

Jste žralok nebo medvídek? Aneb jaké jsou strategie zvládání konfliktů

Štěpánka Michalíčková

Psychologický ústav FF MU, Brno

450520@mail.muni.cz

Každý z nás to alespoň jednou zažil. V hádce víme, že máme stoprocentně pravdu, ale náš protivník si dokáže lépe uhájit svůj názor, přestože je nepravdivý. Následně se dostaví pocit frustrace a neschopnosti, možná i zlost. Jak ale efektivně hájit své názory ve střetech s ostatními? Nebo ještě lépe, jak se vyhnout samotné hádce?



Everyone of us has ever experienced it. We argue and we are right, but our rival can better assert his opinion, although is untrue. Then we feel frustrated, incompetent and angry. How effectively defend our opinions in conflicts with others? And how to avoid the argument?

Klíčová slova: konflikt, strategie, komunikace, hádka, spor, mezilidské vztahy, teorie her, vězňovo dilema, asertivita

Key words: conflict, strategy, communication, argument, dispute, interpersonal relationships, game theory, prisoner's dilemma, assertiveness

Konflikty a hádky

Konflikt je situace, kdy dochází ke střetu dvou a více sil, názorů, a většinou v nás vyvolává nějaký nepříjemný pocit. Situace nás ve většině případů nutí se rozhodnout a to i na úkor druhého člověka. Tím dochází ke střetu s jinou osobou, která chce také hájit své názory a nechce se podřizovat názorům cizím. Konflikt sám o sobě není negativní záležitostí. Často je

naopak zdrojem řešení, pozitivních změn nebo uvolňuje napětí. Negativitu vyvolávají pocity, které konflikty doprovázejí, jako je agrese nebo strach (Křivohlavý, 2002).

Konflikty můžeme rozdělit na intrapersonální a interpersonální (Křivohlavý, 2002). Intrapersonální je ten, který se děje uvnitř nás. Dochází k němu denně. Například když se nám nechce vstávat, ale na druhou stranu víme, že musíme jít do práce. Tyto konflikty, jako všechny ostatní, mají různou intenzitu a dokáží člověka vyčerpat stejně dobře, jako hádka v práci nebo s partnerem. Interpersonální konflikt, tedy mezilidský, je takový, který probíhá mezi dvěma a více lidmi. Řešením těchto konfliktů se zde budeme věnovat.

Z výzkumů vyplývá, že čím větší skupiny lidí, které jsou mezi sebou v konfliktu, tím je větší pravděpodobnost, že bude docházet k vyhocenějším situacím. Pokud dochází k rozhodování beze svědků nebo anonymně, je zde opět vyšší míra soupeřivosti, než kdyby se rozhodovalo veřejně. V případě, že jde v konfliktu o hodně (např. peněz), lidé se více snaží spolupracovat (Křivohlavý, 2002).

Styly zvládání mezilidských konfliktů

Gillernová (2001) vyčlenila pět stylů zvládání konfliktů, a to podle míry orientace na sebe a na svůj výkon a podle orientace na druhé a na vztahy s nimi. Tyto styly popisují typické chování určitých lidí ve sporech. Tyto druhy chování ovšem v konfliktech nejsou vždy ideální. Autorka ale doporučuje se jimi inspirovat a využít je v určitých situacích, kdy se onen druh chování hodí.

Úniková želva

Prvním stylem je tzv. úniková želva. Její typické chování je takové, že se před konflikty skrývá, vyhýbá se jim a raději se vzdá svých cílů, než aby došlo ke sporu. Tento styl je vhodné využít v případě, kdy máme důležitější věci na starosti, než se zabývat konfliktem, který se nám jeví jako nepodstatný. Také ho můžeme užít, pokud si myslíme, že by někdo jiný spor vyřešil lépe nebo v případě, kdy není šance, že bychom spor vyhráli.

