

3. KONFLIKTY A PŘÍSTUPY K JEJICH ŘEŠENÍ

Klíčové pojmy

konflikt, sociální konflikt, druhy a typy konfliktů, dynamika a znaky konfliktu, řešení konfliktu, spor, vyjednávání, kooperace a kompetice, smír

3.1 Teorie sociálních konfliktů

Psychologie, zvláště pak **sociální psychologie**, analyzuje a zkoumá poznatky o sociálních konfliktech. Jak je z výše nastíněného historicko-společenského vývoje patrné, konflikty provázejí člověka od nepaměti a s konfliktem se setkáme ve všech oblastech lidské činnosti. Důležitá je z **psychologického hlediska** dynamika konfliktu, která zahrnuje jeho vývoj a řešení.

Na konflikt můžeme nahlížet z různých hledisek: psychologického, etologického, historického, filozofického, matematického, sociologického aj. Podle Holé (2003, nověji pak 2011) vystupuje v současné době stále častěji a výrazněji do popředí komplexní vnímání konfliktních situací, na něž působí psychologické, ekonomické, sociální, kulturní, politické a další faktory, což nutně vyžaduje interdisciplinární přístup, jenž umožňuje pochopení sledované oblasti v širších souvislostech.

Konflikt je v psychologii podle Nakonečného (1998) chápán dvojitým způsobem:

1. jako problematika **vnitřního konfliktu** volby jednoho ze dvou nebo více neslučitelných daných cílů (což představuje obecně psychologický problém související s motivací);
2. jako problematika konfliktních sociálních vztahů, tedy **vnější konflikt** (jako sociálněpsychologický problém).

Vnitřní konflikt vyjadřuje aktivaci dvou nebo více neslučitelných tendencí nebo dvou odlišných cílových představ a staví subjekt před volbu, tedy rozhodnutí se pro jednu z těchto možností. Prožívání vnitřního konfliktu znamená pro jedince prožívat vnitřní napětí spojené s nutností rozhodnout se pro jednu nebo více možných alternativ jednání. Vznik konfliktu je dán tím, že určitým chováním bylo zabráněno k odreagování vzrušení,

nebyl dostatek času na pohotovou reakci a došlo k potlačení a „přesunutí“ aktivity do oblasti centrálních procesů (Nakonečný, 1998).

Vnější konflikt je naproti tomu charakterizován střetem odlišných zájmů, postojů a motivů dvou nebo více osob.

Základní **typy konfliktu** stanovil K. Lewin (In: Nakonečný, 1998), který vyšel ze dvou primárních tendencí, a to z apetence a averze:

1. **Konflikt apetence – apetence:** Subjekt se má rozhodnout mezi dvěma objekty, zhruba stejně atraktivními. Ve skutečnosti vždy převládne jedna apetence nad druhou, např. na základě větší stimulace jedním z obou možných cílových objektů.
2. **Konflikt averze – averze:** Subjekt se musí rozhodnout pro jednu ze dvou nepříjemných alternativ. Reakcí na takový konflikt, který je nejtěžší, je odsouvání nepříjemného rozhodnutí. Čím více se subjekt přibližuje k negativnímu rozhodnutí, tím silnější averzi prožívá, a proto se opět vrací k alternativnímu rozhodnutí.
3. **Konflikt apetence – averze:** Subjekt se má rozhodnout pro objekt, který současně budí touhu a odpor. Averzní může být vše, co budí nejen odpor, ale i jiné negativní emoce, zejména úzkost a strach.

K. Lewin (In: Nakonečný, 1998) dále v této souvislosti zkoumal také fenomén **náhradního jednání**, na který upozornil již dříve S. Freud ve svém díle *Pudy a jejich osudy* (1915). Tento fenomén představuje zakázané nesplněné přání, které se může přesunout na náhradní objekty vykazující určitou podobnost se zakázaným cílem, ale jsou společností povoleny, případně tolerovány.

