**Řešení interpersonální konfliktních situací**

**Jana Kvintová**

**Cíle:**

* Vymezit základní teorii konfliktu
* Popsat aspekty destruktivního a konstruktivního konfliktu
* Identifikovat styly řešení konfliktních situací
* Prezentovat dotazník k testování vlastních stylů řešení při konfliktech

**Průvodce textem:**

V rámci tohoto textu se seznámíme s teoretickým základy týkající se konfliktu, se specifiky destruktivního a konstruktivního konfliktu a s různými styly řešení konfliktů. Není možné v rámci prezentovaného textu postihnout celou problematiku řešení konfliktních situací, ale pokusíme se akcentovat důležité části pro obecnou i specifičtější představu o tomto tématu a jeho aplikabilitě do praxe.

Předtím, než se zaměříme na konflikt samotný, je nutné zasadit jej do širšího rámce. Konflikt patří mezi zátěžové životní situace. Mezi další základní zátěžové situace patří frustrace, deprivace a stres. Zamysleme se, jaké aspekty ovlivňují zvládání zátěže?

**Odpověď:** Prožívání zátěže je individuální a subjektivní. Toto individuální posouzení záleží dle Plamínka (2013) na: samotné situaci, intenzitě situace, ohrožení subjektivně významných hodnot, minulé zkušenosti, temperamentu, schopnosti racionální kontroly, sociálních okolnostech a odolnosti k zátěži (v případě konfliktu hovoříme o konfliktové toleranci- vyrovnání bez maladaptivních reakcí). **Odolnost k zátěži** závisí na vrozených vlastnostech, věku (vzrůstá až do věku 16ti let), aktuálním somatickém a psychickém stavu, minulých zkušenostech a na strategiích zvládání, které si jedinec osvojil.

Jak se dokážeme vyrovnat se zátěží, příliš nezáleží na reálných nárocích dané situace, ale **jaký význam této situaci přisuzujeme** (Balcar, 1983).

Pokud se zaměříme přímo na interpersonální konflikty, percipujeme je jako přirozenou a neoddělitelnou součást života, soužití a komunikace. Interindividuální odlišnosti všech lidí zákonitě ke konfliktům vedou, styly řešení konfliktů samotný konflikt a jeho zvládání ovlivňují, ale podstatné je, v jakém duchu konflikty řešíme (Křivohlavý, 2002), jaké strategie či styly řešení používáme.

Slovo „konflikt“ pochází z latinského slova „conflictus“ a znamená „srážka“. Křivohlavý (2002) tento termín podrobně analyzuje a vyvozuje další významy, jako je „někoho něčím zasáhnout“ a „vzájemné střetnutí dvou účastníků“, což poměrně přesně vystihuje konotaci tohoto termínu. Můžeme tuto definici ještě rozvinout na - konflikt jako střet zájmů, snah, nesourodých či protichůdných názorů, představ a postojů minimálně dvou lidí.

Konflikt lze diferencovat z mnoha hledisek, například (Plamínek, 2013):

* Osobní konflikty jedince- tzv. intrapsychické, vnitřní.
* Interpersonální- mezi dvěma jedinci.
* Skupinové konflikty- vznikající uvnitř skupiny.
* Meziskupinové- objevující se mezi dvěma více skupinami.

Konflikt je vnímán spíše negativně, ačkoliv lze naleznout i pozitivní náhledy (Wilmont, Hocker, 2001):

1. V některých situacích je konflikt nevyhnutelný, pak by měl být ale konstruktivní.
2. Konflikt může otevřít problémy, které se neřeší.
3. Konflikt může pomoci lidem spojit se a vyjasnit si svoje cíle a očekávání.
4. Konflikt může pomoci vnímat problém i z jiných úhlů pohledu.

Plamínek (2013) popisuje vývoj interpersonálního konfliktu, několik fází, kterými konflikt prochází. V interpersonálních konfliktech se nemusí vyskytovat všechny fáze, nebo proběhnou tak rychle, že se obtížně detekují.

Počátek před konfliktem můžeme označit jako **rovnovážný stav**, do této fáze relativního klidu nám vstupují **varovné signály**, které ohlašují budoucí nerovnováhu. Konflikt je zatím latentní, ale čím dál častěji se objevují odlišné názory. Následuje **fáze odlišnosti,** kdy se vyskytují generalizace (ty nikdy nic neuděláš…) a nadsázka (nepamatuji se, kdy jsme naposledy…).

