

## 13. KOOPERACE, KOMPETICE, KONFLIKTY

### KOOPERACE A KOMPETICE

**Kooperace** neboli **spolupráce** vzniká na základě **společných cílů**. Důležitá je vzájemná **podpora a důvěra**. Při spolupráci na společném díle není pro důvěru nutný hlubší citový závazek. Při **kooperativních činnostech** jde o tzv. **nenulovou činnost**, tedy že všichni zúčastnění něco získávají. Příkladem kooperativních vztahů jsou například **rodinné vztahy, pracovní týmy**.

Předpokladem kooperativního chování je **oboustranná důvěra, připravenost k oběti a rezignace na egoistický zisk**. Situace musí kooperaci umožňovat, obě strany spolu musí **komunikovat**, je důležité **dobře vybrat partnera** a mít celkově **kooperativní postoj**.

**Motivace** kooperace tkví v jeho celoživotní **závislosti na lidském společenství**. Přináší **vyšší efektivitu, vylepšuje sociální vztahy**.

**Kompetice** neboli soupeření vzniká při **usilování o vlastní zisky**, v prostředí **konkurence, soutěživosti**. Povahy vztahu je **nulová**, tedy **někdo získá, co jiný ztratí**. **Kompetice** může **obsahovat agresi** – snaha o něčí porážku, pokoření, nebo může být **neagresivní** – sportovní zápolení.

**Věžňovo dilema** označuje v teorii her typ **hry s nenulovým součtem**, ve které mají dva hráči („vězňi“) možnost **spolupracovat nebo nespolupracovat** a výsledný stav výplaty („doba, ke které budou odsouzeni“) závisí na jejich rozhodnutí. Dominantní strategií je zde nespolupráce, tj. bez ohledu na to, jakou strategií si vybere spoluhráč, vykazuje **nespolupráce pro hráče vždy lepší výsledek než spolupráce**.

Jiná situace nastane, pokud jde o **opakované věžňovo dilema**, hra se hraje opakovaně. Hráč tu má možnost **„potrestat“ druhého** za předchozí **nekooperativní hru**. Zde se **racionální strategií** může stát **spolupráce**.

**TFT (Tit for Tat) – půjčka za oplátku:**

Člověk **v prvním kroku s druhým spolupracuje**, při opakování **opakuje čin druhého člověka** – pokud druhý člověk byl spolupracující, je také spolupracující, pokud byl soupeřivý, je také soupeřivý.

### SOCIÁLNÍ KONFLIKTY

**Řízený konflikt** pomáhá **vyjasnit sporné otázky** a sehrává **důležitou úlohu v rozvoji** interpersonálních **vztahů, sociálních skupin, organizací** a společenství, která pravděpodobně **stagnují**, když se **vytrvale snaží konfliktům předcházet**. Proto je **důležitější** věnovat pozornost tomu, **jak má být konflikt řízený**, než tomu, **jak mu zamezit**

**Předpoklady, které potenciálně způsobují konflikty:**

- **Nekompatibilní osobnostní charakteristiky, zájmy, potřeby** a hodnotové systémy.
- Soutěžení o **omezené zdroje** (materiálu, financí apod.).
- **Dysfunkční komunikace**.
- **Nejasná pravidla**, standardy, politiky.
- **Extrémní časový tlak**.
- **Nesplněná očekávání**.
- **Neřešené a potlačené konflikty**.

## INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKT

Interpersonální konflikt je **nesoulad mezi nějak spojenými jednotlivci – spolupracovníky, přáteli, partnery nebo členy rodiny**. Slovo spojenými zdůrazňuje transakční povahu těchto konfliktů – čili skutečnost, že **stanovisko jednoho účastníka ovlivňuje druhého účastníka**. Proto jsou **stanoviska** v interpersonálním konfliktu do určité míry **ve vzájemném vztahu** a do určité míry **neslučitelná**.

