



Prevenca a riešenie konfliktov



Každý človek čelí denne mnohým interným a externým faktorom, spúšťačom, situáciám a okolnostiam, ktoré môžu vygenerovať konflikt a dostať ho tak do nadprahového psychického pásma. Zotrvanie v ňom je rizikové pre psychické a fyzické zdravie.

Preto je dôležité poznať základné princípy prevencie a riešenia konfliktov, a naučiť sa tak, ako si vytvoriť systém, ktorý konfliktom v maximálnej miere predchádza, respektíve, ako aplikovať vhodné techniky na riešenie už existujúcich konfliktov.

Definícia konfliktu



Konflikt je vo svojom jadre stret dvoch alebo viacerých protichodných síl. Nemusi ísť vždy o hádku alebo násilie, ide vo všeobecnosti o situáciu, v ktorej sa stretávajú odlišné ciele, názory, potreby, hodnoty alebo záujmy, ktoré sa v danom momente zdajú byť nekompatibilné.

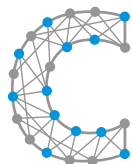
V konflikte vždy identifikujeme účastníkov (subjekty konfliktu), predmet sporu (objekt konfliktu) a samotnú konfliktnú situáciu (previazané okolnosti a napätie). Konflikt je často definovaný z procesného hľadiska, ktoré akcentuje jeho dynamickú povahu.

V tomto kontexte sa konflikt začína v momente, keď jedna strana pocíti, že druhá strana negatívne ovplyvňuje niečo, na čom jej záleží.

Typológia konfliktov

Podľa aktérov, ktorí v konflikte vystupujú, môžeme definovať nasledujúce kategórie konfliktov:

- Intrapersonálny konflikt.** Toto je vnútorný konflikt, ktorý sa odohráva v mysli človeka. Môže ísť napríklad o dilemu, či zostať v pôvodnom bezpečnom zamestnaní, alebo začať s podnikaním.
- Interpersonálny konflikt.** Toto je vonkajší konflikt, ktorý vzniká medzi dvomi ľuďmi. V reálnom svete je to najčastejšie sa vyskytujúci typ konfliktov. Príkladom je nedorozumenie s partnerom, priateľom alebo kolegom v práci.
- Intraskupinový konflikt.** Toto je vonkajší konflikt, ktorý vzniká vo vnútri jednej uniformnej skupiny. V praxi sem patrí konflikt, ktorý vznikne v rámci jedného pracovného tímu, či záujmovej, alebo športovej skupiny.
- Interskupinový konflikt.** Toto je vonkajší konflikt, ktorý začne existovať medzi dvomi rozdielnymi skupinami, napríklad medzi rôznymi oddeleniami vo firme alebo medzi fanúšikmi rôznych futbalových klubov.





Prevenca a riešenie konfliktov

Podľa toho, kam konflikt svojich aktérov dovedie, môžeme konflikty rozdeliť na konštruktívne (pozitívne) konflikty a deštruktívne (negatívne) konflikty, a to s nasledujúcimi parametrami:

1. Konštruktívny konflikt. Tento typ konfliktu sa zameriava na problém a nie na človeka. Je to nástroj, ktorý nás posúva vpred, pretože sa koncentruje na hľadanie dobrého riešenia a pravdy. Účastníci konštruktívneho konfliktu sa aktívne počujú, pričom vedú otvorenú, úprimnú, no rešpektujúcu komunikáciu. Napätie sa transformuje do kreatívnej energie, s priamou riadenou kontrolou akýchkoľvek emocionálnych reakcií a prejavov. Výsledkom je posilnenie vzájomného vzťahu, vyčistenie atmosféry a generovanie nových a lepších riešení.

Príklad: Dvaja kolegovia sa vášnivo sporia o technické riešenie projektu. Keďže nakoniec spoja svoje nápady a sily, podarí sa im vytvoriť produkt, ktorý je lepší než ich pôvodné návrhy.

2. Deštruktívny konflikt. Tento typ konfliktu sa zameriava na osobnosť a moc. Ničí dôveru a paralyzuje spoluprácu. Ide o snahu vyhrať, ponížiť druhého alebo mu ublížiť. V komunikácii sa objavujú útoky, urážky, irónia, skákanie do reči alebo, naopak, úplná ignorácia. V emocionálnom spektre vládne hnev, nenávisť, strach a frustrácia. Výsledkom je rozpad vzťahov, stres, nízka pracovná produktivita a dlhodobý pocit krivdy. V skutočnosti sa problém často vôbec nevyrieši, zasype sa hnevom a z konfliktu vyrastie dlhodobá záležitosť, generujúca negatívne emócie, pocity a zdravotné komplikácie.

