

Konflikty mezi lidmi

The background is a solid teal color. In the lower half, there is a faint, semi-transparent image of two hands shaking, symbolizing agreement or conflict resolution. The text 'Konflikty mezi lidmi' is centered in the upper half in a white, serif font with a slight drop shadow.

Konflikty

- **Konflikt** – lat. původ = „někoho něčím zasáhnout“
- jsou součástí mezilidských vztahů, poměrně často se s nimi ve svém životě setkáváme => je potřebné se s nimi naučit žít, ne proti nim bojovat;
- **Tolerance** (respekt k odlišnostem) – přístup, který uznává, že se lidé mohou od sebe v mnoha věcech odlišovat a že je to v pořádku. Odlišnost

Proč konflikty?

- V procesech řízení konflikty představují základní způsoby mezilidských výtahů. Americká manažerská asociace si nechala vypracovat studii, ze které vyplynulo:
 - Schopnost řešit konflikty znamená pro řídicí pracovníky vedle plánování, motivace, rozhodování a komunikace **základní kompetenci**
 - Schopnost zvládat konflikt nabyla v posledních letech na významu
 - Schopnost řešit konflikty výrazně **posiluje pozici** řídicího pracovníka
 - Výzkumy ukazují, že manažer **je nucen** zabývat se konflikty téměř ve čtvrtině svého pracovního času,
 - U vedoucích pracovníků škol, nemocnic, **státní správy** však až téměř v polovině jejich času (porušení předpisů, problém přerozdělování zdrojů...)

Konflikty

- většina tradičních definicí konfliktu v sobě obsahuje opis něčeho nepříznivého, nechtěného: boj, fyzickou konfrontaci, nesoulad mezi protiklady.
- Lze je také definovat jako destabilizující aspekt systému (vztah v systému, který může způsobit podstatnou změnu jeho stavu)

Definice konfliktu

- **Anglický výkladový slovník:** boj, zápas, bitka; aktivní nesouhlas mezi lidmi s protichůdnými názory anebo principy a bojování mezi dvěma anebo více skupinami lidí anebo zemí.
- **Téměř všechny práce v anglickém jazyku,** týkající se definice konfliktu, tento popisují jako: stav otevřeného, často dlouhodobého bojování; jako zjevný zápas mezi jednotlivci anebo skupinami; jako ostrý střet zájmů; jako spor o ovládnání anebo moc; jako stav disharmonie mezi neslučitelnými anebo protichůdnými ideami, zájmy, postoji.

Definice konfliktu

- **Všeobecný encyklopedický slovník:** rozpor, nesoulad, nesouhlas, srážka, střet; střet anebo nevyhnutelnost volby nejméně mezi dvěma tendencemi chování, rozpor protichůdných tendencí,
- **Velký slovník cizích slov:** prudší spor, srážka, rozkol, neshoda, ozbrojená srážka, vojna.

Východiska současné definice konfliktu

- zpochybňuje se v nich představa o neslučitelnosti zájmů stran,
- při definování konfliktu se dnes hovoří spíše o vnímání reality než o reálných rozdílech,
- konflikt sám o sobě není zlý ani dobrý, důležitý je způsob řešení,
- samotný konflikt teda není něco zlé, co musí mít násilné anebo mocenské vyústění.

Východiska současné definice konfliktu

- konflikt není pouze přirozený, je také užitečný, ba přímo nenahraditelný;
- ve vztazích nás nutí myslet na ostatní, nutí nás nacházet ty nejlepší řešení (často nová) a nutí nás být kreativní;
- schopnost řešit konflikty je životně důležitá, učí nás adaptovat se na změny

Východiska současné definice konfliktu (ve vztahu k systému)

- Neexistence konfliktu vede ke stagnaci systému a k jeho degradaci,
- Neřešení konfliktu vede k destabilizaci a k revoluční změně systému,
- Řešení konfliktu stabilizuje systém a je předpokladem plynulé evoluce.

Současná definice konfliktu

- vyjádření současného nároku dvou, na opačných stranách stojících zájemců o tutéž věc, ochotných o ni bojovat. Je to střet dvou anebo více do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil a tendencí. Tito si vzájemně **konkurují, konfrontují se, vzájemně se vylučují.**

Klasifikace konfliktů

Podle počtu zúčastněných osob:

- intrapersonální – osobní konflikty jedné osoby,
- interpersonální – konflikty mezi dvěma lidmi,
- skupinové – existují uvnitř dané skupiny lidí,
- meziskupinové – konflikty mezi dvěma skupinami lidí (nebo více).

Klasifikace konfliktů

Podle psychologické charakteristiky:

- konflikty představ,
- konflikty názorů,
- konflikty postojů,
- konflikty zájmů.

Interpersonální konflikty

Konflikty představ - střetnutí různých vjemů, představ

- Jak je řešit?
 - věda
- Jak jim předcházet?
 - zřetelně vysvětlit, co si pod daným pojmem představuji, nebo požádat toho druhého, co si představuje on pod tímto výrokem,
 - zeptat se druhého, co si myslí, když říká...
 - velká dávka tolerantnosti!

Interpersonální konflikty

Konflikty názorů – představy spojené s hodnotícím soudem

- Jak je řešit?
 - experimentální ověřování, testování hypotéz,
 - dotaz na odborníka; nahlédnutí do norem; případně hlasování.
- Jak jim předcházet?
 - být co nejvíce o dané věci informován.

Interpersonální konflikty

Konflikty postojů – střetnutí emocionálně zabarvených názorů

- Jak jim předcházet?
 - uvědomit si, že v situaci emocionálně nabitě jsou lidé daleko citlivější – dávat si velký pozor na neverbální projevy.