Soupeřivý žralok

Žralok se snaží přesvědčit ostatní o své pravdě za každou cenu. Nestará se o druhé, prioritou jsou jeho zájmy, ne vztahy s ostatními. Používá zastrašování a napadání, ukazuje

svou sílu. Tento styl se doporučuje použít, pokud je zapotřebí rychlé rozhodnutí, v případě zavedení nepopulárních opatření nebo když druzí také nehrají férově.

Prizpůsobivý medvídek

Medvídek dbá na vztahy s ostatními i za cenu vlastních cílů. Chce být oblíbený v kolektivu a raději se vzdá vlastních cílů a předejde konfliktu, jen aby nenarušil vztahy mezi ostatními. Chce, aby ho měli všichni rádi. Prizpůsobivý styl je vhodné použít v případě, zjistíme-li, že jsme se mylili, je zapotřebí udržet harmonii v kolektivu nebo chceme-li si vybudovat obraz „slušného a hodného“, který později můžeme využít.

Kompromisní liška

Typická liška se zajímá o své cíle i o vztahy s ostatními. Snaží se vždy najít kompromisní řešení, kdy se každý něčeho vzdá a každý něco získá. Vhodné je užití v situaci, kdy jsou účastníci ve stejné pozici a mají vzájemně se vylučující názory, při dočasném řešení velmi složité situace nebo v případě nutnosti rychlého řešení.

Integrační sova

Sova si velice zakládá na svých cílech ale i vztazích. Hledá řešení, kdy budou splněny cíle její i ostatních. Chce diskuzi a spokojenost všech zúčastněných i jí samotné a nulové negativní pocity. Konflikt je podle ní způsob jak zlepšit vztahy a snížit napětí. Užití tento styl můžeme v případě, kdy jsou cíle účastníků tak důležité, že není vhodný kompromis nebo v případě, že chceme řešení, které bude dlouhodobé, nebo chceme sloučit názory obou stran.

Jak konfliktu předejít?

Při blížícím se konfliktu je výhodné znát několik technik, kterými můžeme snížit napětí a vyhnout se tak hádce. Jako první můžeme uvést snahu o ignoraci narážek a provokací od komunikačního partnera a snahu o pokračování v nastoleném tématu. Protivník si narážkami častou pouze ulevuje a nemyslí je osobně. Můžeme použít také tzv. zrcadlení, tedy pojmenování pocitů, které protivník prožívá. Tím ukážeme, že si ho všímáme a že nám není lhostejný. Můžeme také projevit pochopení, ale pozor, aby se nejednalo pouze o prázdnou frázi, která má přinejlepším nulový efekt, ale může naopak i vyprovokovat. Dále je vhodné projevit dobrou vůli a ochotu a nabídnout pomoc nebo navrhnout řešení problému. Nejlépe funguje technika, kdy projevíme své pocity, a to tak, jak na nás chování protivníka působí.

V případě, že řekneme například, že nás mrzí, že na nás partner křičí, ukazujeme tak svou zranitelnost a zároveň i lidskost. Protivník je většinou sdělením překvapen a přehodnotí své chování (Baum, 2009).

Mnohdy se nelze vyhnout tomu, že musíme nějakého člověka odmítnout, což opět může vést ke střetu. Odmítnutí musí tedy v první řadě provázet respekt. V této situaci se hodí projevit soucit a pochopení. Je nutné říci jednoznačné „ne“, aby komunikační partner jasně pochopil odmítnutí a nedělal si plané naděje. Nezbytné je uvést důvod našeho rozhodnutí. Tím umožníme druhému člověku, aby nás pochopil. Ukážeme tím, že nejsme sobečtí a že máme ospravedlnitelné důvody. Vhodné je následně přijít s alternativou, jak situaci vyřešit, čímž ukážeme, že nám na onom člověku záleží a že mu chceme i přes to pomoci (Baum, 2009).

