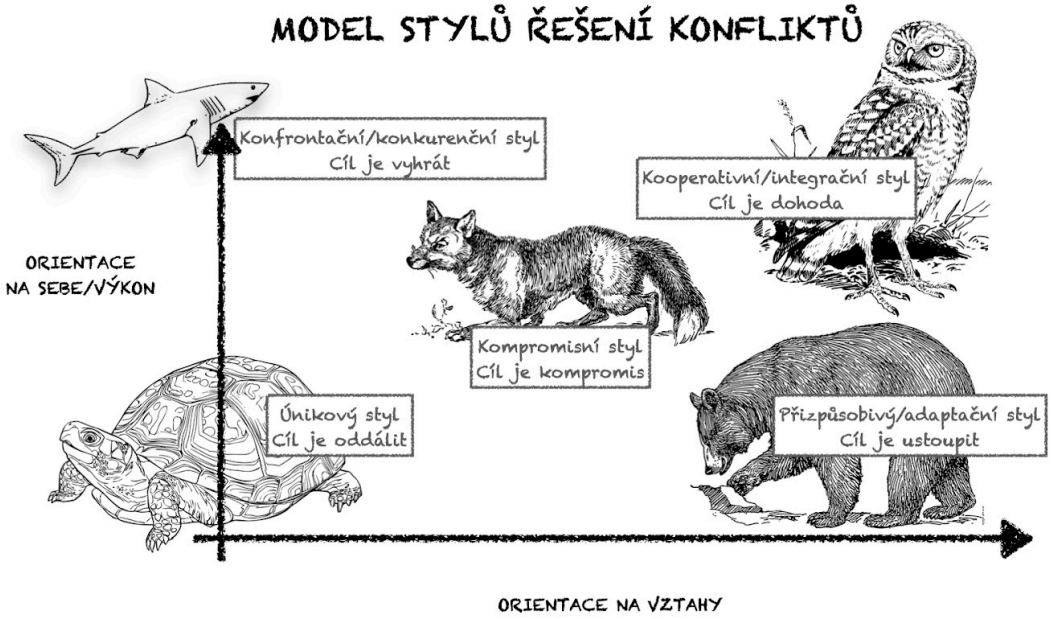
Pokud někdo z účastníků/ic navrhoval, že si sourozenci promluví a zjistí kdo a co přesně potřebuje (pokud budou zjišťovat, kdo měl pomeranč naposledy, pak nezjišťují potřeby, snaží se v tu chvíli o zajištění rovnosti nebo spravedlnosti), pak se jedná o spolupráci, při které mohou obě strany současně každá získat až svých 100 %.

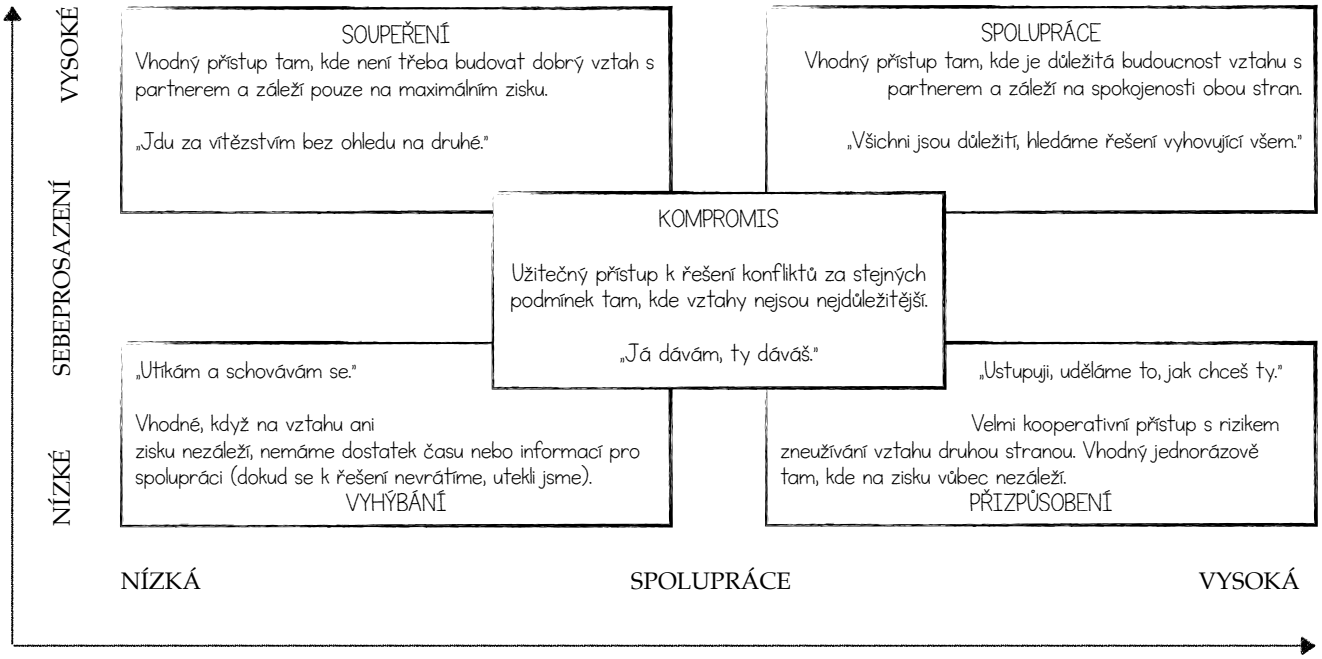
Při spolupráci mohou obě strany získat svých 100 %. Podmínkou je diskuse, zapojení obou stran, sdílení cílů a hlavně potřeb. Tedy CO a PROČ.