## NEGATIVNÍ ASPEKTY KONFLIKTŮ

Konflikt často vede k **negativnímu pohledu na oponenta**. Jedním z důvodů je skutečnost, že v konfliktech se často používají **nečestné způsoby boje** a většinou v nich převládá **snaha zranit druhého**.

Někdy konflikt vede k tomu, že se **vůči druhému uzavřete**. Skrýváte-li své skutečné já před blízkým přítelem, **bráníte tím smysluplné komunikaci**. Protože lidé mají **silnou potřebu důvěrnosti**, mohou v takovém případě **obě strany hledat důvěrnost jinde**. V takové situaci, kdy se obrazně řečeno **zvyšují náklady a klesají zisky vztahu**, dochází často k jeho zhoršení a případně i ukončení.

## POZITIVNÍ ASPEKTY KONFLIKTŮ

Významnou hodnotou konfliktu je skutečnost, že vás **nutí zkoumat problém a pracovat na jeho možném řešení**. Jestliže vy i váš oponent používáte **produktivní strategie konfliktů**, váš **vztah se může konfliktem posílit, ozdravit** a být pro oba **uspokojivější**. A vy osobně tím můžete získat větší **silu, sebedůvěru a schopnost hájit svá práva**.

Konflikt a jeho řešení mohou také **zastavit proces vzájemného odcizování** a pomoci vám **projevit své potřeby**.

## STRATEGIE ŘÍZENÍ KONFLIKTU

**Strategie, kterou zvolíte**, bude **ovlivněna četnými faktory**, mezi něž patří cíle, kterých chcete dosáhnout, váš emocionální stav, vaše kognitivní posouzení situace, vaše osobnost a komunikační schopnosti, vaše rodinné zázemí a rodinná historie.

- a) **Cíle (krátkodobé a dlouhodobé)** – pokud chcete jen **zachránit dnešní schůzku**, můžete to prostě „vzdát“ a **problém** v zásadě **ignorovat**. Jestliže naopak chcete vytvořit **dlouhodobý vztah**, budete nejspíš **analyzovat příčinu** problému a hledat strategie, které **oběma stranám umožní zvítězit**.
- b) **Emocionální stav** také ovlivní vaše strategie. Je pravděpodobné, že když jste **rozčilení**, zvolíte **jiné strategie**, než když jste **smutní**. Jiné strategie volíte, pokud se **chcete omluvit**, jiné, jestliže se **chcete pomstít**.
- c) **Kognitivní posouzení situace** má silný vliv. Například vaše **názory na to, co je slušné a spravedlivé**, ovlivní, zda uznáte oprávněnost postoje druhého. Váš úsudek o tom, **kdo zavinil problém**, jistě ovlivní styl vašeho přístupu ke konfliktu.
- d) **Osobnost a komunikační schopnosti** ovlivňují způsob, jakým se angažujete v konfliktu. Jestliže jste **nesmělí a neasertivní**, můžete se spíše **vyhýbat konfliktu** než aktivně bojovat. Jestliže jste **extravertní** a máte **silnou vůli** uhájít svou pozici, pravděpodobně budete **aktivně bojovat** a energicky argumentovat.

- e) **Rodinné zázemí (rodinná historie)** ovlivňuje vaši volbu strategií, témata, o něž chcete bojovat, a možná i sklony k zájmu nebo nezájmu o interpersonální konflikty. Pokud se těmto rodinným modelům konfliktů neodnaučíte, pravděpodobně je **budete opakovat**.

