

## Konflikty a jejich řešení

### 1. Co je to konflikt?

- Vymezení v odborné literatuře
  - Střet zájmů, cílů, názorů, přání, přičemž dosažení jednoho cíle ztěžuje či znemožňuje dosažení jiných cílů
  - Rozpor, současné střetávání protichůdných tendencí, situace, kdy máme možnost volby.
  - Situace, kdy jsou k dispozici různé varianty jednání a musíme se nějak rozhodnout.
- Individuální chápání pojmu .....
- Je konflikt negativní? Pozitivní? V čem?

### Vybrané aspekty vymezení konfliktu

#### Význam existence konfliktu

- Nezbytné pro rozvoj a růst
  - Vytváří možnost volby
  - Kde není konflikt, není změna (=> stagnace, degradace starého) Změna je podstatou vývoje
  - Konflikt vede ke změně => Motor vývoje od starého k novému
  - Řešení konfliktů stabilizuje systém, je předpokladem plynulé evoluce
  - Neřešení konfliktu vede k destabilizaci a revoluční změně systému
- Obsahují pozitivní sílu
  - vždy poskytuje základ pro rozpoznání a pochopení přání a potřeb druhých; vzájemné vztahy mohou být zlepšeny nebo zachovány (+ další ?.....)
- **Legitimita** - *vyjděme z toho, že konflikt je střet názorů: každý člověk má:*
  - Právo na názor
    - základní lidské právo = právo svobodně a originálně myslet,
    - vlastní myšlenky, vnitřní svět nám nemůže nikdo vzít,
  - Svoboda slova
    - Pokud se člověk rozhodne sdělovat své názory ostatním, nemělo by mu být bráněno
    - Volné šíření myšlenek = známka zdravé společnosti
    - Možnost přísunu většího množství nových myšlenek – spol. bohatství
    - Otázka cenzury, zákazu nevhodných myšlenek, názorů – vymýtí sje tím, že je zakážeme nebo tím, že v diskusi dokážeme jejich nesprávnost, nevhodnost...?
  - Respekt k odlišnostem – existence konfliktů umožňuje existence odlišností
    - Nezesměšňovat, neignorovat odlišné názory, ale respektovat je, naslouchat jim a přemýšlet o nich
  - Prospěšnost odlišností
    - Stejný názor je užitečný, pokud se o něčem rozhodujeme

- Pro tříbení názoru je důležitější odlišný názor – vede k novým nápadům
  - ⇒ Legitimita konfliktů – jestliže jsou odlišnosti přirozené, a legitimní, jsou tedy legitimní i konflikty
  - ⇒ Konflikty jsou přirozenou součástí života
- **Vyhnutelnost/nevyhnutelnost** – je žádoucí vyhýbat se konfliktům? Je to rozumné? Pokud se konfliktu vyhýbáme, neřešíme je, pak se vrátí, modifikovaný, vyostřený – proto je dobré/lepší naučit se s nimi zacházet, řešit je
- **Pozitivní /negativní důsledky konfliktu jsou v rovině:**
  - Individuální
  - Interpersonální
  - Sociální
- **Obecné charakteristiky konfliktů**

Konflikty jsou velmi složitě, protože každá situace je jiná, obsahuje jiné proměnné prvky, které vznik, průběh a řešení konfliktu ovlivňují.  
I přesto lze některé prvky konfliktů zevšeobecnit.

Následně je uveden přehled vybraných rysů konfliktu dle Gillernové (2001):

- Přítomnost racionálních i iracionálních prvků  
Každá konfliktní situace má prvky jak racionální, tak i iracionální – emociální. Žádný z těchto prvků nelze z konfliktu vyloučit. Bohužel, při prožívání konfliktu dochází k posilování iracionální stránky nad stránkou racionální (viz vývoj konfliktu).
- Intenzita konfliktu závisí na těsnosti vztahů  
Čím jsou vztahy mezi konfliktními stranami těsnější a dlouhodobější, tím je konflikt intenzivnější.
- Konflikt má tendenci „udržovat směr“  
počáteční negativní směřování vyvolává i následný negativní průběh konfliktu.
- Konflikty se vyskytují ve všech skupinách, i v těch nejsoudržnějších.
- Konflikt s jinou skupinou
  - má vliv na upevnování vnitřní soudržnosti ve skupině
  - vede k přísnějšímu dohlížení na dodržování norem, pravidel a hodnot.
- Konflikty hodnot jsou hůře řešitelné, než konflikty představ a zájmů.
- Nejsložitější pro řešení jsou konflikty ohrožující sebeúctu.
- Konflikty řešené silou se po zmírnění této síly opět rozhoří.
- Soupeřivě vedené konflikty často spouští chyby ve vnímání
  - vedou ke zkreslování celého konfliktu a tak
  - k nastavení často nevhodného řešení.

