



PANEURÓPSKA VYSOKÁ ŠKOLA

Názov projektu:

PANEURÓPSKA AKADÉMIA PRE EFEKTÍVNU A DOBRÚ VEREJNÚ SPRÁVU

Kód projektu ITMS2014+ : 312011D916

AKO NA KONFLIKTY

Katarína Hannelová
Elena Lisá
Katarína Greškovičová

**„Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho
sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho
rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje“**

ISBN 978-80-89453-84-9



MINISTERSTVO ŠKOLSTVA,
VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



EURÓPSKA ÚNIA
Európsky sociálny fond
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM
ĽUDSKÉ ZDROJE

www.esf.gov.sk

www.minedu.gov.sk

www.paneurouni.com

AKO NA KONFLIKTY

PhDr. Katarína Hannelová, PhD.
doc. Mgr. Elena Lisá, PhD.
Mgr. Katarína Greškovičová, PhD.

Obsah

1. Sociálny vývin	6
1.1 Sociálny vývin a iné dôležité pojmy	6
1.2 Vývin sociálneho správania	8
1.3 Sociálne správanie z pohľadu vzťahovej väzby	11
Zhrnutie kapitoly	13
Otázky na opakovanie	14
Ďalšia odporúčaná literatúra	14
2. Čo je konflikt	15
2.1. Význam pojmu konflikt.....	15
2.2. Definície konfliktu	15
2.3. Druhy konfliktov	16
2.3.1. Konflikty predstáv	17
2.3.2. Konflikty názorov	17
2.3.3. Konflikty postojov	18
2.3.4. Konflikty záujmov.....	18
Zhrnutie kapitoly	19
Otázky na opakovanie	19
Ďalšia odporúčaná literatúra	20
3. Človek v konfliktnej situácii	21
3.1. Konfliktná situácia	21
3.2. Stupne záťaže v konfliktnej situácii	21
3.2.1. Bežná záťaž a reakcie na ňu.....	21
3.2.2. Reakcie na zvýšenú záťaž.....	22
3.2.3. Hraničná záťaž a jej následky	22
3.2.4. Dôsledky extrémnej záťaže.....	22
3.3. Konfliktová tolerancia	23
3.4. Sociálne roly v konfliktných situáciách.....	24
Zhrnutie kapitoly	24
Otázky na opakovanie	25
Ďalšia odporúčaná literatúra	25
4. Spôsoby riešenia konfliktov	27
4.1. Možnosti riešenia konfliktov a ich priebeh	27
4.2. Triedenie postupov riešenia konfliktov.....	28
4.2.1. Súperenie a spolupráca	28
4.2.2. Konštruktívna a deštruktívna komunikácia	29
4.2.3. Spontánne a zámerné riešenie konfliktov	29
4.3. Transformácia konfliktov a alternatívne prístupy v riešení konfliktov	32
4.4. Význam identifikácie záujmov pri riešení konfliktu	33
Zhrnutie kapitoly	33
Otázky na opakovanie	34
Ďalšia odporúčaná literatúra	34

5. Interpersonálne štýly zvládania konfliktov	35
5.1. Klasifikácie štýlov zvládania konfliktov	35
5.2. Päť štýlov zvládania konfliktu podľa asertivity a kooperativity	35
5.2.1. Únikový štýl	36
5.2.2. Prispôsobivý štýl	36
5.2.3. Súperivý štýl.....	37
5.2.4. Kompromisný štýl.....	37
5.2.5. Integrovaný štýl	38
5.3. Využívanie interpersonálnych štýlov pri zvládaní konfliktov	38
Otázky na opakovanie	40
Ďalšia odporúčaná literatúra	40
6. Komunikácia v konflikte	41
6.1. Komunikácia medzi ľuďmi	41
6.2. Neverbálna komunikácia	41
6.2.1. Komunikácia zrakom a mimikou	42
6.2.2. Komunikácia gestami, pohybmi a pozíciami tela	43
6.2.3. Priestorová a teritoriálna komunikácia	44
6.2.4. Komunikácia dotykom	44
6.2.5. Komunikácia predmetmi - produkcia.....	44
6.2.6. Paralingvistika	45
6.2.7. Vnímanie signálov konfliktu v neverbálnej komunikácii	45
6.3. Verbálna komunikácia	46
6.3.1. Produkcia verbálnej komunikácie a jej prejavy v konflikte	46
6.3.2. Porozumenie verbálnej komunikácii a konflikt	47
6.4. Význam komunikačných zručností v konflikte	49
Zhrnutie kapitoly	49
Otázky na opakovanie	50
Ďalšia odporúčaná literatúra	51
7. Vyjednávanie a jeho možnosti pri riešení konfliktov	52
7.1. Charakteristika vyjednávania.....	52
7.2. Prejavy správania vo vyjednávaní	53
7.3. Možnosti vyjednávania: vyjednávanie pozičné a principiálne	54
Zhrnutie kapitoly	56
Otázky na opakovanie	56
Ďalšia odporúčaná literatúra	57
8. Mediácia ako spôsob riešenia konfliktov	58
8.1 Charakteristika mediácie.....	58
8.2 Mediátor.....	59
8.3 Priebeh mediácie	59
8.4 Využitie mediácie	61
Zhrnutie kapitoly	62
Otázky na opakovanie	62
Ďalšia odporúčaná literatúra	63
Použitá literatúra	64

1. Sociálny vývin

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- čo je to sociálny vývin
- ako prebieha sociálny vývin
- čo je to vzťahová väzba a ako súvisí so sociálnym vývinom

1.1 Sociálny vývin a iné dôležité pojmy

Predtým, ako sa vrhneme do sociálneho vývinu ako takého, musíme si ujasniť, s akými pojmami pracujeme a čo pod nimi rozumieme. Uvedieme si preto päť základných pojmov, s ktorými sa môžete stretnúť v diskusii o sociálnom vývine.

Sociálny vývin.

Je veľmi ťažké definovať, čo sociálny vývin znamená, nakoľko zmysel pojmu „sociálny vývin“ zasahuje do rôznych oblastí ľudského poznania a reality a je výrazne prepojený s rôznymi inými aspektami vývinu človeka. V najširšom ponímaní ide o univerzálny proces, ktorého cieľom je realizácia ľudského potenciálu, uspokojenie potrieb a zmysluplný život, čo by sme mohli nazvať aj sociálny well-being (Midgley, 2013).

Socializácia.

Pri diskusii o sociálnom vývine sa musíme dotknúť pojmu socializácia, tieto dva procesy idú v podstate ruka v ruke celým životom jedinca. Socializácia je celoživotným procesom, kde sa jedinec postupne stáva sociálnou osobou, získava sociálne zručnosti a preukazuje sociálne správanie a kompetencie v súlade s pravidlami danej spoločnosti. Spoločnosť slúži jedincovi ako oficiálny sprostredkovateľ socializácie (inštitúcie, školy, a pod.) a zároveň spoločnosť aktívne vplýva na jedinca cez malé spoločenstvá ako rodina, spolužiaci, vrstovníci, kamaráti a pod.

Rozlišujeme socializáciu dieťaťa a socializáciu dospelého. Kým v prvom prípade ide o primárnu socializáciu v zmysle nevyhnutnosti, druhá socializácia je už „nadstavbou“. Jedná sa o socializáciu napr. v novej práci, v novom mieste bydliska, apod. Od jedinca sa očakáva, že sa oboznámi s novými hodnotami a normami, ktoré daná spoločnosť, skupina, nové sociálne prostredie uznáva a bude sa podľa toho aj správať (Handel, 2006).

Sociálne správanie.

Sociálne správanie je navonok pozorovateľné správanie, ktoré vykonáva

jedinec za účelom kontaktu s iným jedincom, čiže tzv. interpersonálne správanie. Sociálne správanie zahŕňa akékoľvek správanie, ktoré „robíme“, aby sme komunikovali s iným jedincom, napr. verbálnu a neverbálnu komunikáciu.

V najširšom meradle môžeme hovoriť o dvoch typoch sociálneho správania, a to o prosociálnom a antisociálnom type sociálneho správania. Kým prvý typ správania sa pokladá za spoločensky žiadúce správanie a podporujeme ho ako doma, tak i vo vzdelávacom procese a v iných jednotkách spoločnosti, druhý typ správania je typom správania, ktoré chceme eliminovať, redukovať a vyhýbať sa mu, nakoľko poškodzuje spoločnosť a ďalších jedincov a narúša poriadok a fungovanie spoločnosti (Langmeier & Krejčířová, 2011).

Sociálna kompetencia.

Všeobecne sa kompetencia alebo schopnosť berú ako vrodené nastavenie. Sociálne kompetentný človek má množstvo čiastkových kompetencií, ktoré obratne využíva pri interpersonálnom kontakte. Sociálne kompetentný človek však samozrejme využíva aj naučené sociálne zručnosti (Hupp et al., 2009).

Sociálne zručnosti.

Ak hovoríme o zručnosti, hovoríme o niečom, čo môžeme rozvíjať tréningom alebo skúsenosťou. Sociálne zručnosti teda predstavujú správanie, ktorému sa postupne vývinom vďaka rôznym životným situáciám a príležitostiam učíme alebo sa v ňom zlepšujeme. Medzi základné sociálne zručnosti patria interpersonálne zručnosti, riešenie problémov, empatia a vcítenie sa do druhých a základné komunikačné zručnosti (nadviazanie rozhovoru, udržanie rozhovoru, načúvanie apod.).

Sociálne zručnosti sú tradične chápané pozitívne. Ak som sociálne zručný, znamená to, že interagujem s ostatnými v pozitívnom smere, som priateľský, príjemný, viem, ako sa správať v sociálnom kontakte. Naproti tomu, nedostatok alebo chýbajúce sociálne zručnosti sú vnímané negatívne. Ak nemám dostatočne rozvinuté sociálne zručnosti, neviem, čo mám v situáciách robiť, neviem zareagovať, neviem, „čítať“ sociálnu situáciu, reagujem zraňujúco, negatívne, agresívne a pod. V tejto súvislosti hovoríme o takomto človeku, že je sociálne naivný, t.j. nepozná kultúrne a sociálne normy, hodnoty a pravidlá. Z pohľadu životnej cesty je tradičným príkladom sociálne naivného človeka novorodenec. Ale aj keď vycestujeme do cudzej krajiny, ktorá sa v mnohom od našej domovskej krajiny odlišuje, i vtedy môžeme byť sociálne naivný. Preto je také dôležité pred vycestovaním zoznámiť sa so zvykmi a normami cieľovej destinácie. Okrem toho môže

hovoríť o človeku, že je aj sociálne slepý a teda nevie dekodovať informácie v interpersonálnom kontakte a nevie správne reagovať v sociálnych situáciách. Už novorodenec nie je taký sociálne slepý, ako by sme čakali, čo si neskôr uvedieme v kapitole o sociálnom vývine. I novorodenec sa rodí s „vybavením“, vďaka ktorému je schopný viac-menej okamžite fungovať na určitej úrovni v sociálnom kontakte.

Dôsledky prítomnosti alebo absencie sociálnych zručností môžeme teda chápať pozitívne aj negatívne a netýkajú sa len osoby samotnej a jej charakteristiky, ale týkajú sa aj situácie a výsledkov sociálnej interakcie. V tomto dichotomickom ponímaní môžeme pokračovať a dostatok sociálnych zručností môžeme považovať za adaptívny mechanizmus a deficit, resp. nedostatok sociálnych zručností, za neadaptívny (Hupp et al., 2009).

1.2 Vývin sociálneho správania

Človek je tvor sociálny a tento výrok platí skutočne od počiatku človeka. Nebude teda prekvapením, že sociálne prostredie je pre náš vývin (či už sociálny ale samozrejme aj iný) nesmierne dôležitý a to, ako my interagujeme so svojím sociálnym prostredím a ako aj toto sociálne prostredie na nás reaguje, predstavuje kľúčové faktory v sociálnom vývine človeka. Uvedme si veľmi zbežne socializáciu v hlavných obdobiach života jedinca.

Počínajúc prvými dňami po počatí vidíme, že dieťa sa nevyvíja v izolovanej maternici bez žiadnych kontaktov so svetom okolo. Už v prenatalnom období môžeme pozorovať komunikáciu medzi tehotnou ženou a prenatalným dieťaťom. Viacerí autori (Chamberlain, 1999; Verny & Wientraubová, 2013) popísali rôzne spôsoby komunikácie, od fyziologickej, zmyslovej až po emocionálnu komunikáciu. A v tejto komunikácii ako aj v inej máme dvoch účastníkov, ako matku tak aj dieťa. Obe strany môžu byť a reálne aj sú aktívne.

Keď sa dieťa narodí a vstúpi do „videného“ sociálneho sveta (predtým ho sčasti počulo aj cítilo), v prvom roku života je dieťa úplne odkázané na okolie a starostlivosť ľudí vo svojom okolí. Novorodenec je vybavený tzv. protosociálnou zrelosťou, vďaka ktorej je vyslovene naladený a nehovoriac o tom, že aj vybavený, na komunikáciu s ostatným okolitým svetom (Langmeier & Krejčířová, 2011). A my už vieme, že vďaka tomu nie je sociálne slepý. Dieťa reaguje na ľudský hlas, prejavuje sa rôznymi typmi plaču, napodobňuje mimiku druhých, ai. Už tu môžeme vidieť prvú synchroniu, resp. asynchroniu, medzi dvoma ľuďmi, medzi dospelým a novorodencom.

Pre dieťa je najdôležitejší mikrosvet, ktorý zvyčajne reprezentuje matka a otec, prípadne nukleárna rodina. Matka je prvá učiteľka medziľudských vzťahov. K nej sa pridávajú aj ďalší členovia rodiny, vďaka ktorým sa môže utvoriť atmosféra dôvery a ochoty druhému pomôcť, čo je dôležité pre

nadobudnutie istoty, že človek s človekom môže vychádzať v dobrom. Raný vzťah medzi rodičom a dieťaťom sa považuje všeobecne za veľmi dôležitý a rozhodujúci pre neskorší vývin osobnosti, o čom svedčia teórie mnohých významných psychológov, napr. Adler, Bronfenbrenner, Erikson, či Freud. Podľa Eriksonovej teórie psychosociálneho vývinu je to práve obdobie dojčatá, kedy majú deti za úlohu vytvoriť si ku okolitému svetu postoj dôvery v iných, že sa na druhých môže spoľahnúť. Dieťa získa nádej, že svet je bezpečné miesto na život, že môže naplniť svoje potreby a dosiahnuť svoje túžby. Iná veľká psychologická teória je tiež nositeľom týchto konceptov. Jedná sa o teóriu vzťahovej väzby, ktorú si popíšeme neskôr. V tejto životnej fáze je pre dieťa tiež veľmi dôležité odlíšiť seba od ostatných, postupne sa vzdďalovať od matky a explorovať svet naokolo.

Od jedného do približne troch rokov je pre dieťa stále najdôležitejší mikrosvet nukleárnej rodiny. Dieťa postupne začína získavať kontrolu nad sebou a vytvára si pocit nezávislosti. Tradičné obdobie vzdoru hovorí aj o sile ega, sile osobnosti, sile autonómie. Dieťa potrebuje byť autonómne, aby nepociťovalo hanbu a pochybnosti, či veci dokáže urobiť. Úspešné dieťa v tejto fáze bude vnútorne motivované a odhodlané, pretože jeho vôľa bude silná. Najčastejšia činnosť dieťaťa, t.j. hra, sa postupom času tiež mení. Začína sa objavovať paralelná hra a postupne do nej vstupujú prvky spolupráce a súperivosti. Dieťa si začína uvedomovať ľudí naokolo a aj ich pozornosť a objavujú sa prvé prejavy žiarlivosti. Čím ďalej tým viac dieťa porozumieva svetu vďaka blízkym osobám a ich sprevádzaniu.

V predškolskom veku (od troch do šiestich rokov) do sociálneho vývinu očividne vstupujú iné deti a ďalší dospelí v okolí. Ako sa dieťa dostáva do kontaktu s inými deťmi, učí sa s nimi vychádzať, pokúša sa o to v dobrom i v zlom, spoluprácou i súperením. Dieťa prežíva alebo iniciuje vzťahy vzájomnej dôvery a pomoci alebo nepriateľské, sebecké vzťahy nadradenosti a práva silnejšieho. Predškolské obdobie je z pohľadu socializácie kritické (Langmeier & Krejčířová, 2011), nakoľko v tomto období by sa mala práve rozvíjať sociálna kontrola aj sociálne porozumenie.

V odborných kruhoch sa ujal koncept teórie mysle, ktorý hovorí o schopnosti jedinca porozumieť subjektivite iným, t.j. ako situáciu jedinec vidí, ako si ju interpretuje a čo pripisuje aktérom, že vidia, cítia, myslia. Teória mysle sa nazýva aj „čítaním mysle“, nakoľko jedinec vie adekvátne prečítať toho druhého a tým mu porozumieť. V tom mu iste pomáha práve teória mysle. Výskumníci sa zhodujú, že vývin teórie mysle začína okolo 4. roku života a potvrdzujú, že deti s rozvinutou teóriou mysle patria k najobľúbenejším, správajú sa prosociálne a majú rozvinuté sociálne zručnosti (Imuta et al., 2016; Slaughter et al., 2015).

Po nástupe do školy (6 -10 rokov) sa rozširuje a zdokonaľuje socializácia

v školskom prostredí, pričom dôležitú úlohu tu zohráva atmosféra v škole. Dieťa prežíva rôznorodé skúsenosti. Má sa zoznámiť či zažiť nielen spoluprácu ale aj súťaživé a súperivé prístupy. Môže sa naučiť „diagnostikovať“ priateľský alebo nepriateľský prístup iného dieťaťa k nemu. Deti si naďalej osvojujú sociálne roly, učia sa stratégiám sebakontroly a sebaregulácie a rozvíjajú svoje morálne cítenie (Langmeier & Krejčířová, 2011). Dieťa môže byť usilovné a dobre zvládať práce v škole, ale môže aj úlohy nezvládať, čo môže viesť ku pocitu menejcennosti. Ak dieťa toto štádium zvládne, bude sa cítiť kompetentné a bude si vedomé svojich schopností a zručností.

V dospievaní sa uvedené formy sociálneho správania prehĺbujú, zdokonaľujú ale aj vyhrcojú. Adolescent sa neustále vzdáva od svojej nukleárnej rodiny v zmysle nezávislosti. Hlavnou úlohou tejto fázy je ujasniť si, aké má adolescent roly, aké je jeho miesto v spoločnosti, ako sa definuje a akú má identitu. Jednoducho hovoríme, že hľadá identitu a keď si ju definuje, bude verný svojim ideálom, ľuďom okolo seba, lebo bude pociťovať spolupatričnosť, prosociálnosť. Na druhej strane môžu sa v tomto štádiu vyskytnúť problémy, kedy je pre adolescenta ťažké si nájsť svoje miesto a tak pociťuje konfúziu identity. Okrem toho sa do popredia prediera nový typ vzťahov založených na intimite.

V dospelosti sa zdá byť socializácia ukončená. Dospelý jedinec chápe obsah a prejavy rôznych sociálnych rolí, využíva rôzne prejavy sociálneho správania, preferuje prosociálne správanie. Ale je tomu naozaj tak? Práve naopak. Počas celej dospelosti človeka sprevádzajú rôzne sociálne skupiny, formálne či neformálne, v ktorých si človek musí hľadať svoje miesto.

Na začiatku dospelosti zvyčajne hľadá intímny vzťah, partnera, s ktorým by si založil rodinu. Ak nájde lásku, pociťuje ju ako hlboké zdieľanie. Ak sa to jedincovi nepodarí, môže sa cítiť izolovaný, nemilovaný, mať nenaplnené vzťahy či dokonca vyhybať sa intímnym vzťahom.

V zrelom veku nastáva potreba vytvárať veci v zmysle generativity, produktivity, tvorby. Týka sa to samozrejme ako detí, tak aj ideí, produktov, apod. Ak sa jedincovi nedarí vyjadriť svoje tvorivé potenciály, môže pociťovať stagnáciu, ochudobnenie. Výsledkom tejto fázy je schopnosť starostlivosti o to, čo človek vytvoril. A teda aj o deti. V tejto fáze vytvárajú dospelí jedinci základnú nukleárnu jednotku pre príchod nového jedinca a spúšťajú tak nové kolo socializácie. Podľa svojich kompetencií a zručností usmerňujú nového člena spoločnosti.