Jak se tedy dostat ke kooperaci: udělejte si čas, neboť tento způsob řešení konfliktů vyžaduje čas a důvěru. Využijte znalostí NVC z minulého školení, používejte pozitivní nebo chcete-li neutrální vyjádření, zjistěte, co druhá strana chce a proč, jaké potřeby za jejími požadavky stojí. Odhalte nejen její potřeby, ale také pocity, pokud je třeba. Mluvte o svých potřebách a pocitech. Na konci takového dialogu bude možná zcela nové řešení, které vás ani jednoho na začátku nenapadlo. Možná se přikloníte k řešení druhé strany, nebo se ona přikloní k vašemu návrhu. A také se může stát, že se dohodnete, že dohoda není možná, ale rozejdete se v míru. Proces je důležitější, než si myslíme.

Lektor/ka dá nakonec rychlý brainstorming na téma: K čemu všemu se dá využít pomeranč?

Během 90 vteřin se dá nashromáždit přes 20 způsobů využití pomeranče od svícnu, přes kachnu na pomerančích, po fotbal. Ale nikdo se na začátku nezeptal: „Na co ten pomeranč kdo chce?" Všichni předpokládali, že ho oba chtějí sníst.


MODEL STYLŮ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ
Konfrontační/konkurenční styl
Cíl je vyhrát
Kooperativní/integrační styl
Cíl je dohoda
ORIENTACE
NA SEBE/VÝKON
Kompromisní styl
Cíl je kompromis
Únikový styl
Cíl je oddálit
Přizpůsobivý/adaptační styl
Cíl je ustoupit
ORIENTACE NA VZTAHY


VYSOKÉ
SEBEPROSAZENÍ
NÍZKÉ
SOUPEŘENÍ
Vhodný přístup tam, kde není třeba budovat dobrý vztah s partnerem a záleží pouze na maximálním zisku.
„Jdu za vítězstvím bez ohledu na druhé."
SPOLUPRÁCE
Vhodný přístup tam, kde je důležitá budoucnost vztahu s partnerem a záleží na spokojenosti obou stran.
„Všichni jsou důležití, hledáme řešení vyhovující všem."
KOMPROMIS
Užitečný přístup k řešení konfliktů za stejných podmínek tam, kde vztahy nejsou nejdůležitější.
„Já dávám, ty dáváš."
„Utíkám a schovávám se."
Vhodné, když na vztahu ani zisku nezáleží, nemáme dostatek času nebo informací pro spolupráci (dokud se k řešení nevrátíme, utekli jsme).
VYHÝBÁNÍ
„Ustupuji, uděláme to, jak chceš ty."
Velmi kooperativní přístup s rizikem zneužívání vztahu druhou stranou. Vhodný jednorázově tam, kde na zisku vůbec nezáleží.
PŘIZPŮSOBENÍ
NÍZKÁ
SPOLUPRÁCE
VYSOKÁ

AKTIVITA Č. 5 CO NÁM PŘINÁŠÍ NEEFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

15 min Diskuse.

Karty pocitů a potřeb z NVC (Příloha 4_Aktivita 5_Pocity kartičky, Příloha 5_Aktivita5_Potřeby kartičky)

Účastníci/ice identifikují, jaké potřeby si lidé uspokojují při „násilném" jednání (popíšou a vysloví to, co by jen málokdo ochotně přiznal).

Uvědomí si, proč se lidé opakovaně dopouští chování, které obecně odsuzujeme.

Lektor/ka rozdělí účastníky/ice do skupin či dvojic. Zadá jim, aby se zamýšleli/y nad následující otázkou: *Co nám přináší naše násilné chování?*

Lektor/ka může použít tyto konkrétní příklady, pokud chce diskusi pojmout více evokačním způsobem nebo pokud se přemýšlení účastníků/ic moc neposouvá:

1. *Honza Kníže přichází pozdě do hodiny. Učitelka pronese na Honzovu adresu: „Á jeho veličenstvo dorazilo. Služebnictvo zaspalo?"*
2. *A se obrátí na B a pohoršuje se nad plavkami (nebo celou vizáží) paní u hotelového bazénu: „Vidělas to? Opravdu takový plavky s tímhle? A ještě bílý!"*
3. *Zdravotní sestra na pacienta: „Tak buď budete jíst, nebo nebudete. Já nemám čas tady u vás stát a čekat až dožvýkáte nebo vám nosit přesnídávky. Je tady dalších 15 takových, jako jste vy!"*

Lektor/ka s účastníky/icemi zreflektuje diskusi:

- *Jak debata probíhala? O čem jste hovořili/y? K jakým závěrům jste došli/y?*
- *Jak se cítíte, když si uvědomíte/připustíte, v jakých souvislostech se lidé rozčilují?*

<u>Závěr pro účastníky/ice</u>: *Pokud reagujeme podobně jako ve výše uvedených příkladech, jednáme z pozice nadřazenosti. Máme pocit, že jsme lepší, že my bychom se takhle nezachovali.*

Cílem je, aby účastníci/ice verbalizovali/y svoje pocity. Lektor/ka může a nemusí použít kartičky s emocemi (viz příloha Příloha 4_Aktivita5_Pocity kartičky).

AKTIVITA Č. 6 ZÁSOBNÍK KONKRÉTNÍCH KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

15 min Brainstorming.