V případě neřešených konfliktů přichází **fáze polarizace**, v této fázi se odlišnosti stávají stěžejní, vyjadřují zcela opačné názory a společné nerozvíjejí. Komunikace vede spíše k potvrzení odlišných názorů. Hádky bývají doprovázeny silnými emocemi. V závěru této fáze jsou časté „útěky“ před komunikací. V této fázi se může objevit navázání paralelního více chápavého vztahu.

Následně se objevuje tendence k**separaci.** Polarita zatěžuje vztah, může dojít i k fyzickému odloučení, muži častěji utíkají do hospod. Ve **fázi destrukce** se objevuje výskyt verbálních (nadávky, vyhrožování, obviňování, vyčítání..) i možných fyzických útoků. Destrukce může být i očistná, partneři se vybijí a **vyčerpají se** a konflikt může vyústit k ukončení vztahu nebo přejde do latentní podoby, někdy dokonce i do rovnovážného stavu.

Nyní analyzujme druhy konfliktů, a to z hlediska efektivity zvládnutí interpersonálního konfliktu:

**Destruktivní konflikt**

Konfliktní interakce může být destruktivní a nebo produktivní či konstruktivní, což je ovlivněno mnoha faktory. Konflikt se klasifikuje jako destruktivní, pokud obě strany jsou s výsledkem nespokojeni a mají pocit prohry, nebo končí konflikt výsledkem: **vítěz**-**poražený**. Wilmont, Hocker (2001) uvádějí čtyři typy chování, které významně přispívají k destruktivnímu ladění konfliktu, a to:

* **Kritika**

Pokud jedinci začínají konflikt kritickým výrokem, pak se zvyšuje pravděpodobnost eskalace konfliktu. Obzvláště pokud kritika směřuje na vlastnosti druhého.

***Příklad:*** *jsi největší sobec, kterého znám! Moje matka je nemocná a ty nejsi schopen se přemoci a jet ji se mnou navštívit…co jí mám říct? Že jsem si vzala neschopného a samolibého chlapa? Můžeš myslet na někoho jiného než na sebe?*

Ačkoliv k těmto praktikám se jedinec uchyluje, aby upozornil, jak strašně se cítí, jak je zoufalý a frustrovaný, tato strategie nevede k očekávaným pozitivním výsledkům. Pokusme se tento příklad přepsat ve stížnost, ne kritiku:

***Příklad:*** *jsem nešťastná kvůli tomu, že nechceš jet za mojí mámou. Je nemocná a chtěla bych ji navštívit společně s tebou. Žádala jsem tě opakovaně a jsem z toho frustrovaná, že se vymlouváš. Přála bych si, abys jel se mnou, manželé by měli rodinu navštěvovat spolu…*

**Zásady stížnosti:**

* *Použití „já“ formulace.*
* *Popisují situaci a chování.*
* *Nesoudí a neodsuzují druhého.*
* *Otvírají dveře ke změně.*

**Úkol:** Vymyslete příklady kritiky a následně je přepište ve stížnosti.

Ať vyjádření naší nespokojenosti či frustrace nazýváme stížností nebo kritikou, je zřejmé, že by měly být dodrženy určité zásady, aby konflikt neeskaloval. Pokud je kritika oprávněná a vhodně podaná, pak Praško, Prašková (1996) doporučují zásady asertivního přijetí kritiky, a to: snažíme se, aby nám kritizující objasnil, co se mu nelíbí, blíže vysvětlil (tzv. negativní dotazování), můžeme přidat i zpětnou vazbu, vyjádříme naše emoce (mrzí mě to, překvapilo mě to…atd.), pokud je oprávněná, pak vyjádříme souhlas (máš pravdu…).

* **Defenzivnost**

Znamená, že jedinec není otevřený a ochotný dozvědět se o sobě, o druhém nějaké informace, pouze odvrací útok tím, že vyčítá, uhýbá, útočí a znovu se brání. Konverzace pak připomíná ping pong, který nepřinese nic konstruktivního.