Na sklonku života človek rekapituluje a v lepšom prípade cíti zadostučinenie, uspokojenie z toho, čo mu život priniesol a vidí v živote zmysel, čo ho vedie k integrite. Na druhej strane, pokiaľ nepociťuje spokojnosť, ale práve pochybnosti, sklamanie, môže to viesť k zúfalstvu a pocitu nezmyselnosti. Pozitívnym výsledkom tejto fázy je životná múdrosť ako rokmi nahromadené

vedomosti a skúsenosti, ktoré jedinec môže odovzdávať ďalším generáciám. Mnohí seniori slúžia ako ďalšie osoby v procese socializácie pre svoje vnúčatá a sú v tejto ich novej role nenahraditeľní.

1.3 Sociálne správanie z pohľadu vzťahovej väzby

Ako vidíme, sociálny vývin ako každý iný vývin, je celoživotný proces, ktorý má svoje špecifiká v každom období ľudského života. Vo všeobecnosti v socializácii rozlišujeme tri základné vývinové aspekty (Langmeier & Krejčířová, 2011):

sociálna reaktivita- znamená vytvorenie si citových vzťahov v bližšom a širšom sociálnom prostredí jedinca;

sociálna kontrola- preberanie hodnotovej a morálnej orientácie sociálneho okolia a správanie sa podľa pravidiel, ktoré určuje daná spoločnosť;

sociálne roly- pochopenie a žitie svojej roly, t.j. prejavovať správanie a postoje podľa očakávania spoločnosti vzhľadom k danej roli.

Jedinec sa vo svojej socializácii teda musí popasovať s tým, aby si vytvoril blízke emocionálne vzťahy s ľuďmi naokolo, aby si znútornil hodnoty, normy, pravidlá spoločnosti a zároveň sa správal v súlade so svojou rolou resp. rolami v spoločnosti. Tieto tri úlohy sú skutočne obrovské a preto nie je prekvapením, že nie vždy sme ich schopní plniť.

V prípade prvej úlohy, sociálnej reaktivity, je cieľom vytvoriť emocionálne vzťahy. Matka je zvyčajne prvá osoba, s ktorou si takýto blízky vzťah vytvárame. Na základe svojich pozorovaní Bowlby (2010) predpokladal, že jedným z komponentov vzťahu dieťaťa s matkou je tzv. vzťahová väzba (ang. attachment). Prejavuje sa inštinktívnym správaním, ktoré dieťa orientuje na kompetentnejšiu, silnejšiu osobu (Brisch, 2011). Táto väzba má chrániť dieťa v jeho prvých rokoch pred nebezpečenstvom a súvisí tak aj s evolučnou adaptáciou človeka.

Ainsworthová (podľa Brisch, 2011) verila, že všetky deti sú do istej miery pripútané, ale existujú rozdiely v pociť bezpečnosti, ktorú deti cítia voči inému človeku. Rozdelila deti podľa správania, ktoré odpozorovala (napr. plač, túžba udržať kontakt, hľadanie blízkosti a intenzita pozdravu s matkou). Vytvorila tak 3 skupiny detí, a to bezpečne pripútané a neisté (vyhýbavé deti a ambivalentné deti). Mainová (podľa Hašto, 2005) doplnila klasifikáciu o štvrtý typ- dezorganizované pripútanie.

Na základe správania rodiča v dyáde s dieťaťom si dieťa vytvára scenáre vzťahovej väzby (Waters & Waters, 2006, podľa Bretherton & Munholland, 2008), t.j. ako kontakt prebieha, ako sa správa rodič, ako sa správa dieťa, ako

navzájom na seba reagujú. Tieto scenáre tvoria potom základ tzv. vnútorných pracovných modelov vzťahovej väzby. Vnútorné pracovné modely obsahujú zapamätané interpretácie sveta, skúsenosti vo vzťahoch, pravidlá, ako sa vzťahovať ku ostatným, ale aj poskytujú isté interpretačné filtre, cez ktoré jedinci neustále filtrujú informácie o svete, teda očakávania, ako sa bude sociálne prostredie správať a ako by sa mal aj jedinec správať. (Bretherton & Munholland, 2008).

Schopnosť vytvoriť si kvalitné, zdravé, blízke vzťahy je jednou z dôležitých životných úloh. Kvalita vzťahov je ovplyvnená nielen skorými skúsenosťami z detstva, ale aj rôznymi inými udalosťami, napr. tlakom rovesníkov, vzťahmi v škole, prvými láskami, manželstvom apod. (Brisch, 2011). Zmeny vzťahovej väzby môžu byť aj pozitívne ale aj negatívne. K zlepšeniu väzby môže dôjsť vďaka pozitívnym životným udalostiam, ku zhoršeniu zasa pri náročných a ťažkých udalostiach (napr. úmrtie rodiča, pri chorobe a pod.) (Hašto, 2005).

V princípe však vzťahová väzba zostáva konzistentná počas celého života vďaka vnútorným pracovným modelom. V sumáre môžeme hovoriť o štyroch typoch vzťahovej väzby v dospelosti (Bartholomew & Horowitz, 1991; Brennan et al., 1998; Hašto, 2005):

- **bezpečný** typ - pozitívne vnímanie seba i druhých, s nízkou mierou vyhýbania sa a závislosti, v prítomnosti ostatných sa cítia bezpečne a pohodlne. Vážia si vzťahy a vedia oceniť vklady do vzťahov, jednak svoje, jednak svojich partnerov.
- **úzkostný** typ- negatívne vnímanie seba, ale pozitívne vnímanie iných, s vysokou mierou závislosti na iných, chcú dôkazy a uistenia lásky druhých. Sú zmätení, neobjektívni a príliš sa zaoberajú vzťahmi z minulosti. Zdajú sa pasívni, bezvýrazní, ustráchaní a zaplavení vzťahmi, niekedy až agresívni a príliš analytickí, pričom majú problém vidieť vzťahy aj z tej druhej stránky.
- **vyhýbavý**- pozitívne vnímanie seba, ale negatívne vnímanie iných, cítia sa nepohodlne v blízkosti iných, nechcú byť od nich závislí a majú problém im dôverovať. Môžu odmietať dôležitosť vzťahov vo všeobecnosti, pretože si viac cenia silu a nezávislosť.
- a nakoniec **dezorganizovaný** typ- ktorý je definovaný ako negatívnym obrazom seba tak i ostatných s vysokou mierou závislosti aj vyhýbania sa. Takíto jedinci môžu vykazovať znaky predchádzajúcich typov. Okrem toho však majú zmätené prejavy a myšlienkové pochody, keď majú rozprávať o traumatických spomienkach z detstva.

Keďže vzťahová väzba nás sprevádza na každom kroku, nefungujeme bez nej ani v pracovnej oblasti. Vzťahovú väzbu v pracovnej oblasti môžeme definovať ako afektívne alebo citové puto medzi osobou a jej pracovným

prostredím (Rioux, 2006), napr. fyzickým prostredím, spolupracovníkmi, podriadenými ako aj nadriadenými. Dôležité je, aké typy vzťahovej väzby majú členovia pracovného kolektívu, pracovnej skupiny a pod.. Na základe vedomostí o typoch vzťahovej väzby môžeme predpokladať, ako sa pracovník bude v práci správať a čo môžeme od neho očakávať.

Ak pracujú dvaja jedinci s bezpečným typom vzťahovej väzby v jednom tíme, budú pravdepodobne rezonovať, budú si viac rozumieť, budú sa cítiť príjemne vo svojej spoločnosti, budú chcieť so sebou komunikovať, budú vyhľadávať spoločné trávenie času a pod.

Ak však spolupracujú jedinci, z ktorých jeden má úzkostný typ a druhý vyhýbavý typ vzťahovej väzby, pravdepodobne si nebudú tak rozumieť. Každý má totiž iný cieľ sociálneho správania, resp. komunikácie. Jednému stačí vidieť sa raz za týždeň a predebatovať pracovné záležitosti, druhý potrebuje stretnutia na dennodennej báze. Jedného netreba povzbudzovať zdieľať svoje informácie, z druhého to musíme pomaly „ťaháť ako z chlpatej deky“.

Nekompatibilitou alebo rozdielnymi typmi vzťahovej väzby môžu na pracovisku vznikať konflikty, o ktorých by sme mohli povedať, že sú neporozumením sa navzájom. Poznanie typu vzťahovej väzby prináša množstvo pozitív ako v osobnej tak i pracovnej sfére.

Zhrnutie kapitoly

Sociálny vývin je univerzálny proces, ktorý má za cieľ sociálny well-being. Socializácia je celoživotným procesom, v ktorom nadobúdame sociálne zručnosti, uchopujeme sociálne roly a poznávame sociálne kontexty. Sociálne správanie je akékoľvek správanie zamerané na komunikáciu v najširšom ponímaní. Sociálne kompetentný človek je človek „zbehlý“ v spoločnosti, ktoré má rôzne sociálne zručnosti a vie ich adekvátne využiť. Sociálne zručnosti môžeme rozvíjať a zlepšovať.

Pre adekvátny sociálny vývin je veľmi dôležité sociálne prostredie. Počínajúc matkou, otcom, neskôr ďalšími členmi nukleárnej rodiny sa rádius sociálneho prostredia dieťaťa rozširuje. Po narodení je dôležité vybudovať dôveru v svet a v ľudí naokolo, do troch rokov je dôležité vybudovať autonómiu dieťaťa, v predškolskom veku povzbudzovať jeho iniciatívu. V škole je dôležité podporovať usilovnosť dieťaťa, adolescent je zameraný na vytvorenie správneho ega. Mladý dospelý sa zameriava na vytvorenie intímneho vzťahu, dospelý jedinec v strednom veku sa snaží produkovať a generovať, či už deti alebo iné „produkty“. A najstarší jedinci rozmyšľajú o zmysle života.

V celom živote je dôležitá vzťahová väzba. V najskoršom veku je dôležité,

aby si dieťa vytvorilo aspoň jednu bezpečnú vzťahovú väzbu. Typy vzťahovej väzby sú isté alebo ich nazývame aj bezpečné a neisté (môžu byť vyhýbavé, úzkostné a dezorganizované). Bezpečná citová väzba podporuje zdravý vývin dieťaťa a funguje v jeho vývine ako ochranný alebo protektívny faktor, ktorý zmierňuje dopady iných rizikových faktorov rezultujúcich do vzniku porúch. Naopak, neistá citová väzba predstavuje istú rizikovú premennú. Vzťahová väzba ovplyvňuje naše správanie, myslenie, cítenie v každej oblasti.

Otázky na opakovanie

1. Uvedte príklady socializácie detí a dospelých.
2. Uvedte príklady sociálneho správania.
3. Uvedte, ako chápeme sociálne zručnosti a kompetencie.
4. Kto je sociálne slepý a sociálne naivný?
5. Uvedte charakteristiky sociálneho vývinu v jednotlivých etapách ľudského života.
6. Čo je to vzťahová väzba?
7. Aké typy vzťahovej väzby poznáme?
8. Uvedte rôzne scenáre správania sa pracovníkov s rôznymi kombináciami vzťahovej väzby.

Ďalšia odporúčaná literatúra

Langmeier, J., & Krejčířová, D. (2011). Vývojová psychologie (2nd rev.). Grada.

2. Čo je konflikt

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- čo chápeme pod pojmom konflikt
- s akými rôznymi konfliktami sa môžeme v živote stretnúť

2.1. Význam pojmu konflikt

Slovo konflikt je v bežne používanom jazyku všeobecne známe, hoci pôvod slova je latinský. Význam konfliktu sa dá synonymicky vyjadriť rôznymi pojmami, ako napr. hádka, spor, nezhoda, nezrovnalosť, nesúlad, nesúhlas. V rámci základných prejavov správania človeka medzi ľuďmi je výrazne prepojený s pojmami súperenie a súťaženie. Pri vyjadrovaní extrémneho stupňa konfliktu sa používajú slová ako rozkol, zrážka, mrzutosť, aj bitka a boj. Z cudzích slov sú pojmu konflikt významovo blízke napríklad výrazy kontroverzia, konkurencia, kolízia, antagonizmus alebo rivalita.

Slovo konflikt pochádza z latinského slova conflictus, ktoré je tvorené predponou con- a koreňom slova flictus. Latinský výraz flictus je odvodený od slovesa fligo s významom udrieť, v tvare podstatného mena flictus sa dá do slovenčiny preložiť ako náraz, úder. Doslovný význam latinského výrazu conflictus teda je zraziť sa s niekým, biť sa s niekým, čo možno chápať nielen doslovne, ale aj obrazne. Ide teda o vyjadrenie simultánneho nároku dvoch alebo viacerých jednotlivcov, ktorí stoja na opačných stranách, diametrálne sa odlišujú a bojujú o tú istú vec (Křivohlavý, 2002, 2013). V histórii psychológie sa pojem konflikt objavil napríklad v teórii Kurta Lewina (Gillernová, 2001; Sheehy, 2005), ktorý definoval tri typy intrapersonálnych konfliktov:

- ide o konflikt dvoch kladných síl v prípade, že sú pre človeka príťažlivé dva ciele súčasne;
- konflikt dvoch negatívnych síl, keď sa jednotlivec musí rozhodnúť pre jednu z nežiadúcich možností;
- a konflikt medzi kladnou a zápornou hodnotou, keď má človek voči cieľu ambivalentný postoj.

2.2. Definície konfliktu

Definície konfliktu sa vyskytujú v troch typoch. V prvom type sa konflikt definuje ako **zrážka**, keď v prípade rozporu dochádza k napätiu, ktoré vedie ku kríženiu snáh a záujmov, k priamemu boju. Druhý typ definícií charakterizuje

konflikt ako **destabilizujúci aspekt** systému, ktorého následkom býva zmena jeho stavu. V treťom type je konflikt druhom **frustrácie**, vzniká v prípade, ak v procese uspokojovania potreby resp. pri dosahovaní cieľa príde k stretu protichodných síl. V takto definovanom konflikte sa jeho účastníci nachádzajú v náročnej životnej situácii.

Vo všeobecnosti význam pojmu konflikt môžeme zhrnúť takto: konflikt je stretnutie dvoch alebo viacerých snáh, síl a tendencií, ktoré sa celkom alebo do určitej miery navzájom vylučujú alebo sú protichodné (Křivohlavý, 2002, 2013). Podobne Hockerová a Wilmot (2004) hovoria o konflikte ako o nezhode medzi dvomi alebo viacerými stranami, ktoré sú na sebe vzájomne závislé a uvedomujú si svoje nekompatibilné ciele, nedostatok zdrojov a zasahovanie druhej strany pri dosahovaní svojich cieľov. V kontexte fungovania jednotlivca v skupine sa konflikt vymedzuje cez vnímanie konania druhých osôb ako nekompatibilného s vlastnými záujmami (Halamová, 2008).

Konflikt je pojem s viacerými významami, ale jeho konotatívny význam je často chápaný skôr negatívne. Človek môže brať konflikt ako niečo zraňujúce, dostáva sa v súvislosti s ním do neistoty, môže dokonca obviňovať druhých, že ho zapríčinili. Takéto prežívanie konfliktu potom narúša prirodzenú interakciu, zhoršuje komunikáciu do takej miery, že človek ťažko porozumie, o čo ide druhej strane. Týmto spôsobom sa konflikt môže rozvinúť do deštrukcie.

Na druhej strane konflikt môže byť aj prínosom v tom, že prispieva k odhaľovaniu problémov, poukazuje na potrebu niečo zmeniť a stimuluje sociálne učenie. To, či v konečnom dôsledku konflikt prinesie negatívne dôsledky alebo či bude prínosom, záleží od toho, ako sa s konfliktom narába, či sú kroky aktérov konfliktu deštruktívne alebo konštruktívne (Mischnick, 2007).

Realita konfliktu má **tri úrovne**, a to problém, vzťahy a hodnoty (Mischnick, 2007). Konflikt teda vzniká okolo konkrétneho problému, keď vznikajú otázky, otvárajú sa témy, v ktorých ide o odlišné záujmy, ktoré často ostávajú nepochopené a nevyjasnené. V ďalšej úrovni sa potom konflikt často sústreďuje na vzťahy medzi stranami, pričom je typická nedôvera, predsudky, vyhýbanie sa kontaktu. Tretia úroveň reality konfliktu je o hodnotách. Táto skutočnosť môže situáciu konfliktu skomplikovať, pretože hodnoty majú pre osobnosť človeka významnú funkciu tým, že sú cieľom, o ktorý sa človek usiluje, a môžu byť silnejšie než biologicky zakotvené potreby (Smékal, 2007).

2.3. Druhy konfliktov

Konflikty možno členiť podľa počtu zúčastnených osôb a podľa psychologickej charakteristiky konfliktu (Holá, 2003; Křivohlavý, 2002, 2013).

Podľa počtu zúčastnených osôb môžu byť konflikty:

- intrapersonálne – vnútorné, osobné konflikty jednej osoby;
- interpersonálne – konflikty medzi jednotlivcami;
- skupinové – konflikty vo vnútri danej skupiny;
- medziskupinové – medzi dvomi alebo viacerými skupinami ľudí.

Zvláštnym druhom skupinového konfliktu je konflikt jedinca so skupinou. Špecifickým prípadom je konflikt jedinca so skupinou, ktorej nie je členom (individuum verzus skupina).

Podľa **psychologickej charakteristiky konfliktu** sa vyskytujú tieto druhy:

- konflikty predstáv (kognitívny aspekt);
- konflikty názorov;
- konflikty postojov;
- konflikty záujmov.

V reálnom živote sú konflikty vždy zmiešaného typu, avšak pre porozumenie konfliktom je užitočné ich triedenie podľa prevládajúcej charakteristiky, ktorou môžu byť kognitívne procesy, názory, postoje alebo záujmy.

2.3.1. Konflikty predstáv

Pri konfliktoch kognitívnych prvkov ide o konflikty pocitov, vnemov, predstáv. Pomenovanie sa dá zjednodušiť na konflikty predstáv.

Z charakteristiky procesu utvárania predstáv vyplýva, že predstavy dvoch ľudí o tej istej veci sa môžu od seba líšiť, tento jav je normálny, ale vyplývajú z neho konflikty, ktoré sú tiež normálnym javom.

Prevenciou konfliktov predstáv a ich riešením je uvedomenie si možnej odlišnosti predstavy inej osoby o danej veci. Je treba zreteľne vyjadriť svoju predstavu a zároveň si overiť, ako chápe takto vyjadrenú predstavu druhá strana. Tento postup by mal byť vzájomný. Dôležitý je teda rozhovor a tolerantnosť k odlišnostiam predstáv jednej i druhej strany.

2.3.2. Konflikty názorov

Rozdielne názory sa prijímajú ako niečo, čo je prirodzenejšie než rozdielne postoje a záujmy, preto sa o nich ľahšie hovorí.

Pri vzniku odlišných názorov vstupujú do hry odlišné hľadiská a najmä

to, akú váhu majú jednotlivé hľadiská, ako sú preferované. V pozadí týchto názorov je samozrejme systém hodnôt. Ku konfliktu dochádza ľahšie medzi ľuďmi s odlišným systémom hodnôt.

Riešenie konfliktu názorov je možné experimentálnym overovaním, testovaním hypotézy (príkladom je odlišný názor dvoch bádateľov na tú istú vec). V bežných každodenných situáciách je v situácii konfliktu názorov možné sa opýtať na názor odborníka, experta. Ak ide o situáciu, keď je možné mať na vec rôzny názor, ale je dôležité sa dohodnúť, zavádzajú sa normy (príkladom sú technické normy, predpisy, nariadenia, zákony). Ak sa odlišnosť názorov na riešenie nejakej veci týka viacerých ľudí, je možným spôsobom riešenia konfliktu hlasovanie. Toto boli len niektoré možnosti ako riešiť konflikt názorov.

2.3.3. Konflikty postojov

Postoj v porovnaní s názorom sa odlišuje tým, že je podfarbený osobným citovým vzťahom. V konflikte názorov je možné argumentovať, ale v konflikte postojov sa takto veľa získať nedá.