Klasifikace konfliktů nejčastěji vychází z počtu zúčastněných osob a z psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí. Například Holá (2003) uvádí v kontextu mediace dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob na:

- a) intrapersonální (intrapsychické) – již výše zmíněný a definovaný vnitřní konflikt;
- b) interpersonální (párové či dyadické konflikty) – mezi dvěma osobami;
- c) skupinové – vznikají uvnitř skupiny či jako konflikt jedince s vlastní skupinou;
- d) meziskupinové – probíhají mezi dvěma a více skupinami, případně jako konflikt jedince s cizí skupinou.

Uvedené typy konfliktů souvisí s jedinci, kteří vystupují v sociálních konfliktech. Subjektem **sociálních konfliktů** jsou dvě nebo více osob. Obsahem je střet protichůdných sil, které reprezentují a souvisejí s různými

objekty (naplnění potřeb, realizace zájmů, prosazení odlišných názorů atd.), přičemž rozpor vzniká proto, že někdo brání naplnění těchto snah (Frankovský, Kentoš, 2008, s. 306). Sociální konflikt je podle Holé (2003) forma interakce, která je charakterizovaná neslučitelností myšlení, představ, názorů a pocitů. Dyadický, tj. např. mezi mužem a ženou, žákem a učitelem, se nazývá **interpersonální konflikt**. Dále se podle interakcí rozlišují **meziskupinové** (např. mezi státy) a **intraskupinové konflikty** (např. uvnitř podniku).

V případě **intrapersonálních konfliktů** je aktérem jedna osoba; jedná se o vnitřní konflikt v psychice jedince. Obsahem konfliktu je podle Frankovského a Kentoše (2008) střet protichůdných sil reprezentujících různé objekty a rozpor nevzniká proto, že někdo brání naplnění těchto snah, ale proto, že rozpor je v dosažení samotných cílů, zájmů apod.

Z psychologického hlediska můžeme podle Křivohlavého (2013) konflikty dělit na:

- a) konflikty představ – vjemů,
- b) konflikty názorů – kognitivní,
- c) konflikty názorů – hodnotící,
- d) konflikty postojů – emocionálního zabarvení,
- e) konflikty zájmů – motivační.

V praxi potom platí, že reálný konflikt obsahuje více psychologických složek.

3.2 Dynamika a znaky konfliktu

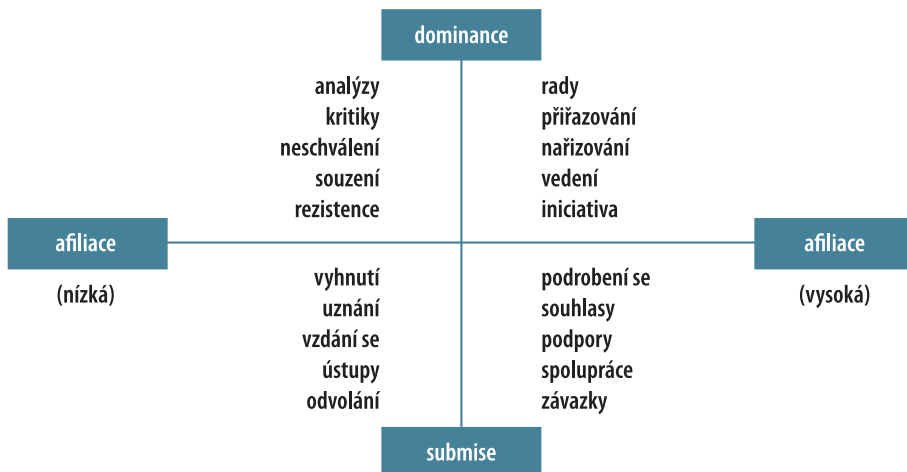
Vznik a vývoj konfliktu probíhá v různých fázích, přičemž pro průběh konfliktu je typická jeho eskalace; v tomto případě se hovoří o tzv. **dynamice konfliktu**. Problematika sociálního konfliktu a jeho vývoj, který je nejčastěji popisován jako jeho eskalace či jako možnosti a způsoby řešení konfliktu, jsou také významné pro rozvoj sociálních vztahů. Důležité je v rámci řízení konfliktu zabránit či zvrátit eskalaci k podpoře produktivní diskuze, neboť eskalace může vést k dezintegraci a někdy až k rozpadu sociálních vztahů.