Príklad: Manželia sa začnú hádať kvôli neporiadku v domácnosti, no po minúte už rozoberajú chyby spred desiatich rokov s cieľom toho druhého čo najviac zraniť.

V tab. 1 uvádzame prehľadnú komparáciu konštruktívnych a deštruktívnych konfliktov.

| Tab. 1: Parametrická komparácia konštruktívnych a deštruktívnych konfliktov | | |
|---|------------------------|-----------------------------------|
| Parameter | Konštruktívny konflikt | Deštruktívny konflikt |
| Cieľ | Vyriešiť situáciu. | Vyhrať nad súperom. |
| Postoj | My proti problému. | Ja proti tebe. |
| Argumenty | Vecné a logické. | Osobné útoky a emočné vydieranie. |
| Flexibilita | Ochota zmeniť názor. | Tvrdohlavé trvanie na svojom. |
| Budúcnosť | Vzťah sa upevňuje. | Vzťah chladne alebo sa rozpadne. |





Prevenca a riešenie konfliktov

Zdroje konfliktov

V reálnom svete, v ktorom ľudia často zabúdajú alebo cielene ignorujú bezpečné preventívne stratégie a techniky, existuje značné množstvo interných a externých faktorov, ktoré dokážu vyvolať konflikt a viesť až k jeho priamej a otvorenej eskalácii. Väčšina konfliktov pramení z týchto oblastí:

1. **Vzťahy:** Zlá komunikácia, negatívne emócie, nevhodné správanie sa, provokácie.
2. **Hodnoty:** Rozdielne životné priority, nekompatibilné životné paradigmy, náboženstvo, výchova.
3. **Zdroje:** Nedostatok múdrosti, inteligencie, skúseností, času, peňazí, priestoru alebo uznania.
4. **Informácie:** Rozdielne, skreslené alebo neoverené údaje, ich odlišná interpretácia, nezriedka vedúca k suboptimálnym záverom a rozhodnutiam s vážnymi následkami.

Preventívna diagnostika dokáže efektívne identifikovať potenciálne zdroje konfliktov a prijať súbor opatrení, ktoré zabránia ich vzniku.

Fázy konfliktu

Každý konflikt má za normálnych podmienok svoj prirodzený vývoj, ktorý môžeme diferencovať do troch fáz:

1. **Varovné signály:** Cítite napätie, komunikácia viazne, objavuje sa irónia, zľahčovanie, klamlivé úsudky, ignorancia či iné neférové techniky v komunikačnom a rozhodovacom procese.
2. **Otvorený stret:** Problém sa pomenuje, zúčastnené strany k nemu zaujmú svoj postoj, ktorý bude viesť buď k racionálnemu riešeniu konfliktu, alebo dôjde k jeho eskalácii v podobe otvorenej hádky.
3. **Riešenie alebo eskalácia:** Ak už konflikt existuje, obe strany môžu prispieť k jeho pokojnému vyriešeniu. Môže sa však stať aj opak, keď tento konflikt môže jedna alebo druhá strana, či obe strany súčasne, zhoršiť, prehĺbiť a spôsobiť tak vážne škody, ktoré budú ničiť vzťahy, majetok a iné hmotné a nehmotné artefakty.

Keď už konflikt vznikne, je vhodné ihneď aplikovať riešiteľský mechanizmus, ktorý ho, ak je to možné, spracuje ako konštruktívny konflikt. Samozrejme, na dosiahnutie tohto cieľa je potrebný proaktívny prístup oboch strán, ktoré sa konfliktu zúčastňujú.

Horšou alternatívou je viesť tento konflikt ako deštruktívny, pretože ten s vysokou mierou pravdepodobnosti prinesie negatívne impakty a ďalšie zretazené či vnorené konflikty, ktoré môžu existovať dlhé obdobie.





Prevenca a riešenie konfliktov

Prevenca: Ako predchádzať konfliktom

Prevenca je súbor opatrení, ktoré majú za cieľ predchádzať nežiaducim javom, či už ide o konflikty, choroby alebo technické poruchy. Vedecky povedané, ide o zásah do systému skôr, než nastane kritická odchýlka od normy.