Pri riešení postojových konfliktov je dôležité si uvedomiť zvýšenú citlivosť na emocionálne signály, ktoré sa často komunikujú neverbálne. V záplave významných argumentov sa dá pohybom, mimikou, gestami vyjadriť nevraživý vzťah k protivníkovi – partnerovi. Ten potom cíti nielen útočenie na jeho názor, ale aj ohrozovanie svojho sebavedomia a je veľmi citlivý na prejavy nadradenosti, dominancie. Ak mu prejav jeho partnera dáva najavo jeho menejcennosť, veľmi sa ho to dotkne. Preto sa stáva, že logicky sa boj vyhrá, ale emocionálne ide o porážku. Preto sa odporúča pri presadzovaní pozitívnych postojov uvedomovať si význam neverbálne prejavovaných emócií.

2.3.4. Konflikty záujmov

Klasickým príkladom konfliktu záujmov je súboj alebo duel, teda stretnutie, v ktorom môže zvíťaziť len jedna strana. Tento typ konfliktov má mnoho foriem, príkladom môže byť, ak sa dvaja ľudia zrazia vo dverách. V takom prípade môže ísť o konflikt dvoch neokrôčancov, ktorí sa naraz tlačia do dverí a žiadny z nich nechce ustúpiť, alebo o konflikt dvoch džentlmenov, ktorí si navzájom dávajú prednosť a žiadny z nich nechce vojsť ako prvý.

Konflikty záujmov sú v medziľudských vzťahoch najťažšie a najzložitejšie a majú aj najväčšie dôsledky.

Zhrnutie kapitoly

Kurt Lewin ako prvý v histórii psychológie použil vo svojej teórii pojem konflikt, ktorý definoval tri typy intrapersonálnych konfliktov. Existuje viacero definícií konfliktu, ktoré ho vo všeobecnosti definujú ako „stretnutie dvoch alebo viacerých snáh, síl a tendencií, ktoré sa celkom alebo do určitej miery navzájom vylučujú alebo sú protichodné“. Konflikty môžu mať svojimi dôsledkami negatívny alebo pozitívny prínos. Konflikt sa môže prejavovať na troch úrovniach a to na úrovni problému, na úrovni vzťahov alebo na úrovni hodnôt. Podľa počtu zúčastnených osôb rozlišujeme konflikty: intrapersonálne, interpersonálne, skupinové, medziskupinové. Podľa psychologických javov delíme konflikty na: konflikty predstáv, konflikty názorov, konflikty postojov a konflikty záujmov. Pri konflikte predstáv sú dôležitými preventívnymi prvkami rozhovor a tolerancia k odlišnostiam v predstavách iných osôb. Pri konfliktoch vyplývajúcich z odlišnosti názorov je dôležité mať možnosť otestovať pravdivosť rôznych názorov, oprieť sa o názor autority (odborník, predpisy, zákon, normy ap.), alebo možnosť hlasovať. Najdôležitejšou stránkou pri konfliktoch z dôvodu odlišných postojov je zvýšená citlivosť na emocionálne signály, prejavy nadradenosti alebo pocity menejcennosti. Pomáha zvýšená koncentrácia na emocionálne obsahy komunikované neverbálne a ovládanie neverbálnej komunikácie. Konflikty záujmov majú najväčšie dôsledky do života ľudí a preto sú najzložitejšie.

Otázky na opakovanie

1. Ako je konflikt definovaný z hľadiska etymológie?
2. Ako definuje konflikt a jeho tri typy Kurt Lewin?
3. Aké tri typy definície konfliktu poznáte?
4. Vysvetlite negatívny a pozitívny prínos konfliktu. S akým prínosom konfliktu ste sa v živote stretli vy? Uveďte príklad.
5. Vysvetlite charakteristiku konfliktu podľa počtu zúčastnených osôb.
6. Ako kategorizujeme konflikty v závislosti od psychologických vlastností?
7. Kognitívne konflikty vyplývajúce s odlišnosti predstáv možno riešiť istými spôsobmi. Uveďte ako.
8. Aké faktory stoja v pozadí konfliktov z dôvodu odlišných názorov?
9. Ktorá stránka postojov najviac ovplyvňuje vznik a pretrvávajúce konflikty vyplývajúce z odlišnosti postojov?

10. Prečo patria konflikty záujmov k najťažšie manažovateľným konfliktom? Uvedte príklad.
11. Ako by ste stručne opísali preventívne opatrenia voči vzniku a pretrvávaniu konfliktov z dôvodu odlišných predstáv, názorov, postojov a záujmov?

Ďalšia odporúčaná literatúra

Čákt, M. (2000). Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Management Press.

3. Človek v konfliktnej situácii

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- čo je to konfliktná situácia
- ako nás konfliktová situácia môže zaťažiť
- ako reagujeme a tolerujeme záťaž
- akú sociálnu rolu zaujmeme v konflikte

3.1. Konfliktná situácia

Konfliktná situácia je formou sociálnej situácie, ale má svoje špecifiká. Je to systém, v rámci ktorého prebiehajú interakcie medzi účastníkmi konfliktu. Tieto sú často otvorene nepriateľské, zamerané proti protivníkovi s cieľom zvíťaziť nad druhou stranou. Účastníci konfliktu sa v konfliktnej situácii orientujú len na svoje záujmy a potreby, hodnoty a ciele, usilujú sa o svoj prospech a to aj na úkor protistrany.

3.2. Stupne záťaže v konfliktnej situácii

Konfliktná situácia patrí do kategórie náročných životných situácií, spolu so situáciou neprimeraných úloh a požiadaviek, problémovou situáciou, situáciou obsahujúcou prekážky (frustrácia a deprivácia) a stresovou situáciou. **Náročné životné situácie** sa dajú kategorizovať podľa stupňa záťaže, ktorý je v nich kladený na človeka. Ide o stupne od bežnej záťaže, cez zvýšenú záťaž, hraničnú záťaž až k extrémnej záťaži (Holá, 2003). Pre každý stupeň sú charakteristické reakcie človeka na záťaž.

3.2.1. Bežná záťaž a reakcie na ňu

Na zvládanie bežnej záťaže je človek pripravený vďaka rôznym zručnostiam, návykom, schopnostiam a podobne. Bežná záťaž je súčasťou každodenného života a je pre človeka známa. Dokáže ju predvídať, očakávať (napríklad počítame s tým, že ak denne cestujeme autobusom do práce, tento dopravný prostriedok môže meškať). Vyrovnávanie sa s týmto typom záťaže prebieha prostredníctvom stereotypu a zautomatizovaných reakcií. Zároveň platí, že pri tomto type bežnej záťaže nedochádza k stimulácii rozvoja osobnosti.

3.2.2. Reakcie na zvýšenú záťaž

V nových a menej bežných situáciách musí človek reagovať novým, neobvyklým spôsobom, musí hľadať nové cesty k získaniu svojej rovnováhy. Situácie zvýšenej záťaže rieši tak, že buď mení vonkajšie prostredie alebo seba, aby došlo k vyrovnaní. K tomu je potrebné mobilizovať potenciálne duševné sily. Vďaka týmto situáciám si človek môže osvojiť nové zručnosti, načerpať nové poznatky a sociálne spôsobilosti. Výsledkom je aj získanie novej skúsenosti. Tento typ záťaže je nevyhnutnou podmienkou psychického rozvoja človeka a dá sa zvládať bez toho, že by mal nepriaznivé dôsledky pre psychiku.

3.2.3. Hraničná záťaž a jej následky

Hraničná záťaž sa objaví v prípade, ak je nesúlad medzi nárokmi vonkajšieho prostredia na človeka a medzi jeho vybavenosťou a pripravenosťou. Tieto situácie sa dajú riešiť len s vynaložením veľkého úsilia, zmobilizovaním všetkých psychických síl. Reakcie na hraničnú záťaž môžu byť primerané, ale objavujú sa v nich aj neadekvátne prvky, prejavia sa rôzne funkčné poruchy a vývinovo nižšie spôsoby správania. Výrazne sa menia fyziologické ukazovatele (tep, dýchanie, krvný tlak, teplota), vzniká zvýšené psychické napätie, citové vzrušenie alebo extrémna apatia. Tento stupeň záťaže preveruje úroveň zvládania jednotlivca i skupín. Následky hraničnej záťaže môžu byť prechodné a ukludnením situácie sa strácajú, ale v niektorých prípadoch zanechávajú trvalé zmeny v psychike človeka, hlavne v emocionálnej sfére a v sfére integrácie osobnosti.

3.2.4. Dôsledky extrémnej záťaže

V tomto prípade je už rozpor medzi požiadavkami vonkajšieho prostredia a možnosťami a predpokladmi na ich zvládnutie u jedinca taký výrazný, že nie je v jeho silách aktívne reagovať na záťaž, nie je schopný vyvinúť primeraný protitlak a podlieha tlaku situácie. Dochádza k psychickému zlyhaniu, ktoré je doprevádzané výraznými poruchami v správaní, zmenami vo fyziologických i psychických procesoch a zanecháva už trvalé následky na zdraví. Tieto reakcie majú za cieľ kompenzovať neschopnosť vyrovnať sa s extrémnou záťažou, cieľom pre organizmus je v tomto prípade dosiahnutie psychickej vyrovnanosti. Normálne je teda v tomto prípade práve abnormálne správanie. Obranný a kompenzačný charakter správania človeka môže byť aj časovo obmedzený. Keď sa situácia upraví, psychická činnosť sa znormalizuje a to buď z vlastných rezerv (spontánna remisia)

alebo pomocou z vonkajšieho prostredia (napríklad psychoterapiou).

3.3. Konfliktová tolerancia

Konflikt a konfliktom vyvolaná konfliktná situácia môže byť zdrojom všetkých uvedených stupňov záťaže. Prežívanie záťaže je veľmi individuálne. Na to, ako človek vníma a posudzuje svoje prežívanie a intenzitu záťaže, vplývajú najmä tieto činitele: typ podnetu resp. situácie (napr. intenzita podnetu a jeho neočakávanosť), subjektívny význam hodnôt, (o ktorých sa osoba nazdáva, že sú v konfliktnnej situácii ohrozené), životné skúsenosti (ako človek zvládal a zvláda konfliktné situácie), osobnostné charakteristiky človeka (napr. temperament, schopnosť racionálnej kontroly), vonkajšie podmienky a odolnosť voči záťaži (Holá, 2003).

Odolnosť voči záťaži sa niekedy nazýva **frustračná tolerancia** (Holá, 2003; Smékal, 2007), v prípade konfliktu konfliktová tolerancia. Je to schopnosť vyrovnávať sa s náročnými (konfliktnými) situáciami bez maladaptívnych reakcií. Pojem maladaptácia sa používa na vyjadrenie neschopnosti adaptovať sa alebo sa adaptovať zle; pri maladaptácii dochádza k narušeniu prirodzenej interakcie medzi človekom a prostredím, na základe neurofyziologických a psychických (osobnostných) dispozícií jedinca.

Konfliktová resp. frustračná tolerancia závisí od vrodenných vlastností organizmu, kontextu jeho osobnosti, veku (odolnosť vzrastá do veku okolo 16 rokov), aktuálneho somatopsychického stavu a životných skúseností. Významné sú najmä skúsenosti s náročnými životnými situáciami. Tu zohráva rolu to, aké silné a závažné situácie na človeka v minulosti už pôsobili a aj v akom poradí. S týmito súvisí aj repertoár techník vyrovnávania sa s týmito situáciami, ktoré si človek v doterajšom živote osvojil. Zároveň platí, že odolnosť sa zvyšuje v dôsledku dobrého zvládnutia predchádzajúcich náročných situácií. Postupné zvyšovanie nárokov vedie k prispôbovaniu a „otužovaniu“, to znamená k zvyšovaniu odolnosti voči záťaži (Holá, 2003).

Úroveň frustračnej a konfliktovej tolerancie možno opísať prostredníctvom jej štyroch zložiek (Smékal, 2007). Patrí sem v prvom rade **osobnostná náchylnosť ku stresu**, ktorá sa prejavuje tendenciou k takým typom správania, ktoré vyvoláva frustráciu a spôsobuje stresy. Druhou zložkou frustračnej tolerancie je **osobnostná citlivosť na stresory**, ktorá diferencuje ľudí podľa toho, nakoľko berú veci v živote príliš vážne, sú zraniteľní a precitliveli. Ďalším faktorom konfliktovej tolerancie je **schopnosť zvládať** bežné úlohy a stresy, ktorú človek nadobúda učením a skúsenosťou. Štvrtý faktor sa týka rozsahu **aktuálnych životných stresov**, ktoré môžu v danom čase ovplyvňovať prežívanie aj komunikáciu v konfliktnnej situácii a pôsobia negatívne na adaptovanosť.

Skúsenosť z prežitia konfliktu môže človeka ovplyvniť pri zvládaní a

prežívaní budúcich konfliktných situácií, pričom tento vplyv môže byť pozitívny aj negatívny. Vplyv skúsenosti z riešenia konfliktovej situácie sa teda v budúcnosti môže prejavíť vo vyššej zraniteľnosti alebo naopak v úspešnejšom zvládaní takýchto situácií v budúcnosti. Takže sa môže stať, že po odznení konkrétnej konfliktnéj situácie (najmä s negatívnym prežívaním výsledku) sa zníži schopnosť riešiť konflikty a zníži sa aj sebadôvera jednotlivca, dôsledkom čoho sa môžu prejavíť a upevňovať patologické reakcie. Naopak po úspešnom zvládnutí konfliktov sa môže sebadôvera zvyšovať, skúsenosť prispieva k lepšiemu chápaniu konfliktnéj situácie a následne k jej lepšiemu zvládaniu.

3.4. Sociálne roly v konfliktných situáciách

V každej sociálnej situácii patria jej účastníkom konkrétne **sociálne roly**. V konfliktných situáciách tiež môže človek zastávať rôzne sociálne roly, ich charakter súvisí s tým, ako sa človek v konfliktnéj situácii angažuje a ako na ňu reaguje (Kuchyňka & Halík, 1986 podľa Holá, 2003). Rolu účastnícku hrajú priami aktéri konfliktu, ktorí jednajú ako súper a nepriatelia. Rola moralizujúca sa týka tých, čo napomínajú aktérov konfliktu, odsudzujú ich, snažia sa ich priviesť k zmiereniu, pretože sú presvedčení, že musia konflikt zmierniť. Rolu provokujúcu hrajú tí, ktorí svojim správaním konflikt eskalujú a prehlbujú. Rola riešiteľská pripadne ľuďom, ktorí sa snažia zistiť príčiny vzniku konfliktu, sprostredkujú vecné informácie, pomáhajú vyjasňovať stanoviská, aby konflikt zvládli a vyriešili. V role evidujúcej vystupujú tí, ktorí pozorujú konflikt, ale nezasahujú do jeho priebehu, nenadväzujú kontakt s účastníkmi, prípadne ho s ostatnými nezúčastnenými členmi skupiny komentujú a hodnotia. Ich postrehy by mohli mať význam pre riešenie, ak by sa dostali k riešiteľom konfliktu. Rolu dištancujúcu zohrávajú tí, ktorí spozorujú konflikt, ale majú odstup. Vtiahnutiu do konfliktu sa bránia, konflikt ani nekomentujú. Môžu mať informácie dôležité pre riešenie, ale ich to nemotivuje k aktivite a k zasahovaniu. V role nevšímavej sú tí, ktorých sa daná situácia netýka, ignorujú ju, konflikt si nevšímajú alebo ho ani nezbadajú. V reálnom procese sú v priebehu konfliktu možné aj prechody medzi rolami.

Zhrnutie kapitoly

Konfliktná situácia je typická sociálnou interakciou orientovanou na nepriateľské a vysoko súťaživé stratégie správania, bez ohľadu na záujmy, potreby, hodnoty a ciele druhej strany. Je typická výskytom záťaže s rôznym stupňom intenzity. Rozlišujeme bežnú záťaž, zvýšenú záťaž, hraničnú záťaž a extrémnu záťaž. Stupne záťaže sa líšia stratégiami jej zvládania ako aj dôsledkami pre ďalší život človeka. Bežnú záťaž v konfliktoch zvládame rutinne a nepredstavuje rozvojový potenciál pre osobnosť človeka. Konfliktná

situácia so zvýšeným stupňom záťaže vyžaduje schopnosť učiť sa a tvorivo reagovať na podnety a zároveň vyžaduje zdrojové kapacity osobnosti pre zvládanie stresu prameniaceho zo zvýšených nárokov na psychiku/telo. Má rozvojový potenciál pre osobnosť. Konfliktné situácie s hraničným stupňom záťaže vyžadujú mobilizáciu všetkých zdrojov jednotlivca lebo skupiny. Následky v oblasti emocionality alebo integrity človeka bývajú prechodné alebo trvalé. V konfliktnej situácii s extrémnym stupňom záťaže človek podlieha konfliktu s dôsledkom psychického / fyzického zlyhania a trvalými následkami na zdraví. Na to, ako človek vníma stupeň záťaže, pôsobí niekoľko faktorov, ktoré dokopy vytvárajú konfliktovú toleranciu človeka. Je to schopnosť vyrovnávať sa s konfliktnými situáciami bez maladaptívnych reakcií. Závisí od biologickej podmienenosti osobnosti, od veku, aktuálneho somatopsychického stavu organizmu a od skúseností. Človek, ako aktér konfliktnej situácie môže zastávať rôzne sociálne roly. V závislosti od úrovne angažovanosti a reagovania rozlišujeme rolu účastnícku, moralizujúcu, provokujúcu, riešiteľskú, evidujúcu, dištancujúcu, nevšímavú.

Otázky na opakovanie

1. Aké stupne záťaže v konfliktných situáciách rozlišujeme?
2. Uvedte príklady konfliktnej situácie so stupňom bežnej záťaže.
3. Čo je potrebné pre zvládanie konfliktnej situácie so zvýšeným stupňom záťaže? Aké dôsledky má takáto záťaž pre ďalší život človeka?
4. Čo je typické pre konfliktnú situáciu s hraničným stupňom záťaže, aké typy konfliktov a aké reakcie?
5. Opíšte charakteristiky konfliktnej situácie s extrémnou záťažou. Ako človek spravidla na takúto situáciu reaguje? Ako sa osobnosť môže vyrovnáť s následkami extrémnej záťaže?
6. Ktorý typ konfliktnej situácie je podľa vás pre rozvoj potenciálu osobnosti optimálny? Vysvetlite.
7. Ktoré činitele sa podieľajú na celkovej konfliktovej tolerancii osobnosti?
8. Akú sú štyri zložky úrovne konfliktovej (frustračnej) tolerancie?
9. Ako vplýva skúsenosť z prežitia konfliktu na prežívanie a zvládanie budúcich konfliktných situácií?
10. Vyberte si tri typy sociálnych rolí v konfliktnej situácii a opíšte ich podrobnejšie.

Ďalšia odporúčaná literatúra

Čakrt, M. (2000). Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Management Press.

4. Spôsoby riešenia konfliktov

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- ako reagujeme v konflikte
- akými spôsobmi môžeme riešiť konflikt
- akú formu sociálneho správania využívame v riešení konfliktov
- akú komunikáciu využívame v riešení konfliktov
- aké sú spontánne a aktívne riešenia konfliktov

4.1. Možnosti riešenia konfliktov a ich priebeh

V konfliktnej situácii môžu ľudia jednať nevedome, afektívne i zámerne. Rôzne mechanizmy, zručnosti, techniky, postupy sa kombinujú v rôznych proporciách a intenzitách. V náročných životných situáciách ľudia reagujú rôznym spôsobom, napríklad niektorí tak, že zvýšia úsilie prekonávať prekážky, iní rezignáciou alebo zameraním na náhradný cieľ, ďalší použijú niektorú z techník, ktoré majú viesť k prekonaniu napätia a úzkosti, ktoré pramenia z nemožnosti dosiahnuť cieľ.

To, čo si človek pri reagovaní na konfliktnú situáciu vyberie do svojho správania, býva to najlepšie, čoho je v danom okamihu schopný, hoci nie vždy je jeho správanie primerané a vedie k cieľu (Holá, 2003).

Prvá fáza reagovania na konfliktnú situáciu je **mobilizačná**, v nej vzniká potreba poznať a riešiť záťažovú situáciu. Pôsobia v nej motivačné podnety, ktoré vyvolávajú aktivitu človeka a určujú jeho zameranie, teda aký spôsob riešenia konfliktu človek zvolí, ako bude prebiehať a k čomu bude smerovať. Dôležité je dosiahnuť vyrovnaný podiel emocionálnej a rozumovej oblasti, vďaka čomu sa využije rozumová kapacita, čo sa prejaví tým, že človek v daných podmienkach môže začať premýšľať. Jeho aktivita sa potom zameria na samotnú záťažovú situáciu tak, aby postupne viedla k jeho psychickému ukludneniu, k spresneniu myslenia a zvýšeniu úsilia, riadenia správania a k celkovému usmerneniu energie na premyslené riešenie konfliktu.