Podstatnými **znaky konfliktu** jsou neshoda, nesoulad a rozpory všeho druhu, které následně vyústí v otevřené střetávání. Tato situace má za následek deformovanou interpersonální percepci. V konfliktním chování se uplatňují dva základní postupy – obrana a útok. Nakonečný (2009) je nazývá obrannou a útočnou agresí, tedy snahou poškodit druhého,

s doprovodným nepřátelstvím či nenávisť. Partneři interakce vůči sobě používají určité, více či méně vědomé způsoby chování, jimiž se snaží navzájem ovlivňovat a které jsou označovány jako **sociální techniky**. Ty pak vycházejí z interpersonálních percepce a zároveň jsou prostředkem vedoucím k dosažení různých cílů. Obecně lze konstatovat, že techniku volíme podle kategorizace osoby, protože platí, že na různé osoby lze aplikovat různé techniky chování. Z tohoto modelu můžeme vyjít i při stanovení komunikačního stylu při řešení sociálního konfliktu, včetně správného zvolení techniky či metody řešení (mediace, facilitace, vyjednávání, arbitráž apod.).

V průběhu interakce ovlivňuje používání sociálních technik zpětná vazba. Argyle (In: Nakonečný, 2009) podává kombinaci dominantních a afiliativních technik, kdy se **afiliativní styl** projevuje vřelostí, přátelstvem, zaujímáním fyzické blízkosti a přátelského tónu hlasu. Je-li ovšem tato technika přehnaná (tzv. přehrávání), druhá strana ji nepřijme. **Dominantní styl** se projevuje hlasitým a rychlým projevem, který je většinou veden v důvěrném tónu, přerušuje ostatní a kontroluje předmět konverzace, dále nařizováním a ovlivňováním. Dominance však může být kombinována s větší či menší mírou vřelosti. Rovněž chápe sociální techniky jako styl chování. Někteří lidé používají tento styl přirozeně, jiní by se mu rádi vyhnuli. Existují ovšem profese, u kterých je tento styl nezbytný. Grafické znázornění jednotlivých druhů stylu a sociálních technik vyjadřuje následující schéma 6.

Schéma 6 Kombinace dominantních a afiliativních sociálních technik podle Argyleho



Zdroj: Nakonečný (2009, s. 353)

3.3 Způsoby řešení konfliktu

Poznání příčin či okolností **vzniku konfliktů** umožňuje rychlé odhalení a efektivní řešení. Mezi předpoklady, které potenciálně způsobují konflikty, řadí Frankovský a Kentoš (2008) následující okruhy:

- a) nekompatibilní osobnostní charakteristiky, zájmy, potřeby a hodnotové systémy,
- b) soutěžení o omezené zdroje (materiálu, služeb, financí apod.),
- c) disfunkční komunikace,
- d) nejasná pravidla, standardy a politiky,
- e) extrémní časový tlak,
- f) nesplněná očekávání,
- g) neřešené a potlačené konflikty.

Mezi nejvýznamnější postupy lze zařadit techniky směřující k deeskalaci³⁷ konfliktu a techniky překonávající divergenci zájmů sporných stran. Předpokladem pro deeskalaci konfliktu je motivace zainteresovaných stran konflikt ukončit. Jsou ovšem situace, kdy takový stav nenastane (např. bezvýchodnost situace, do níž obě strany vložily nepřiměřené úsilí, a přitom je zřejmé, že v takové situaci nelze zvítězit).

Konflikty ohrožují fungování sociálních celků (interakce v dyádách³⁸ a malých skupinách), někdy však mohou být i pozitivní, a to v případě, že na obou stranách je snaha řešit situaci; pak mohou vést k tvořivému řešení různých problémů.

Funkční řešení konfliktů představuje poměrně širokou škálu postupů a technik. Mezi nejvýznamnější postupy lze zařadit techniky směřující k deeskalaci konfliktu a techniky překonávající divergenci zájmů sporných stran (Frankovský, Kentoš, 2008, s. 309). Předpokladem pro deeskalaci konfliktu je motivace sporných stran tento konflikt ukončit. Motivace sama o sobě ještě ovšem nezaručí žádoucí deeskalaci či úspěšné vyjednávání. Důležitá je důvěra v očekávání, že obě strany konfliktu mají snahu konflikt (spor) ukončit.