## DESTRUKTIVNÍ PRVKY KONFLIKTU

- 1) **Hodnocení.** Jestliže budete **hodnotit či soudit druhého nebo jeho činy**, bude pravděpodobně **reagovat podrážděně a bránit se** a současně může také začít **hodnotit a soudit vás**.
- 2) **Ovládání.** Když se snažíte ovládat chování druhého, když mu **přikazujete dělat to či ono** nebo když **rozhodujete bez oboustranné diskuse a dohody**, vyvoláte tím u něj **obranný postoj**. Ovládající sdělení říkají jinými slovy – „**na tobě nezáleží, tvoje názory nejsou důležité**“. Jestliže se naopak **soustředíte na samotný problém, nikoli na ovládnutí situace** nebo **prosazení svého vlastního názoru**, pravděpodobnost, že partner zaujme obranný postoj, je mnohem menší.
- 3) **Manipulace.** Když používáte strategii a **pokoušíte se obejít druhého** nebo nějakou situaci pomocí manipulace, zejména když se pokoušíte **zatajit své skutečné záměry**, druzí pravděpodobně budou reagovat **znechucením a obranným postojem**. Pokud budete **jednat otevřeně a přirozeně**, snadněji vytvoříte atmosféru rovnosti a poctivosti.
- 4) **Lhostejnost.** Lhostejnost vytváří dojem **nedostatečné empatie nebo nezájmu o myšlenky a pocity** druhého člověka. Když naopak **projevujete empatii**, vznik obranného postoje je nepravděpodobný.
- 5) **Nadřazenost.** Když se **prezentujete druhému jako nadřazení**, ve skutečnosti říkáte, že **druhý je neschopný** nebo v nějakém směru **méněcenný**. Nadřazený postoj je **porušením přirozené rovnosti**, kterou si lidé v blízkých vztazích navzájem přiznávají. Druhý potom může začít útočit na vaši nadřazenost a konflikt se snadno změni v **boj o vedoucí pozici a v osobní útoky**.
- 6) **Přílišná jistota.** Člověk, který se **tváří, že ví všechno**, a který si je vždy **jistý svým vítězstvím**, pravděpodobně **nebude oblíbený**. Když má jeden z dvojice na všechno odpověď, zbývá **málo prostoru pro diskusi nebo pro společné řešení problému**.
- 7) **Oslabování sebeobrazu druhého.** Strategie oslabování sebeobrazu druhého (**jeho reputace, pověsti, obrazu vlastního já**) nebo přímo útoku na něj znamená jednat s druhým jako s **nekompetentním, důvěrynehodným nebo špatným člověkem**. Je tedy třeba **vyhýbat se „bojovným výrazům“**, které s jistotou konflikt vystupňují. Slova jako „**vždycky**“ a „**nikdy**“ jednoznačně způsobí **další problémy**.
- 8) **Obviňování.** Příčinou konfliktu někdy může být **chování jednotlivců** nebo **vnější vlivy**. Většinou jsou však **příčiny konfliktů složité**. Pokus **připsat vinu jednomu** nebo dvěma z nich zcela jistě selže. A přesto se často používá **strategie obvinít někoho ze vzniku dané situace**. Nejlepší **alternativou k obviňování je empatie**. Snažte se co nejlépe vnímat **pocity svého oponenta** a přiznávat jim **oprávněnost**.
- 9) **Tlumiče.** Tlumiče představují velkou množinu **neproduktivních technik boje**, které doslova **umlčují druhého**. Jedním z často používaných tlumičů je **pláč**. Dalšími tlumiči jsou různé fyzické obtíže jako **bolení hlavy** nebo **dýchací potíže**. Jedním z hlavních

problémů, které s nimi jako oponenti máme, je to, že nikdy nevíme, nakolik jsou **pouhou taktikou a nakolik skutečnými potížemi**, kterým bychom měli věnovat pozornost. Bez ohledu na to, co uděláme, **konflikt zůstane neprozkoumaný a nevyřešený**.

**10) Hromadění stížností.** Hromadění či také „pytlování“ je neproduktivní zvyk **kupit stížnosti**, jako byste jimi plnili velký pytel, a **vytáhnout je** v okamžiku **vzniku nějaké hádky**. **Bezprostřední důvod konfliktu** může být relativně **velmi prostý** (nebo tak zprvu může vypadat). Namísto výměny názorů však „pytlovač“ **vytáhne všechny své minulé důvody** ke stížnostem. **Původním problémem se nikdo nezabývá** a místo toho jen **vzrůstá napětí a nevraživost**. Proto se **soustřeďte na přítomnost**, nikoli na věci, které se odehrály před několika měsíci. Svůj **konflikt zaměřte na osobu, s níž máte spor**, a ne na její matku nebo přátele.