Druhá fáza je **aktívne riešenie konfliktu**, záťažovej situácie. Cieľom je zmierniť alebo zastaviť pretrvávajúce napätie rôznymi formami aktivity, pretože činnosť uvoľňuje nahromadené napätie. Čím je táto činnosť búrlivejšia a spontánnejšia, tým väčšie uvoľnenie následne prináša.

Cieľom riešenia konfliktu nie je iba jeho vyriešenie, ale zmena konfliktnej situácie na nekonfliktnú. K tomu môže dôjsť:

- aktívnym riešením danej situácie
- adaptáciou na túto situáciu
- zmenou vnímania danej situácie.

Niekedy sa stáva, že konflikt je reálne vyriešený, ale človek nie je spokojný. Bez existencie reálneho konfliktu, ktorý v jeho systéme plnil určitú funkciu, sa človek nachádza v stave nerovnováhy. Cieľom riešenia konfliktu je vnútorná spokojnosť človeka so sebou samým a/alebo so svojou situáciou.

4.2. Triedenie postupov riešenia konfliktov

Postupy riešenia konfliktov majú veľmi veľa variant, preto sa vyskytli snahy triediť ich. V literatúre sa uvádzajú rôzne triedenia. Detailne sú napríklad popísané dve extrémne formy riešenia konfliktov medzi ľuďmi, ktorými sú súperenie a spolupráca. V histórii zaoberania sa riešením konfliktov bolo tiež obdobie, keď bolo populárne hľadisko konštruktívnosti (či majú konflikty konštruktívne alebo deštruktívne poslanie). V ďalších pokusoch sa aplikovalo kritérium triedenia riešenia konfliktov podľa dostredivosti a odstredivosti (jednanie účastníkov sa sústreďuje na akcie proti sebe, stupňuje sa frekvencia nepriateľských útokov, alebo sa prejavujú únikové tendencie). Z praktického hľadiska je prospešné deliť riešenie konfliktov na spontánne a zámerné, pričom pri zámernom riešení môže ísť o riešenie účastníkmi konfliktu alebo ďalšou osobou.

4.2.1. Súperenie a spolupráca

Súperenie a spolupráca sú dve **protichodné formy** sociálneho správania. Na jednej strane je to hnev, nenávisť, boj súperov a nepriateľov na život a na smrť, na druhej strane vzájomná dôvera, dohoda a spolupráca priateľov. Pri **súperení** ide o extrémnu formu riešenia konfliktov s prejavmi nepriateľstva, rivalry, antagonistických vzťahov s perspektívou „ja alebo ty“. Vyskytuje sa nielen v ľudskej spoločnosti, zo zvieracej ríše sa prejavuje ako boj o životný priestor, teritórium, o prístup k potrave, o samičku a podobne. Popisujú ich ako formy riešenia konfliktov u zvierat etológovia. K súpereniu dochádza obyčajne tam, kde je niečoho málo a kde si na to robia nárok dvaja súper, ale dostať to môže len jeden z nich. Ide o boj typu kto z koho, ktorého výsledkom je jeden víťaz a druhý porazený. Nepripadá do úvahy tretia možnosť.

Spolupráca na rozdiel od súperenia sa bežne považuje za prejav umožňujúci riešenie konfliktu. Avšak aj spolupráca nemusí byť čisto pozitívnym javom, napríklad ak spolupracujú teroristi. Vzhľadom na širšie súvislosti môže byť preto kooperácia nielen prosociálna ale aj asociálna. Asociálna kooperácia vyúsťuje do konfliktu ľudí, ktorí v danej malej skupine navzájom kooperujú,

so širším sociálnym okolím. Prosociálna kooperácia umožňuje realizovať všeobecnejšie ľudsky platnú kooperatívnosť, ktorá by mohla byť eticky hodnotným a nádejným cieľom ľudského snaženia.

Charakteristickým znakom cieľa spolupráce je zvyšovanie celkového objemu hodnôt. V súperení sa celkový objem hodnôt nemení, ak jeden všetko získal, druhý zároveň všetko stratil. Pri spolupráci každý nakoniec dostane niečo, takže všetci sú na konci o niečo bohatší než na začiatku, hoci nie každý rovnako, niekto možno trochu viac, iný menej.

Zaujímavý je pohľad na **spravodlivé rozdelenie hodnôt** medzi partnerov. Ak dostanú obaja spolupracujúci partneri rovnako (symetrické rozdelenie hodnôt), je to podstatne príťažlivejšie než asymetrické rozdelenie hodnôt. Zisk však má pre účastníka subjektívnu hodnotu. Čo je pre niekoho nepatrnou hodnotou, môže mať pre iného obrovskú cenu. Ak však partneri prežívajú rozdelenie hodnôt ako nespravodlivé – neférové, je tendencia nespoločnosťovať (Křivohlavý, 2002).

4.2.2. Konštruktívna a deštruktívna komunikácia

Témy konštruktívneho a deštruktívneho štýlu v komunikácii v konflikte sa aplikovali najmä v oblasti poradenstva v manželských vzťahoch pri manželských hádkach. Pri **konštruktívnom štýle** môže byť konflikt relatívne častý, ale ak majú partneri blízky vzťah a majú sa radi, konštruktívna komunikácia v konflikte je príležitosťou aj pre osobný rast. **Deštruktívny štýl** používajú v manželskom konflikte ľudia, ktorí sú citovo menej zrelí a často v manželskom zväzku ostávajú kvôli obave, že by po rozchode na tom boli ešte horšie.

V zásadách konštruktívnej hádky je najdôležitejšie udržiavať komunikáciu na takej úrovni, aby partneri spoločne zvládli konflikt. Cieľom teda nie je partnera zničiť. V tejto súvislosti je dôležité podľa **pravidiel konštruktívnej hádky** dodržiavať pravidlá fair play, uznať si vlastné chyby, snažiť sa pochopiť stanovisko partnera a tiež uznať a oceniť jeho pozitívne prejavy (Bakalář & Kopský, 1987).

4.2.3. Spontánne a zámerné riešenie konfliktov

K spontánnemu riešeniu konfliktov patria **techniky vyrovnávania sa so záťažou** (obránné mechanizmy). Najčastejšie ide o agresiu, únik, egocentrizmus, regresiu, fixáciu, rezignáciu, izoláciu, represiu, negativizmus, opačné reagovanie, potlačenie a popretie, disociáciu, projekciu, identifikáciu, racionalizáciu, substitúciu, sublimáciu, kompenzáciu, somatizáciu. Ich

popis sa dá nájsť v dostupnej literatúre (Holá, 2003; Ondrušek et al., 2004).

Všetky tieto prejavy sú v správaní ľudí bežné. Ak sa používajú primeraným spôsobom, môžu byť užitočnou formou adaptácie na meniace sa podmienky života a priniesť zvýšenú životnú spokojnosť, udržiavať duševnú rovnováhu redukciou psychického napätia. Uvedené techniky sa používajú adekvátne i neadekvátne. Kritériom hodnotenia adekvátnosti ich využitia je pritom kontext (napríklad veku, času, situácie, životnej oblasti). Pre každého človeka je výhodné, ak si osvojil čo najširší repertoár obranných mechanizmov aj ich používanie vo vhodných situáciách. Problém je v tom, že sa jednotlivé reakcie nevyskytujú izolovane, ale sa kombinujú a doplňujú. Zároveň platí, že využívanie obranných mechanizmov je len niečo ako prvá pomoc, prvá bezprostredná reakcia, ktorú má človek v prípade potreby k dispozícii. Nie je pre neho výhodné, ak sa na tieto mechanizmy spolieha a stereotypne ich opakuje, pretože neprinášajú dlhodobejší efekt pre sebarozvoj.

Pri zámernom riešení konfliktov ide o **vedomé zvládanie konfliktu**, v procese ktorého dochádza k vedomej snahe zvládnuť náročné situácie a záťaž. Zvládanie v konfliktnej situácii môže byť zamerané na príčinu záťaže (inštrumentálne zvládanie), zvládanie zamerané na emócie a zvládanie zamerané na prehodnotenie situácie a kognitívne zvládnutie konfliktu (Ondrušek et al., 2004).

Zámerné riešenie konfliktnej situácie môže byť iniciované samotnými účastníkmi, ktorí prevezmú iniciatívu s cieľom ukončenia a zvládnutia konfliktnej situácie. Ďalšou podobou zámerného riešenia konfliktnej situácie môže byť prizvanie tretej nezúčastnenej osoby.

4.2.3.1. Zámerné riešenie účastníkmi konfliktu

V prípade riešenia účastníkmi konfliktu, keď sú prítomné len zúčastnene osoby, prebieha vyjednávanie (negociácia). Je to **racionálny proces**, v priebehu ktorého sa uplatňuje aj emocionálna zložka. Cieľom je znížiť napätie, odstrániť averziu a zmeniť súperivý postup na oboch stranách (Holá, 2003).

V procese riešenia konfliktu vyjednávaním dochádza k zbieraniu potrebných informácií a k ich analýze, aby sa dospelo k možnostiam riešenia a v priaznivom prípade k prijatiu záverečnej dohody uspokojujúcej spoločné záujmy.

V procese riešenia konfliktu samotnými účastníkmi je špecifické to, že partneri v konflikte sú nútení kombinovať svoju pôvodnú účastnícku rolu s rolou riešiteľskou. To často neprebehne hladko, pretože nie je ľahké prekonať negatívne emócie spojené s podozrievavosťou a vzťahovačným

hodnotením a posudzovať situáciu racionálne, hľadať riešenia a usilovať sa o ich realizáciu. Riešenie konfliktu samotnými účastníkmi môže zlyhávať. Nie vždy chápú, ako by mohli svoj problém riešiť, alebo ak to aj vedia, nedokážu tak postupovať. Zlyhávajú potom v dôsledku defektov vo vzájomnej komunikácii. Významný podiel na problematickom riešení konfliktu vyjednávaním majú aj osobné vlastnosti a spôsoby správania ľudí, ktoré môžu byť príčinou konfliktu. Ďalšou príčinou zlyhania riešenia bývajú rozdielne kultúrne návyky a hodnotové orientácie ľudí (Holá, 2003).

4.2.3.2. Zámerné riešenie prostredníctvom tretej strany

V prípade, že sa zúčastnené strany nedokážu na riešení konfliktu dohodnúť, je vhodné prizvať ďalšiu osobu ako tretiu – **nezúčastnenú stranu**, na ktorú delegujú do istej miery právo rozhodovať o svojich veciach. Od tejto nezúčastnenej strany sa očakáva podpora oboch sporiacich sa strán, nezaujaté posúdenie a konečné rozhodnutie. Pri rozhodovaní sa vonkajšia autorita môže riadiť vlastným úsudkom, ale v konkrétnych situáciách musí pritom rešpektovať vopred dané pravidlá (napríklad zákon). Oficiálne prizvanou stranou môže byť súd, arbiter alebo mediátor. Každý z nich plní pri riešení konfliktu inú funkciu.

Súdne konanie

Pri súdnom riešení rozhoduje o práve sporných strán súd, ale jeho rozhodovanie sa vôbec netýka uspokojenia potrieb a prání účastníkov. Preto nemožno očakávať, že súdne rozhodnutie (v občianskych i obchodných sporoch) ukončí konfliktnú situáciu k spokojnosti účastníkov tak, aby ho v konečnom dôsledku aj dodržiavali. Autoritatívne súdne rozhodnutie nemôže upraviť budúce vzťahy a v súdnom procese nie je priestor pre prípadné vyjednávanie, hľadanie alternatív. Súdne konanie vedie k tomu, že sa jedna zo sporných strán cíti byť víťazom a druhá porazeným, preto sa medzi nimi ťažko sa dá obnoviť komunikácia (Holá, 2003).

Arbitrážne konanie

Pri arbitráži poverujú strany v konflikte spoločne zvolenú nezávislú tretiu osobu – arbitra, aby vyriešila ich prípad. Arbiter nemusí mať právnické vzdelanie. Vypočuje každú stranu, zváži ich argumenty a požiadavky a rozhodne. Jeho rozhodnutie je potom pre všetkých klientov právne záväzné a vymáhatelné. Arbitráž dáva síce stranám väčší priestor pre vyjadrenie svojich stanovísk, potrieb a záujmov, ale o konečnej dohode rozhoduje autorita, nevzniká prostredníctvom vzájomného vyjednávania a zvažovania

možných spôsobov riešenia. V EÚ býva tento postup bežný, býva uzákonený tak, že dáva možnosť dohody pre strany hospodárskeho sporu, to znamená, že o sporoch medzi nimi nebude rozhodovať súd, ale nimi zvolený jeden alebo viac rozhodcov. Ich výrok má rovnakú váhu ako rozsudok. Arbitráž má v porovnaní so súdnym konaním výhody v tom, že k rozhodnutiu sa dospeje rýchlejšie, líši sa v kvalite a nákladoch, poskytuje možnosť kompromisnej dohody a väčšej spravodlivosti (Holá, 2003).

Mediácia

Ak sa v procese riešenia konfliktu prizve neutrálna a nestranná osoba, ktorá je prijateľná pre obe strany, ide o mediáciu. Je to teda metóda riešenia konfliktov komunikáciou, keď účastníkom konfliktu pomáha mediátor, aby dospeli k riešeniu, ktoré bude pre nich akceptovateľné (Holá, 2003).

4.3. Transformácia konfliktov a alternatívne prístupy v riešení konfliktov

Najnovšie prístupy k riešeniu konfliktov sa už nezameriavajú na definitívne vyriešenie konfliktu, ale ich cieľom je **transformácia konfliktu** do takej podoby, aby sa zabránilo a predchádzalo násiliu. Transformáciou sa môže dosiahnuť preformulovanie východiskovej situácie, aby strany v konflikte dokázali spolu existovať aj s protichodnými záujmami a prostredníctvom dialógu dospeli k riešeniu s novým aj netradičným uspokojovaním záujmov sporiacich sa strán (Ondrušek, 2016c). Odborníci tak opúšťajú predstavu, že konflikty sa dajú vyriešiť úplne (čo býva častá laická predstava), že výsledkom ich riešenia je víťazstvo na jednej strane a prehra na strane druhej. Pri samotnom definovaní konfliktu sa zdôrazňuje vnímanie reality namiesto rozdielov. Tak je to napríklad vo vymedzení konfliktu ako „vnímanej divergencie záujmov“ a ako „presvedčenia, že súčasné aspirácie strán nemôžu byť dosiahnuté naraz“ (Pruitt, podľa Ondrušek, 2016c, str.55).

Na zvládanie sociálnych konfliktov má záujem aj celá spoločnosť. Slúži na to systém práva, v rámci ktorého sú stanovené authority, ktoré kontrolujú porušovanie pravidiel a zákonov. Konfliktom sa ďalej venujú inštitúcie, ktoré sa zameriavajú na ochranu duševného zdravia a pomáhajú jednotlivcom vyrovnávať sa so záťažou a s prežívanými konfliktami. Okrem týchto tradičných spôsobov riešenia konfliktov sa rozvíjajú aj alternatívne postupy, ktoré bývajú (na rozdiel od hore uvedených autoritatívnych) skôr neformálne a neinštitucionalizované. Patrí sem tzv. principiálne vyjednávanie, ak strany v konflikte spoločne komunikujú o možnostiach riešenia konfliktu medzi nimi, pričom sa zameriavajú na záujmy a potreby oboch strán. K ďalším

alternatívnym metódam riešenia konfliktu patria už spomínané postupy arbitráž a mediácia, v ktorých zohráva dôležitú rolu tretia nezainteresovaná strana (Holá, 2003; Ondrušek, 2016c).

4.4. Význam identifikácie záujmov pri riešení konfliktu

V procese riešenia konfliktov platí dôležitý princíp **porozumenia záujmov**. Odhalením záujmov v konfliktnej situácii sa odhalí dôvod, prečo druhá strana o niečo bojuje. Záujmy (čiže motívy) sú veľmi často skryté a strany v konflikte majú skôr tendenciu deklarovať svoju pozíciu v konflikte. Prejavuje sa to kladením ultimáta v podobe vyjadrenia ultimatívnych želaní buď o stave, ktorý chce strana dosiahnuť, alebo o odstránení stavu, ktorý si neželá. Deklarované pozície majú formu príkazu, rozkazu alebo zákazu, na ktoré druhá strana prirodzene reaguje nesúhlasom a odporom. Neprinášajú druhej strane informácie o tom, aké sú skutočné ciele, záujmy a potreby človeka v konflikte, a zužujú možnosti riešenia konfliktu. Zameranie na záujmy a ciele môže viesť k spolupráci a zmeniť útočné tendencie. Je teda možné osvojiť si zručnosti, ktoré vedú k dialógu a pomáhajú identifikovať záujmy. Týmto spôsobom strany v konflikte dokážu spolupracovať pri uspokojovaní spoločných záujmov a hľadať ďalšie spôsoby uspokojovania odlišných až protichodných záujmov (Bednařík, 2001).

Zhrnutie kapitoly

V konfliktnej situácii osobnosť reaguje najprv mobilizačne a následne na to konflikt aktívne rieši. Mobilizačná fáza sa vyznačuje emocionálnym a rozumovým zhodnotením situácie. Aktívna fáza sa vyznačuje činnosťou, ktorá môže viesť k riešeniu danej situácie, adaptácii na novú situáciu alebo k zmene vnímania situácie. Historicky ľudia riešia konflikty spoluprácou alebo súperením. Spolupráca a súperenie sa odvíja od subjektívne vnímaného zisku, ktorý prináša vyriešenie konfliktu. Konštruktívna a deštruktívna komunikácia v konflikte závisí od miery reflexie a vzájomnej lásky zúčastnených v konflikte a využíva sa často v párovom a manželskom poradenstve. Medzi spontánne techniky zvládania záťaže patria obranné mechanizmy, ktoré umožňujú nevedome redukovat úzkosť v stresovej situácii. Ide o jednorazové reakcie na záťaž. Pri ich zneužívaní môže dôjsť k somatopsychickým ťažkostiam. Zámerné riešenie konfliktu je vedomé zvládanie konfliktnej situácie samotnými účastníkmi konfliktu alebo prostredníctvom tretej strany. Môže byť zamerané na príčinu, emócie alebo na prehodnotenie situácie. Zámerné riešenie konfliktu jeho účastníkmi prebieha prostredníctvom vyjednávania a môže závisieť od iných osobnostných vlastností a prejavov zúčastnených strán. Zámerné riešenie konfliktu prostredníctvom tretej strany môže

mať podobu súdneho konania, arbitrážneho konania alebo mediácie. Transformácia konfliktov a alternatívne prístupy k riešeniu konfliktov majú za cieľ transformovať konflikty tak, aby sa predchádzalo / zabránilo násiliu. Identifikácia záujmov pri riešení konfliktu umožňuje podporu spolupráce a elimináciu útokov.

Otázky na opakovanie

1. Charakterizujte mobilizačnú fázu riešenia konfliktu.
2. Ako môže prebiehať aktívna fáza riešenia konfliktu?
3. Ako súvisí spokojnosť človeka s riešením konfliktných situácií? Uveďte príklad.
4. Keď hovoríme o súperení a spolupráci ako stratégiách riešenia konfliktu, môžeme povedať o niektorej z nich, že je jednoznačne dobrá alebo zlá? Vysvetlite.
5. Aké sú okolnosti deštruktívnej komunikácie v konflikte?
6. Vymenujte aspoň 5 obranných mechanizmov podľa S. Freuda alebo A. Freudovej a definujte ich.
7. Opíšte techniku vyjednávania ako prostriedku zámerného riešenia konfliktu účastníkmi. Ako prebieha a aké faktory vplývajú na jeho výsledok?
8. V akých situáciách uplatňujeme zámerné riešenie konfliktu treťou stranou? Kto môže byť v tomto prípade „treťou stranou“?
9. Aké prístupy je možné využiť v rámci transformácie / alternatívneho riešenia konfliktov?
10. Aké sú dôsledky skrytých záujmov v konfliktnej situácii?

Ďalšia odporúčaná literatúra

- Čakrt, M. (2000). Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Management Press.
- Smékal, V. (2007). Pozvání do psychologie osobnosti. Barrister & Principal.