Vyjednávání je podle Frankovského a Kentoše (2008, s. 313) „přirozenou součástí každodenních životních situací v interpersonálních vztazích“. Jedná se o proces, v jehož průběhu zainteresované strany prosazují své zájmy za účelem dosažení vzájemné dohody. Počet účastníků není nikterak omezen, neboť se jedná o kontextualizovanou situaci. Nejčastěji sledovaným a studovaným typem vyjednávání je vyjednávání mezi dvěma

³⁷ Uklidnění, zmírnění konfliktu. Předpokládá motivaci obou stran k ukončení konfliktu.

³⁸ Dyáda je interpersonální vztah mezi dvěma osobami.

konfliktními stranami. Vyjednávání podle výše uvedených autorů obecně zahrnuje sérii protichůdných požadavků a návrhů zúčastněných stran. K dosažení dohody účastníci používají různé **strategie vyjednávání**, mezi nejznámější patří:

- a) změna vlastních zájmů,
- b) změna požadavků druhé strany,
- c) vyjednávání založené na zájmech.

V této souvislosti se v kontextu psychologie a sociologie také hovoří o sporu. **Spor** je rozhovor nebo jiná forma komunikace, v jehož průběhu jednotlivé strany zjistí, že se objevily rozpory, které samy nedokáží vyřešit ke své vzájemné spokojenosti. Obvykle se v této fázi vzájemné vztahy výrazně zhorší a dotčené strany přerušují komunikaci. Vztahy lze zlepšit až poté, kdy je nalezeno takové řešení, které uspokojí obě znesvářené strany³⁹ a je založeno na spolupráci, kooperativním jednání. V partnerské rovině lze v této souvislosti rozlišit různé postoje, např. individualistický, kooperativní a konkurenční.

Kooperativní jednání je založeno na nalezení příznivého kompromisu a je spojeno s ohledy vůči druhé straně (osobě). Tento přístup podle Nakonečného (2009) vyžaduje oboustrannou důvěru (že druhá osoba učiní totéž), připravenost k oběti a riziku a rezignaci na maximální egoistický zisk. Rozhodování je potom usnadněno tím, mohou-li obě strany vzájemně komunikovat. Kooperace v uvedeném kontextu tvoří jeden z více jevů, které jsou označovány jako sociální orientování – tedy preference zaměření na určitý druh sociální interakce. V této souvislosti se hovoří také o **kompetici** (soutěžení). „V soutěžení se uplatňuje srovnávání s druhými a v jeho výsledcích se odráží řada faktorů, zejména míra sebedůvěry a s tím související **úroveň aspirace** (míra snahy po vyniknutí, dosažení něčeho) a **síla motivu výkonu**, která je dána poměrem touhy po úspěchu a strachu z neúspěchu a výrazně ovlivňuje aktivitu jedince i jeho vztah k přebírání a plnění úkolů.“ (Nakonečný, 2009, s. 349) Někteří autoři považují za možné negativní důsledky kompetice případy, kdy:

- strany omezují komunikaci a zatajují informace, případně podávají dezinformace;
- kompetice zvyšuje negativně naladěnou senzitivitu vůči soupeřům, což je spojeno s jejich znehodnocováním (Nakonečný, 2009).

Smírné řešení konfliktu spočívá v uzavření kompromisu. Tento moment může eliminovat vyhrocený individualizmus, domýšlivost či pomstychtivost, které „nedovolují přerušit bludný kruh vzájemného trestání, to zna-

³⁹ Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Spor_\(sociologie\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Spor_(sociologie)) (cit. 1. 10. 2014).

mená v podstatě nereagovat na agresi agresi, a umožnit tak partnerovi korektivní zkušenost, která ho přivede k útlumu vlastní agrese“ (Nako-nečný, 2009, s. 351).

Nejčastěji se rozlišují tři **způsoby řešení konfliktů**:

1. **autoritativní** – tento způsob je založen na síle, moci a vlivu, kterou některá z účastněných stran disponuje;
2. **alternativní** – např. integrace, akomodace, dominance, vyhýbání a kompromis;
3. **intervence třetí strany** – např. arbitráž, facilitace, zmírňování, mediace, rozhodčí řízení a ombudsman.