***Příklad:*** *Ona: vždy, když se snažím ti říct, jaký jsem měla den, začneš si stěžovat na těžký den v práci, vůbec mě neposloucháš….On: Pokud bych to nedělal, tak budeš mluvit celý večer pořád dokola, pořád si na něco stěžuješ….Ona: proč teda vlastně se mnou jsi, když mě ani nedokážeš vyslechnout a vcítit se do mých pocitů, ale toho ty schopný nejsi…*

Oba diskutující se navzájem obviňují, útočí a brání se. Taková interakce bude spíše eskalovat. Ani jeden z nich se nesnaží pochopit či dozvědět se něco o tom druhém.

* **Zadržování**

Znamená v podstatě odmítnutí zapojení se do konfliktu. Projevuje se chováním tzv. „mrtvého brouka“, skrýváním, co si dotyčný myslí a cítí, rezervovaným chováním a obličejem bez výrazu. Toto chování „nejsem tu“ je pro druhou stranu velmi frustrující a iritující.

* **Pohrdání**

Pohrdání, ať již verbální či neverbální, dehonestuje druhého, jedinec, který se takového chování dopouští, se povyšuje nad druhého, používá sarkasmu, výsměchu, hostilních výrazů. Pohrdání lze vnímat jako silný útok na druhou stranu.

**Kostruktivní konflikt**

Konstruktivní konflikt předpokládá kooperativní postoj jednotlivých stran s cílem porozumět druhému. Každý člověk vnímá situaci subjektivně, proto se doporučuje komunikovat co nejsrozumitelněji, ujistit se, zda vnímá konflikt co nejpřesněji.

Pokud je jedinec otevřený novým informacím, myšlenkám, je i ochotný se něco naučit, je také ochotný naslouchat a vcítit se do druhého.

Konstruktivní konflikt nezahrnuje pohrdání, zadržování, výsměch a obviňování aj.

Významnou součástí je přiměřené a autentické vyjadřování emocí. Některé konflikty nestojí za to, abychom do nich investovali čas a energii a těmto je lépe se vyhnout. Je dobré mít na paměti, že nemůžeme dostat vše, co chceme.

***Příklad konstruktivního přístupu****: Všimla jsem si, že tvůj syn používá moje ručníky z naší koupelny, namísto svých věcí z jeho koupelny. Myslíš, že je to proto, že je naštvaný, že nemůže používat naši koupelnu a musí chodit do koupelny v přízemí? Nechci mít koupelnu plnou mokrých použitých ručníků…*

***Místo destruktivního****: Ten tvůj syn je naprosto bezohledný a nevychovaný…chodí do naší koupelny a klidně si používá naše ručníky. Já to vše uklízím a on si toho neváží a ještě mi tak vysmívá…*

**Poznámka:** Praško, Prašková (1996) upozorňuje na několik obecných zásad řešení konfliktů v partnerství:

* Nehledat v partnerovi ani v sobě viníka.
* Neshazovat partnera, neponižovat, nezesměšňovat, ani neútočit na jeho citlivá místa.
* Negeneralizovat a nepřehánět (příklad: neříkat „vždycky chodíš pozdě“, ale „často chodíš pozdě“)
* Nezatahovat do konfliktu příbuzné, přátele a především ne děti.
* Hledat konstruktivní řešení problému (definovat problém- co se mezi námi děje, zaměřit se na řešení-co se dá dělat a najít kompromis- řešení přijatelné pro obě strany).

Stejní autoři popisují negativní projevy, které konstruktivní konflikt znemožňují. Uveďme si některé:

1. Partner odvádí pozornost od aktuálního tématu k tématům z minulosti, kde může „zvítězit“, vyčítá staré křivdy. Manipuluje. Nenechejme se vtáhnout do diskuze o „staré křivdě“ a zůstávejme u aktuálního tématu sporu.
2. Partner odmítání komunikaci. Bylo by dobré pochopit důvod odmítání. Lze použít jinou formu komunikace, např. písemnou- email, sms.
3. Ultimátum- všechno nebo nic. Partner nás tlačí pouze do dvou alternativ, prezentovat další alternativy, případně poskytnout zpětnou vazbu partnerovi.
4. Partner používá znevažujících neverbálních projevů. Doporučuje se nevyčítat, neútočíme, ale reagujeme zpětnou vazbou.