Krabice a karty (osvědčily se čtverce ze silnějšího kreslícího papíru cca 150 gr 21 × 21 cm, ale stačí jakékoliv, dostatečně velké, aby pojaly i delší příběh).

Účastníci/ice si vytvoří zásobník konkrétních situací, aby byl pro ně trénink co nejvíce přínosný.

Lektor/ka vyzve účastníky/ice, aby na připravené „karty" individuálně, ve dvojicích či skupinách stručně napsali/y konfliktní situace dvou jedinců / stran, ve kterých chce každý něco jiného.

Např. „Žáci chtějí jet na výlet, třídní ne."

Popsané situace umístí do schránky (krabice nebo držáku).

Taktické je upozornit účastníky/ice již na začátku setkání, že je schránka připravena. Díky tomu pak mohou popisovat konfliktní situace během přestávek.
Někdy účastníci/ice vytvoří zásobník situací velmi rychle, mnohem častěji jim to však trvá déle. Proto je zde vymezení delšího časového úseku.

PŘESTÁVKA 5 MIN

AKTIVITA Č. 7 ŘEŠENÍ KONKRÉTNÍCH PŘIPRAVENÝCH SITUAC

40 min Prožitková aktivita.

Flipchart/tabule; fixy; na flipchartu/tabuli předepsané 4 kroky NVC.

Účastníci/ice si budou osvojovat a následně trénovat cestu k dohodě mírovými kroky pomocí zaměření na kooperativní přístup.

Lektor/ka vybere ze zásobníku jednu situaci a vysvětlí, případně předvede, jak bude trénink probíhat. Nejprve připomene NVC – pracujeme s popisem, pocity a potřebami. Následně představí zjednodušené kroky pro kooperativní myšlení:

- *Popište situaci a zamyslete se nad tím, co pro vás znamená.*
- *Zamyslete se nad tím, co potřebujete a jak by vám druhý mohl pomoci, aby vaše potřeby byly uspokojeny.*
- *Zamyslete se nad tím, co asi potřebuje ten druhý a jak mu můžete pomoci, aby byly jeho potřeby uspokojeny.*
- *Diskutujte o možných řešeních, dokud nenajdete takové, které uspokojí potřeby obou stran.*

Způsob rozdělení situací je na lektorovi/ce (losování, náhodné přidělení, výběr skupin dle toho, jak se jim situace líbí atd.). Je důležité, aby se hledalo řešení pro všechny situace, které byly v zásobníku. Následně mají skupiny čas na hledání řešení a poté členové/ky každé skupiny představí ostatním situaci, to, jak o ní přemýšleli/y a jak by ji řešili/y.
Čtyři kroky Nenásilné komunikace:

1. Pozorování: pozorujeme a popisujeme bez hodnocení
Co se děje? Přesný popis situace - bez hodnocení. (Např. „Zadávala jsem úkol na příští hodinu a v tu chvíli Jan polohlasně oslovil Martina slovy: ‚Ty vole už zase prudí! Kde na to mám jako brát čas?'")
2. Pocity: rozpoznáváme a pojmenováváme své pocity
Identifikace a pojmenování a tím oslabení svých pocitů. (Např. „Cítím podrážděnost, hněv a smutek." „Zlobím se na Jana, protože vyjadřuje domněnku, že ho omezuji. Mám pocit bezmoci, že se proti tomu nemohu bránit. A také jsem smutná, protože jsem věnovala přípravě a této hodině spoustu energie a mám pocit, že to nikdo neocení.")
3. Potřeby: identifikujeme svoje potřeby
Pojmenování toho, co v dané situaci potřebujeme, co nám chybí. (Např. „Potřebuji, aby Jan i ostatní chápali, proč zadávám úkoly, a také je vypracovali. Také potřebuji od žáků a možná i od jiných lidí uznání/ocenění za svou práci.")
4. Prosba: formulujeme konkrétní a pozitivní prosbu

Formulace konkrétních kroků, které může komunikační partner udělat, aby byla naše potřeba naplněna. Je důležité umět formulovat zcela konkrétní, proveditelnou akci, která má formu prosby, případně otázky, nikoli rozkazu. (Např. „Mohli bychom se dohodnout, že dnes vypracujete ten úkol všichni a zítra si popovídáme o tom, proč mám potřebu vám dávat úkoly a jak bychom to mohli dělat jinak?")
Tréninkové bloky se někdy na žádost účastníků/ic protáhnou a někdy pracuje celá skupina společně, když se účastníkům/icím nedaří nalézt správné formulace.
Veďte účastníky/ice k používání formulací bez hodnocení s kooperativním přístupem.

AKTIVITA Č. 8 HRA KROKODÝLÍ ŘEKA

50 min Simulační hra.

Psací potřeby a papír pro každého/ou účastníka/ici; obrázek (nakreslí lektor/ka – řeka a postavy, most, krokodýl apod.; text.

Účastníci/ice dokážou rozpoznat čin, motiv, pocit a potřebu.