Vězňovo dilema a teorie her

Případy, kdy se konfliktu nelze vyhnout se zabývá tzv. teorie her. Jedná se o obor matematické ekonomie, který se věnuje strategicky výhodnými postupy při řešení konfliktů. Hodnotí různé strategie a situace, kdy spolu strategie bojují. Konfliktní situace tzv. hry jsou zde vyjadřovány pomocí matematických prvků a o účastnících konfliktu se hovoří jako o hráčích, přičemž každému hráči jde o to, aby zvítězil, a proto užívá strategii, která je pro vítězství v jeho situaci nejvhodnější. Teorie her poté rozebírá střety těchto strategií a jejich pravděpodobnost v úspěšnosti. V případě, že víme, jakou „hru“ hraje náš soupeř, můžeme proti ní aplikovat strategii, kterou tato teorie vyhodnocuje jako nejúspěšnější (Dlouhý & Fiala, 2009).

Nejnámějším modelem z teorie her je tzv. vězňovo dilema. Jde o fiktivní situaci, kdy dva vězni spáchají společně zločin. Jsou drženi v oddělených celách a vyšetřovatel jim nabízí dvě možnosti – přiznat se nebo nepřiznat se. V případě, že se jeden vězeň přizná, bude mu udělen nižší trest a druhému vězni naopak trest nejvyšší. Když oba promluví, čímž se navzájem udají, oba dostanou mírnější trest. Když budou oba mlčet, vyšetřovatelé na ně nemají dostatek důkazů, takže oba dostanou nejvyšší tresty. Podstatou modelu je to, že oba vězni nevědí, co udělá ten druhý a spekulují nad jeho záměry. Z porovnání strategií obou hráčů vyplývá, že nejefektivnější je se přiznat (Dlouhý & Fiala, 2009).

Řešení konfliktů

Ukázali jsme si možné návrhy řešení sporů podle Gillernové (2001), které jsou ale velmi symbolické a nelze je aplikovat na jakýkoli konflikt. Představili jsme si také teorii her, která se zabývá výhodnými strategiemi. Ovšem jaké jsou obecné zásady řešení sporů, které můžeme okamžitě v případě sporu ihned použít?

Gillernová (2001) tvrdí, že zvládnutí konfliktu je postavené na základě hledání různých alternativ a zvažování důsledků. Řešení by mělo být uskutečnitelné a konkrétní, přijatelné pro všechny strany, přinést určité zisky všem zúčastněným a snažit se o rovnováhu mezi aktéry.

Základním kamenem pro řešení konfliktu je jeho pochopení. Konflikt si musíme probrat a odpovědět si na určité otázky, které nám k pochopení můžou pomoci. Nejprve si musíme uvědomit, o co v konfliktu opravdu jde. Jak se aktéři chovali? Jaký problém má každý z aktérů? Jak se cítí? Jaký je rozdíl mezi stranami konfliktu, v čem spočívá jejich problém? Existuje opravdu jen jedno řešení konfliktu? Jaké jsou alternativy? Jedním z cílů je také vcítit se do druhé strany sporu. V případě, kdy pochopíme její jednání, můžeme náš názor přehodnotit (Gillernová, 2001).

Při hledání řešení sporů je důležité najít příčinu. Mnohdy se na sebe konflikty nabalují a je obtížné je řešit naráz. Primární je tedy najít spouštěč. Velmi často také hrají roli emoce, které konflikty rozdmýchávají. Nespokojený, podrážděný nebo napjatý člověk reaguje prudčeji, což druhý může brát osobně. Důležité je brát ohledy na emoce druhých a mít pochopení pro situační kontext nebo těžké životní období druhého, protože projevená agrese nemusí být určena primárně nám (Baum, 2009).

Základem je komunikace

Odborníci se shodují v tom, že při řešení konfliktů je základem komunikace, která může vést ke kooperaci a řešení konfliktní situace bez hádek a sporů.