5. Interpersonálne štýly zvládania konfliktov

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- aké sú štýly zvládania konfliktov
- päť štýlov zvládania konfliktu
- aké sú interpersonalne štýly zvládania konfliktu

Spôsoby riešenia konfliktov si človek osvojuje už v detstve a v dospievaní. V priebehu života si týmto spôsobom vytvárame rôzne štýly, ale niektoré používame častejšie. Preferujeme ich bez toho, že by sme si to zvlášť uvedomovali. Interpersonálne štýly zvládania konfliktov potom riešime pre nás osvedčeným spôsobom, pričom vychádzame zo skúsenosti, z naučených postupov z rodinného prostredia aj z osobnej filozofie. Vzhľadom na to, že konfliktné situácie sú veľmi rôznorodé, je samozrejme vhodné mať k dispozícii rôzne postupy a prispôbiť sa konkrétnej situácii.

5.1. Klasifikácie štýlov zvládania konfliktov

V oblasti spôsobov riešenia konfliktov sú známe viaceré klasifikácie štýlov zvládania konfliktov, ktoré ich diferencujú na dva až päť **štýlov zvládania konfliktu** (Wilmot & Hockerová, 2004). Napríklad dvojštýlová schéma Deutscha a Tjosvolda rozlišuje kooperáciu a kompetíciu. V koncepcii s tromi štýlmi analyzujú Putnam a Wilson nekonfrontáciu, orientáciu na riešenie a kontrolu. K štvorkomponentovým štýlom sa zaraďujú napríklad štýly Pruitta: ustúpenie, riešenie problému, nečinnosť a bojovanie (podľa Wilmot & Hockerová, 2004). K najviac uplatňovaným klasifikáciám patrí 5 zložková koncepcia, v ktorej sa uvádza vyhýbajúci, láskavý, dominujúci, kompromisný a integrujúci štýl (Rahim, podľa Wilmot & Hockerová, 2004). Podobne pristupujú k triedeniu aj Kilmann a Thomas (podľa Wilmot & Hockerová, 2004), ktorí uvádzajú štýly vyhýbanie, prispôsobenie, súťaženie, kompromis a spolupráca.

5.2. Päť štýlov zvládania konfliktu podľa asertivity a kooperativity

Koncepcie piatich štýlov zvládania konfliktov vychádzajú z kombinácie dvoch základných dimenzií správania v konflikte. Na jednej strane je to orientácia na seba a na svoj výkon (asertivita), druhou dimenziou je orientácia na druhých a na vzťah (kooperativita). Podľa toho, v akej intenzite sa kombinujú uvedené dimenzie, možno identifikovať päť štýlov zvládania

konfliktu (Gillernová, 2001; Wilmot & Hockerová, 2004):

- vyhýbanie sa – nízka spolupráca aj nízka asertivita
- prispôsobenie sa – vysoká spolupráca, ale nízka asertivita
- presadenie sa – vysoká asertivita, ale nízka spolupráca
- vzájomné ústupky (kompromis) – stredná úroveň asertivity aj spolupráce
- zhodná mienka (konsenzus) – vysoká spolupráca aj vysoká asertivita

Jednotlivé štýly zvládania konfliktov sa od seba výrazne líšia, ale nedá sa z uvedených piatich štýlov jednoznačne odporúčať jeden najvhodnejší, pretože pre každú situáciu môže byť vhodný iný štýl. Preto sa odporúča mať osvojených viac štýlov, aby bolo možné vybrať si z nich podľa konkrétnych podmienok.

V nasledujúcom texte sú uvedené charakteristiky štýlov zvládania konfliktov aj s možnosťami ich využitia. Pre podrobnejšie štúdium odporúčame práce autorov Čakrt (2000), Gillernová (2001) a Wilmot a Hockerová (2004).

5.2.1. Únikový štýl

Tento štýl je **neasertívny a nekooperatívny**, pretože človek, ktorý ho využíva, podceňuje svoje vlastné záujmy, nepresadzuje ich a ani sa nezaujíma o záujmy druhej strany. Aby sa vyhol konfliktu, neangažuje sa v konfliktnej situácii a vzdáva sa, pretože neverí, že sa dá riešiť. Tento štýl si volia ľudia vtedy, keď sa cítia bezmocne, a radšej sa tvária, že sa nič nestalo alebo zmenia tému. Nevýhodou tohto štýlu býva to, že problém sa nerieši, čo vedie k dlhodobej frustrácii.

Únikový štýl môže byť prijateľný, ak problém, kvôli ktorému konflikt vznikol, nie je dôležitý ani naliehavý, alebo, keď je veľmi nízky predpoklad uspokojenia záujmov. Vhodný je v situácii, keď sa ukáže, že v danej situácii je potrebné získať čas pre vychladnutie horúcich hláv, pre hľadanie ďalších informácií alebo si to vyžaduje perspektíva vzťahov medzi zúčastnenými osobami. Únik odborníci odporúčajú aj v situácii, ak si účastníci konfliktu uvedomia, že by konflikt medzi nimi vedeli efektívnejšie vyriešiť iné osoby.

5.2.2. Prispôsobivý štýl

Prispôsobenie je **neasertívny** štýl, v ktorom sú pre osobu v konfliktnej

situácii interpersonálne vzťahy dôležitejšie než jeho vlastné ciele. Človek, ktorý si ho osvojí, využije ho s cieľom budovania pozitívnych priateľských vzťahov. Chcel by, aby ho druhí prijímali a mali ho radi. V jeho predstave je lepšie konfliktu sa vyhnúť, aby bola obnovená harmónia. Radšej sa v záujme udržania vzťahov vzdá dosahovania svojich vlastných cieľov. Môže sa tak správať dobrovoľne, buď preto, že je naučený niečoho sa zrieknuť v prospech druhej strany alebo v dôsledku strachu z konfrontácie. V prípade, že je druhá strana v konflikte evidentne silnejšia, prispôsobenie je „vynútené“ okolnosťami, človek ustupuje pod tlakom, pričom jeho ústup sprevádzajú negatívne emócie (hnev) a frustrácia. Nevýhodou tohto štýlu môže byť pocit zneužívania zo strany protivníka.

Prispôsobivý štýl však môže byť prijateľný a vhodný v situácii, keď si človek uvedomí, že sa nezachoval správne, vtedy je slušné a rozumné priznať si svoj omyl či chybu. Prispôsobenie si volia tiež osoby, ktoré majú záujem dozvedieť sa názor iných a poučiť sa pritom. Ďalej je tento štýl užitočný v situácii, keď predmet sporu v konflikte je dôležitejší pre druhú stranu. Vtedy prispôsobenie prispieva k uspokojeniu záujmov druhých a dáva šancu udržaniu dobrých vzťahov, pomáha udržať stabilitu a harmóniu a dáva vzťahom perspektívu. V prípade, že si človek uvedomí, že v konflikte ťahá za kratší koniec, tiež je tento štýl vhodný, pretože pomáha minimalizovať straty.

5.2.3. Súperivý štýl

V súperivom štýle sa človek v konflikte snaží dosiahnuť svoj cieľ bez ohľadu na to, aké z toho budú dôsledky pre druhú stranu. V takomto **sebapresadzovaní** sú dôležité vlastné ciele a či to prinesie niečo pozitívne pre vzťahy, je nedôležité. Protivníka sa snaží priviesť k prijatiu jeho vlastného hľadiska a jeho riešenia. Ráta s tým, že konflikt končí na jednej strane porážkou, na druhej strane víťazstvom, pričom cieľom je zvíťaziť. Víťazstvo je zadostučinením, pri prehre dominuje pocit slabosti a zlyhania. O výhru sa usiluje aj prostredníctvom útočenia, silou, zastrašovaním.

Aj súperenie môže byť primeraným štýlom riešenia konfliktu, pretože niekedy je dôležité nestrácať čas a reagovať rýchlo a rozhodne. Súperivý štýl je vhodné využiť pri zavádzaní nevyhnutných, ale nepopulárnych opatrení. K tomuto štýlu možno pristúpiť aj vtedy, ak druhá strana v doterajšom procese riešenia konfliktu zneužívala nekompetitívny prístup jej protivníka; tým, že strana pritvrdí, dáva najavo, že jej doterajšie podnety k spolupráci nie sú slabosťou strany.

5.2.4. Kompromisný štýl

Pri kompromisnom štýle sa v konfliktnnej situácii presadzuje záujem o vlastné ciele, zároveň sa považujú za dôležité aj vzťahy s druhými, ale oboje len do určitej miery. Hľadá sa **kompromis**, ktorý si vyžaduje ústupky a výmeny. Jedna strana sa vzdáva časti svojich vlastných cieľov a prehovára k tomu istému aj druhú stranu. Hľadá sa riešenie také, v ktorom obe strany niečo získajú a niečo za to poskytnú. Účastník konfliktu je ochotný niečoho sa vzdať, aby sa našiel hoci aj malý priestor pre obojstranný úžitok. Výsledkom je to, že záujmy sú sčasti splnené a sčasti nesplnené. Nie je jasný víťaz ani porazený. Dohodnuté ústupky sú síce prijateľné a účelové, ale nezabezpečujú trvalé riešenie.

Kompromisný štýl je namieste, ak sú ciele zúčastnených strán stredne dôležité, pričom riziko narušenia vzťahov by malo vážnejšie následky. Kompromis je ďalej prospešný v situácii, keď sú protivníci na rovnakej pozícii a ich ciele sa navzájom vylučujú. Význam kompromisného štýlu sa potvrdzuje v zložitejších situáciách, keď umožňuje dosahovanie dočasných dohôd alebo sa uplatní pri hľadaní účelného riešenia konfliktu pod časovým tlakom. Kompromis tiež môže byť náhradou v situácii, v ktorej nie je možná spolupráca ani súperenie.

5.2.5. Integračný štýl

V integračnom štýle, ktorý je asertívny a kooperatívny súčasne, majú vysokú hodnotu vlastné ciele a zároveň vzťahy. Ide o **proces dosahovania konsenzu**, v ktorom sa problém vyrieši k spokojnosti oboch strán. Integrácia a spolupráca vedú k zlepšeniu vzťahov tým, že dôjde k zníženiu napätia. Medzi zúčastnenými stranami prebieha diskusia, až, kým sa nenájde riešenie, ktoré uspokojí obe strany, a kým sa neodstránia aj všetky negatívne emócie.

Integračný štýl sa uplatňuje, ak sú záujmy zúčastnených strán tak dôležité, že z nich nemožno zľavovať kompromisom. Riešenia, ku ktorým sa integračným štýlom dospeje, majú dlhodobé trvanie a môžu sa v nich zladiť stanoviská z rôznych perspektív. Dôležitý je aj účinok na prežívanie, pretože integračný štýl prispieva k spracovaniu emócií, ktoré negatívne ovplyvňovali vzťahy.

5.3. Využívanie interpersonálnych štýlov pri zvládaní konfliktov

Jednotlivé štýly zvládania konfliktov majú svoje silné aj slabé stránky a

vhodnosť ich využitia je determinovaná na jednej strane ich osvojením a na strane druhej kontextom konfliktovej situácie. Preto nie je reálne nájsť nejaký univerzálny prístup k riešeniu konfliktov. Zároveň je pre človeka užitočné osvojiť si čo najpestrejší repertoár zvládania konfliktov, aby jeho prejavy v konfliktnej situácii neboli stereotypné, ale aby mal k dispozícii čo najširšie možnosti reagovania.

Pri uvažovaní o pozitívach alebo negatívach štýlov zvládania konfliktov môžu štýly vyvolávať jednoznačný pozitívny alebo negatívny dojem na základe ich pomenovania. Tomu sa však treba radšej vyhnúť, každý štýl je vhodný, ak je vhodne zvolený, primerane zvládnutý a prináša svojmu aktérovi spokojnosť.

Napríklad vyhýbanie, prípadne aj prispôsobenie sa môže vyvolávať negatívne konotácie kvôli predpokladanej pasivite, avšak v konkrétnych situáciách aj pasivita a ustupovanie v konfliktnej situácii majú zmysel. Súperivý štýl máva vzhľadom na prejavy presadzovania sa tiež negatívne znamienko, ak sa interpretuje len ako bezohľadnosť. Z vyššie uvedených piatich štýlov zvládania konfliktov tak vychádzajú relatívne pozitívne kompromis a integrácia (konsenzus), pričom výsledok oboch sa v bežných názoroch hodnotí veľmi podobne.

Odborníci však upozorňujú na dôležité rozdiely medzi kompromisom a konsenzom (Bednařík, 2001). V oboch štýloch platí, že neprinášajú uspokojenie všetkých potrieb. Pri kompromise dochádza k tomu, že človek sa musí niečoho vzdať a jeho najdôležitejšie potreby môžu byť uspokojené len čiastočne. Preto aj po dosiahnutí dohody kompromisom sa časom objaví silná tendencia k ich uspokojeniu a človek napriek predchádzajúcej dohode s druhou stranou začne hľadať ďalšie možnosti uspokojenia svojich dôležitých potrieb. Kompromis teda prináša len dočasné a nie stabilné vyriešenie problému. Na druhej strane konsenzus prebieha tak, aby sa dosiahla zhodná mienka a súhlas zúčastnených strán v uspokojovaní najdôležitejších potrieb. Uspokojenie ďalších potrieb nie je také dôležité, a po dosiahnutí konsenzu v tom, čo je pre účastníkov konfliktu najdôležitejšie, bude príležitosť na hľadanie spôsobu, ako dosahovať aj menej dôležité ciele.

Konkrétne štýly zvládania konfliktu sú vhodné, ak vedú k dobrému riešeniu konfliktu. To znamená, že riešenie konfliktu prináša zisky všetkým zúčastneným, je konkrétne a realizovateľné, prijateľné pre každého zainteresovaného, pričom sa na riešení konfliktu podieľajú všetci spoločne. Proces riešenia konfliktu predpokladá istú postupnosť. Pre úspešnosť tohto procesu je žiaduce, aby sa oddelili ľudia od problému a aby sa počas vzájomného dialógu identifikovali skutočné ciele a záujmy, ktoré bývajú skryté. Dôležité je tiež hľadanie viacerých možností riešenia konfliktu namiesto sústredenia sa na jediné možné riešenie (Fisher et al., 2012).

V priebehu života si osobnosť vytvára rôzne štýly zvládania konfliktov. Vhodnosť jednotlivých štýlov zvládania závisí od konkrétnych okolností a podmienok situácie. Kombinovaním asertivity a kooperácie môžeme usudzovať na päť štýlov zvládania konfliktov: vyhýbanie sa, prispôsobenie sa, presadenie sa, kompromis a konsenzus. Neexistuje jednoznačne dobrý alebo zlý štýl zvládania konfliktov. Dôležité je zvažovať všetky okolnosti konfliktnej situácie a disponovať rôznymi štýlmi zvládania, ktoré okolnostiam dokážeme prispôbiť.

Otázky na opakovanie

1. Charakterizujte päť štýlov zvládania konfliktov podľa miery asertivity a spolupráce v správaní osobnosti.
2. V akej situácii je vhodný únikový štýl zvládania konfliktov? K čomu vyhýbanie vedie?
3. V akých situáciách je vhodný štýl prispôsobenia? Aké sú jeho výhody / nevýhody v závislosti od situácie?
4. V akých situáciách je vhodný súperivý štýl zvládania konfliktov?
5. V akých situáciách je vhodný kompromisný štýl zvládania konfliktov?
6. V akých situáciách je vhodný integračný štýl zvládania konfliktov?
7. Ktorý zo štýlov zvládania je najlepší? Vysvetlite.

Ďalšia odporúčaná literatúra

- Čakrt, M. (2000). Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Management Press.
- Smékal, V. (2007). Pozvání do psychologie osobnosti. Barrister & Principal.

6. Komunikácia v konflikte

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- čo je to sociálna komunikácia
- aké zložky patria do neverbálnej komunikácie
- ako si rozumieme vo verbálnej komunikácii
- ako verbálne komunikovať v konfliktnej situácii

6.1. Komunikácia medzi ľuďmi

V procese riešenia konfliktov je vždy veľmi dôležitým faktorom komunikácia medzi ľuďmi, v psychologickej terminológii **sociálna komunikácia**. Sociálna komunikácia je špecifickým druhom komunikácie. Je to proces, v priebehu ktorého sa ľudia dorozumievajú, vymieňajú sinázory, postoje, oznamujú informácie o svojom vlastnom prežívaní a prejavujú svoj vzťah k iným ľuďom (Kollárik a kol, 2008).

Komunikácia je takou formou spojenia medzi ľuďmi, ktorá funguje prostredníctvom významov. V jednotlivých komunikačných aktoch možno vyčleniť 5 zložiek: zámer osoby, ktorá informáciu odovzdáva, zmysel, ktorý pre ňu má odovzdávanie informácie, vecný obsah informácie, jej zmysel pre príjemcu a účinok jej odovzdania na príjemcu (Výrost & Slaměník, 1997).

Spôsob a obsah komunikácie pôsobí aj na priebeh konfliktu a jeho riešenie. Ak komunikácia v konflikte je nezrozumiteľná alebo dokonca útočná, konflikt sa nerieši, ale sa zhoršuje. Naopak konštruktívna komunikácia, v ktorej nie sú prejavy útočenia, napomáha riešeniu konfliktov.

V rámci komunikácie sa rozlišujú viaceré druhy komunikácie, praktický zmysel má členenie komunikačných kanálov na verbálne a neverbálne (Gajdošová, 2008; Gillernová, 2001). Neverbálna komunikácia sprevádza verbálnu komunikáciu, pričom ju môže zdôrazniť či nahradiť, ale tiež môže meniť význam verbálnych prejavov. V procese riešenia konfliktu je preto dôležité, nakoľko majú jeho aktéri osvojené komunikačné zručnosti v rámci oboch komunikačných kanálov.

6.2. Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia využíva pohľady a pohyby očí, výrazy tváre, gestá, pohyby tela a jeho častí, zmenu vzdialenosti, fyzické postoje, dotyky, sprievodné prejavy reči a úpravu zovňajšku (Gajdošová, 2008; Křivohlavý,

1988). Uvedené prostriedky slúžia na podporenie obsahu, ktorý človek komunikuje verbálne – slovami. Na druhej strane – na strane osoby, ktorej je verbálna komunikácia určená, neverbálne prvky v komunikácii prispievajú k lepšiemu porozumeniu obsahu správy. V neverbálnych prejavoch sa môžu vyskytnúť znaky konfliktu, napríklad to, že sa schýľuje k hádke, že sa zvyšuje napätie, že osoba počas komunikácie s niečím nesúhlasí, nie je spokojná. Sú to znaky, na ktoré sme napriek ich nenápadnosti vnímaví a k ich porozumeniu dochádza často skôr, než sú vyslovené. Neverbálna komunikácia preto v medziludských vzťahoch aj v konfliktoch často „predbieha“ verbálnu.

Napriek neodškriepiteľnému významu neverbality nie je jednoduché dedukovať z nej prežívanie, myšlienky, názory, postoje a ďalšie psychologické charakteristiky komunikátora. V rôznych populárnych príručkách o porozumení neverbálnej komunikácie (o reči tela) sa ponúka interpretácia konkrétnych neverbálnych prejavov. Pre skutočné pochopenie psychiky človeka z jeho neverbálnych prejavov však nestačia pravidlá, podľa ktorých sa k neverbálnemu znaku jednoznačne priraduje konkrétna psychická vlastnosť či funkcia, ale je potrebné brať do úvahy rôzne ďalšie okolnosti a ich kombinácie komplexne.

6.2.1. Komunikácia zrakom a mimikou

Zraková komunikácia predstavuje zložku neverbálnej komunikácie, do ktorej patrí zameranie pohľadu, časová charakteristika pohľadu, častot venovania pohľadov konkrétnej osobe a v neposlednom rade aj spôsob zamerania pohľadu, t.j. uhol pootvorenia viečok. Tieto prejavy sú zosúladené s verbálnou komunikáciou tak, že pri hovorení je zrakový kontakt nižší než pri počúvaní. Inak je to však pri prejavovaní dominancie, vtedy je zrakový kontakt pri hovorení intenzívnejší. V rámci základných prejavov sociálneho správania sú zasa očné pohľady intenzívnejšie pri kooperácii než pri súperení. V prípade dlhodobejších pozitívnych vzťahov a prejavovanej dôvery býva však zrakový kontakt menej častý (Gajdošová, 2008).