Lektor/ka přečte příběh o Krokodýlí řece:

Na opačných březích Krokodýlí řeky žijí dva milenci – Honza a Kateřina. Zatím žijí tak, že se spravedlivě střídají v přecházení mostu přes řeku, aby mohli společně trávit noci. Dalšími (a řekněme také jedinými) obyvateli těchto končin,

kteří sehrají v našem příběhu svou roli, jsou převozník řečený Drsňák, maminka a Jirka. Události, které se jednoho dne seběhnou, lze shrnout do následujících bodů:

1. *Bouře strhne most – jiné cesty na druhý břeh není, protože žádný plavec by neunikl krokodýlům.*
2. *Kateřina by se ráda dostala na druhou stranu, neboť – krom toho, že je na ní řada – trpí obavou, co je s Honzou, protože jeho stavení nebylo takové, aby odolalo silné bouři.*
3. *Na druhou stranu se sama nedostane, a proto odchází za Drsňákem, který jako jediný vlastní loď.*
4. *Drsňák není v zásadě proti, ale je si vědom toho, že cesta bude nebezpečná kvůli proběhlé bouři, nebude to tedy zadarmo… nakonec požádá Kateřinu, aby se s ním vyspala.*
5. *Kateřina to striktně odmítne.*
6. *Jde za svou matkou a žádá ji o radu a pomoc. Matka se zachmuří, uzná, že je to zapeklitá situace, ale nakonec řekne: „Musíš se rozhodnout sama."*
7. *Kateřina je neklidná, má starost a také se jí velmi stýská.*
8. *Nakonec tedy jde za Drsňákem, vyhoví jeho přání a octne se na druhém břehu.*
9. *Honza s Kateřinou prožijí vroucně setkání, Kateřina má však po čase potřebu svěřit se Honzovi s tím, jakou cestou se k němu dostala a také tak učiní.*
10. *Honza se velmi rozlítí, Kateřinu fyzicky napadne a doslova vyhodí.*
11. *Kateřina zná na druhém břehu Jirku. Jde za ním, vylíčí mu celý příběh a Jirka se naštve na Honzu a zmlátí ho.*

V první fázi lektor/ka požádá účastníky/ice, aby (každý/á sám/sama za sebe v tichosti, bez konzultace s druhými) seřadili/y jednotlivé postavy podle toho, jak se dle jejich mínění zachovaly eticky. Jedničku dostane ta postava, která se zachovala „nejetičtěji" a pětku pak ta, která se zachovala nejméně eticky. Každá postava dostane jinou známku.

Následně lektor/ka rozdělí účastníky/ice do skupin, ve kterých budou (s využitím NVC) hovořit o činech, motivech, pocitech a potřebách jednotlivých postav.

Po diskusi lektor/ka navede účastníky/ice na společnou reflexi:

- *Jak vám šlo popisovat činy, motivy, pocity a potřeby jednotlivých postav?*
- *Jak jste se u toho cítili/y?*
- *Co bylo těžké, a co naopak šlo dobře?*
- *Kdy jste byli/y ochotní/é se zamyslet a měnit svůj pohled na situaci? (Ve smyslu, když druhý mluvil o sobě a svém pohledu nebo když se snažil s klidem bez velkých emocí vysvětlovat – nikoliv, když dával najevo, že jiný úhel pohledu či pocit je špatný.)*
- *V jakých chvílích jste se uchylovali/y k „hodnocení" namísto popisu situace či popisu svých pocitů?*

<u>Závěr pro účastníky/ice</u>: *Uvědomujeme si, co nás „strhává" k hodnocení a že funguje popis situace a popis postojů, úvah a pocitů.*

Tato hra je poměrně emotivní, a proto velmi účinná. Seřazení jednotlivých postav by mělo vést k větší angažovanosti účastníků/ic v diskusi. Jsme-li nuceni hodnotit, pak máme potřebu se za svá rozhodnutí stavět.
Namalovaný obrázek řeky a postav pomáhá posluchačům/kám si více představit a zapamatovat děj. Dobrou variantou může být i to, že lektor/ka maluje obraz v průběhu vyprávění.

AKTIVITA Č. 9 EVALUACE

15 min Diskuse

(post-ity)

Účastníci/ice dokážou rozpoznat čin, motiv, pocit a potřebu.

Podle velikosti skupiny lektor/ka zvolí dobrou formu (post-ity, posílání slova, ...) pro zpětnou vazbu. Každý/á účastník/ice zodpoví následující otázky:

- *Co konkrétně si odnáším a chci použít?*
- *Jak jsem se cítil/a?*
- *Co bych doporučil/a lektorovi/ce propříště?*

U reflexe je často tendence ji podceňovat a v rámci blížícího se konce projektového dne jí nevěnovat dostatek pozornosti. Ale je podstatné vrátit se k tomu, co se účastníci/ice naučili/y, co je zaujalo, což je klíčové pro to, aby si nové informace lépe zapamatovali/y a nesli/y si je s sebou i do budoucího života. Pojmenování zároveň napomáhá lepšímu zapamatování.

ZDROJE

- ČAKRT, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: ManagementPress, 2000. ISBN 80-85943-81-6
- LOJA, Radka. Emoce pod kontrolou: Pět kroků ke zvládání emocí. Praha: Grada Publishing a. s., 2019. ISBN 978-80-271-2217-2
- ROSENBERG, Marshall B. Nenásilná komunikace v praxi. Přel. Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1651-3.
- ROSENBERG, Marshall B. a Vilma COSTETTI. Nenásilná komunikace a moc: v institucích, společnosti i rodině. Přel. Veronika MATIÁŠKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1466-3.
- ROSENBERG, Marshall B. Nenásilná komunikace – řeč života. 2. vyd. Přel. Norma GARCÍOVÁ. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0141-0.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1_AKTIVITA2_HERNÍ PLÁN 6X

PŘÍLOHA 2_AKTIVITA3_DOTAZNÍK KONFLIKTY

Zvažte situace, ve kterých se vaše přání liší od ostatních. Jak obvykle na takové situace reagujete? Na následujících stranách je několik dvojic výroků, které popisují možné reakce. Zakroužkujte, prosím, u každé dvojice A, nebo B, tu možnost, která je pro vaše chování nejvíce typická. V mnoha případech nebude pro vaše chování typický ani jeden z těchto výroků. Vyberte pak, prosím, tu možnost, která je **pravděpodobnější**.