## **2. Typy konfliktů**

Konflikt dělíme podle Křivohlavého (2002) na:

### **Podle počtu zúčastněných osob**

#### **1. Intrapersonální – vnitřní -**

konflikt uvnitř jednoho člověka, je nejčastěji spojen s procesem rozhodování, kdy vedle sebe stojí několik možností zhruba stejné síly.

#### **2. Interpersonální – vnější -**

mezi dvěma nebo více lidmi.

##### **a. Konflikty mezi dvěma lidmi -**

vznikají v situacích, kdy oba chtějí totéž, ale k uspokojení potřeby je jen jedna věc a tudíž jeden musí ustoupit nebo v případech, nebo kdy každý chce absolutně něco jiného. Podle typů jedinců potom při řešení konfliktů převažuje buď soupeření nebo spolupráce.

Soupeření - jde o situaci, kdy jeden získá, druhý ztratí, jeden má zisk, druhý ztrátu.

Spolupráce – při ní získávají všichni, jde o tom najít nějakou společnou cestu např. kompromis.

**c. Skupinové konflikty** – jsou konflikty uvnitř skupiny lidí, zde může jít o konflikt jedince se skupinou nebo více členů skupiny, kteří vytvořili podskupinu s ostatními členy.

**d. Meziskupinové konflikty** – konflikty mezi skupinami lidí, většinou se jedná o větší skupiny lidí, jako jsou konflikty např. mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, mezi studenty a učiteli, mezi společenskými vrstvami, ale také mezi etnickými skupinami.

### **Podle psychologické charakteristiky konfliktu (podle příčiny konfliktů):**

Různí autoři popisují příčiny konfliktů z různých úhlů pohledu. Křivohlavý (2002) rozdělil příčiny konfliktů podle **psychologických charakteristik (převažujícího aspektu)** na:

- **konflikty představ** - vycházejí z kognitivních (poznávacích) procesů. Jsou způsobeny rozličným vnímáním situace jednotlivci,
- **konflikty názorů** – představa + hodnotící soud, vycházejí z hodnotového systému člověka. Hodnotový systém je složitě utvářen kulturou a výchovou, proto jsou hodnoty tak rozdílné,
- **konflikty postojů** - vycházejí z názorů spojených s citovým vztahem. Racionální stránka problému je oslabena a jedinec nahlíží na konflikt více přes své city, čím více jeden účastník prosazuje svůj postoj, tím více se druhý brání
- **konflikty zájmů** - vycházejí z motivace, z toho co chceme a po čem toužíme. Do této oblasti patří i konflikty majetkové.

Pro konflikt ovšem neplatí, že příčiny můžeme určit jednostranně, většina konfliktů má více příčin, jedná se o **příčiny smíšené**. (Např: Konflikt zájmů na pozadí konfliktu představ: taxikář a pasažér – která cesta je nejlepší: nejkratší x nejsjízdnější, pohodlná a delší=dražší) nebo názor na film ovlivněný postojem k představiteli hlavní role ....

## Podle valence působících sil

Jiné dělení konfliktů nabízejí Nový a Surynek (2006), kteří příčiny hledají v **působení sil** (citů, hodnot, činností):

**apetence - apetence** - konflikt dvou kladných sil - jedinec se rozhoduje mezi dvěma stejně pozitivními alternativami v podobě hodnot, předmětů nebo příjemných činností, které nemůže dosáhnout současně.

Síla tohoto typu konfliktu je malá. Rozhodnutím se pro jednu alternativu a vyvíjení aktivit s ní spojených rychle oslabuje tendence věnovat se druhé (konkurující) alternativě.

**averze - averze** – konflikt dvou záporných sil - jedinec se rozhoduje mezi dvěma negativními alternativami, mezi dvěma zly (hodnotami, předměty, nepříjemnými činnostmi). Síla takového konfliktu je velká (největší z uvedených typů).

Jedinec z počátku váhá a zpravidla hledá únik, třetí řešení. Pokud dojde k rozhodnutí pro jednu z příjemných variant a vyvíjení aktivit s ní spojených začne po čase činnost ochabovat a nastává opět stav nerozhodnosti a váhání. Reakcí na konflikt je odsouvání nepříjemného rozhodnutí.