V kontexte konfliktov a medziľudských vzťahov determinujeme tri základné úrovne prevencie:

1. **Primárna prevencia.** Toto je prevencia, ktorá sa zameriava na celkový systém, pričom cieľom je vytvoriť také podmienky, aby konflikt vôbec nevznikol. Primárna prevencia je optimálna paradigma, ktorá vďaka inteligentnej konfigurácii systému eliminuje všetky konflikty, ktoré by mohli byť spôsobené ľudským faktorom.

Príklad: Budovanie dôvery v pracovnom tíme, jasné stanovenie hraníc a pravidiel v partnerstve, vzdelávanie v komunikácii a negociácii.

2. **Sekundárna prevencia.** Toto je prevencia, ktorá reaguje na prvé príznaky napätia, drobných nedorozumení a iných signálov skorého varovania, že veci a procesy sa nevyvíjajú podľa očakávaní.

Príklad: Ak si všimneme, že partner je v poslednom čase tichší, otvoríme túto tému skôr, než z toho vznikne hádka a otvorený konflikt. V práci ide o riešenie malých nedorozumení alebo nepochopení či nedobrych úmyslov hneď na začiatku.

3. **Terciárna prevencia.** Toto je prevencia, ktorá nastupuje až po konflikte, teda po tom, čo konflikt vznikol a bol istým spôsobom vyriešený. Cieľom je zabrániť tomu, aby sa konflikt zopakoval alebo aby zanechal trvalé škody.

Príklad: Analýza toho, čo konflikt spôsobilo a dohoda na novom postupe, ktorý bude implementovať zásady primárnej prevencie (prvá voľba) a sekundárnej prevencie (druhá voľba).

Z matematického hľadiska znamená prevencia stabilizáciu pozitívnej rovnováhy. Prevencia v tomto zmysle nepredstavuje stav permanentnej ústretovosti, ale nastavenie systému tak, aby sa porušenie pravidiel nevyplatilo.

Za dôležité považujeme spomenúť aj takzvaný „Paradox prevencie“, ktorý vraví, že keď prevencia funguje, nič sa nedeje. A keď sa nič nedeje, ľudia majú tendenciu si myslieť, že prevencia je zbytočná. Metaforicky možno konštatovať, že prevencia je ako investícia do kvalitnej strechy. Kým svieti slnko a je teplo, môže vzniknúť zdanie, že išlo o neúčelne alokované finančné zdroje. Až keď príde búrka, zistíte, že to bola tá najlepšia investícia.





Prevenca a riešenie konfliktov

Prevenca konfliktov v partnerstve: praktické odporúčania

V manželstve a v partnerskom vzťahu ide o zachovanie a rozvoj vzťahu dvoch ľudí, ktorí zdieľajú rovnakú životnú filozofiu, paradigmu, štýl, hodnoty, postoje a názory. V domácom prostredí je prevencia konfliktov o emocionálnej hygiene a budovaní bezpečného prístavu. V tejto súvislosti uvádzame tieto praktické odporúčania:

- 1. Budovanie pozitívneho emocionálneho bankového konta.** Táto myšlienka pochádza od psychológa Johna Gottmana, podľa ktorého by medzi partnermi mal byť pomer pozitívnych interakcií voči tým negatívnym aspoň 5:1. To znamená, že na jednu negatívnu skúsenosť pripadá aspoň päť pozitívnych. Partneri týmto spôsobom budujú vlastné imaginárne bankové konto, na ktorom uskutočňujú vklady (pozitívne interakcie) alebo výbery (negatívne interakcie). Samozrejme, cieľom je kladný emocionálny zostatok.
- 2. Pravidlá férového správania sa.** Dobrou preventívnou stratégiou je, keď si partneri vopred dohodnú systém komunikácie a vzorce správania sa, ktoré budú následne aplikovať pri nedorozumeniach a v napätých situáciách. Tak sa vedia vyhnúť konfliktom, ktoré by mohli viesť k hlbším krízam alebo poškodeniu či rozpadu vzťahu.
- 3. Spoločné zážitky a rituály.** Budovanie kolekcie príjemne strávených chvíľ a pravidelných partnerských rituálov je preventívna technika, ktorá posilňuje spojenie, dôveru a vytvára piliere bezpečného prostredia. Rovnako uskutočňuje vklady na emocionálne bankové konto.

Ak žijete v manželstve alebo v partnerskom zväzku, v ktorom ste dosiaľ preventívne techniky neuplatňovali, dobrá správa je, že ich môžete zaradiť do svojho života ešte dnes. Sme si istí, že z toho plynúce pozitívne efekty zaznamenáte už čoskoro.