1	**A**Někdy nechám zodpovědnost za řešení daného problému na ostatních. **B** Spíše, než abych vyjednával/a o věcech, o kterých panuje nesouhlas, snažím se zdůraznit věci, na kterých se shodneme.
2	**A** Snažím se hledat kompromisní řešení. **B** Snažím se vyřešit všechny problémy, svoje, i toho druhého.
3	**A** Obvykle své cíle sleduji důsledně. **B** Snažím se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.
4	**A** Snažím se najít kompromisní řešení. **B** Někdy obětuji svá přání, aby bylo možné realizovat přání toho druhého.
5	**A** Při hledání nějakého společného řešení se neustále obracím na ostatní. **B** Dělám vše, co je nezbytné, abych se zbavil/a neužitečné nervozity.
6	**A** Snažím se vyhnout nepříjemnostem, které by se týkaly mě. **B** Snažím se vyhrát.
7	**A** Snažím se problém oddálit, abych měl/a čas si jej promyslet. **B** Někdy se něčeho vzdám výměnou za něco jiného.
8	**A** Obvykle své cíle sleduji důsledně. **B** Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé.
9	**A** Mám pocit, že není nutné se kvůli rozdílům vždycky trápit. **B** Do jisté míry se snažím, aby bylo po mém.
10	**A** Své cíle sleduji důsledně. **B** Snažím se najít kompromisní řešení.
11	**A** Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé. **B** Snažím se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován.
12	**A** Někdy se vyhýbám kompromisnímu stanovisku. **B** Pokud ten druhý přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho.
13	**A** Navrhuji setkat se uprostřed. **B** Vytvářím nátlak, aby bylo po mém.
14	**A** Řeknu tomu druhému svůj názor, a pak se zeptám na jeho. **B** Snažím se tomu druhému vysvětlit, v čem je můj názor logický a jaký prospěch z něj plyne.
15	**A** Snažím se, aby se pocity toho druhého zklidnily a náš vztah zůstal zachován. **B** Udělám cokoliv, abych se vyhnul/a napětí.
16	**A** Snažím se nedotknout citů ostatních. **B** Snažím se toho druhého přesvědčit o správnosti svého názoru.
17	**A** Obvykle své cíle sleduji důsledně. **B** Udělám cokoliv, abych se vyhnul/a zbytečnému napětí.
18	**A** Ať si ten druhý ponechá své názory, když mu to udělá dobře. **B** Pokud ten druhý přistoupí na můj názor, tak já přistoupím na jeho.
19	**A** Snažím se, aby všechny problémy byly okamžitě zřejmé. **B** Snažím se problém oddálit, abych měl/a čas si jej promyslet.
20	**A** Okamžitě se snažím řešit všechny rozdíly. **B** Snažím se nalézt čestnou kombinaci výher a proher pro všechny z nás.
21	**A** Při vyjednávání se snažím brát v úvahu přání toho druhého. **B** Vždy dávám přednost přímému projednávání názorů.

22	**A** Snažím se najít své stanovisko, které leží mezi mým stanoviskem a stanoviskem toho druhého. **B** Prosazuji svá přání.
23	**A** Často se velmi snažím, abych prosadil/a všechna naše přání. **B** Někdy nechám zodpovědnost za řešení daného problému na ostatních.
24	**A** Jestliže si ten druhý na svém stanovisku hodně zakládá, snažím se jeho přání splnit. **B** Snažím se s tím druhým domluvit na kompromisu.
25	**A** Snažím se tomu druhému vysvětlit, v čem je můj názor logický a jaký prospěch z něj plyne. **B** Při vyjednávání se snažím brát v úvahu přání toho druhého.
26	**A** Navrhuji setkat se uprostřed. **B** Téměř vždy mi záleží na tom, aby byla splněna všechna naše přání.
27	**A** Někdy se vyhýbám kontroverznímu stanovisku. **B** Ať si ten druhý ponechá své názory, když mu to udělá dobře.
28	**A** Obvykle své cíle sleduji důsledně. **B** Při tvorbě řešení obvykle hledám pomoc u ostatních.
29	**A** Navrhuji setkat se uprostřed. **B** Mám pocit, že není nutné se kvůli rozdílům vždycky trápit.
30	**A** Snažím se nedotknout citů ostatních. **B** Vždycky sdílím problém s tím druhým, abychom mohli najít řešení.

Níže zakroužkujte písmena podle zakroužkovaných odpovědí v dotazníku:

	KONKURENCE	KOOPERACE	KOMPROMIS	VYHÝBÁNÍ SE	PŘIZPŮSOBENÍ SE
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		

	KONKURENCE	KOOPERACE	KOMPROMIS	VYHÝBÁNÍ SE	PŘIZPŮSOBENÍ SE
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		

	KONKURENCE	KOOPERACE	KOMPROMIS	VYHÝBÁNÍ SE	PŘIZPŮSOBENÍ SE
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Σ					

Pro zjednodušení: vysoké skóre = deset a více

PŘÍLOHA 3_AKTIVITA3_DOTAZNÍK TKI_INTERPRETACE SKÓRE

DOTAZNÍK THOMAS - KILMANN
INTERPRETACE SKÓRE

Obvykle chceme vědět: „Jaká je správná odpověď?" V případě konfliktu neexistují univerzálně správné odpovědi. Každý z pěti způsobů je v nějaké situaci užitečný a představuje soubor užitečných sociálních dovedností. Selský rozum (konvenční moudrost) nám říká, že „dvě hlavy jsou lepší než jedna" (kooperace), ale říká také: „Znič nepřítele svou laskavostí," (přizpůsobení) „O rozdíl se poděl," (kompromis), „Kdo uteče, ten vyhraje," (vyhýbání se) a „Vítěz má vždy pravdu," (konkurence). Účinnost daných způsobů řešení konfliktů záleží na cílech konkrétní konfliktní situace a dovednosti, s jakou je daný způsob použit.