V tomto členění nalezneme metody v této publikaci označované jako alternativní v kategorii „intervence třetí strany“. Což z psychologického hlediska určitou logiku má.

Autoritativní řešení je založeno na síle, vlivu a moci, kterou některá ze zúčastněných stran disponuje. Tato forma řešení nemusí řešit podstatu konfliktu a sjednání nápravy, neboť silnější strana je motivována svými zájmy. Podobná situace může nastat v případě sporu, který řeší soud. I v tomto případě jsou obě strany *de facto* závislé na svých právních zástupcích a soud rozhodne na základě platných právních předpisů po předložení důkazů. Soudem vydané rozhodnutí je závazné, a přesto s ním nemusí být spokojena ani jedna zúčastněná strana.

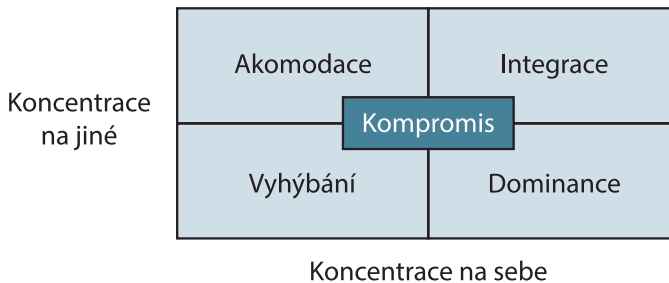
Alternativní řešení konfliktních situací poskytuje zúčastněným stranám svobodnou možnost rozhodovat se. Obě strany mohou ovlivnit průběh a způsob dohody. Podle některých autorů tyto metody obecně deklarují větší spokojenost s výsledkem (než je tomu např. při rozhodnutí autoritou). Alternativní řešení konfliktních situací uvádí schéma 7. Princip různých modelů intervence třetích stran spočívá v pomoci třetí strany, která napomáhá řešit konflikty (zprostředkovává dohodu, případně hledá možnosti, jakým způsobem řešit konfliktní situaci). V této souvislosti je nejčastěji uváděna mediace, případně další techniky (např. vytvoření raportu a další modely, které podporují efektivní komunikaci a odstranění překážek v komunikaci).

Mezi obecné možnosti a způsoby řešení sporu, které se používají jak mezi jedinci, tak mezi jedinci a institucemi (případně mezi institucemi navzájem), nejčastěji řadíme:

- mediaci,
- facilitaci,
- smíření,

- vyjednávání,
- rozhodnutí autority,
- prosazení silou,
- arbitráž,
- ombudsmana,
- rozhodcovskou komisi,
- soudní spor.

Schéma 7 Model alternativních řešení konfliktních situací



Zdroj: Frankovský, Kentoš (In: Výrost, Slaměník, 2008, s. 311)

Nejčastěji používané způsoby řešení sporů budou představeny a analyzovány v následujícím textu. Důraz je kladen na **alternativní** metody řešení sociálních konfliktů (viz ADR metody – Alternative Dispute Resolution). Podrobněji viz následující čtvrtá kapitola.

Shrnutí kapitoly

Text kapitoly se zabývá teoretickými a praktickými aspekty sociálního konfliktu. Pochopení příčin, průběhu a řešení sociálních konfliktů má pomoci správně aplikovat mediaci jako jednu z alternativních metod řešení sporů. Studium teorie konfliktu umožňuje orientaci v základních pojmech, které se v oblasti psychologie a sociologie používají. Konflikt nemusí však být viděn vždy jen negativně, může být začátkem změny a výzvou pro zúčastněné subjekty. Sociální jevy determinují vnější nátlak na jednání a chování jedince a jsou vysvětlitelné pouze s ohledem na jiné sociální jevy. Konflikt v tomto kontextu znamená střetnutí, které vyvolávají neslučitelné, různě významné cíle a různá očekávání či různé zájmy. Proto jsme mediaci uchopili pomocí teorie konfliktu a teorie interakce (komunikace). Tato konceptualizace je výchozí i pro studium procesu probace a jeho společenského významu, včetně možnosti využití v praxi.