Prevenca konfliktov v práci: praktické odporúčania

V profesionálnom prostredí je prevencia o systematizácii, správne nastavených procesoch, kompetenciách a celkovom poriadku:

- 1. Jasné kompetencie.** Veľa konfliktov vzniká preto, že dvaja ľudia robia to isté alebo nikto nerobí nič. Presné určenie toho, kto je za čo zodpovedný, koho treba informovať a kto má rozhodovaciu právomoc, eliminuje väčšinu problémov.
- 2. Štandardné operačné postupy.** V práci je lepšie odsunúť emócie bokom a dať priestor optimálnym algoritmom, osvedčeným pracovným procesom a logicky štruktúrovaným pracovným postupom, ktoré sú deterministické a koncentrujú sa na vyriešenie pracovných úloh v rozumnom čase.
- 3. Včasné rozpoznanie varovných príznakov.** Ak vidíme náznak problému, drobné nedorozumenie, netaktnosť či pokus o prenesenie osobnej zodpovednosti na inú osobu, včas tieto príznaky diagnostikujeme a podnikneme kroky na ich preventívnu elimináciu. Tak minimalizujeme riziko vzniku konfliktu, ktorý by zbytočne alokoval emočné kapacity pracovníkov a negatívne ovplyvňoval ich produktivitu.





Prevenca a riešenie konfliktov

Riešenie konfliktov v partnerstve: praktické odporúčania

Pri riešení konfliktov v partnerstve treba mať na pamäti skutočnosť, že nejde o to, kto z partnerov vyhrá, ale o to, aby vyhral vzťah. Ak sa medzi partnermi často objavujú hádky, zrejme zabudli, že nestoja proti sebe, ale spolu proti problému. V záujme konštruktívneho zvládnutia partnerského konfliktu je dobré uplatniť tieto techniky:

1. **Správne načasovanie.** V tomto smere je aplikované pravidlo HALT (z angl. Hungry, Angry, Lonely, Tired), ktoré neodporúča riešiť konflikty a dôležité veci vtedy, keď sú partneri hladní, nahnevaní, osamelí alebo unavení. Ak cítite, že emócie stúpajú, je vhodné prerušiť komunikáciu na 20 minút, čo vám pomôže upokojiť nervovú sústavu. Tak dokážete realizovať prechod od emocionálneho pretlaku späť k logickému mysleniu.

2. **Technika „Ja-výrokov“.** Táto technika vám umožňuje hovoriť o vašich pocitoch v prvej osobe, namiesto toho, aby ste sa priklonili k ofenzívnemu obviňovaniu partnera v druhej osobe (takzvané „Ty-výrok“).

Nedobry príklad (Ty-výrok): „Ty mi nikdy nepomôžeš s upratovaním domácnosti, pretože si lenivý sebec!“

Dobry príklad (Ja-výrok): „Cítim sa preťažená a unavená, keď je v našom byte neporiadok. Potrebovala by som, aby sme si rozdelili domáce práce.“

3. **Aktívne počúvanie a zrkadlenie.** Nástroj aktívneho počúvania pomáha vždy, a teda aj pri riešení partnerských konfliktov. Ak ho spojíte s technikou zrkadlenia, pripravíte si dobrý manévrovací priestor na konštruktívne riešenie konfliktu.

Postup je pritom nasledujúci:

- Najskôr partner povie svoj postoj.
- Vy ho potom zopakujete vlastnými slovami, pričom poviete niečo takéto: „Takže, hovoríš mi, že ťa mrzí, keď trávim večery pri počítači, pretože sa potom cítis odsunutý na druhú koľaj. Chápem ťa správne?“
- Až potom, keď partner odpovie: „Áno, presne tak,“ môžete reagovať a pokračovať ďalej.

Takýmto spôsobom ste obaja schopní veľmi rýchlo uvoľniť vzájomné napätie a pretransformovať pôvodnú napätú situáciu na pokojnú konverzáciu.

4. **Eliminovanie štyroch jazdcov apokalypsy.** Psychológ John Gottman definoval štyri deštruktívne vzorce, ktoré predpovedajú rozpad manželstva a partnerského vzťahu. Ide o kritiku, pohrdanie, defenzívu (vyhováranie sa, vracanie útku) a zatváranie sa (ignorovanie partnera, tichá domácnosť, odchod z miestnosti bez slova).