Niektoré aspekty zrakovej komunikácie sa môžu vyskytovať v konfliktných situáciách. Je to uprený pohľad, ktorý je vnímaný ako vyhrážanie a blížiaci sa útok. Pohľadom sa dá vyjadriť aj podozrievavosť, ak je smer pohľadu zospodu (Bednařík, 2001).

Zraková komunikácia je vo vzťahu s mimikou tváre. Ide pri nej o pohyby svalov v jednotlivých zónach tváre, ktorými sú čelo, svaly okolo očí a dolná časť tváre (brada a horná pera). Mimika, výraz tváre poskytuje informácie o emóciách človeka, ako je šťastie, prekvapenie, strach, hnev, smútok, znechutenie, opovrhnutie, záujem (Gajdošová, 2008).

V situácii konfliktu sa mimické prejavy týkajú všetkých oblastí tváre: čela, očí, pier aj brady. V mimických prejavoch človeka prežívajúceho konflikt možno pozorovať hnev, nesúhlas, odpor, opovrhovanie aj agresiu na zmraštenom čele, zúžených očiach a zreničkách, stisnutých alebo odutých perách (Bednařík, 2001).

6.2.2. Komunikácia gestami, pohybmi a pozíciami tela

Komunikácia gestami – gestikulácia prebieha prostredníctvom pohybov rúk, prípadne ramenami a hlavou. Gestami zvykneme spontánne podporovať aj zdôrazňovať to, o čom hovoríme, v tom prípade fungujú gestá ako ilustrátory. Gestá, ktorými oznamujeme zmenu v komunikácii (napríklad preberanie slova), sú regulátormi. Tretím typom gest sú adaptéry, ktoré uvoľňujú napätie v stresových situáciách. Príkladom je škriabanie sa za ušami alebo uhládzanie šiat.

V prípade konfliktu gestá naberajú na intenzite, ktorá naznačuje agresiu. Môžu sa však tiež úplne zastaviť, keď je človek v strehu a chce odporovať (Bednařík, 2001).

Komunikácia pohybmi sa nazýva kinetika. Patria sem pohyby tela (napríklad spôsob chôdze) a jeho častí. Prostredníctvom kinetiky možno komunikovať uvoľnenosť a napätie v tele, čo súvisí aj s vnútorným prežívaním. V rámci kinetiky pôsobí na komunikáciu dynamika pohybov, rýchlosť, ale aj kopírovanie pohybov iných ľudí alebo komunikácia opačnými pohybmi.

V konfliktnej situácii sa zvyšuje pohybová dynamika pri rozčúlení alebo naopak dôjde k zastaveniu pohybov ako prejav strachu. Ďalšie znaky konfliktu v kinetike možno pozorovať v trasení končatín alebo poklepkávaní prstov (Bednařík, 2001).

Svoje názory, postoje, naladenie komunikuje človek aj tým, akú polohu zaujíma celým telom a tiež v akej polohe sú časti jeho tela (najmä končatiny). Tento typ neverbality sa nazýva posturoológia, pričom k jej prejavom patria aj zmeny polohy tela a spôsob zaujatia danej polohy, ako je státie, sedenie (Křivohlavý, 1988). V tejto súvislosti sa používajú pojmy otvorená a uzavretá poloha. Otvorená podoba naznačuje súhlas (napríklad pri rozhovore posediačky môže mať podobu voľne položených rúk na nohách) a uzavretá poloha nesúhlas aj nezáujem (prekrížené nohy aj ruky). V rámci registrovania posturologie sa zmeny z otvorenej polohy do uzavretej môžu objaviť v počiatočných štádiách konfliktu v dôsledku zaujatia nepriateľského postoja (Bednařík, 2001).

6.2.3. Priestorová a teritoriálna komunikácia

Priestorová komunikácia, čiže proxemika sa týka využívania priestoru a zmien vzdialeností medzi rôznymi ľuďmi v komunikácii (Gajdošová, 2008). Fyzická vzdialenosť počas komunikácie súvisí aj s psychickou vzdialenosťou či blízkosťou partnera v komunikácii. Citliví sme aj na zmeny fyzickej vzdialenosti, tieto zmeny sú vnímané aj ako zmeny vzťahu v priebehu komunikácie. Približovanie je prijímané ako súhlas a porozumenie, oddiaľovanie ako nesúhlas. Avšak aj priblíženie môže signalizovať ostrý nesúhlas až konflikt, ak ho sprevádza zachmúrená mimika, nehovoriac o tom, že v približovaní sa dá vycítiť aj zastrašovanie a vyhrážanie (Bednařík, 2001).

Spôsob komunikácie v priestore súvisí aj s teritorialitou. Vstup do vlastného teritória v rámci najkratšej vzdialenosti medzi ľuďmi – v intímnej zóne môže byť v istých situáciách prežívaný ako neadekvátny a veľmi nepríjemný. Príkladom by mohla byť situácia v poloprázdnom prostriedku MHD, do ktorého pristúpi jeden cestujúci a napriek väčšine voľných miest si vyberie miesto tesne vedľa cestujúceho, s ktorým sa vôbec nepozná. Tým vstúpi do jeho teritória, lenže toto priblíženie je prijateľné len pre ľudí, ktorým osoba dôveruje. Úmyselné narušenie intímnej zóny druhej osoby v situácii konfliktu spôsobí napätie a môže byť vnímané ako zastrašovanie (Bednařík, 2001).

6.2.4. Komunikácia dotykom

Komunikácia dotykmi, čiže haptika sa využíva pri prejavovaní emócií, záujmu o inú osobu (aj sexuálneho) a tiež pri zahájení alebo ukončení komunikácie, pri zvitíaní a lúčení (Gajdošová, 2008). Ak dotyk nie sú bolestivé, sú prijímané ako priateľská komunikácia. Bolestivé dotyky sa objavujú v deštruktívnej fáze konfliktu, kedy dochádza k fyzickému aj psychickému ubližovaniu a násiliu (Bednařík, 2001).

6.2.5. Komunikácia predmetmi - produkcia

Do neverbálnej komunikácie patrí aj úprava zovňajšku a zariadenie priestoru, v ktorom prebieha komunikácia. V tomto prípade ide o komunikáciu predmetmi alebo produkciu. V rámci úpravy zovňajšku pôsobí typ oblečenia, jeho farebnosť, doplnky, úprava účesu, aj vôňa parfumu. Tieto znaky nesú informáciu o tom, aké hodnoty, postoje, ideály má daný človek, ktorú skupinu reprezentuje (Gajdošová, 2008).

Produkcia môže naznačiť aj sklon k agresii a vyvolávaniu konfliktov,

napríklad výber oblečenia, ktoré pôsobí vojensky a prináša ostatným varovanie pred možnou agresiou (Bednařík, 2001).

6.2.6. Paralingvistika

Pri paralingvistike ide o sprievodné prejavy verbálnej komunikácie. Patrí sem hlasitosť rečového prejavu, tón hlasu, farba hlasu, časová charakteristika verbálneho prejavu, rýchlosť a plynulosť reči, prestávky v reči a ich náplň, výskyt chýb v reči a spôsob odovzdávania slova (Gajdošová, 2008; Křivohlavý, 1988).

Ak dochádza k zmene nekonfliktnej komunikácie na konfliktnú, na úrovni paralingvistických prejavov sa môže znížiť ich pestrosť, teda zníži sa produkcia hovorenej reči, hlas sa zmení na monotónny, rečový prejav začne byť úsečný, zrýchlený, s dlhšími pomlčkami, pretože sa osoba snaží konflikt a vnútorné napätie s ním spojené neprejavovať navonok. Možný je aj opačný charakter rečového prejavu so zvýšenou pestrosťou paralingvistiky, reč je hlasnejšia, rýchlejšia, zdôrazňujú sa jednotlivé slová a stupňuje sa dynamika intonácie, je to snaha presvedčiť protivníka o svojom nesúhlase s ním (Bednařík, 2001).

6.2.7. Vnímanie signálov konfliktu v neverbálnej komunikácii

Cesta k porozumeniu „reči tela“ nie je jednoduchá a neprináša jednoznačné návody na interpretáciu jednotlivých prejavov neverbality. Ten istý prejav totiž môže byť výsledkom rôzneho aj protichodného prežívania, protichodných predstáv, myšlienok, názorov, postojov a záujmov. Porozumenie komunikácii je však pre fungovanie jednotlivca v spoločnosti iných ľudí, v kontakte s nimi veľmi dôležité. Nepovažujeme za vhodné ponúkať jednoduché rovnice „čítania“ neverbálnych prejavov takým spôsobom, že by sa vytvoril slovník neverbálnych prejavov a ich vnútorných psychických ekvivalentov. Je však vhodné nadobúdať zručnosti v oblasti komunikácie a byť vnímavý na neverbálne prejavy komunikácie.

V súvislosti s prevenciou a riešením konfliktov sú poznatky a skúsenosti z prostriedkov neverbálnej komunikácie užitočné tiež. Ak by sme mali identifikovať nejaký podstatný znak konfliktu na základe neverbálnych prejavov, mohli by sme zovšeobecniť, že v rámci širokej variability prostriedkov neverbálnej komunikácie býva signálom konfliktu extrémny prejav. Keď je neverbálny prejav príliš zoslabený, stlmený a redukovaný alebo zmizne, môže to byť indikátor vznikajúceho konfliktu. Rovnako opačný extrém – príliš silný a výrazný prejav, ktorý sa objaví nečakane a bez

zjavnej príčiny je predzvesťou konfliktu. Zároveň platí, že pri interpretácii neverbálnej komunikácie je nevyhnutné brať do úvahy celý kontext danej situácie, do ktorého patrí aj verbálna komunikácia.

6.3. Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia prebieha prostredníctvom jazyka, resp. jazykových znakov, na ktoré sa viaže význam. V priebehu verbálnej komunikácie je možné rozlíšiť **líniu tematickú**, ktorá sa týka obsahu komunikácie, a **líniu interpretačnú**, v ktorej figuruje význam obsahu pre komunikujúcich (Výrost & Slaměník, 1997).

Osoby zúčastnené v komunikácii môžu byť v pozícii **komunikátora**, t.j. autora komunikačných aktov čiže správ v podobe hovorenej alebo písanej reči, a **recipienta**, ktorý správu počúva alebo číta (Gajdošová, 2008). V prvej pozícii ide o produkciu, v druhej o porozumenie. V týchto pozíciách sa účastníci komunikácie striedajú. Každý z nich sa môže verbálne vyjadrovať kladením otázok a reagovaním na partnera v komunikácii v podobe spätnej väzby. Na druhej strane sa partneri v komunikácii dostávajú do pozície počúvajúceho, ktorý sa viac alebo menej snaží druhej strane porozumieť. V oboch pozíciách sa môžu vyskytnúť prejavy, ktoré konflikt zhoršujú, alebo naopak prispievajú k vzájomnému chápaniu zúčastnených strán.

6.3.1. Produkcia verbálnej komunikácie a jej prejavy v konflikte

Verbálna komunikácia v konfliktnej situácii môže zvyšovať napätie medzi komunikujúcimi osobami. To sa prejaví slovným útočením, rozkazovaním, vyhrážaním odplatou, obviňovaním, zosmiešňovaním. Ako potom reagovať na agresivitu a nepriateľské prejavy partnera v komunikácii tak, aby sa napätie znižovalo a nedochádzalo k eskalácii konfliktu? Prostredníctvom verbálnej komunikácie sa odporúča prejaviť záujem a porozumenie pre problém druhého a k tomu vysvetľovať vlastné záujmy a potreby, hovoriť o tom, ako danú situáciu človek prežíva, a na záver navrhnúť, ako by sa situácia dala riešiť.

Takýto **nekonfliktný postup verbálnej komunikácie** rozpracoval psychológ Thomas Gordon, ktorý vypracoval štruktúru verbálnej reakcie v podobe Ja výroku (Bednařík, 2001; Ondrušek, 2007). Ja výrok je nekonfrontačnou alternatívou vyjadrenia nespokojnosti na rozdiel od útočného a obviňujúceho vyjadrenia, pre ktoré je typický „Ty výrok“, teda používanie gramatického tvaru v druhej osobe, ako napríklad Ty si zlý..., Ty niečo zle robíš... apod. V Ja výroku je potrebné vyhnúť sa hodnoteniu druhej

strany, zamerať sa treba skôr na popísanie konkrétneho prejavu správania druhej strany a svojho vlastného prežívania pri ňom. Autor T. Gordon sa venoval nácviku takejto komunikácie prostredníctvom Ja výroku, ktorý je štruktúrovaný do štyroch zložiek:

- pomenovanie vlastného prežívania (Ja sa cítim ...)
- konkrétny opis správania druhej strany (keď Ty ...)
- uvedenie dôsledkov tohto správania pre osobu, voči ktorej je správanie zamerané (pretože ...)
- navrhnutie zmeny, postupu riešenia situácie (a ja chcem/potrebujem/navrhujem...)

Pre každú zložku Ja výroku je odporúčaný postup pri jeho trénovaní, aby tento výrok bol v komunikácii čo najprirodzenejší, uveriteľný, prispieval ku konštruktívnemu riešeniu problémov či konfliktov.

Pri vyjadrovaní nespokojnosti formou Ja výroku je vhodné byť konkrétny, vyhýbať sa manipulácii, zovšeobecňovaniu aj zveličovaniu. Pri opise vlastného prežívania je potrebné pomenovať vlastné emócie, ale bez prehánania, radšej pri vyjadrení emócií diferencovať ich intenzitu podľa konkrétnej situácie a nezvykať si na stereotypné pomenovania svojich emócií. Chybám sa treba vyhnúť aj v druhom kroku Ja výroku, pri popise správania partnera v komunikácii, či protivníka v konflikte. Najlepšie je opísať čo najobjektívnejšie len to, čo je v správaní navonok zrejmé. Nevhodné sú vyjadrenia, v ktorých správanie druhej osoby komentujeme a interpretujeme, zvlášť, ak pripisujeme prejavom druhej osoby zlý úmysel. V ďalšej zložke Ja výroku pri pomenovaní dôsledkov správania partnera v komunikácii je potrebné byť konkrétny, vyjadrovať sa primerane a nepreháňať. V závere pri navrhovaní postupu riešenia sa odporúča dať najavo ochotu dohodnúť sa a zrozumiteľne bez ultimatívnych požiadaviek vyjadriť svoju predstavu. Účinné môže byť aj zapojenie partnera v komunikácii do riešenia tým, že sa ho opýtame na jeho predstavu.

Ja výrok nie je postup, pri ktorom sa uplatňuje agresívne bezohľadné presadzovanie svojich pozícií, ale ani opačný extrém, akým je stiahnutie sa a vzdávanie sa vlastných záujmov. Je to postup, v ktorom by aj neverbálna zložka komunikácie mala byť v súlade s verbálnym vyjadrením. Dobre zvládnuté vyjadrovanie Ja výrokom je neútočné, slušné, dáva najavo úctu voči druhej osobe. Je to forma spätnej väzby s potenciálom pre znižovanie napätia v komunikácii a pre hľadanie nekonfliktného postupu.

6.3.2. Porozumenie verbálnej komunikácii a konflikt

Porozumenie vo verbálnej komunikácii sa **zakladá na počúvaní druhej strany**. V bežnom rozhovore sa netreba na porozumenie špeciálne sústrediť, dokonca je možné zaoberať sa v myšlienkach inými obsahmi, ktoré s témou komunikátora nesúvisia. Často dochádza aj k prerušeniu komunikátora a reagovaniu na vypočuté témy rozprávaním vlastných zážitkov. V konfliktnej situácii takéto počúvanie nestačí, potrebné je sústrediť sa na počúvanie, prijímať a brať vážne, čo druhá strana hovorí, bez hodnotenia a poučovania. Ide o aktívne počúvanie, ktoré je zúčastneným počúvaním, počúvajúcí dáva ním najavo svoju zaujatosť a zaangažovanosť.

Aktívne počúvanie sa zaraďuje medzi komunikačné zručnosti, ktorých cieľom je vytvoriť atmosféru prijatia, vyjadriť akceptáciu záujmov a spôsobov prežívania partnera v komunikácii. Napomáha tomu aktívne prejavovanie porozumenia, ktoré však neznamená automaticky súhlas s druhou stranou ani pretvarovanie sa (Bednařík, 2001).

Aktívne počúvanie môže prebiehať bez vstupovania do hovoru počas rozprávania druhej strany alebo sa pri ňom využívajú postupy, ktoré komunikáciu štruktúrujú. Medzi takéto postupy patrí parafrázovanie, otázky, reflektovanie a sumarizovanie (Ondrušek, 2007).

Parafrázovanie znamená preformulovanie počutej myšlienky s cieľom vystihnúť jej podstaty. Tento postup povzbudzuje hovoriaceho a podporuje ho v presnejšom vyjadrovaní. V konfliktnej situácii môže parafrázovanie viesť k preformulovaniu napr. sťažnosti na záujem alebo útoku na konštruktívnu kritiku (Ondrušek, 2007). Keďže proces komunikácie je obojsmerný, parafrázovanie môže byť prínosom pre obe strany v komunikácii. Ten, čo počúva, si parafrázovaním môže kontrolovať, nakoľko sa zhoduje jeho chápanie a interpretácia počutého obsahu s tým, čo chcel hovoriaci povedať. Pre hovoriaceho je dôležité spoznať, že druhá strana ho počúva a rozumie obsahu jeho slov.

Kladenie otázok pri aktívnom počúvaní je vlastne poskytovanie komentárov, ktoré majú otvorený koniec. Takýto postup podporuje udržanie smeru rozprávania, upozorňuje na to, čo môže byť povšimnutiahodné alebo pomáha hovoriacemu dokončiť rozprávanie.

Reflektovanie je ďalším prejavom aktívneho, čiže zúčastneného počúvania. Je zamerané na overenie si správnosti porozumenia obsahu počutého, ako aj overenie porozumenia tomu, čo vyslovené nebolo. Vďaka reflektovaniu druhá strana môže samu seba vnímať aj z iného uhla pohľadu. Počúvajúcí zároveň dáva najavo, že vníma u partnera aj viac než len slovné vyjadrenia a komunikuje vcítenie sa do situácie druhého človeka.

Sumarizovanie je zhrnutie dôležitých faktov z počutého obsahu. Pri

sumarizovaní sa odporúča používať tie výrazy, ktoré odznali zo strany partnera v komunikácii. Cieľom je usmerniť ďalšiu komunikáciu a tiež poskytnúť spätnú väzbu.

Snaha o zúčastnené – aktívne počúvanie môže byť narušená rôznymi chybami, ktoré sa uvádzajú v troch kategóriách: nepočúvanie, selektívne počúvanie a hodnotiace počúvanie (Ondrušek, 2007). Nepočúvanie sa vyskytuje, ak sa počúvajúci nesústreďí na počúvanie, napríklad preto, že si myslí, že už vie, čo mu bude v komunikácii povedané. Dokonca môže navonok - formálne prejsť záujem (verbálne aj neverbálne), ale vnútorne sa ho komunikovaný obsah netýka. Pri selektívnom počúvaní si recipient vyberá a všíma len niektoré významy. Napríklad si vyberá len obsahy, ktoré sú pre neho prijateľné a známe, alebo zveličuje v nich to, čo je mu cudzie. Počúvaním potom získava a spracuje len obmedzené alebo skreslené informácie. Tretím spôsobom chybného počúvania je hodnotiace počúvanie, na ktoré vplýva vlastný názor počúvajúceho. Počúvajúci nevníma obsah komunikácie nestranne. To, čo v komunikácii predpokladá, ho môže ovplyvniť negatívne, keď si v počúvaní potvrdzuje svoje predsudky a stereotypy, alebo pozitívne tak, že si počutý obsah na základe svojich predpokladov prikrášľuje.

6.4. Význam komunikačných zručností v konflikte

Komunikačné zručnosti si človek osvojuje v priebehu svojho života rôznym spôsobom, a to spontánne aj cielene. Tým, že sa jednotlivец dostáva do rôznych životných situácií, má možnosť vyskúšať si svoje reakcie a zažiť reakcie druhej strany. Takto sa prostredníctvom skúsenosti z komunikácie stávame viac či menej sociálne zručnými a pripravenými na stretávanie a dorozumievanie sa s inými ľuďmi. Toto dorozumievanie je vzájomné a umožňuje komunikovať vlastné prežívanie a vzťahy k iným ľuďom, ako aj dostávať informácie rovnakého typu od iných. Z takýchto životných skúseností si osvojujeme rôzne prejavy sociálnej komunikácie, čo je síce užitočné, ale nie vždy univerzálne použiteľné.