**Pro zájemce:** Pokud vás tyto nečisté praktiky zaujaly, další naleznete v publikaci Asertivitou proti stresu, autorů Praško a Prašková, 1996.

**Udělejte z konfliktu problém!** Společný problém se lépe řeší a přístup k problému může být od obou stran a priori pozitivní.

Greenberg et al. (2015) zdůrazňuje, že u interpersonálních konfliktů jedinců v partnerském vztahu je občasný konflikt přímo zdravý. Partneři mohou mít odlišné preference jídla, výchovy dětí, trávení volného času, sexuální apetence aj., ale to nejdůležitější je, jak přistupují k tomu, aby tyto diference zvládly, jaké strategie zvládání konfliktů používají, aby se dopracovali k oboustranně přijatelnému kompromisu. Greenberg popisuje tři strategie zvládání konfliktů v partnerských vztazích:

* **Integrativní strategie** znamená, že problém je prezentován jako výzva ke zvládnutí, jako „náš“ problém, něco, co bychom měli vyřešit dohromady. Zásady takové strategie jsou: otevřít problém, hledat oblasti shody, vyjádřit důvěru a pozitivní přijetí a pomocí pozitivní a upřímné diskuze diskutovat alternativní možnosti řešení problému.
* **Distributivní strategie** znamená kompetici, zdůrazňuje individuální cíle, přináší obviňování a výčitky, často zahrnuje verbální útoky a hostilitu. Reakce druhého bude spíše defenzivní.
* **Vyhýbavá strategie** ignoruje problém do té doby, než naroste do takových rozměrů, že partneři ztrácí pozitivní přijetí druhého.

**Průvodce studiem:** Nyní se budeme podrobněji věnovat konkrétním stylům používaným při konfliktních situacích. Po teoretickém úvodu si můžete otestovat svůj vlastní styl, který jste při konfliktech použili, a to prostřednictvím prezentovaného dotazníku.

Jak již bylo zmíněno v úvodu textu, styly řešení konfliktů jsou při jejich zvládání důležité. Aby se při konfliktu dospělo k dohodě, působí zde to, „o co v něm jde“, ale také „jak toho bylo dosaženo“. Styly mohou být diferencovány dle mnoha hledisek, zde budeme prezentovat základní dělení na kooperativní, kompetitivní, přizpůsobivý a vyhýbavý. Posledním stylem je kompromis (Wilmot, Hocker, 2001). První dva styly patří oba mezi aktivní styly, třebaže nesledují stejný cíl. Další dva jsou označovány za pasivní taktiky.

**Kompetitivní styl:**

Při soutěživém stylu může jeden získat pouze na úkor druhého, zisky jednoho jsou kompenzovány ztrátami druhého. Je užitečný v případě, že je cíl důležitější než vztah s druhou osobou.

**Kooperativní styl**:

Obě strany jsou stejnou měrou zainteresovány na výsledku dialogu a snaží se nalézt nejlepší řešení, pokud možno pro obě strany. Je to tvořivý a flexibilní přístup. Tento styl nebývá první volbou v osobních vztazích. Spolupráce vykazuje vysokou úroveň zájmu o vlastní cíle, ale zároveň i cíle druhých, úspěšné řešení problémů a podporu vztahu.

**Vyhýbavý styl:**

Patří mezi konfliktní styl. Pokud se někdo snaží o komunikaci a druhý ji odmítá, či ignoruje téma a odvádí pozornost jinam, může to vzbuzovat agresivní tendence u odmítaného. Při opakovaném vyhýbání se tématu hrozí, že se důležitá témata se neotevřou a problémy budou narůstat. Vyhýbání je užitečné, pokud je problém malicherný.

**Přizpůsobivý styl:**

Při tomto stylu jsou upřednostněny potřeby druhého před vlastními, cílem je vyhnout se konfliktu za jakoukoliv cenu. Styl, který se snaží o harmonizující přístup za použití taktik jako je: popření svých potřeb, stáhnutí se, vzdání se.

**Kompromis:**

Kompromis může být jak pasivní, tak i aktivní, je to střední styl. Jedná se o situaci, kdy obě strany by se na výsledku měly domluvit ke spokojenosti obou (ztráty i zisky jsou na obou stranách).