Každý, kdo se chce v konfliktu prosadit, musí si umět obhájit svůj názor a umět se případně bránit. To souvisí s tzv. asertivitou, což je schopnost vyjádřit svůj názor, stát si za ním, neskrývat své skutečné pocity a mnoho dalších vlastností, které se pojí se šetrným, ale účinným prosazováním se ve společnosti. Asertivita se dá tréninkem rozvíjet a to jak za pomoci odborníka, tak i prací sami na sobě. Stačí si uvědomit pár zásad a doporučení (Vybíral, 2005):

1. vyjadřujte své pocity během komunikace
2. najděte odvahu říci „ne“

3. vyjadřujte se sami za sebe
4. naučte se přijmout pochvalu
5. naučte se spolehnout se sami na sebe
6. nebojte se spontánnosti
7. nemusíte se za svoje rozhodnutí ospravedlňovat
8. rozhodujte se sami za sebe, nepodléhejte většině
9. chybovat je lidské
10. máte právo změnit názor
11. máte právo říci „nevím“

V případě situace, kdy dojde ke slovnímu střetu nebo odlišným názorům lze použít model DESC manželů Bowerových. Ti přišli s jednoduchým návodem, jak správně reagovat a sdělit svůj názor v obtížných situacích a vyvarovat se tak případnému konfliktu. Model DESC (describe, express, specify, consequences) se skládá ze 4 prvků (popis, vyjádření, upřesnění, důsledky).

Nejprve je vhodné situaci druhé osobě (skupině) stručně a věcně popsat bez jakéhokoli hodnocení nebo subjektivního prožívání. V další fázi následuje vyjádření našich pocitů. Zde situaci popíšeme tak, jak ji vidíte my, jak se při tom cítíme, jak na nás působí. Tady je prostor pro emoce. Užívejte slovo „já“ ne „ty“, protože slovíčkem „ty“ hodnotíme onoho člověka, často s negativním nádechem, a to může samozřejmě opět vyvolat konflikt. Ve třetí fázi je důležité říci, jak si danou situaci představujete my. Navrháme řešení. Tímto krokem ukážeme, že se situace dá zvládnout i jinak, tak aby to vyhovovalo i nám. Tím nezůstaneme pouze u kritiky, která opět může vést ke konfliktu. Následuje upřesnit důsledky, aby komunikační partner věděl, proč chceme situaci řešit jinak a jaké to bude mít pro všechny výhody, popřípadě nevýhody (Bower & Bower, 1976).

Je konflikt vždy negativní?

Předmětem konfliktů jsou odlišné představy, názory, postoje nebo zájmy. Staré přísloví říká: „Kolik lidí, tolik názorů.“ Důležité je se na konflikt podívat s odstupem a neřešit ho v afektu. Základem je komunikace, která napomáhá k pochopení druhé strany a možnému přehodnocení našeho názoru. Mezilidské konflikty nikdy nevymizí nadobro, a možná je to tak správně, protože i přes negativní konotaci, často vedou k rozšíření obzorů jedince a díky nim

se také ukazuje, že se na věci lze dívat z více úhlů. Rozvíjejí také schopnosti argumentace a hájení si svých názorů a bystří mysl.

Zdroje:

Baum, T. (2009). *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál.

Bower, S. A., & Bower, G. H. (1976). *Asserting yourself: a practical guide for positive change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

Dlouhý, M., & Fiala, P. (2009). *Úvod do teorie her* (2. přeprac. vyd). V Praze: Oeconomica.

Gillernová, I. (2001). Konflikty a jejich zvládání. In *Aplikovaná sociální psychologie III: Sociálně psychologický výcvik* (pp. 77 - 87). Praha: Grada.

Křivohlavý, J. (2002). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál.

Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace* (Vyd. 2). Praha: Portál.

Zdroj obrázku:

<https://bit.ly/2y9nLjx>