**apetence - averze** – konflikt mezi kladnou a zápornou silou - jedince nějaká činnost přitahuje a zároveň odpuzuje. (chci pohladit psa, ale mám strach)

Z většího odstupů od činnosti převažuje apetence a s přibližováním se zesiluje tendence k opuštění hodnoty, cíle, činnosti. Síla takových konfliktů je střední. Dále lze také rozlišovat:

Konflikt pozitivní apetence a negativní indukce, který lze charakterizovat větou „*je to nepříjemné, ale musím*“.

Konflikt negativní apetence a pozitivní indukce, který lze charakterizovat větou „*je to příjemné, ale nesmím*“.

## 3. Vývoj konfliktu

*Konflikt je proces a jako takový má své přirozené vývojové fáze. Ovlivňovat jeho průběh můžeme kdykoliv, ovšem – s velmi různými výsledky! Pokud chceme konflikt řešit racionálně, je nutné si uvědomit, že všechno má příčinu a následek, tedy i konflikty. Zasahovat je možné na obou úrovních, ale pouze na úrovni příčiny je zásah dlouhodobě smysluplný.*

Odborná literatura nabízí pět základních vývojových stádií konfliktu:

- **Spuštění konfliktu** – spouštěč může být cokoliv, co nabudí konfliktní reakci, záleží na stavu jednotlivých aktérů konfliktu – slovo, hluk, únava, barva, vůně, posunek, tón hlasu, obsah sdělení.... V této fázi můžeme konflikt odvrátit. Prostředky: *převod pozornosti na jiné téma, překvapení, humor, jídlo a pití, pauza, ocenění, zápis problematických bodů*
- **Eskalace konfliktu** – v jedinci se nahromadilo napětí, jedinec je podrážděný, ale má do určité míry zachovalou racionalitu, v tomto bodě vývoje je zásah do konfliktu velmi náročný. *Předpokládá racionální jednání alespoň jedné strany. Počítejte s tím, že trvá déle, než se druhá strana uklidní. Možnosti zásahu: vysvětlování, vizualizace (obrázek, schéma, materiály), posun v čase („vrátíme se k tomu za 20 minut“), vstup třetí osoby (kolega, expert), definovat potřebný výstup a rizika, když se nedohodneme.*
- **Vrchol konfliktu** – jedinci se dostali do stavu boje, napětí vybuchlo, racionalita je potlačena, zde je vhodné, aby do konfliktu vstoupila další osoba. *Možnosti zásahu: odchod z místa střetu, odklad v čase, dohoda o nedohodě („my dva to nevyřešíme, navrhuji, aby se věci ujal někdo jiný“), vstup třetí osoby.*
- **Zklidnění** – vrací se částečně racionalita, jedinci jsou schopni vyhodnotit danou situaci, zde ale pozor, hladina hormonů vysoká, dráždivost velká, nevhodným zásahem by mohlo dojít k dalšímu výbuchu konfliktu, návratu předchozí fáze.

*Možnosti zásahu: zjednodušená mluva, postupný zápis, vizualizace, hlídat vyjadřování a chování, posun jednání v čase, definovat potřebný výstup a rizika, když se nedohodneme.*

- **Postkonfliktní stav** - racionalita je doplněna o hodnotící složku, jedinci jsou schopni analyzovat situaci a hledat způsoby řešení, uvědomovat si důsledky konfliktu. Výčitky nebo myšlení typu „kdybych byl býval“... Stav vhodný pro zpětnou vazbu a zamyšlení nad tím, „jak příště jednat jinak“. *Možnosti zásahu: zpětná vazba k tomu, co proběhlo (analýza), dopředná vazba, jak v podobné situaci jednat příště (syntéza, řešení), využití třetí osoby.*

Znalost vývojového stádia konfliktu je důležitá pro správně načasovanou intervenci a pro výběr vhodného postupu či metody při řešení konfliktů.

### **Stadia podle Pruitt (1998)**

- Sociální dilemata – situace, v nichž si dvě či více stran musí vybrat mezi svým vlastním zájmem a společným zájmem. Každá strana může profitovat na úkor druhých, ale též může zvolit kompromis, konvergenci zájmů, kooperaci.
- Šíření konfliktu – zapojování dalších a dalších stran do konfliktu, přenos
- Negociace (vyjednávání) – diskuse mezi stranami v konfliktu s cílem dosáhnout dohody
- Řešení konfliktu - proces směřující k nalezení řešení, hledání způsobů
  
- Eskalace konfliktu – používání stále tvrdších taktik; spor, boj
  - Jednosměrná = jedna strana zvyšuje tlak, druhá pasivně odolává
- Konfliktová spirála – dvousměrný proces eskalace – každá strana reaguje hněvem nebo obranou na akci, provokuje další akci
  - Původní sporné otázky mohou zůstat zapomenuté. Dezintegrace. Tma.