Každý z nás umí pět způsobů zvládání konfliktů používat. O nikom se nedá říct, že má jediný, neměnný styl zvládání konfliktu. Nicméně každý jedinec užívá některé způsoby lépe (a častěji) než ostatní a tudíž má tendenci více se na ně spoléhat. To vyplývá buď z jeho povahy nebo ze zkušenosti. Konfliktní chování jednotlivce je tudíž výsledkem osobních předpokladů a požadavků situace, v níž se nachází.

Vaše skóre, vysoké (nebo nízké), ukazuje, že zvolený přístup ke konfliktu je pro vás užitečný (nebo si to pravděpodobně myslíte). Nicméně je možné, že vás vaše sociální dovednosti dovedly k tomu, že se spoléháte na určité konfliktní chování více, než je v dané situaci nutné. Je zde zahrnuto několik diagnostických otázek týkajících se varovných signálů nadužívání nebo nedostatečného užívání některých ze způsobů.

KOOPERACE - VYUŽITÍ

1. Když je potřeba najít společné řešení v situacích, ve kterých jsou zájmy obou stran příliš důležité na to, aby se sjednotily kompromisem.
2. Když se chcete něco naučit, např. ověřit si své vlastní domněnky, pochopit názory těch ostatních.
3. Když chcete dát dohromady názory lidí, kteří se na problém dívají z různých perspektiv.
4. Když chcete získat zaujetí včleněním zájmů ostatních do rozhodnutí, s nímž všichni souhlasí.
5. Když je potřeba propracovat se negativními postoji, které překáží v interpersonálních vztazích.

Jestliže jste měli/y vysoké skóre:

1. Trávíte mnoho času detailními diskusemi, i když si to námět nezaslouží? Kooperace vyžaduje čas a energii – tyto zdroje pravděpodobně v organizacích chybí nejvíce. Triviální problémy nepotřebují optimální řešení a ne všechny personální problémy vyžadují řešení. Přílišná spolupráce a společná rozhodnutí se snaží minimalizovat rizika – tím, že připouštíte odpovědnost související s rozhodnutím nebo oddalujete realizaci.
2. Reaguje vaše okolí na nabídku spolupráce tak, že ji odmítá nebo nebere na vědomí? Zkusmá a zkoumavá povaha některých typů spolupráce může vést k tomu, že lidé výzvu ke spolupráci odmítnou. Mohou také zneužít nabízené důvěry a otevřeného chování. Možná si nevšímáte narážek, které naznačují obranný postoj, silné zaujetí, netrpělivost, konkurenci nebo konflikt zájmů.

Jestliže jste měli/y skóre nízké:

1. Je pro vás opravdu obtížné, abyste vnímali/y rozdíly jako příležitost pro společný zisk – jako příležitost něco se naučit a vyřešit problém? I když některé aspekty konfliktu mohou být hrozivé nebo neproduktivní, pouze pesimistický přístup vám může zabránit v tom, abyste si všimli/y příležitosti ke spolupráci, tím se připravujete o vzájemný zisk a uspokojení, které z úspěšné spolupráce vyplývá.
2. Nejsou vaši podřízení/é zaujati/é pro vaše rozhodnutí nebo názory? Možná, že jejich zájmy nejsou do vašich rozhodnutí a názorů zahrnuty.

KONKURENCE - VYUŽITÍ:

1. Když je nezbytná rychlá, rozhodná akce – např. při ohrožení života.
2. Při důležitých problémech, u kterých je třeba realizovat nepopulární opatření – snižování nákladů, prosazování nepopulárních pravidel a disciplinárních opatření.
3. V záležitostech týkajících se života společnosti, když víte, že máte pravdu.
4. Když se chráníte před lidmi, kteří využívají vašeho nekonkurenčního chování.

Jestliže jste měli/y vysoké skóre:

1. Obklopují vás přitakávači/ky? Jestliže ano, pak je to možná dáno tím, že zjistili/y, že vám není radno odporovat nebo zjistili/y, že je marné vás ovlivnit. Tím se ale zbavujete informací.
2. Mají podřízení/é strach před vámi přiznat nevědomost nebo nejistotu? V konkurenčním prostředí musí člověk za vliv a respekt bojovat – to znamená, že musí předstírat mnohem větší jistotu a sebedůvěru, než kterou skutečně cítí. Důsledkem toho je, že jsou lidi méně ochotní žádat o informaci nebo názor – snižuje se tak jejich schopnost učit se.

Jestliže jste měli/y skóre nízké:

1. Cítíte se často v některých situacích bezmocní? Je to možná tím, že si neuvědomujete, jakou vlastně máte moc, neumíte ji využívat nebo ji využívat nechcete. Omezením vašeho vlivu ale můžete snižovat účinnost toho, co děláte.