#### **METODY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ:**

- **Integrace.** Zainteresované strany **konfrontují svá stanoviska**, kooperativně identifikují vzniklý problém, generují a **zvažují alternativní řešení problému a přijímají rozhodnutí**. Její výhodou je poměrně **dlouhodobá účinnost**, protože **řeší jádro konfliktu**, nikoli jeho symptomy
- **Akomodace.** Jejím základem je překonávání rozdílů **zdůrazňováním společných prvků**. Předností akomodace je **podpora kooperace** mezi konfliktními stranami. Hlavním **nedostatkem je dočasné přerušování konfliktu**, nikoli jeho trvalé řešení.
- **Dominance.** Vysoká **koncentrace na své potřeby**, a naopak nízká na potřeby jiných. Dominance („já vyhraji, ty prohraješ“) **ignoruje potřeby a zájmy druhé strany**. **Souhlas druhé strany je zpravidla vynucený**. Dominance má své uplatnění při **implementaci nepopulárních opatření** a při rozhodování v **časové tísní**.
- **Vyhýbání.** Strategie vyhýbání zahrnuje buď **pasivní ignorování problému**, nebo jeho **aktivní potlačení**. Vyhýbání **šetří čas a prostředky** při rozvíjejících se a **nepřehledných konfliktech**. Podobně jako akomodace i vyhýbání je jen **dočasným řešením** konfliktní situace.
- **Kompromis.** Představuje **moderovanou koncentraci na své potřeby**, jakož i na **potřeby jiných**. Větší **důraz se klade na nalezení a akceptaci vhodného řešení než na spokojenost** zainteresovaných stran konfliktu. Otázkou v tomto kontextu zůstává realizovatelnost kompromisních řešení, respektive jejich **efektivita – ani jedna ze stran není spokojena, že musela ustoupit**.
- **Mediace.** Základním mechanismem mediace je **zprostředkování dohody** za asistence **třetí strany**. Konfliktní strany s pomocí trénované osoby – **mediátora** – směřují k aktivnímu **hledání inovativních řešení** konfliktní situace – **ne kompromis**, kdy obě strany musí částečně slevit ze svých představ, ale **nové řešení**, s nímž by byly **spokojeny obě strany**.

#### **Doporučení pro konstruktivní řešení konfliktů:**

- **Přistupujte k neshodám co nejobektivněji.** **Nepředpokládejte**, že když někdo vyjádří **nesouhlas s vaším názorem** nebo s vaší interpretací, **útočí na vaši osobu**.
- **Směřujte své argumenty spíše na problémy než na osoby.** **Vyhněte se útokům na osobu** (místo na její argumenty), i kdybyste tím mohli získat taktickou výhodu.

Pravděpodobně by se později obrátily proti vám a **zhoršily váš vztah s druhým** nebo postavení ve skupině.

- **Posilujte v partnerovi pocit jeho vlastní schopnosti**, vyjadřujte mu uznání.
- **Nepřerušujte druhého**, nechte ho **úplně vysvětlit jeho stanovisko**, než odpovíte.
- **Zdůrazňujte to, v čem jste jednotní, zdůrazňujte podobnosti mezi vámi** a druhým. Zdůrazněte oblasti shody a teprve potom se pusťte do jednání o neshodách.
- **Vyjadřujte zájem o postoje a názory druhého člověka.**
- **Vyhňte se nadměrně emotivním projevům**, které mohou působit **urážlivě** a nakonec neefektivně. Například nemluvte přehnaně hlasitě.
- **Dovolte lidem zachovat si tvář.** Nikdy je **neponižujte** a nezahanbujte.