Úroveň komunikačných zručností preverujú náročné životné situácie. V prípade vzniku konfliktu je bežné, že v komunikácii dochádza k zmenám, ktoré vzťahy komplikujú a zhoršujú. Konfliktnú situáciu potom človek vníma ako nepríjemný zážitok, hoci ide o prirodzenú súčasť života medzi ľuďmi. Spôsoby, ako zvládať konfliktnú situáciu, sú vždy postavené aj na sociálnej komunikácii. Jednotlivé komunikačné zručnosti je možné rozvíjať cieľenými postupmi, pre ktoré je charakteristické zážitkové učenie. Je to veľmi účinná metóda, keď prostredníctvom rôznych cvičení je možné trénovať rôzne aspekty verbálnej aj neverbálnej komunikácie.

Zhrnutie kapitoly

Konfliktná situácia je charakteristická sociálnou komunikáciou. V priebehu sociálnej komunikácie sa ľudia dorozumievajú, vymieňajú si názory, postoje, oznamujú informácie o svojom vlastnom prežívaní a prejavujú svoj vzťah k iným ľuďom. Pre konfliktnú situáciu je kľúčové ne/komunikácia útočného správania. Ovládanie útočných impulzov napomáha ku konštruktívnej komunikácii v konflikte. Sociálna komunikácia v konflikte prebieha verbálne aj neverbálne. Súčasťou neverbálnej komunikácie sú: komunikácia zrakom a mimikou; komunikácia gestami, pohybmi a pozíciami tela; proxemika; haptika; komunikácia predmetmi – produkcia; paralingvistika. Neexistujú jednoduché návody na to, ako čítať neverbálnu komunikáciu. Neverbálne prejavy treba čítať komplexne, s ohľadom na celkovú situáciu. Z hľadiska verbálnej komunikácie je vhodné zamerať sa na porozumenie problému druhého a vysvetlenie vlastného stanoviska. Efektívne je aplikovať komunikáciu prostredníctvom Ja-výroku. Skladá sa zo štyroch zložiek: pomenovanie vlastného prežívania; konkrétny opis správania druhej strany; uvedenie dôsledkov správania pre osobu, voči ktorej je správanie zamerané; navrhnutie zmeny, postupu riešenia situácie. V rámci verbálnej komunikácie dávame aktívnym počúvaním najavo svoju zaangažovanosť a nezaujatosť. Aktívne počúvanie umožňuje vytvoriť atmosféru prijatia, vyjadriť akceptáciu záujmov a spôsobov prežívania partnera v komunikácii. Napomáha porozumeniu druhého bez pretvárkou alebo povrchného súhlasu. Medzi techniky aktívneho počúvania patria parafrázovanie, kladenie otázok, reflektovanie a sumarizovanie. Aktívnemu počúvaniu bráni nepočúvanie, selektívne počúvanie a hodnotiace počúvanie.

Otázky na opakovanie

1. Čo je typické pre sociálnu komunikáciu v konflikte?
2. Čo možno vyčítať z tváre človeka?
3. Ako sa v konflikte môže osobnosť neverbálne prejavovať prostredníctvom gestikulácie a pohybov?
4. Čo to znamená proxemika? Ako sa prejavuje v konfliktnej situácii?
5. Ako sa v konfliktnej situácii môže prejavovať haptika?
6. Ako môžeme na základe neverbálnej komunikácie s predmetmi usudzovať na konfliktné tendencie?
7. Akým spôsobom sa môže v neverbálnej komunikácii prejavovať blížiaci sa konflikt?
8. Akým spôsobom môže verbálna komunikácia v konflikte zvyšovať

napätie?

9. Vysvetlite ako funguje ja-výrok v konflikte a jeho princíp nekonfrontačného spôsobu vyjadrenia nespokojnosti. V čom spočíva efektívnosť ja-výroku oproti ty-výroku v konfliktnnej situácii?
10. Opíšte podrobne, ako postupovať pri verbálnej komunikácii ja-výroku.
11. V čom spočíva prínos aktívneho počúvania v konflikte?
12. Vysvetlite parafrázovanie ako techniku aktívneho počúvania v komunikácii.
13. Vysvetlite reflektovanie ako techniku aktívneho počúvania v komunikácii.
14. Opíšte 3 techniky chybného počúvania.

Ďalšia odporúčaná literatúra

Culley, S., & Bond, T. (2008). *Integratívny prístup v poradenstve a psychoterapii*. Portál. (strany 33-50 – aktívne počúvanie)

Ekman, P. (2012). *Odhalené emócie*. BRA(i)NGY.

Smékal, V. (2007). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Barrister & Principal.

Rosenberg, M. B. (2012). *Nenásilná komunikace*. Portál.

Tegze, O. (2007). *Neverbální komunikace*. Computer Press.

7. Vyjednávanie a jeho možnosti pri riešení konfliktov

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- čo je to vyjednávanie
- aké sú základné prejavy vyjednávanie
- pozície vo vyjednávaní

7.1. Charakteristika vyjednávania

Komunikačné zručnosti tak, ako boli vysvetlené v predchádzajúcej kapitole, konkrétne schopnosť vnímať a rozumieť neverbalite, zručnosti nekonfliktnej produkcie verbálnej komunikácie a aktívneho počúvania, sú dôležité pre procesy riešenia konfliktov samotnými účastníkmi, teda pri vyjednávaní.

Vyjednávanie je bežnou súčasťou každodenného prežívania. **Každý človek je vyjednávač**, hoci si to nemusí vždy uvedomovať (Fisher et al., 2012). V rámci rodiny vyjednávajú manželia, rodičia, deti, ďalší rodinní príslušníci. Mimo rodiny bežne vyjednávajú priatelia, susedia, známi aj neznámi. Vyjednáva sa na pracovisku, v biznise a rôznych typoch spoločností. Vyjednáva sa aj na úrovni obcí, v politike, na medzinárodnej úrovni atď.

Vyjednávanie je proces, počas ktorého je možné niečo získať od druhej strany. Prebieha prostredníctvom **vzájomnej komunikácie**, ktorá by mala vyjednávačov priviesť k dohode. Zúčastnení v tomto procese majú svoje záujmy, ktoré môžu byť do istej miery spoločné s druhou stranou, ale aj odlišné, nie raz dokonca protichodné. Počas vyjednávania majú obe strany šancu dopracovať sa k nejakému riešeniu napriek ich veľkej odlišnosti.

Pre vyjednávanie je typická situácia komunikácie medzi dvomi alebo viacerými stranami, počas ktorej zúčastnené strany prezentujú svoje postoje a záujmy s cieľom dosiahnuť konečnú dohodu, aby sa vyriešil ich spoločný problém (Bednařík, 2001).

V každom vyjednávaní sú charakteristické **podmienky**, ktoré sa týkajú priestoru vyjednávania, cieľov a návrhov na riešenie. Priestor vyjednávania si každá zo zúčastnených strán môže vymedziť vopred podľa rozsahu, v rámci ktorého sa môžu meniť požiadavky a možnosti riešenia; sú to možnosti ustupovania zo svojich požiadaviek, ako aj priestor na hľadanie rôznych riešení. V rámci cieľov vyjednávania má každý zúčastnený svoje pozície a

záujmy, ktoré potrebuje presadiť. Pri návrhoch riešenia problému si každý účastník vyjednávania vymedzí návrhy na riešenie, ktoré bývajú vo forme ponúk a ústupkov pre druhú stranu.

7.2. Prejavy správania vo vyjednávaní

Vo vyjednávaní sa môžu vyskytovať veľmi pestré prejavy správania. Z hľadiska základných foriem sociálneho správania je pre pochopenie procesu komunikácie pri vyjednávaní užitočné diferencovať spoluprácu a súperenie.

Spôsob vyjednávania súvisí s **vnímaním druhej strany**. Možno ju vnímať ako partnera, ale aj ako súpera a protivníka. Pri vnímaní druhej strany ako partnera sa aktualizuje potreba riešiť spornú situáciu, lenže ak je druhá strana vnímaná ako súper a protivník, objavuje sa pocit ohrozenia a aktualizuje sa potreba protivníka eliminovať alebo aj zničiť. To všetko sa odrazí v komunikácii a v prejavoch správania, ktoré môžu byť zjavné alebo môžu zostať skryté. Druhá strana ich, samozrejme, vníma a reaguje na ne. Jej reakcie nemusia byť nevyhnutne negatívne, súvisí to s nastavením tejto strany voči „protivníkovi“. Avšak pravdepodobné je opätovanie prejavov a reagovanie podobným spôsobom, ako predvádza protivník. Takto sa môžu hromadiť a cyklicky opakovať súperivé kroky z oboch strán. Druhou možnosťou je pozitívne vzájomné nastavenie s následnými spolupracujúcimi krokmi. Okrem toho sú možné aj kombinácie súperivého a spolupracujúceho správania.

Prejavy **spolupráce a súperenia** vo vyjednávaní majú rôznu podobu a intenzitu. Rozdielne sú napríklad v chápaní cieľa komunikácie: pri spolupráci je cieľom dohodnúť sa, pri súperení ide o zdôraznenie odlišností a rozdielov. Spolupráca pri vyjednávaní sa ďalej prejavuje zvýšenou citlivosťou na podobnosti oboch strán, takže situáciu vnímajú rovnocenne pre obe strany. Naopak pri súperení sú strany citlivé na odlišnosti a vnímajú situáciu ako horšiu pre seba. Rozdiely sú tiež v komunikácii, pre spoluprácu je typický dialóg, záujem o druhého, pri súperení vyhýbanie sa kontaktu a skresľovanie informácií. Spoluprácu vo vyjednávaní sprevádza veľká dôvera, v súperení je typická nedôvera a podozrievavosť. V snahe o výsledok je pri spolupráci vo vyjednávaní cieľom vzájomný resp. spoločný zisk a uznanie oprávnenosti požiadaviek na oboch stranách, pre súperenie má hodnotu len vlastný zisk. Ak druhá strana v niečom ustúpi, spolupracujúca strana to považuje za prejav dobrej vôle, naopak súperiaci strana vidí v ústupku druhej strany svoje veľké víťazstvo. Ak v priebehu vyjednávania ponúkne spolupracujúca strana ústupok, nepovažuje ho za podstatný, ak by ústupok mala ponúknuť súperiaci strana, prežívala by to ako prehru. Spolupracujúcim stranám sa teda vo vyjednávaní darí konflikt zmenšovať, súperivej strane ide o stupňovanie konfliktu (Bednařík, 2001).

Vzhľadom na zjavné výhody spolupracujúcich prejavov pri vyjednávaní je užitočné zaoberať sa podmienkami, ktoré umožnia spoluprácu. Z hľadiska riešenia problému zúčastnených strán zohráva dôležitú úlohu prijateľnosť riešenia pre všetkých zúčastnených, optimálnym východiskom v takomto prípade je nájdenie minimálne jedného riešenia, ktoré by bolo prijateľné pre všetkých. Spolupráci ďalej nahráva schopnosť vidieť problém aj z pohľadu druhej strany, ako aj dôvera a dôveryhodnosť. Pri súperení stačí sebadôvera, pri spolupráci je treba dôverovať druhej strane – tým istý aj do rizika, že to nevyjde, ale inak sa nedá usúdiť, či je spolupráca s druhou stranou možná alebo nie. Rovnako je dôležité, aby vlastné prejavy boli pre protivníka dôveryhodné. Spolupracujúca strana vo vyjednávaní je úprimná, dodržiava slovo, aby si získala dôveru, kým súperivá strana sa snaží pôsobiť dôveryhodne, ale jej cieľom je protivníka dostať do úzkych. Z ďalších znakov pre spolupracujúce vyjednávanie možno uviesť spoločnú otvorenú vzájomnú komunikáciu a ovládanie zručností spolupracovať (Bednařík, 2001).

Prejavy súperenia a prejavy spolupráce, ktoré sa vyskytujú v procese vyjednávania, nemožno hodnotiť čiernobielo, pre každodenný život môžu byť rovnako využiteľné i potrebné. Dá sa očakávať, že ľudia majú záujem na udržaní dobrých vzťahov, ale rovnako pre nich môže mať význam súťaženie o niečo, aby dokázali iným, že sú v niečom lepší. V súvislosti s riešením konfliktov vyjednávaním potom pri rozhodovaní o spolupráci alebo súperení zaváži vnímavosť, skúsenosti i porozumenie. Dôležité je, aby účastníci dokázali diferencovať, či situácia od nich vyžaduje súťaženie a súperenie, alebo by v záujme všetkých zúčastnených bola efektívnejšia spolupráca.

7.3. Možnosti vyjednávania: vyjednávanie pozičné a principiálne

Vyjednávanie bežne prebieha tak, že zúčastnené strany bojujú o pozície, ktoré zastávajú. Svoju pozíciu strana dáva najavo ako svoje jednoznačne deklarované stanovisko a požiadavku, explicitne často ako ultimátum, ktoré stanovuje, čo bezpodmienečne chce, čo sa musí, čo sa nesmie a podobne. Ak obe strany do vyjednávania vstupujú tak, že deklarujú svoje pozície, ovplyvňuje to jeho ďalší priebeh. Ide o tzv. **pozičné vyjednávanie** (Fisher et al., 2012).

Prvoradým cieľom je porazenie druhej strany, čo si vyžaduje veľa energie, aby sa v meraní síl dosiahlo víťazstvo. Za dôležité sa považuje zatajovanie informácií pred druhou stranou z dôvodu chránenia svojich slabých miest a naopak hľadanie slabých miest u protivníka, aby na ne bolo možné zaútočiť. Ďalším princípom je neponúknuť ústupok pri vyjednávaní skôr, než s tým začne druhá strana, a nedôverovať druhej strane, ak ponúka nejaký ústupok;

ústupok sa považuje za maskovacu taktiku zameranú na porazenie protivníka. So zatajovaním informácií súvisí aj zahmlievanie a využívanie rôznych trikov, aby sa odvieďla pozornosť od podstaty a nedošlo k zneužitiu nejakých pravdivých informácií zo strany protivníka. Tvrdé vyjednávanie sa ďalej riadi zásadou klásť od začiatku vysoké požiadavky voči protivníkovi, aby v prípade nutného ústupku nedošlo k reálnym stratám, a používa také prostriedky, ktoré druhej strane zabránia reagovať rovnakým spôsobom ako protistrana. Toto je charakteristické pre tvrdé **pozičné vyjednávanie**. Môže viesť k vytúženému víťazstvu, ak účastník na uvedených princípoch zotrúva a z deklarovaných pozícií neustúpi.

Ak by sa o tvrdé vyjednávanie snažili obe strany, je málo pravdepodobné, že by dospeli k riešeniu. Preto v priebehu vyjednávania dochádza aj k ustupovaniu z vopred stanovených pozícií. Účastník vyjednávania môže prejsť ochotu k ústupkom, aby sa vyhol konfliktu. Chce s druhou stranou zostať v priateľskom vzťahu, dohodnúť sa a byť ústretový. V záujme dohody prijme aj jednostranné ústupky. Výsledok však prežíva ako nespravodlivosť a poznačí to budúce vzájomné vzťahy. Tento typ vyjednávania je tiež **pozičný, ale mäkký**.

Fisher, Ury a Patton (2012) rozpracovali alternatívny spôsob vyjednávania, ktorý nie je ani tvrdý ani mäkký, nevychádza z pozícií, ale je založený na objektivite. Dali mu názov **principiálne vyjednávanie**. Ide o priamočiaru metódu, v ktorej sa požaduje oddelenie podstatného od nepodstatného. Principiálne vyjednávanie stavia na štyroch prvkoch resp. pravidlách. Prvý bod sa týka ľudského faktora, teda vyjednávačov ako ľudí a požaduje oddeliť ľudský faktor od problému. V tejto súvislosti sa odporúča byť ústretovým voči ľuďom a nekompromisným pri riešení problému. Druhým bodom je zameranie sa na záujmy, namiesto pozícií. To umožní zaoberať sa podstatou problému, motívami zúčastnených strán. V treťom bode sa zdôrazňujú možnosti riešení, ktoré by mali byť obojstranne výhodné. Štvrtý bod sa týka zakomponovania objektívnych kritérií hodnotenia návrhov riešenia tak, aby boli nezávislé od vôle jednotlivých strán.

Principiálne vyjednávanie vychádza z toho, že cieľ je možné dosiahnuť v spolupráci s druhou stranou. Druhá strana teda nie je protivníkom či súperom, ale neplatí ani to, že je treba sa vzdať vlastných cieľov a záujmov. V popredí je problém, ktorý sa týka všetkých zúčastnených, preto je prirodzene vhodné spolupracovať na riešení problému aj s druhou stranou. S druhou stranou netreba bojovať, ale najdôležitejším princípom je oddelenie ľudí od problému. Na tento princíp nadväzujú ďalšie, a to vciťovanie sa do potrieb a prežívania druhej strany (tým ľahšie pochopí jej záujmy a môže jej ponúknuť to, čo potrebuje) a pomenovanie svojich záujmov, aby mu druhá strana lepšie rozumela. Očakávania voči druhej strane sú pozitívne, pri takomto type vyjednávania je typické vnímanie partnera vo vyjednávaní

ako človeka, ktorý je ochotný dohodnúť sa, preto mu možno dôverovať a dávať najavo verbálne, neverbálne, aj v správaní svoju dôveryhodnosť. V procese vyjednávania potom dochádza k takým návrhom možností riešenia, pri ktorých budú uspokojené záujmy oboch strán. Obe strany sa snažia, aby ich návrhy boli pre druhú stranu prijateľné a v priebehu navrhovania riešení si ich prijateľnosť u druhej strany overujú. Ak sa na niečom nevedia dohodnúť, hľadajú spolu dohodu v tom, aké kritérium by pre rozhodovanie bolo objektívne, alebo sa dohodnú, že prizvú nezávislú tretiu stranu, aby s jej pomocou vo vyjednávaní pokračovali.

Principiálne vyjednávanie je stratégia, ktorá nie je len mäkká alebo len tvrdá. umožňuje vyjednávačom dosiahnuť to, na čo majú právo a v prejavoch zostať slušným človekom. Zároveň táto stratégia dokáže zabrániť zneužívaniu dôvery a férovosti partnera.

Zhrnutie kapitoly

Vyjednávanie je proces, počas ktorého je možné niečo získať od druhej strany. Pre vyjednávanie je typická situácia komunikácie medzi dvomi alebo viacerými stranami, počas ktorej zúčastnené strany prezentujú svoje postoje a záujmy s cieľom dosiahnuť konečnú dohodu. Pri vyjednávaní sa striedajú behaviorálne stratégie spolupráce alebo súperenia. Vyjednávanie rozlišujeme pozičné a principiálne.

Otázky na opakovanie

1. Čo je to vyjednávanie? Pri akom type konfliktu je ideálnym spôsobom jeho riešenia?
2. Akých podmienok sa vyjednávanie obyčajne dotýka?
3. Charakterizujte typické behaviorálne prejavy spolupráce pri vyjednávaní.
4. Charakterizujte typické behaviorálne prejavy súperenia pri vyjednávaní.
5. Ktorá z behaviorálnych stratégií pri vyjednávaní je lepšia, spolupráca alebo súperenie? Vysvetlite.
6. Čím sa vyznačuje tvrdé pozičné vyjednávanie?
7. Charakterizujte principiálne vyjednávanie a jeho prvky.

Ďalšia odporúčaná literatúra

Bednařík, A. (2001). *Riešenie konfliktov: Príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou: praktická príručka pre tých, ktorí chcú viac porozumieť konfliktom a neautoritatívnym spôsobom ich riešenia*. Centrum prevencie a riešenia konfliktov.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2012). *Ako dosiahnuť súhlas. Zásady úspešného vyjednávania*. Eastone Books.

8. Mediácia ako spôsob riešenia konfliktov

Po preštudovaní kapitoly budete vedieť:

- čo je to mediácia
- fázy mediácie
- možnosti využitia mediácie

Mediácia patrí spolu s principiálnym vyjednávaním k alternatívnym postupom riešenia konfliktov. Od vyjednávania sa líši tým, že do procesu riešenia sporu dvoch strán vstupuje tretia nezainteresovaná strana, pre ktorú je charakteristické, že priebeh riešenia sporu a jeho záver neriadi autoritatívne.