5. **Umenie ospravedlnenia sa a odpustenia.** Skutočné a úprimné ospravedlnenie sa po tom, čo ste spravili chybu, má obrovskú silu. Odpustenie uvoľňuje psychické napätie. To však neznamená, že ste zabudli na to, čo sa stalo. No, rozhodnete sa, že táto krivda vám nebude ďalej ničieť vašu prítomnosť.





Prevenca a riešenie konfliktov



Tip: Veľmi užitočné je pravidlo, aby manželia alebo partneri, ktorí riešia konflikt, nešli nikdy spať nahnevaní a pohádaní. To, samozrejme, neznamená, že musia konflikt vyriešiť do polnoci. Ak sa ocitnú v procese riešenia konfliktu, je dobré si povedať, že sú síce nahnevaní, ale majú sa radi a tento konflikt vyriešia konštruktívne zajtra.

Riešenie konfliktov v práci: praktické odporúčania

Riešenie konfliktov na pracovisku disponuje špecifickými atribútmi, pretože tieto spory vznikajú v prostredí, ktoré je primárne zamerané na pracovnú produktivitu, riešenie úloh, dosahovanie výsledkov v stanovenom čase a na celkovú profesionalitu. Cieľom je zabezpečiť, aby osobný spor neohrozoval spomenuté parametre, ako aj samotnú atmosféru v pracovnom tíme. Preto sa oplatí postupovať systematicky:

- 1. Oddelenie problému od človeka.** V reálnom prostredí majú konflikty tendenciu nabráť osobný rozmer, pri ktorom sa do popredia dostáva človek, pričom skutočný problém je prekrytý. Hoci stanovenie osobnej zodpovednosti za úlohy je významné, pracovným procesom prospeje primárna orientácia na algoritmy riešiace zadané pracovné úlohy.
- 2. Súkromný rozhovor.** Ak sa vyskytne konflikt s kolegom, je lepšie ho riešiť prostredníctvom rozhovoru v súkromí. Tieto stretnutia „jeden na jedného“ spravidla akcelerujú vyriešenie sporu. Samozrejme, ak je konflikt medzi dvomi kolegami permanentný a ich spoločné úsilie o jeho vyriešenie minimálne alebo dlhodobo z jednej alebo oboch strán ignorované, musí nastúpiť tretia strana, teda vyššia inštancia v podobe nadriadeného. Ten by mal mať dobré negociačné a komunikačné schopnosti, aby prispel k promptnej eliminácii pracovného konfliktu.
- 3. Fakty a dôkazy.** Podobne, ako v každom inom spore, aj na pracovisku je najlepšie pristupovať k riešeniu konfliktu konštruktívne, a to s využitím faktov, dôkazov, podkladov, metrik a iných kvantitatívnych ukazovateľov. Tento princíp je komplementárny k prvému kroku, a síce k oddeleniu problému od človeka.
- 4. Sledovanie spoločného cieľa.** Či už dvaja pracovníci v jednom tíme, alebo nadriadený a podriadený, všetci zamestnanci firmy sú na jednej lodi. Ich spoločným cieľom je vytvárať nové hodnoty prostredníctvom vývoja produktov alebo služieb, ktoré sú následne predávané finálnym spotrebiteľom v strategicky zvolenom trhovom segmente. Je zásadné, aby mali strany konfliktu tento spoločný cieľ vždy na pamäti.
- 5. Zapojenie mediátora.** Aktivácia tretej a nezávislej strany môže priniesť pomerne rýchlo priaznivé vyriešenie pracovného konfliktu. Mediátorom môže byť vedúci špecializovaného oddelenia, oddelenia ľudských zdrojov alebo člen vyššieho manažmentu spoločnosti. Zapojenie mediátora sa uplatní vtedy, keď po absolvovaní súkromného rozhovoru nedôjde k zlepšeniu situácie.

V súvislosti s riešením pracovných konfliktov je nutné akcentovať skutočnosť, že čím skôr sa takýto konflikt podarí vyriešiť, tým menšia škoda napokon vznikne. Medzi dĺžkou trvania konfliktu a negatívnymi dopadmi teda existuje priama úmernosť. Navyše, samotné riešenie konfliktov stojí čas, energiu, úsilie, finančné zdroje a niekedy aj reputáciu spoločnosti. Preto je vhodné opäť pripomenúť zásady preventívneho prístupu so snahou o vytvorenie firemného systému s čo najvyššou mierou preventívnej autonómnosti.