### **4. Determinanty konfliktů**

- Vnější faktory
  - Množství a intenzita zatěžujících podnětů
  - Charakteristiky situace, extrémní časový tlak
  - sociální tlak, sociální pozice
  - neřešené a potlačené konflikty
  - soutěžení o omezené zdroje (materiálu, financí)
  - nejasná pravidla, standardy, politika
- Vnitřní determinanty
  - Věk a pohlaví
  - Osobnostní charakteristiky (nekompatibilní osobnostní charakteristiky, zájmy, potřeby, temperament, postoje, hodnotový systém, sebepojetí, sebepoznání...)
  - Aktuální psychofyzický stav
  - Dosavadní zkušenosti;
  - nesplněná očekávání

Sociálně komunikativní dovednosti – dysfunkční komunikace

## 5. Způsoby řešení konfliktů I

### Základní členění

Od dob historických se při řešení konfliktu mohou volit buď pasivní (pasivita) nebo aktivní přístupy (variance na agresi, kooperaci, vnější intervenci)

Pasivita – nedělat nic, čekat, čas to vyřeší, problém se spontánně vyřeší. Může být vhodné (mrtvý brouk, v situaci, kdy je cokoliv jiného nemožné). Nevhodné u odkládání návštěvy u lékaře... Výsledek náhodný, je to riskantní. Obdobné je řešení losem (pasivní ve vztahu k problému, aktivní v procesu)

Násilí - agresivní řešení, nevhodné. Fyzické: Bez pravidel (rvačka, pohlavek) nebo s pravidly (souboje). x psychické: záluďnější, méně patrné (vydírání, verbální napadání soupeře, slovní potyčky, urážení).

Delegace (práva rozhodovat o předmětu konfliktu) – obracení se k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně soud, expert, nadřízený, rodič, učitel. Autorita se řídí buď vlastním úsudkem nebo danými pravidly.

Jednání – řešení konfliktu diskusí mezi účastníky – ti berou proces i výsledek do svých rukou. Výsledek, s nímž bude spokojena většina.

### Rozšířený přehled

- **Konfrontace** – agresivní a nekooperativní chování, snaha o prosazení svých zájmů (prosazuje se fyzickou hrozbou, formální autoritou, manipulací) – využívají lidé sebevědomí, přesvědčení o své pravdě, o svých nárocích a právech, lidé agresivní, vztahovační a omezení.
- **Kooperace** – asertivní snaha prosadit se, respektující však i snahy protistrany. Účastníci hledají možnosti, které by vyhovovaly všem, vědomi si nejčastější podmínky, že každý musí něco obětovat, něčeho se vzdát, aby mohli něco získat.
- **Vyhýbání** – neasertivní, nerespektování zájmů svých ani zájmů jiných, využívají lidé v případech, kdy si nevěří, neumí se prosadit, neovládají komunikační strategie, nebo v případech, kdy pochopili, že s druhou stranou se nedá jednat.
- **Ústup** – neasertivní, zřetel je kladen na zájmy protistrany, odhlížeje od zájmů svých, využívá se v případech, kdy jedinec zjistí, že se na počátku konfliktu mylil nebo v případech, kdy zjistí, že souhlas či smíření se se stavem je v současné situaci vhodným východiskem jak pro něj, tak pro ostatní osoby; nebo v případech, kdy se s druhou stranou nedá jednat.
- **Kompromis** – každá strana něco získá i něco ztratí, využívá se v případech, kdy jsou účastníci ochotni ze svých požadavků slevit; v případech, kdy jsou rozdílné cíle účastníků; nebo kdy cíle nestojí za další námahu v jednání.
- **Konsenzus** - znamená shodu mínění, zejména spontánní a živelný souhlas, obecně jakýkoliv vzájemný souhlas – dojde k vyjasnění stanovisek, všichni jsou vítězi; v některých situacích si opět jsou účastníci vědomi, že každý musí něco obětovat, něčeho se vzdát, aby mohli něco získat.