8.1 Charakteristika mediácie

Mediácia je spôsob riešenia konfliktov a sporov, v rámci ktorého sa hľadá pozitívne riešenie a nevenuje sa pozornosť hľadaniu príčin resp. vinníka konfliktu. Oproti postupom, ktorými sa zaoberajú rôzne formálne inštitúcie (napr. arbitráž, súd), je proces mediácie neformálny. Pre sporiace sa strany je účasť na mediácii dobrovoľnou možnosťou. Riešenie sporu mediáciou je výhodné, pretože umožňuje kontrolovať proces riešenia aj plnenie prijatej dohody a zvyčajne prináša ukončenie sporu v kratšom čase, než je to pri sporoch riešených súdnou cestou.

V procese mediácie vstupuje do riešenia konfliktu tretia strana – **mediátor**, ktorého dokážu akceptovať obe sporiace sa strany. Táto tretia strana je pre nich nestranná a neutrálna. Dôležité je tiež to, že v procese hľadania a prípravy dohody tretia strana nie je autoritatívna. Prostredníctvom mediácie môžu strany v konflikte dospieť k takému riešeniu svojho sporu, ktoré je akceptovateľné pre obe strany (Bednařík, 2001; Holá, 2003; Ondrušek, 2016b).

Pre mediáciu sú dôležité viaceré princípy (Holá, 2003). V prvom rade ide o to, aby účastníci vstupovali do mediácie dobrovoľne na základe vlastného záujmu o riešenie ich problému. Ďalším zásadným princípom je dôvera medzi všetkými účastníkmi mediácie, aby komunikácia prebiehala bez ťažkostí. Vzhľadom na formy sociálneho správania možno výsledok mediácie vnímať ako zmenu súperenia na spoluprácu a vzhľadom na časovú dimenziu sa mediácia sústreďuje na budúcnosť, teda komunikácia v tomto procese sa nevracia k tomu, čo sa v minulosti neosvedčilo. Dôležité je tiež dospieť k vzájomnému pochopeniu odlišností účastníkov mediácie a sústrediť sa na hľadanie nových možností riešenia konfliktu.

8.2 Mediátor

Mediátor je osoba, ktorá pomáha sporiacim sa stranám v riešení ich sporu. Jeho postavenie v procese mediácie je špecifické v tom, že vystupuje ako nezávislá a nezaujatá strana, ktorá nerieši konflikt za účastníkov, ale pomáha im v procese vzájomného vyjasňovania si záujmov a podporuje ich v hľadaní praktických možností riešenia ich sporu tak, aby prijaté riešenie uspokojilo obe strany.

Od mediátora sa očakáva, že v svojom prístupe ku klientom bude nestranný, neutrálny a nezávislý (Bednařík, 2001).

Nestrannosť sa prejavuje v tom, že mediátor je nezaujatý a spravodlivý voči obojstranným stranám, a zároveň sa snaží, aby bol podiel oboch strán na procese riešenia ich sporu vyrovnaný. V priebehu mediácie preto mediátor povzbudzuje stranu, ktorá je utiahnutejšia, aby mala priestor na vyjadrenie, a tlmí prejavy dominantnejšej alebo agresívnejšej strany. Cieľom je prejavíť porozumenie obojstranným stranám v rovnakej miere a poskytnúť rovnocenný priestor na vyjadrenie svojich záujmov i tvorenie možností riešenia pre obe strany.

Neutralita mediátora vychádza z toho, že nehodnotí sporiace sa strany. Nie je dôležité, ako mediátor hodnotí problém svojich klientov, on by mal vyhodnocovať realizovateľnosť dohody, ktorú si strany pripravujú. To znamená, či táto dohoda bude obojstranne spravodlivá, prijateľná, či jej realizáciou si obe strany uspokojia svoje záujmy.

Nezávislosť mediátora znamená, že so stranami v konflikte má „profesionálne“ vzťahy, nie je so žiadnou zo strán v akomkoľvek vzťahu, či už v príbuzenskom, priateľskom, finančnom ani v inom vzťahu. Vďaka nezávislosti ho potom žiadna strana nemôže ovplyvňovať v procese mediácie.

Mediátorom môže byť podľa zákona o mediácii každá fyzická osoba, ktorá je zapísaná v registri mediátorov. Príslušné právne predpisy vymedzujú aj odbornú prípravu mediátora. Okrem týchto podmienok sú pre mediátora dôležité skúsenosti a osobnostné predpoklady. Očakáva sa osobnostná zrelosť, primeraná sebadôvera, samostatné a kritické myslenie, schopnosť koncentrácie, logického uvažovania, tvorivosť a v neposlednom rade sociálne zručnosti a morálne kvality (Holá, 2003).

8.3 Priebeh mediácie

Mediácia je štruktúrovaný proces, ktorý prebieha v niekoľkých fázach. Ich počet býva uvádzaný rôzne, ale vzhľadom na obsah jednotlivých krokov sa v podstate odporúča päť hlavných fáz (Ondrušek, 2016a):

- úvod
- rekonštrukcia sporu
- definovanie sporných bodov a spoločných záujmov
- vytváranie možností
- formovanie dohody.

Obsahom prvej fázy je **dohoda o základných pravidlách komunikácie** počas mediačného procesu. Podľa týchto pravidiel si strany nemajú skákať do reči a v prípade, že dôjde medzi nimi k hádke alebo agresívnym prejavom, mediátor má právo ich v tom zastaviť. Tiež sa zdôrazní dôvernosc priebehu mediácie. V úvodnej fáze sa ďalej dohodne formálny priebeh stretnutí napr. z hľadiska časového trvania stretnutí ako aj možnosti oddelených stretnutí strán s mediátorom.

V druhej fáze je cieľom **rekonštrukcia sporu**, pričom má každá strana priestor na nerušené vyjadrenie svojho pohľadu na spor. Dôležité je nehľadať príčiny či vinníka. Mediátor v tejto fáze využíva komunikačné zručnosti, najmä aktívne počúvanie. Po vypočutí strán zhrnie sporné body, ktoré boli vo výpovediach oboch strán kľúčové, overí si, či podstatu problému obe strany pochopili rovnako, a navrhne poradie, v akom sa budú problémom venovať v ďalšom priebehu. Pre mediátora je v tejto fáze vhodné pripomenúť účastníkom pozitívne aspekty stretnutia a pomenovať aj emocionálne problémy vyplývajúce zo situácie.

Tretia fáza, ktorá je zameraná na **zadefinovanie sporných bodov a na hľadanie spoločných záujmov**, je veľmi náročná. Jej cieľom je odhaľovanie záujmov, hodnôt a potrieb jednotlivcov stojacich v konflikte proti sebe namiesto súperenia o pozície a osobných útokov. Pre strany v konflikte to býva emocionálne vyčerpávajúce. Mediátor v tejto fáze využíva parafrázovanie, aby prerozprával podstatu konfliktu, vyjadruje porozumenie prežívaniu každej strany ako aj uznanie za to, že účastníci sú ochotní riešiť svoj spor. Jeho úlohou je aj preformulovať požiadavky strán v neutrálnom jazyku a navrhnúť ďalšie zameranie mediačného procesu tak, aby bol zvolený čo najjednoduchší sporný bod.

Obsahom štvrtej fázy je **hľadanie vhodných riešení** prostredníctvom navrhovania možností, vyberania z nich a ďalšieho spracovávania vyhovujúcich návrhov. Mediátor v tejto fáze podporuje obe strany, aby v rovnakej miere navrhovali riešenia, ktoré sú konkrétne, dáva im pozitívnu spätnú väzbu v prípade ich ústretovosti a vedie ich k tomu, aby si z ponúkaných možností vybrali tú najvhodnejšiu. V tomto procese mediátor stimuluje klientov k tvorivému prístupu najmä formou brainstormingu možností, pričom sa nápady bezprostredne nehodnotia. Postupuje sa od najjednoduchších sporných bodov k tým, ktoré sú zložitejšie. Po ukončení

tvorby možností riešenia konfliktu môže mediátor spolu s účastníkmi mediácie tvoriť kritériá, podľa ktorých by bolo možné čo najobjektívnejšie posúdiť pripravené návrhy.

Piata fáza mediácie je vyvrcholením tohto procesu, teda **prípravou dohody**, ktorá by mala byť formulovaná v neutrálnom jazyku. Niekedy sa táto fáza komplikuje, pretože pri presnom formulovaní dohody sa môžu objaviť nové problémy, s ktorými sa pri navrhovaní možností v predchádzajúcej fáze nerátalo. V dohode, ktorú pri priaznivom priebehu mediácie spíše mediátor, sa uvedú konkrétne kroky, ktoré majú obe strany realizovať. Výsledná podoba dohody by mala byť realistická, vzhľadom na zaangažovanie strán vyvážená, časovo vymedzená a kontrolovateľná (merateľná). Súhlas s dohodou vyjadrujú zúčastnené strany svojím podpisom.

Nie každá mediácia sa skončí dohodou o riešení konfliktu sporiacich sa strán. Môže však dôjsť k dohode o prerušení mediácie, o jej odklade alebo o nemožnosti dospieť k dohode. Mediátor v takom prípade zhrnie doterajší priebeh, vyjadrí sa pozitívne k účasti oboch strán a ocení ich snahu riešiť konflikt. Môže sa s nimi dohodnúť na termíne ďalšieho stretnutia alebo im ponúkne svoje služby v bližšie neurčenom čase v budúcnosti.

8.4 Využitie mediácie

Mediácia sa v súčasnosti úspešne využíva v rôznych oblastiach spoločenskej praxe. Ako uvádza Holá (2003), je to v oblasti konfliktov v rámci rodinných, susedských alebo pracovných vzťahov. Mediáciu môžu vykonávať sociálni pracovníci, uplatňuje sa v práve (najmä pri menej závažných trestných činoch), v obchodných vzťahoch, v marketingu, v ekológii či v štátnych inštitúciách.

K najrozšírenejším patrí **mediácia v rodinných konfliktoch**, ktorá sa môže týkať riešenia konfliktov súvisiacich s rozvodom alebo rodinných konfliktov v užšom slova zmysle, teda medzi členmi rodiny (Sobotková, 2013).

V rámci rozvodovej mediácie je predmetom riešenie problémov výchovy a výživy maloletých detí po rozvode, kontaktov detí s rodičmi a ďalšími príbuznými, ale aj konfliktov v oblasti finančného a majetkového vysporiadania po rozvode. Rozvodová mediácia je prínosná pre rodičov i deti alebo aj ďalších členov rodiny. Môže prispieť k znižovaniu napätia vo vzťahoch, redukovať hostilitu a chrániť deti pred negatívnymi dôsledkami konfliktných situácií prežívaných v súvislosti s rozvodom ich rodičov (Sobotková, 2013).

Rodinná mediácia má svoje uplatnenie aj v rodine, ktorá nemusí riešiť dôsledky rozvodu. Je využiteľná v konfliktných situáciách, ktoré sa vyskytujú v rámci spolužitia rodičov a detí a aj ďalších príbuzných. Môže byť

nápomocná najmä pre rodiny s deťmi v období dospievania. V tomto období rodičia so svojimi deťmi bežne musia riešiť konfliktné situácie, ktoré súvisia s kritickým postojom dospievajúcich voči autorite rodiča.

Zaujímavé možnosti má **aplikácia mediácie v školskom prostredí**. Môže sa zaoberať konfliktami a problémami vzťahov medzi učiteľmi, medzi učiteľmi a vedením školy, medzi rodičmi a školou alebo medzi učiteľmi a žiakmi. Mediácia v školách sa uplatňuje aj pri riešení problémov vo vzťahoch medzi žiakmi / študentmi. Ide o tzv. vrstovnícku mediáciu (peer-mediáciu), keď treťou stranou – mediátorom je rovesník – študent, ktorý pomáha riešiť problém iných študentov. Vrstovnícka mediácia pomáha riešiť ohováranie, hádky, bitky, chodenie chlapcov s dievčatami, medziskupinové konflikty (útočenie na tých, ktorí patria do inej skupiny, napr. rasovej, názorovej), triedne a iné skupinové rozhodovania (Bednařík, 2001).

Pri aplikácii mediácie v riešení konfliktov sa zapájajú rôzni odborníci z viacerých vedných odborov, napríklad z práva, psychológie, sociálnej práce, pedagogiky. Každý prináša svoje špecifiká, pričom v psychológii sa kladie dôraz na sociálne a komunikačné zručnosti, ktoré sú pre prácu mediátora veľmi dôležité.

Zhrnutie kapitoly

Mediácia je spôsob riešenia konfliktov a sporov, v rámci ktorého sa hľadá pozitívne riešenie a nevenuje sa pozornosť hľadaniu príčin konfliktu. Mediácia prebieha neformálne, prostredníctvom mediátora. Mediátor je nestranný, neutrálny a nezávislý, akceptujú ho obe strany konfliktu. Mediátorom môže byť podľa zákona o mediácii každá fyzická osoba, ktorá je zapísaná v registri mediátorov. Od osoby mediátora sa očakávajú špecifické osobné predpoklady. Mediácia prebieha v niekoľkých fázach, konkrétne jej proces tvorí úvod, rekonštrukcia sporu, definovanie sporných bodov a spoločných záujmov, vytváranie možností a formovanie dohody. Mediácia má široké uplatnenie, napríklad pri riešení rodinných sporov alebo špecifických konfliktov v škole. Je obzvlášť prínosná tam, kde sa predmetom sporu dospelých stávajú nechtiac maloleté deti.

Otázky na opakovanie

1. V akých typoch konfliktov je mediácia účinným nástrojom riešenia konfliktu?
2. Vysvetlite, čo znamená mediácia.
3. Uvedte podmienky a výhody mediácie.
4. Kto je to mediátor a kto každý môže byť mediátorom?

5. V čom sa prejavuje nestrannosť mediátora?
6. V čom sa prejavuje neutralita mediátora?
7. V čom sa prejavuje nezávislosť mediátora?
8. Z akých fáz pozostáva proces mediácie?
9. Definujte úvodnú fázu mediácie.
10. Vysvetlite proces rekonštrukcie sporu počas mediácie.
11. Ako v rámci mediácie prebieha definovanie sporných bodov a spoločných záujmov?
12. Opíšte štvrtú fázu mediácie - rekonštrukcia sporu.
13. Čím obyčajne končí proces mediácie?
14. Uvedte príklad rodinného sporu, kde je vhodné intervenovať mediáciou. Vysvetlite.
15. Uvedte príklad použitia mediácie pri konflikte v školskom prostredí.

Ďalšia odporúčaná literatúra

Holá, L. (2003). *Mediace – Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Grada.

Bajžíková, K. (Ed.) (2016). *Riešenie konfliktov v rozvojovom kontexte*. Partners for Democratic Change Slovakia.

Bednařík, A. (2001). *Riešenie konfliktov: Príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou: praktická príručka pre tých, ktorí chcú viac porozumieť konfliktom a neautoritatívnym spôsobom ich riešenia*. Centrum prevencie a riešenia konfliktov.

Použitá literatúra

- Bakalář, E., & Kopský, V. (1987). *I dospělí si mohou hrát*. Pressfoto.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Bednařík, A. (2001). *Riešenie konfliktov: Príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou : praktická príručka pre tých, ktorí chcú viac porozumieť konfliktom a neautoritatívnym spôsobom ich riešenia*. Centrum prevencie a riešenia konfliktov.
- Bowlby, J. (2010). *Vazba. Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Portál.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. V J. A. Simpson & W. S. Rholes, *Attachment Theory and Close Relationships* (lis, s. 46–76). Guilford Press.
- Bretherton, I., & Munholland, K. A. (2008). Internal working models in attachment relationships: Elaborating a central construct in attachment theory. V J. Cassidy & P. R. Shaver (Ed.), *Handbook of attachment: Theory, reserach and clinical applications* (2nd vyd., s. 102–127). The Guildford Press.
- Brisch, K. H. (2011). *Bezpečná vzťahová väzba. Attachment v tehotenstve a prvých rokoch života*. Vydavateľstvo F.
- Čakrt, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Management Press.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2012). *Ako dosiahnuť súhlas. Zásady úspešného vyjednávania*. Eastone Books.
- Gajdošová, E. (2008). Druhy komunikácie medzi ľuďmi. V T. Kollárik a kol, *Sociálna psychológia* (s. 333–348). Univerzita Komenského.
- Gillernová, I. (2001). Konflikty a jejich zvládání. V *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik*. Grada.
- Halamová, J. (2008). Malé skupiny. V T. Kollárik a kol, *Sociálna psychológia* (s. 423–450). Univerzita Komenského.
- Handel, G. (2006). *Childhood Socialization*. <https://doi.org/10.1002/9781119085621.wbefs325>
- Hašto, J. (2005). *Vzťahová väzba. Ku koreňom lásky a úzkosti*. Vydavateľstvo F.

- Holá, L. (2003). *Mediace—Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Grada.
- Hupp, S. D. A., LeBlank, M., Jewell, J. D., & Warnes, E. (2009). History and overview. V J. L. Matson (Ed.), *Social Behavior and Skills in Children* (s. 1–22). Springer Science + Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0234-4>
- Chamberlain, D. B. (1999). Prenatal body language: A new perspective on ourselves. *Journal of Prenatal & Perinatal Psychology & Health*, 14(1–2), 169–185.
- Imuta, K., Henry, J. D., Slaughter, V., Selcuk, B., & Ruffman, T. (2016). Theory of mind and prosocial behavior in childhood: A meta-analytic review. *Developmental Psychology*, 52(8), 1192–1205. <https://doi.org/10.1037/dev0000140>
- Kollárik a kol, T. (2008). *Sociálna psychológia*. Univerzita Komenského.
- Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme: Kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Svoboda.
- Křivohlavý, J. (2002). *Konflikty mezi lidmi*. Portál.
- Křivohlavý, J. (2013). *Psychologie pocitů štěstí*. Grada.
- Langmeier, J., & Krejčířová, D. (2011). *Vývojová psychologie* (2nd rev.). Grada.
- Midgley, J. (2013). *Social Development: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Mischnick, R. (2007). *Nenásilná transformácia konfliktov*. Vydavateľstvo Don Bosco. http://www.trainingoftrainers.org/img/manual_sk.pdf
- Ondrušek, D. (2007). *Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci*. Partners for Democratic Change Slovakia.
- Ondrušek, D. (2016a). Postupnosť krokov v mediácii. V K. Bajžíková (Ed.), *Riešenie konfliktov v rozvojovom kontexte* (s. 105–108). Partners for Democratic Change Slovakia.
- Ondrušek, D. (2016b). Tradičné a alternatívne prístupy k chápaniu vývoja a k riešeniu konfliktov. V K. Bajžíková (Ed.), *Riešenie konfliktov v rozvojovom kontexte* (s. 59–61). Partners for Democratic Change Slovakia.
- Ondrušek, D. (2016c). Zmeny v poňatí pojmov konflikt, transformácia konfliktov. V K. Bajžíková (Ed.), *Riešenie konfliktov v rozvojovom kontexte* (s. 55). Partners for Democratic Change Slovakia.
- Ondrušek, D., Labáth, V., & Tordová, Z. (2004). *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. PDCS-Partners for Democratic Change Slovakia.
- Rioux, L. (2006). Construction d'une échelle d'attachement au lieu de travail: Une démarche exploratoire. *Canadian Journal of Behavioural Science*,

38(4), 325–336.

- Sheehy, N. (2005). *Encyklopedie nejvýznamnějších psychologů*. Barrister & Principal.
- Slaughter, V., Imuta, K., Peterson, C. C., & Henry, J. D. (2015). Meta-Analysis of Theory of Mind and Peer Popularity in the Preschool and Early School Years. *Child Development*, 86(4), 1159–1174. <https://doi.org/10.1111/cdev.12372>
- Smékal, V. (2007). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Barrister & Principal.
- Sobotková, I. (2013). Psychologické aspekty rodinné mediace. V Holá a kol (Ed.), *Mediace a možnosti využití v praxi* (s. 87–98). Grada.
- Verny, T. R., & Wientraubová, P. (2013). *Rodičovstvo od počatia. Čo by sme mali vedieť o svojom očakávanom a narodenom dieťati*. Vydavateľstvo Poszony/ Pressburg/ Bratislava.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (1997). *Sociální psychologie*. ISV nakladatelství.
- Wilmot, W. W., & Hockerová, J. L. (2004). *Interpersonální konflikt*. Ikar.