Interpersonální konflikty

Konflikty zájmů – střetnutí hnacích, motivačních sil v člověku

- nejzávažnější skupina mezilidských konfliktů,
- nejtěžší a nejsložitější druhy konfliktů,
- dva lidé chtějí určitou věc, avšak jen jeden to může dostat.

Náznaky vzniku konfliktu na pracovišti

- Konflikty vždy vznikají nad nějakým problémem. Projevují se zpočátku v náznacích:
 - Absence – konfliktní prostředí působí stálý tlak na psychiku, zdravotní problémy, „útěk do nemoci“
 - Fluktuace – střídání pracovníků neumožňuje budování vzájemných výtahů, což je jeden z prvků zamezujících konfliktům,
 - Lhostejnost, nezájem – rezignace na probíhající pracovní činnosti,
 - Strach ze změn – vládne-li v organizaci nejistota
 - Mocenské kliky – informace jsou drženy jen pro vyvolené

Průběh konfliktu na pracovišti

- 1. fáze – **potenciální opozice** – roli sehrávají:
 - Strukturální faktory (styl vedení, velikost skupiny, cíle, pravomoci a odpovědnost.
 - Komunikace – nedorozumění, nedostatek informací,
 - Osobnostní faktory.
- 2. fáze – předchozí podmínky dosáhnou takové intenzity, že vyvolávají stres, pak dochází k aktualizaci **konfliktu** a k osobní emocionální zaangažovanosti
- 3. fáze – **jednání** – dojde tehdy, když se jedna strana cítí natolik ohrožena, že se odhodlá riskovat konflikt, aby zmařila snahy druhé strany, její cíle a záměry

Schematický průběh skupinového konfliktu

- 1. **nesouhlas** – identifikace názorů, představ, cílů → probíhá diskuse
- 2. **konfrontace** – intenzivní vyhranění názorů – utvářejí se koalice
- 3. **eskalace** (stupňování) – konfliktní spirála se roztáčí; neporozumění, nedůvěra, frustrace
- 4. **deeskalace** (uklidnění) – snaha skupiny dosáhnout nějakého řešení, motivem je obava z podkopání skupinových základů
- 5. **nalezení řešení**

Role osobnosti při konfliktu

- Osobnost = biologická, sociální a psychologická jednota člověka; osobnost je „někdo“
- Faktory, které ovlivňují konflikty mezi lidmi (faktory plynoucí z jedinečnosti osobnosti každého člověka):
 - Věk,
 - Pohlaví,
 - Rysy osobnosti,
 - Psychopatologické rysy.

1. Role věku

- Experimentálně byly zjištěny zajímavé skutečnosti o vývoji spolupráce a soupeření vzhledem k věku osob,
- V průběhu studia základní školy se snižuje ochota ke spolupráci v konfliktních situacích, které je možno k oboustrannému užitku řešit kooperací,
- Tyto faktory působí hlavně v období adolescence a rané dospělosti,
- Dále se zjistilo, že přibývajícím věkem je faktorem působícím jinak než u dětí => čím starší byly pokusné osoby, čím větší u nich byla ochota ke spolupráci v modelových konfliktních situacích

2. Role pohlaví

- V četných experimentech (70 žen, 70 mužů, 70 smíšených párů) byla prokázána výrazná odlišnost v konfliktních situacích ve vztahu k pohlaví. **Závěry:**
- Jednoznačně vyšší úroveň spolupráce byla prokázána u mužů,
- Muži a ženy **odlišně reagují na totéž partnerovo rozhodnutí** (muži se spíše dali strhnout projevem spolupráce než projevem soupeření z druhé strany; ženy se spíše dali strhnout projevem soupeření než projevem spolupráce)
- Muži a ženy **odlišně prožívají zážitek z prvního setkání** (muži jsou nakloněni k tomu nejprve se s druhým „poprát“ a pak s ním spolupracovat. První dojem platí více na ženy než na muže)
- Rozvoj **vzájemných vztahů mezi muži a ženami** (ženy vstupovali do konfliktních situací s poměrně větším počtem kooperativních projevů než muži, v průběhu řešení konfliktu se ale projevila u mužů větší míra ochoty důvěřovat partnerovi než u žen (ty nechtěli riskovat).
- **Individualismus** (pro co se rozhodl jeden muž, pro to se rozhodl i druhý, ženy si právě naopak daleko zřetelněji šly každá svou vlastní cestou).

3. Rysy osobnosti

- Rys osobnosti – jakýkoliv rozlišitelný, relativně konstantní (do značné míry i trvalý) způsob, jímž se jeden člověk liší od druhého (např. postoj k určité ideji, nebo sebevědomí člověka)
- **Autoritářská osobnost** – diktátor a tyran vs. tolerantní jedinec (důvěra a důvěryhodnost)

4. Konflikty lidí s psychicky abnormálními rysy osobnosti

- Časté experimenty vlivu **alkoholismu** na průběh konfliktu
- Předpoklad: mezi lidmi popíjejícími alkohol je vyšší úroveň důvěry („přátelské“ projevy lidí v alkoholovém opojení a jejich „důvěrnost“ při rozhovoru)
- Závěr experimentu – větší pijáci byli podstatně většími neurvalci v modelových konfliktech než ti, kteří alkoholu tolik neholdovali.

Řešení mezilidských konfliktů

Existují 2 extrémní řešení:

- zášť, nenávist a boj soků, soupeřů a nepřátel na život a na smrt (**soupeření**),
- vzájemná důvěra, dohoda a spolupráce přátel (**spolupráce**).