2. Máte problémy se zaujetím pevného postoje, a to i tehdy, když vidíte, že je to potřeba? Někdy starosti týkající se pocitů ostatních nebo nervozita pramenící z používání moci způsobují, že váháte, to může vést k odkládání rozhodnutí, čímž se zvyšuje trápení nebo odmítavý postoj ostatních.

PŘIZPŮSOBENÍ - VYUŽITÍ

1. Když si uvědomíte, že nemáte pravdu – dáte prostor lepšímu názoru, poučíte se u druhých a ukážete, že jste přístupní/é argumentům. Když je problém mnohem důležitější pro druhého než pro vás – uspokojíte potřeby druhého. Jako gesto dobré vůle to pomáhá udržet vztah spolupráce.
2. Když chcete vybudovat společenský kredit pro pozdější záležitosti, které jsou pro vás důležité.
3. V případě, že by pokračující konkurence poškodila vaši věc – když jste v menšině a prohráváte.
4. Když je důležité uchovat zejména harmonii a vyhnout se roztržce.
5. Když chcete podpořit rozvoj podřízených tím, že jim umožníte, aby experimentovali/y a poučili/y se z vlastních chyb.

Jestliže jste měli/y vysoké skóre:

1. Máte pocit, že se vašim nápadům a záležitostem nedostává takové pozornosti, jakou si zaslouží? Přílišné ustupování zájmům ostatních vás může připravit o vliv, respekt a uznání. Připravuje také organizaci o potenciální příspěvek pro ni.
2. Je disciplína uvolněná? Ačkoliv disciplína pro disciplínu může mít jen malou hodnotu, existují často pravidla, postupy a úkoly, které jsou pro vaši společnost životně důležité.

Jestliže jste měli/y skóre nízké:

1. Máte problémy s tím, aby ti druzí uznávali, že máte dobrou vůli? Přizpůsobení se v menších záležitostech je pro ně důležitým gestem dobré vůle.
2. Považují vás často za ty, se kterými se nedá jednat?
3. Máte problémy přiznat, že jste se mýlili/y?
4. Víte, kdy je třeba přiznat, že jste prohráli/y?

VYHÝBÁNÍ - VYUŽITÍ

1. Když je problém triviální (jedná se o přechodné záležitosti) nebo když jsou jiné problémy naléhavější.
2. Když nevidíte žádnou možnost uspokojení vašich zájmů – např. když máte malou moc nebo jste frustrovaní/é něčím, co se dá jen velmi těžko změnit (státní politika, struktura osobnosti apod.)
3. Když potenciální škody vyplývající z konfliktu převažují nad výhodami plynoucími z jeho řešení.
4. Když chcete nechat lidi vychladnout – reprodukovat napětí na produktivní úroveň a znovu získat věcný pohled a klid.
5. Když možnost získání nových informací převáží výhody vyplývající z okamžitého rozhodnutí.
6. Když druzí mohou konflikt řešit efektivněji.
7. Když se problém jeví jako symptom nebo tečna něčeho hlubšího.

Jestliže jste měli/y vysoké skóre:

1. Trpí vaše koordinace, protože se lidem nedaří získat vaše názory na dané problémy/situace?
2. Zdá se, že se lidé často chovají příliš opatrně? Někdy se věnuje neúměrné množství energie na zaujetí opatrnických postojů a vyhýbání se problémům, což ukazuje, že je třeba těmto problémům čelit a řešit je.
3. Řeší se důležité problémy tím, že se ignorují?

Jestliže jste měli/y skóre nízké:

1. Zjistili/y jste, že zraňujete city jiných lidí nebo vyvoláváte nepřátelství? Možná budete muset být opatrnější při řešení problémů nebo taktnější, abyste problém prezentovali/y v méně hrozivé podobě.
2. Cítíte se někdy zahlceni/é problémy, které se vás týkají? Možná budete muset věnovat více času tomu, že si stanovíte priority – rozhodnete se, které problémy jsou relativně méně důležité a které by možná mohl řešit někdo jiný.

KOMPROMIS - VYUŽITÍ

1. Když jsou cíle poměrně důležité, ale nestojí za možnou roztržku, která by vyplynula z asertivnějších způsobů.
2. Když jsou oba/obě oponenti/ky stejně silní/é a pevně rozhodnutí/é stát si za svými vzájemně výlučnými cíli – jako např. při vyjednávání s odbory.
3. Když je potřeba dočasně vyřešit složité problémy nebo dosáhnout přechodných řešení v časovém tlaku.
4. Když neuspěje ani kooperace, ani konkurence.

Jestliže jste měli/y vysoké skóre:

1. Soustředíte se tak úporně na praktickou stránku a taktiku kompromisu, že někdy ztrácíte ze zřetele větší problémy – principy, hodnoty, dlouhodobé cíle, prospěch společnosti?
2. Vytváříte důraz na smlouvání a obchodování prostřednictvím cynismu a hry bez hodnot? Takové prostředí může podmiňovat vzájemnou nedůvěru a odvést pozornost od podstatných stránek diskutovaného problému.

Jestliže jste měli/y skóre nízké:

1. Jste příliš citliví/é nebo rozpačití/é na to, abyste efektivně smlouvali/y?
2. Je pro vás obtížné dělat ústupky? Bez pojistného ventilu můžete mít problémy s tím, abyste se ctí vycouvali/y ze vzájemně zničujících sporů, bojů o moc apod.