**Technika: Testování stylů**

Styly, které používáme, se liší dle kontextu a také dle vztahů k druhým. Otestujte si, k jakému stylu inklinujete při konfliktních situacích. Zamyslete se nad dvěmi situacemi a pro každou zvlášť vyplňte dotazník tak, že zakroužkujte odpověď, se kterou se ztotožňujete. Vyhodnoťte každou situaci zvlášť a sečtěte body získané pro jednotlivé styly.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |   | **nikdy** | **zřídka** | **někdy** | **často** | **vždy** |
| 1. | Vyhýbám se tomu, abych se dostal do problémů, nechávám si konflikty pro sebe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Využívám svůj vliv, abych prosadil své myšlenky. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Obvykle se snažím přistoupit na kompromis, abych vyřešil problém. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Obecně se snažím uspokojit potřeby druhých. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Snažím se problém prozkoumat, abych našel přijatelné řešení. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Obvykle se vyhýbám otevřené diskuzi o rozdílech mezi mnou a druhými. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Využívám svou autoritu, aby byla rozhodnutí v můj prospěch. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Snažím se naleznout střední cestu, abych vyřešil bezvýchodnou situaci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Obvykle se přizpůsobím přáním druhých. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Snažím se spojit svoje nápady s myšlenkami druhých, abychom společně našli řešení. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Snažím se držet se bokem od nedorozumění s druhými. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Využívám svoji odbornost, abych prosadil rozhodnutí, která mi vyhovují. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Navrhuji kompromis, abychom se dostali ze slepé uličky. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Ustupuji přání druhých. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Snažím se pracovat s druhými, abychom našli řešení, které uspokojí očekávání obou. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Snažím se nechat si svůj nesouhlas pro sebe, abych se vyhnul složitým pocitům. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Obvykle prosazuji svůj pohled na problém. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Vyjednávám s druhými, abychom dosáhli kompromis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Často poslouchám návrhy druhých lidí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Vyměňuji si s druhými přesné informace, abychom spolu mohli vyřešit problém. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Snažím se vyhnout nepříjemným slovním výměnám s druhými. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Někdy využiji svoji moc, abych vyhrál. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Vycházím druhým vstříc, aby bylo možné dosáhnout kompromis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Snažím se uspokojit očekávání druhých. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Snažím se vynést na světlo všechny obavy, aby se problém dal vyřešit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Vyhýbavý** | **Kompetitivní** | **Kompromisní** | **Přizpůsobivý** | **Kooperativní** |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
| 16. | 17. | 18. | 19. | 20. |
| 21. | 22. | 23. | 24. | 25. |
| součet: | součet: | součet: | součet: | součet: |

Převzato z: Wilmot, Hocker (2001)

**Souhrn:**

- Konflikt patří mezi zátěžové životní situace. Prožívání zátěže závisí na: samotné situaci, intenzitě situace, ohrožení subjektivně významných hodnot, minulé zkušenosti, temperamentu, schopnosti racionální kontroly, sociálních okolnostech a odolnosti k zátěži.

- Interindividuální odlišnosti všech lidí zákonitě vedou ke konfliktům. Interpersonální konflikty jsou přirozenou a neoddělitelnou součástí života, soužití a komunikace.

- Konflikt se klasifikuje jako destruktivní, pokud obě strany jsou s výsledkem nespokojeni a mají pocit prohry. Konstruktivní konflikt předpokládá kooperativní postoj jednotlivých stran s cílem porozumět druhému.

- Pokud se konflikt převede na „náš“ problém, lépe se dá zpracovat a je zde větší pravděpodobnost, že přístup obou zúčastněných stran bude pozitivnější.

- Styly řešení konfliktních situací můžeme diferencovat na kooperativní, kompetitivní, přizpůsobivý a vyhýbavý.

**Reference:**

HOLÁ, Lenka a kol. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 512 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4109-3

Greenberg, Jeff et al. Social Psychology. The Science of Everyday Life. New York: Worth Publishers. ISBN 978-0-7167-0422-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.

PRAŠKO, Ján. *Asertivitou proti stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 181 s. ISBN 80-7169-334-0

WILMOT, William W., Hocker, Joyce, I. *Interpersonálny konflikt*. Bratislava: Ikar a.s., 2004. 494 s. ISBN 80-551-0832-3.