

Riešite konflikty ako „žralok“ alebo ako „líška“?

Pri riešení konfliktných situácií na pracovisku je nevyhnutné uvedomiť si, aký štýl riešenia konkrétny človek obvykle používa. Ľudia sa pokúšajú zvládať spory rozmanitými spôsobmi. Ako k nim pristupujete vy?

Najčastejšie sa používa model umožňujúci pochopenie a porovnanie rôznych spôsobov, ktorými sa ľudia usilujú vyrovnáť s medziľudskými konfliktmi – je to model, ktorý rozlišuje päť štýlov zvládania konfliktov.

KORYTNAČKA – ÚNIKOVÝ ŠTÝL

Ľudia, ktorí používajú tento štýl, sa usilujú vyhnúť konfliktom alebo aspoň zostať neutrálni. Pritom sa nedostatočne presadzujú a nie sú ani kooperatívni. Avšak za určitých okolností môže byť tento štýl vhodný. Napríklad v situáciách, kedy:

- ★ má daná záležitosť minimálny alebo zanedbateľný význam a nestojí za to strácať čas a energiu s jej riešením,
- ★ existuje príliš málo informácií na to, aby sa v danom čase mohol konflikt riešiť uspokojujúcim spôsobom,
- ★ daný jedinec je v pozícii, keď nemá žiadnu moc dosiahnuť zmenu,
- ★ iné osoby môžu daný konflikt vyriešiť oveľa efektívnejšie.

ŽRALOK – SÚPERIVÝ ŠTÝL

Manažéri využívajúci súperivý štýl sa pokúšajú dosiahnuť svoj cieľ bez ohľadu na ostatných. Súperivý štýl vždy obsahuje prvky nátlaku, vynucovania a dominancie. Môže síce danému jedincovi pomôcť dosiahnuť individuálne ciele, avšak podobne ako únikový štýl prispieva k nepriaznivému hodnoteniu zo strany druhých ľudí. Ľudia náchylní používať tento štýl interpretujú každú situáciu v dimenzii víťaz – prehra. Iné alternatívy riešenia konfliktov než tie, ktoré oni sami pokladajú za optimálne, ich zväčša vôbec nezaujímajú. Aj tu však platí, že môžu nastať situácie, keď je tento štýl riešenia konfliktu vhodný.

MEDVEDÍK

– PRISPŮSOBIVÝ ŠTÝL

Predstavuje konanie, ktoré je kooperatívne, ale chýba v ňom sebaapresadovanie. Prispôsobenie môže mať podobu dlhodobej stratégie na povzbudenie spolupráce s druhými ľuďmi, alebo podobu podriadenia sa želaniam druhých. Ľudí, ktorí uplatňujú uvedený štýl, zvyčajne ostatní hodnotia priaznivo, ale zároveň ich vnímajú ako slabých partnerov. Tento štýl vyjadruje zvýšenú orientáciu na



OVERENÉ V PRAXI

Na ilustráciu uplatnenia kompromisného štýlu možno uviesť dosť typickú situáciu. Napríklad žiadosť zákazníka o niečo, čo v danej podobe alebo potrebnom termíne nemôže dostať. Ak z určitých dôvodov nechcete takúto žiadosť odmietnuť, môžete mu ponúknuť určité ústupky v inej oblasti.

emocionálne aspekty konfliktu a nízku orientáciu na jeho vecnú podstatu.

Prispôsobivý štýl vyžaduje, aby jedinec zakrýval či „prikrášľoval“ svoje pocity.

Ak sa používa stále, býva neefektívny. Krátkodobo môže byť účinný v situácii, keď:

- ★ sú zúčastnení jedinci v situácii, v ktorej hrozí emocionálny konflikt a uplatnenie prispôsobivého štýlu

môže tento konflikt „zneškodniť“,

- ★ je udržanie súladu a vyhnutie sa ostrému rozkolu v danom okamihu mimoriadne dôležité,

- ★ konflikt zavinili v prvom rade zúčastnené osoby, a teda nemôže byť vyriešený jednoduchým spôsobom.

LÍŠKA – KOMPROMISNÝ ŠTÝL

Je založený na princípe „dávaj – ber“ a je preň typické, že obsahuje

sériu postupných ústupkov. Ľudí, ktorí ho využívajú, zvyčajne druhí hodnotia pomerne priaznivo. Tento štýl sa všeobecne prijíma ako vhodný spôsob riešenia konfliktov, nevytvára však predpoklady na maximalizáciu spoločného uspokojenia. Každé strane ponúka skôr skromné alebo len čiastočné uspokojenie. Je vhodný najmä tam, kde nemožno dosiahnuť obojstranne výhodné riešenie, alebo tam, kde je dosiahnutie dohody pre obe strany lepšie (alebo nie je horšie), než nedohodnutie sa.

SOVA – KOOPERATÍVNY ŠTÝL

Sovy uplatňujú pri riešení konfliktov sebaapresadenie aj spoluprácu. Tento prístup ku konfliktom možno charakterizovať pojmom „obojstranná výhra“. Kooperatívny štýl vyjadruje úsilie maximalizovať spoločné výsledky. Ľudí, ktorí ho využívajú, pokladajú ostatní za dynamických jedincov a celkovo ich priaznivo hodnotia. Pre uvedený štýl je typické hľadanie príčin konfliktu, hľadanie alternatívnych prístupov a úsilie nájsť obojstranne prínosné riešenie.

Kooperatívny štýl je mimoriadne vhodný pri riešení konfliktných situácií s osobami, s ktorými nás spájajú dlhodobé vzťahy a dlhodobá spolupráca. Otvorené vyjadrenie vlastných záujmov, nepredstierané úsilie nájsť obojstranne výhodné riešenie sporných otázok predstavujú prístup, ktorý vytvára možnosti efektívneho a tvorivého zvládnutia aj výrazne konfliktnej situácie.

OSVOJTE SI RÔZNE ŠTÝLY

Popis uvedených štýlov zvládania interpersonálnych konfliktov má viesť k uvedomeniu si, že každý človek má prirodzenú tendenciu prednostne uplatňovať jeden či dva štýly riešenia konfliktov. Pre žiaden z nich však nie je definitívne predurčený. Efektívnemu vyrovnaniu sa s konfliktnou situáciou pomôžete aj osvojením si a využívaním rôznych štýlov jej riešenia. Významnú rolu pritom hrá vhodný výber štýlu v závislosti od konkrétnej situácie. ■