## 6. Způsoby řešení konfliktů II

Systematický přehled (in Výrost, Slaměník, 2009)

Základní postupy představují techniky směřující k deskalaci konfliktu a techniky překonávající divergenci zájmů sporných stran

Rozlišují se 3 způsoby řešení konfliktů:

### Autoritativní řešení konfliktních situací

Založena na síle, vlivu, moci, kterou disponuje určitá strana

Autorita – formální nebo neformální

Negativum: Řešení jsou mnohdy vynucená, strany s ním nemusí souhlasit -> pak se mu snaží vyhnout, nebo jinak prosadit svá práva.

- Rozhodnutí autoritou (silou) – komunikují přímo, autoritativní strana rozhodne ve svůj prospěch; nemusí vůbec řešit podstatu konfliktu
- Soudní spor – konfliktní strany se prostřednictvím právních zástupců snaží prosadit svá práva. Soud vydá rozhodnutí, které musí obě strany respektovat

### Alternativní řešení konfliktních situací

Poskytují konfliktním stranám svobodnou možnost rozhodnout se, zda a jakým způsobem se dohodnou. Řešení konfliktu je plně v kompetenci zúčastněných stran. Mohou ovlivňovat průběh konfliktu, způsob rozhodování, obsah dohodnutého řešení. Existuje tu větší spokojenost s výsledkem řešení.

- Integrace (řešení problému) – strany konfrontují svá stanoviska, kooperativně identifikují problém, zvažují alternativní řešení, přijímají rozhodnutí. Vhodné při komplexních problémech způsobených nedorozuměním stran. Výhoda: dlouhodobá účinnost, řeší se jádro konfliktu. Nevhodné v případě rozdílných hodnotových systémů. Časově náročný postup.
- Akomodace – překonávání rozdílů zdůrazňováním společných prvků. Vhodné tehdy, kdy je možné vrátit problém do výchozího stavu. Podporuje kooperaci stran. Nedostatek: jde o dočasné přerušování konfliktu, nikoliv o trvalé řešení.
- Dominance – vysoká koncentrace na své potřeby, ignoruje potřeby a zájmy druhé strany. Souhlas je vynucený. Používá se při implementaci nepopulárních opatření, rozhodování v časové tísní. Výhoda: rychlost řešení x nevýhoda: odpor vůči zvolenému řešení.
- Vyhýbání – pasivní ignorování problému nebo jeho aktivní potlačení. Vhodné při triviálních nebo dočasných konfliktech (malichernost), kdy náklady na případnou konfrontaci jsou neúměrné výsledku. Šetří čas a prostředky. Není vhodné při zhoršujících se konfliktech. Je dočasným řešením.
- Kompromis – koncentrace na potřeby své i druhých. Nalezení a akceptace vhodného řešení je zde důležitější než spokojenost stran. Vhodné při vyrovnaných silách (moci) a rozdílných cílech. Demokratický průběh konfliktu, vytvoření prostoru pro kreativní řešení.

### Model alternativních řešení

Akomo	dace	Vyhýbá	ní
	Kompromis		
Integrace		Dominan	ce

## **7. Intervence třetích stran (mediace)**

Pokud konflikty přerůstají do dlouhotrvajících, finančně a materiálně náročných bojů – volí se postupy využívající pomoci třetích stran – ty pomáhají řešit konflikty

**Mediace** - základní mechanismus

= zprostředkování dohody za asistence třetí strany. Konfliktní strany s pomocí trénované osoby - mediátora (zprostředkovatele) směřují k aktivnímu hledání inovativních řešení konfliktní situace.

Podpora komunikace, odstranění nedorozumění.

Možnost separátních jednání.

Arbitráž – arbitr, který má moc, rozhodne spor (rodič, soudce, nadřízený)

Facilitace – konstruktivním způsobem usměřuje strany k dosažení vzájemné dohody (nabídne i terapii – manželská terapie)

Zmírňování – zprostředkuje komunikaci

Rozhodcovská komise – panel odborníků – vyslechnou spor, následně rozhodnou.

Ombudsman – akceptovaná autorita, ochraňuje práva zúčastněných stran (hierarchické spory)

## **Vyjednávání, přirozená součást životních situací**

Proces prosazování zájmů zainteresovaných stran za účelem dosažení vzájemné dohody.

Zahrnuje sérii protichůdných požadavků návrhů stran. Strategie:

Změna vlastních zájmů, požadavků (ústupky)

Změna požadavků druhé strany

Vyjednávání založené na zájmech (alternativy, které uspokojují požadavky všech zúčastněných stran.

Taktiky: imitace (když oni požadavek, tak já taky = protipožadavek , kompenzace když oni rychle, já zpomaluji)