PŘÍLOHA 4_AKTIVITA5_POCITY KARTIČKY

OPOVRŽENÍ	NADĚJE	PONÍŽENÍ	TOUHA	NERVOZITA
KLID	ZKLAMÁNÍ	EUFORIE	BEZMOC	NĚŽNOST
NUDA	ODSOUZENÍ	ÚZKOST	APATIE	VZTEK
RADOST	STRACH	NAPLNĚNÍ	NENÁVIST	VDĚČNOST
STUD	HRDOST	ODPOR	PŘIJETÍ	POHRDÁNÍ
OSAMĚLOST	SMUTEK	LÁSKA	NADŘAZENOST	NEJISTOTA
ZÁVIST	ÚLEVA	POCITY VINY	OBDIV	ODVAHA
PŘEKVAPENÍ	ZNECHUCENÍ	NEPŘÁTELSTVÍ	PŘÁTELSTVÍ	POHORŠENÍ
PŘIJETÍ	VÁŠEŇ	ŽÁRLIVOST	ZÁJEM	ZNECHUCENÍ

PŘÍLOHA 5_AKTIVITA5_POTŘEBY KARTIČKY

JISTOTA, BEZPEČÍ, STABILITA	DOTEK PROJEV NÁKLONNOSTI	INTEGRITA SOULAD MEZI TÍM, CO ŘÍKM, CO DĚLÁM A CO SI MYSLÍM
KLID	LÁSKA	DOBRODRUÝSTVÍ
VÝZVA ZAJÍMAVÉ A NÁROČNÉ ZÁŽITKY	DŮVĚRA	JASNOST
ORIENTACE POTŘEBA MÍT JASNO, ORIENTOVAT SE	KRÁSA HARMONIE, SOULAD	MOŽNOST VOLBY AUTONOMIE, NEZÁVISLOST
ODPOČINEK	PODPORA	POMOC BÝT PODPOROVÁN/A
POŘÁDEK ČISTOTA, USPOŘÁDANOST	PŘISPĚNÍ PŘISPÍVAT K OBOHACENÍ ŽIVOTA, OVĚŘOVAT SI VLASTNÍ SÍLU TÍM, ŽE DÁVÁM A PŘISPÍVÁM TAK OSTATNÍM	POZORNOST OCENĚNÍ
PROSTOR	VĚDĚNÍ POTŘEBA VĚDĚT, BÝT INFORMOVÁN, ROZUMĚT	EMPATIE CHÁPAT A BÝT POCHOPEN/A
RESPEKT BÝT PŘIJÍMÁN/A, BÝT RESPEKTOVÁN/A	PŘÁTELSTVÍ BLÍZKOST	POHYB

SDÍLENÍ	PROGRES, EFEKTIVITA	SOUSTŘEDĚNÍ
POCHOPENÍ	POROZUMĚNÍ	ŘÁD
PŘEDVÍDATELNOST	ZÁBAVA HUMOR	SPRAVEDLNOST FÉROVOST
SÍLA	SPOLUPRÁCE	HRA HRAVOST, SOUTĚŽENÍ
OTEVŘENOST	UPŘÍMNOST ČESTNOST	INTIMITA MOŽNOST SDÍLET HLUBOKÉ A OSOBNÍ PROŽITKY
TRANSPARENTNOST	SPONTÁNNOST	AUTENTIČNOST
VOLNOST SVOBODA, LEHKOST	SEBEVYJÁDŘENÍ	TVOŘIVOST
MOC, KOMPETENCE, VLIV	RŮST ROZVOJ, UČENÍ SE	SMYSL

PROJEKT MÍSTO PRO VŠECHNY

Publikaci vytvořila: Pracovní skupina aktivity s názvem „Domluvíme se" projektu „Místo pro všechny – budování prostoru pro vzájemné soužití" projektu financovaného z Norských fondů.

Web:	https://mistoprovsechny.cz/
Hlavní metodik:	Jitka Rozhonová
Spoluautoři:	Marie Čech
Metodická konzultace:	Hana Pazderová
Jazyková korektura:	Zuzana Hanajová
Grafická úprava:	Marie Čech
Koordinace projektu:	Sabina Gűnther

Projekt „Místo pro všechny – budování prostoru pro vzájemné soužití" navazuje na předchozí tříletý projekt „Kampaň proti rasismu a násilí z nenávisti" (2014–2017), který svým způsobem rozšiřuje.
Projekt si klade za cíl v průběhu realizace (2020–2023) rozšířit a udržet platformu pro kultivovanou diskusi týkající se tematiky diskriminace a předsudečného jednání a přispět tak k jejich předcházení.
Věříme totiž, že v prostředí strachu a nenávisti nemohou mít jakákoli další opatření pro řešení společenských problémů šanci na úspěch.
Naším cílem je nabídnout veřejnosti nástroje pro efektivní komunikaci tematiky a souvisejících problémů. Jednotlivé aktivity lze realizovat díky Odboru pro sociální začleňování (Agentura) Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj v roce 2023. 1. vydání

AKTIVITA DOMLUVÍME SE

V průběhu realizace v rocích 2020–2023 jsme do škol přinášeli témata, která na první pohled vypadají složitě, až se jich možná zaleknete. Témata jsme zpracovali do metodik, které jsme ověřili při konání více než 3 000 projektových dnů pro žáky i pedagogy.

Věnovali jsme se tematickým oblastem:

- Interkulturní komunikace
- Efektivní komunikace a řešení konfliktů
- Nové metody (restorativní přístupy, kreativní hraní a storytelling)

Všechny metodiky můžete najít na https://mistoprovsechny.cz/info/5/domluvime.

Norway grants

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR