

Komunikace a konflikt

Karel Kostka

Obsah

1. Úvod - Vymezení pojmu komunikace	4
1.1. Trocha „fylozofyje“	
1.2. Osobní zkušenost	
1.3. Zamyšlení první	
1.4. Příklad z historie	
2. Úspěch a úroveň komunikace	8
2.1. Zamyšlení druhé – úspěch souvisí s úrovní komunikace	
2.2. Příklad ze současnosti	
3. Konflikty	10
3.1. Jak se vypořádat s konfliktem?	
3.2. První stádium	
3.3. Druhé stádium	
3.4. Třetí stádium	
3.5. Čtvrté stádium	
3.6. Páté stádium	
3.7. Šesté stádium	
3.8. Sedmé stádium	
3.9. Vyústění konfliktu	
4. Závěr – konflikt si musíme řešit sami, nikdo ho nemůže vyřešit za nás.....	17
Seznam použité literatury.....	18

1. Úvod – Vymezení pojmu komunikace

1.1. Trocha „fylozofyje“

Komunikace má být stručná, jinak krade drahocenný čas.

Ztracený čas už nikdy nelze najít a získat zpět.

Komunikace má být také pestrá a zajímavá. Snažil jsem se, aby následující řádky nebyly jenom poučováním, protože poučování odrazuje, nikoliv přitahuje.

V této přednášce se chci zamyslet nad vztahem myšlení, chování a jednání, přičemž v podstatné části textu bych rád řešil otázku vzniku konfliktu, jeho stupňování, pojednal o možnostech řešení konfliktní situace a následného vyústění.

Nejde výhradně o teoretický a hypotetický přístup, ale spíše o mé osobní vidění dané problematiky, v níž by se měl zrcadlit můj osobní přístup, kterým se ke svému okolí a případným konfliktům stavím a kterým se snažím konfliktům čelit.

Trocha „fylozofyje“

Je nám něco nápadné? Není něco v pořádku? Jistě, gramatika ve slově filozofie není správná. Většina lidí si gramatických chyb všimne na první pohled, a člověk, který takto nezvládne pravopis, v jejich očích ztrácí kredit.

A není stejným prohřeškem, když se chováme a když běžně komunikujeme s obdobně hrůznými chybami?

Jenom to, že sami si vlastní chyby neuvědomujeme, ještě neznamená, že naše okolí je nevnímá a podle nich nás neposuzuje!

Můžeme říci, a občas to říkáme, že je nám jedno, co si o nás jiní lidé myslí, ale nezraňuje nás samé právě lhostejnost a nezájem druhých?

Není nejvíce selhání, trapasů a neštěstí jenom důsledkem toho, že lidé nedokázali nebo neuměli komunikovat, že neuměli zvládat své emoce a každý odlišný názor, než byl ten jejich, považovali za útok na svoji pozici a na své postavení?

Napadlo nás někdy, že demokracie, ve které žijeme, je na jedné straně zřejmě tím nejspravedlivějším společenským systémem, který lidé vynalezli, systémem, uvnitř kterého se různost a pluralita názorů vzájemně s vysokou mírou spravedlnosti a rovných příležitostí mísí, srovnává a utřídí, ale že současně na druhé straně demokracie znamená jeden velký kompromis, který vše zpomaluje, zamotává a zneprůhledňuje?

A že je to společenský systém, který je založen na komunikaci, a právě proto je jedním z jeho typických rysů neustálý konflikt názorů?

V této postupové práci si dovoluji pojednat právě o komunikaci a konfliktu - jednak proto, že se problematikou profesně jako přednášející již dvacet let zabývám a napsal jsem o zmíněných kategoriích několik publikací, jednak proto, že jde o průvodní jevy našich současných životů, před kterými se nelze nikam schovat. Linou se na nás v osobních i profesních životech, média je doslova chrlí až k zahlcení ...

1.2. Osobní zkušenost

Na začátku 90. let 20. století jsem žádal městské zastupitelstvo města Vsetína o odprodej pozemku na stavbu školy.

Jednání zastupitelů jsem sledoval osobně a bylo to pro mě utrpení. Jeden ze zastupitelů pro, druhý proti, třetí neví, čtvrtý se ptá, pátého to nezajímá, šestý je podezřivý, sedmý by byl pro, ale potřeboval by ještě cosi ujasnit, osmý má nemocnou tchýni a teď má myšlenky úplně jinde, devátý bude pro, jestliže ovšem první bude proti, desátý telefonuje mobilem, jedenáctý navrhuje věc odložit, dvanáctý žádá doplnění informací, třináctý už chce hlasovat, protože za chvíli začíná v televizi fotbal, čtrnáctý nesmyslně pokládá otázku k předešlému bodu jednání, který už byl uzavřen, patnáctý odbíhá pořád na toaletu, šestnáctý se snaží, aby věc prošla, protože školství přece rozumný člověk musí podporovat, sedmnáctý odporuje, protože zdravotnictví je důležitější, osmnáctý k tomu přisadí, že tyhle akademické debaty nebude poslouchat, devatenáctý navrhuje přestávku, aby se mohly stranické kluby dohodnout, dvacátý mi nenápadně ukazuje vztyčeným palcem ať zachovám klid, že to dobře dopadne ...

A tak tam sedíte, pozorujete oknem okolní budovy a říkáte si, že v té době, kdy se ti lidé dohadovali a hledali nějaký závěr, mohlo vzniknout hodně pozitivních věcí, už se mohlo vyměřovat, kreslit, kopat, stavět, plánovat vybavení, vždyť jenom hlupák by mohl mít něco proti tomu, chce-li kdosi postavit tak bohulibý stánek, jakým škola bezesporu je ...

A zatím tam sedíte a posloucháte, abyste zjistili, že vaše žádost se nezamítá, ale odkládá, a že máte doložit další lejstra, nejlépe i výkresy, a že se to znovu projedná za měsíc, a vás při pohledu z okna napadne, jak by ten svět kolem mohl vypadat, kdyby různá zastupitelstva, rozličné rady, komise a výbory nebrzdily naplňováním principu demokracie lidské vize, aktivity a nápady. Ty budovy za okny mohly být vyšší, modernější, krásnější, vybavenější, ale nejsou, protože holt demokracie je založena na tom, že v ní současně jedni táhnou dopředu, jiní brzdí a další táhnou dozadu nebo stranou.

A v takovém prostředí se máme o něco pokoušet, máme něco prosazovat, máme za něčím jít a nenechat se otrávit, když se věci neubírají směrem, který si přejeme.

Zní to sice kacířsky, ale při pohledu do historie nebyl nejmarkantnější společenský a hospodářský pokrok zaznamenán při uplatňování principu demokracie, ale při existenci „osvícené“ diktatury. Jenomže nikdo nikdy nevymyslel jak zajistit, aby diktatura byla trvale „osvícená“. Navíc nás historie varuje: Každá „osvícená“ diktatura byla nakonec vystřídána diktaturou „neosvícenou“, a často sklouzla k brutalitě a nelidskosti.

Závěr?

Demokracie je sice pomalá, upachtěná, rozhádaná, kompromisní a nestálá, ale má pravidla, která lidem v ní žijícím zaručují vysokou míru svobody, informovanosti, lidských práv i stabilitu celé společnosti.

Každé další volby máme možnost ukázat politikům, co si o jejich práci myslíme, a to je přece úžasná pravomoc. Proto je demokracie asi opravdu nejspravedlivějším zřízením, které známe, i když kverulanti budou tvrdit něco jiného, protože oni zásadně vždy tvrdí něco jiného než ostatní. Demokracie nám totiž umožňuje komunikovat – nenutí nás ke komunikaci, ale máme-li zájem, můžeme se do ní svobodně na nejrůznějších úrovních aktivně zapojit.

Jak se tedy v demokracii prosadit? Jak se stát úspěšným? Jak dosáhnout toho, aby nás všechna ta zastupitelstva, rady, komise a výbory neznechutily a abychom dokázali naplňovat své představy, touhy, nápady, plány a vize?

Jestli myslíme na to – učit a vzdělávat se, mít nápady, nebát se je prosazovat, zvládat komunikaci a vyjednávací taktiky, překonávat překážky a konflikty, hádáme správně. Učit se a dosáhnout určité míry znalostí a dovedností je samozřejmým základem každé naší činnosti. Jestliže je učení jenom základem, co tedy schází, co má na tom základě postupně vyrůst?

1.3. Zamyšlení první

Čím více se naučíme, čím více toho víme, tím bychom měli být úspěšnější, ale nejsme! Že má někdo každý rok ve škole samé jedničky, že ukončí univerzitu s červeným diplomem? Takového člověka můžeme pochválit za pilnost, za houževnatost, za obětavost, ale jedničky a tituly přece nemohou být v životě cílem, jenom naznačují, že by člověk, kdyby chtěl, mohl být úspěšným a úspěšnějším než ostatní lidé, že pro úspěch má předpoklady. Je-li naším snem úspěch, co si za ním představit? Co za prostým slůvkem úspěch hledat? Může jít o nepřeborné množství představ počínaje šťastnou a zdravou rodinou až po kariéru či bohatství. Úspěch tedy můžeme označit jako naplnění své představy, která nemusí mít vždy konkrétní rysy, ale velmi často má jenom jakýsi povšechný charakter. Že je jednoduché najít cestu k úspěchu? Teoreticky určitě, a takových teoretiků, co nám poradí, a přitom sami jaksi zrovna úspěšní nejsou, těch běhají po světě spousty. Radí nám někdo? Vždy se podívejme a přesvědčme, zda je za ním vidět něco, co dokázal, co vytvořil, co dosáhl. Až potom přikládejme jeho slovům určitou váhu. Dosáhnout opravdového úspěchu, skutečného naplnění svých tužeb a vizí opravdu není snadné. Zkusme s úsměvem a dobrou náladou čelit překážkám, nečekaným situacím, odporu, závidění, nepřejícnosti, škarohlídství... Úspěch totiž není jenom sladký. Je i kyselý a hořký. Přece známe ty poučky, že když vystrčíme hlavu z řady, tak je pravděpodobné, že dostanete ránu, že čím výše polezeme nahoru, tím více tam bude foukat, že čím výše na žebřík vyšplháme, tím více nás bude bolet pád! Nechci nikoho zrazovat ani strašit. Úspěch je prostě úspěch. Chceme ho ještě pořád dosáhnout a užít si ho se vším, co k němu patří? Dobrá. Pojdme k dalším zamyšlením.

Jestli jsme se poctivě ve škole učili, základ máme. Co dál? Nabízí se odpověď: „Zvládněme rétoriku, komunikaci, společenské chování. A chceme-li se prosadit třeba ve firmě, pak k tomu přidejme odbornost, marketing, management, psychologii a úsměv. Na ten nezapomeňme!“

Je to sice klišé, ale pořád platí, že s úsměvem jde všechno líp. Budeme-li se usmívat, jistě se nebudou lidé kolem nás pořád mračit. Budeme-li se ovšem my sami mračit, může se docela dobře stát, že kolem nás nebudou zakrátko žádní lidé. Nebo budou, ale budou hrozně daleko... Mám jeden příklad, vlastně už téměř historický.

1.4. Příklad z historie

Conrad Bunche byl na začátku 20. století jedním z nejtalentovanějších matematiků své doby. Horlivě studoval a profesori jej sice skrytě, ale svorně obdivovali. Byl premiantem univerzity a všichni mu předpovídali oslnivou kariéru.

Když Conrad dokončil vysokoškolská studia, zvyklý na obdiv spolužáků i respekt profesorů, navštívil několik institucí, ale nikde jej nepřijali. Zkoušel znovu a znovu uspět, ale nemohl se uchytit. Nakonec skončil jako učitel na jedné malé zastrčené venkovské škole v Oklahomě. Na matematiku nikdy nezanevřel, ale postupně jeho matematické ambice vytlačila učitelská práce s malými dětmi.

A pak se to stalo. Jednoho horkého letního dne obdržel pozvánku. Tehdy mu už táhlo na šedesátku a na svá vysokoškolská studia téměř zapomněl. Byl zván na setkání spolužáků po 35 letech od slavností promoce. Pozvánka byla podepsána dr. Ericem Conwelem, ředitelem matematicko-fyzikálního ústavu! Tím Ericem, který na univerzitě dvakrát propadl a nakonec jej nechali absolvovat jenom proto, aby už z univerzity zmizel a nedělal ostudu. Tím Ericem, který sotva pochopil triviální kvadratické funkce a místo pečlivého studia sváděl nejhezčí děvčata na fakultě a opíjel se na večírcích se studentskou spodinou a neschopnými zoufalci! Na setkání spolužáků se Conrad příliš nebavil. Všichni povídali o svých úspěších, někteří se až neurvale chlubili a Conrad cítil vztek. Proč? Proč? Vrtalo mu hlavou. Proč on učil celý život sčítat, odčítat, násobit a dělit, kdežto ostatní se věnovali vysoké matematice, kterou miloval, proč oni byli úspěšní a on ne? Vždyť ve své době je všechny převyšoval!

Když se ráno loučili, našel odvahu a zeptal se Erica: „Můžeš mi říci, jak je možné, že ty, takový, no, prostě takový slabý student a průměrný matematik, ses takhle vypracoval? A proč mě zadupali, když jsem chtěl jenom uplatnit to, co mi na škole báječně šlo?“

Eric ho vzal kolem ramen, naklonil se k němu a zašeptal: „Chyběly ti dvě drobnosti, ale hrozně důležité.“

„Jaké?“ vyhrkl Conrad.

„Úsměv,“ rozesmál se Eric, „to za první. A za druhé? Nikdy ses nenaučil s lidmi mluvit. Chytrýho morouse se lidé prostě straní. On je totiž úsměv nakažlivý a schopnost zavést přirozeně řeč na jakékoliv téma přitažlivá. Taký tvůj věčný pesimismus odrazuje. Každý se nechá raději nakazit optimismem a úsměvem než nějakým zatraceným bruchounstvím Ty jsi byl vždycky strašlivý protiva.“

(Kostka, Karel, Črty z psychologie a komunikace, Vsetín, Střední podnikatelská škola, 1997)

Jak se tedy chovat a co udělat, abychom nebyli stejně jako Conrad Bunche vyřazení z lidského společenství trvale někam na okraj?

Uvědomme si především fakt, že kromě protokolů oficiálních návštěv neexistuje závazný předpis k tomu, jak se chovat ve společnosti. Existují ovšem pravidla, která jsou obecně dodržována a vnímána jako ustálená forma mezilidského styku, jednání a chování.

2. Úspěch a úroveň komunikace

2.1. Zamyšlení druhé – úspěch souvisí s úrovní komunikace

Chceme být úspěšní? Ptám se znovu, vím, ale je nutno se o takové věci ujišťovat a připomínat si ji. Jistě. Kdo by nechtěl. Kolem každého z nás je svět, s kterým se musíme umět dorozumívat, s kterým vytváříme vazby, do kterého pronikáme, a z kterého se stahujeme zpět do ulity vlastního domova i vlastního těla a vlastní mysli...

Abychom se stali aktivní součástí světa a lidské společnosti, nesmíme udělat stejnou chybu jako Conrad Bunche. Musíme přiměřeně zvládnout komunikaci. Většinu času ve svém životě přece věnujeme navazování a rozvíjení kontaktů s lidmi, sdělujeme si informace, pocity, názory...

Každý z nás prostřednictvím komunikace vytváří kolem sebe skupinu lidí, jejíž je součástí, lidí, s nimiž má něco společného. Naši nejbližší jsou s námi v každodenním styku, další lidi vidáme jenom občas, jiní se naší skupinou jenom mihnou, a tak, jak přišli, zmizí. Skutečností ovšem zůstává, že se všemi těmito lidmi si vyměňujeme ať už nárazově či trvale, informace.

Co je, ve stručnosti, podmínkou pro úspěšnou komunikaci a prosazení se ve společnosti?

1. Znat sami sebe
2. Zvládnou sebeovládání
3. Pochopit zákonitosti komunikace
4. Chápat ostatní lidi a vcítit se do nich
5. Osvojit si zásady společenského chování
6. Stát se osobitým a mít sebedůvěru
7. Získat si respekt okolí a přirozenou autoritu

Umění působit na lidi je zčásti vrozené a zčásti získané pozorováním, napodobováním či experimentováním.

Skládá se z celého souboru zásadních věcí i drobností a detailů, díky nimž je každý z nás jedinečný a neopakovatelný.

Dale Carnegie, vynikající propagátor a učitel komunikace, řekl: „Největší poznání, které jsem získal, je ohromující důležitost toho, co si myslíme. Kdybych věděl, co si myslíte, budu vědět, kdo jste, protože vaše myšlenky vás dělají takovým, jakým jste.“

Myšlení je příkladem zásadní věci utvářející podstatu, z které vychází způsob a zaměření našeho života, naší komunikace, i našeho soužití s jinými lidmi a s okolím.

Ale pojďme si rozebrat komunikaci systematicky. Systematicky? Není systematickost zbytečně nudná? Někdy je. Tak to pojďme vzít sice systematicky, ale jenom částečně. Ale to už zase nebude systematicky. Jak to tedy bude? Polosystematicky? Vždyť polosystematickost je něco jako přímka stočená do zatačky. Nyní komunikuji poněkud nesrozumitelně a chaoticky – přesto jde o komunikaci – nicméně, v takovém případě, kdy sdělovaná informace ztrácí přehlednost a logiku, je lepší ji opustit a zkusit sdělení formulovat jinak.

2.2. Příklad ze současnosti

Před jedenácti lety jsem byl se svými studenty v Chorvatsku a oni hráli pozdě večer na hřišti volejbal.

„Je kosa jak cip,“ volala jedna studentka na druhou. Dodnes si její jméno pamatuji, jmenovala se Kateřina, a pokud vím, dnes žije v USA, kde by jí nerozuměli, pokud by šlo vyslovené přeložit, už vůbec.

Přerušil jsem hru a upozornil ji, že vhodnějším způsobem vyjádření dané skutečnosti mladou půvabnou osmnáctiletou slečnou je věta „je poněkud chladno“. Sklidil jsem za svůj pedagogický zásah, až jsem se vzdálil, oprávněný posměch studentů, kteří přede mnou, kdykoliv mne následující dny potkali, významně hovořili o tom, že večer bude zase asi poněkud chladno.

Ale to nebyl konec, to byl pouhý začátek. Studenti přestali říkat, že večere se „nedala žrát“, ale sdělovali si, že chorvatská kuchyně „je poněkud netypická“, přestali říkat, že je „ranní rozcvičky serou“, ale mluvili o tom, že „jsou z ranního cvičení poněkud rozladění“, taky se

přestali o jedné paní profesorce bavit na úrovni „ta hysterická kráva“, ale najednou našli výraz „poněkud poznamenaná svým povoláním“ a tak dál. Samozřejmě si studenti dávali pozor, abychom všechno já, nebo můj kolega, pan ing. Šimko, který byl mému pedagogickému zásahu přítomný, slyšeli.

Nakonec jsme se my pedagogové předháněli se studenty a společně hledali taková vyjádření, která by nás normálně vůbec nenapadla. Kouzelným mi přišla například věta kolegy Šimka, že „některé ženské jsou všechny stejné“, nebo vyjádření jiného kolegy, že „naše práce je už tak dokonalá, že každé zlepšení je vlastně krokem zpět.“

Prostě jsme se všichni začali jazykem bavit. A tak by to asi mělo být. Protože jenom když se člověk tím, co dělá, baví, pak to může za něco stát a také to může k něčemu vést.

Pojďme se teď společně zamyslet nad něčím, co také patří do komunikace a co nemáme rádi, ale před čím někdy nedokážeme utéci a pak nás to trápí a mrzí. O čem mluvíme? O konfliktech. Pusťme se do nich, ať je máme co nejrychleji za sebou. A pak se následně vynosnažme, aby už napořád daleko za námi i zůstaly.

3. Konflikty

3.1. Jak se vypořádat s konfliktem?

Psychologie nezná příliš složitějších otázek. Konflikt nabízí prakticky pouze dva výstupy. Buď porazí on nás, nebo porazíme my jeho.

Konflikty jsou přirozenou součástí našich životů a vznikají jako průvodní jevy prostého faktu – každý z nás lidí je jiný, máme své vlastní názory a postoje, proto je logické, že se tu a tam dostaneme do situace, kdy narazíme na něco nebo na někoho, kdo má prostě opačný názor než my.

A je to tady – zárodek konfliktní situace je na světě. Stačí málo, aby se ze zárodku vyklubala proklatě složitá situace.

Ale nepodléhejme klamu, že jenom jinakost názorů vede ke konfliktu. Často k němu můžeme dospět i tehdy, máme-li vlastně shodné názory se svým konkurentem, jenom místnost, kterou s ním sdílíme, je právě pro soulad našich názorů najednou jaksi těsná a malá, až se v ní cítíme jako ve svěrací kazajce.

Existuje tolik druhů konfliktů a tolik jejich příčin, že nemá smyslu snažit se o vyčerpávající výčet a popis. Byl by opravdu vyčerpávající, zejména psychicky, možná i fyzicky. Zkusme alespoň obecně vyhmátnout to nejpodstatnější.

Samotný výraz konflikt pochází z latinského slova conflictus, které při doslovném překladu znamená srážka. Předpona con vyjadřuje něco jako spolu, dohromady, s něčím, kdežto kořen slova odvozený od slovesa fligo znamená udeřit, bouchnout, uhodit, praštit, lze z něho odvodit například i variantu někoho něčím trefit, zasáhnout. Z předpony con lehce vydedukujeme, že nepůjde o záležitost jednostrannou, ale že se jí zúčastní dvě a více stran, že nastane situace, ve které se střetnou, srazí, utkají ve vzájemném zápolení ti, kteří se dostanou do vzájemné kolize. Budou-li obě strany neschopné se s konfliktem hned v jeho počátku vypořádat, bude mít konflikt tendenci stupňovat se do vzájemných ataků, v nichž jedna strana bude chtít urvat více než strana druhá.

Tolik teorie. A praxe?

Nejdříve bychom měli vymezit problém. Platí jednoznačné pravidlo. Do konfliktu se dostaneme pouze tehdy, pokud si sami existenci konfliktu připustíme, nebo pokud ho sami vědomě podněcujeme. Pokud si konflikt nepřipustíme a neposkytneme mu životní prostor, nebude.

Jak rádi bychom uměli konflikty, když už nastanou, definitivně a rychle, nejlépe bez následků, vyřešit! Jenomže to je obtížné, skoro nemožné. Někdy už není jiné cesty než konflikt, který naplno propukl, pouze tlumit. Vždy je ovšem třeba postupovat případ od případu. Lidová psychologie říká, že „každá hádka jednou vyšumí“. Jenomže dnes žijeme nesmírně rychle, a co když konflikt bude šumět deset let? Přece si nebudeme otravovat životy tak dlouhou dobu.

Znovu si připomeňme, že každý z nás je jiný. Část lidí je konfliktních, část jich je nekonfliktních, a mezi oběma krajnostmi je celá škála lidských typů. Pro některé lidi je konflikt, pokud už dlouho kolem nich panuje klid a harmonie, drogou, které nemohou odolat. Stačí, aby se o ně někdo ořel, ponižil je, pomluvil, nedocenil, podcenil, znevážil, a oni neodolají vnitřnímu nutkání a hned se pouští do boje. Snaží se tomu, koho ve svých očích považují za původce svého znevážení, všechno i s úroky vrátit, ublížit mu, je pro ně vzrušující vynadat mu, při jakékoliv příležitosti se do něj strefovat, vést boj tak dlouho, dokud se negativní energie nevybije nebo než se ukojí hlad po odplatě. Je jedno, jestli dotyčný ublížil úmyslně, neúmyslně, vědomě či nevědomě. Ve svatém rozhořčení konfliktní člověk trestá. Konfliktní lidé jsou kolikrát schopni vyvolat v sobě netušenou energii jenom proto, aby dosáhli pocitu, že si nenechají nic líbit. Pouští se do boje přesto, že je to mnohdy zcela vyčerpá. Jejich vnitřní agresivita potřebuje ven a oni jsou schopni až neuvěřitelných slovních výlevů i slovních šťouchanců, jenom aby dosáhli vnitřního uspokojení z představy, že jsou těmi, kteří momentálně vítězí. Nehovořím teď o lidech, kteří přejdou až k fyzickému násilí, to je jiná kategorie.

Všimněme si nedokonavosti slovesa vítězí. Říkám ho zcela vědomě v tomto tvaru, protože kdybych použil dokonavého výrazu – zvítězí, tragicky bych se mýlil. V žádném konfliktu nelze v pravém smyslu slova zvítězit. Vítězstvím lze nazvat snad jedině stav, kdy konfliktní strany najdou konsenzus a jsou ochotny ho akceptovat. Všechno další je prohra, všechno další je vítězstvím lidské malosti a přizemnosti nad velkorysostí a vnitřní silou.

Lze na konfliktech vyzorovat nějaký znak, který bychom mohli nazvat obecným? Podívejme se na sebe, protože každý jsme někdy v nějakém konfliktu uvízli. Co nás napadne, jestliže je konflikt na spadnutí, doutná nebo už vzplál? Máme přirozený sklon připisovat vinu za konflikt jiným, ne sobě.

Ve světě proběhla celá řada výzkumů v oblasti lidských konfliktů a závěr byl vždy stejný. Respondenti se v nich vyjadřovali ve vzácné shodě, měli-li odpovídat na otázku, kdo za konflikty, v kterých sami byli aktéry, stál. Drtivě zvítězil názor, že za konflikty stáli ti druzí. Vidíme zcela zřetelně, jak se mýlíme. Pro jiné jsme těmi druhými my, stejně jako oni jsou ti druzí pro nás.

V pracovním procesu chceme být úspěšní, postupně naplňovat své vize, cíleně vybudovat fungující organizační struktury a získat pro svoji „cestu“ kolegy, s kterými ovšem mohou být naše představy v rozporu. Průsečíky nejrůznějších zájmů jsou zde často velmi spleťité a konflikty jsou tu a tam i nevyhnutelné, protože jsme nuceni improvizovat, zkoušet, hledat

cesty... „*Improvizovaně vytvářené a ve svých důsledcích pak nevhodné organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Obvykle se uvádí byrokracie, nedořešená pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní či nesprávná reakce na příležitosti vnitřní a vnější podnikatelské činnosti, neúměrné náklady fungování.*“ (VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Management, teorie a praxe 80. a 90. let. 1.vydání. Praha. Management Press, 1994, s.116 ISBN 80-85603-55-1.)

Ted' by se slušelo napsat ještě pár řádků o tom, jak konfliktům předcházet a připojit přesný návod k tomu, jak konflikty vyřešit, pokud už nastaly, ať už jsme s kapitolou hotovi.

Jenomže tak snadné to nebude, je mi líto.

Předně si vyvráťme iluzi o tom, že konflikt je stav. Nikoliv. Není. Konflikt je proces, který se vyvíjí a prochází několika stádii.

3.2. První stádium

První stádium je těžko postižitelné. Je jím příčina. Příčina si tiše dřímá jako jedovaté podhoubí nebo tu a tam dokonce jako jedovatá houba, dřímá někde v závětrří a klidně se může stát, že o ni nikdo nezavádí a konflikt nevznikne. Bohužel také se může stát, že jedovatou houbu někdo utrhne a udělá z ní smaženici. Zpočátku smaženice chutná dobře, dokonce tak dobře, že ji nabídneme i ostatním. Ale pak začne být všem, kteří ochutnali, zle. Příčina se stala roznětkou, která vyprovokovala emoce a střet, a rázem přecházíme do druhého stádia, v němž se drobná šarvátka nadechuje k mocnějšímu rozletu.

3.3. Druhé stádium

Druhé stádium, to už začíná obviňování stíhat obviňování, stupňují se negativní pocity a postoje, maličkosti se nafukují do obrovských bublin plných jedu. O co více jedna strana přisuzuje druhé straně skutečných i domnělých podrazů, čertovin, zločinů a zákeřností, o to sama sebe vidí div ne se svatozáří nad hlavou. Na síle, důrazu a významu nabývají i takové hlouposti, nad kterými by jindy všichni mávli rukou nebo si jich ani nevšimli.

3.4. Třetí stádium

Třetí stádium konfliktu nastává tehdy, kdy pouhé obviňování přechází v otevřený boj a jedna strana té druhé začíná vědomě a promyšleně, záměrně a cílevědomě, škodit. Začíná otevřená válka. Vymýšlí a realizují se strategie, útočí se na slabá místa protivníka, brání se vlastní vratké pozice. Pro nezúčastněné ještě v tomto stádiu nemusí být nic nápadné. Zatím spolu válčí pouze konfliktní strany a ona ta válka probíhá tak nějak latentně a utajeně v myslích a v záměrech bojujících, a otevřené ataky jsou vedeny tak, aby o nich nikdo další nevěděl. Odhalit konflikt může nezúčastněná strana pouze tehdy, když se k něčemu náhodně přimotá. Ve třetím stádiu zpravidla nikdo nenabývá významné převahy, prostě válečné akce se přelévají z jedné strany na druhou. Všichni mají ještě dostatek sil a vůle bojovat.

3.5. Čtvrté stádium

Čtvrté stádium vypadá na první pohled jako blížící se konec konfliktu. Válčící strany začínají být vyčerpány a zdá se, že v dohledu je příměří a klid zbraní. Je to ale jenom zdání, chiméra. Vyčerpání vede obě strany k hledání jakékoliv cesty k rychlému vítězství nebo k čemukoliv, hlavně ať už je klid. Říkáme si – „sláva!!!!“ – ale nebuďme ukvapení. Povídali jsme si před chvílí o tom, že v konfliktu v pravém smyslu slova vítězství neexistuje. Co nám tedy neodvratně hrozí? Porážka? Ale prohrajeme-li, vyhraje druhá strana. Tak tedy přece jenom možnost vítězství existuje! Ne! Ne! Ne! Nevěřme! Musíme zapomenout na matematiku, ta v konfliktu přestává platit stejně jako logika. Jde pouze o to, že emocionální pnutí se ve čtvrtém stádiu jakoby snižuje, emoce ztrácí na síle a o slovo se začíná hlásit rozum. Tím okamžikem konflikt přechází do pátého stádia.

3.6. Páté stádium

Páté stádium se pozná podle toho, že konflikt již přerostl dimenzi jedné z válčících stran, zpravidla té unavenější a vyčerpanější, ale to vůbec neznamena, že by tato strana směřovala k porážce. Vůbec ne. Naopak. Vůdčí roli přebírá rozum, jak jsme si už naznačili, a ten začíná spekulovat a radit: Zmobilizujme všechny zálohy a nesmlouvavě a tvrdě protivníka vytlačme, převálcujme, zničme, zadupejme, a pak, až bude úplně na dně, ho se vztyčenou hlavou hrdě překročíme a odejdeme z bojiště! Zase špatně. V takovém případě se chováme jako postřelené vystresované raněné zvíře někde na honu, a to, jak víme, je v bezvýchodné situaci schopno nevídaných výkonů, ovšem i surovostí a kopanců, protože najednou hraje o všechno. Mobilizace záloh je přípravou na vyvrcholení, na závěrečnou zteč, ať už dopadne jakkoliv. Jenomže zpravidla není už moc co mobilizovat a tak rozum hledá dál.

3.7. Šesté stádium

Šesté stádium je nejničivější. Jedna ze stran, nebo dokonce všechny zúčastněné strany současně, dospějí k názoru, že sami válku nevyhrají. Co teď? Vlastní munice vyčerpána, individuální taktiky a strategie selhaly, perspektiva v dohledu žádná. Emoce začínají nacvičovat pohřební chorál, ale pořád je tu ještě rozum a ten neřekl poslední slovo. Co se takhle poohlédnout po někom, kdo by nám mohl v boji pomoci? Každý máme přece spřízněné duše, přátele, známé, máme kolem sebe ty, kdo nás podrží. Nemyslíme to nijak zle, chceme jen rychle dospět k nějakému konečnému řešení, a tak se snažíme do konfliktu vtáhnout dosud nezúčastněné strany, protože do nich vkládáme naději, že oni budou tou rozhodující silou, která převáží poměr sil na naši stranu. Jenomže si neuvědomujeme, že zatažením dalších subjektů do konfliktu pomalu necháváme z lokálního konfliktu vyrůstat opravdovou válku. Výstřel z pistole na rakouského následníka trůnu si mohlo také mezi sebou vyřídit pár lidí. Jenomže nakonec se rval téměř celý svět a odnesly to miliony mrtvých. Navíc je třeba si říci, že vtažení čerstvých sil do konfliktu znamená velké nebezpečí i v tom, že samotný konflikt se začne chovat jako hydra. Bude roztahovat svoje pařáty a dostane chuť na další a další sousta.

3.8. Sedmé stádium

Sedmé stádium je všeobecnou frustrací. Ať už si všechny strany škodí zhruba stejně nebo ať některá ze stran relativně vítězí nebo prohrává, všem začíná být jasné, že všechno to, čím prošly, čím se traumatizovaly, bylo zbytečné. Žádné konečné vítězství není, neexistuje, a

stejně jako ve skutečné válce nakonec prohrávají všichni, ať už se strany dohodnou na remíze nebo jedna ze stran podepíše formální kapitulaci, protože ztráty jsou mnohem větší než zisky.

3.9. Vyústění konfliktu

Ted' bychom si mohli říci: „Hurá, jsme na konci. My, kteří jsme ve sporu, zakopejme válečnou sekýru a netrapme sebe a všechny okolo, kteří za nic nemůžou. Vzpamatujme se, zapomeňme na příkoří a jede se dál. Rány se nám zacelí a nějaká ta malá jizvička může nakonec naše těla a duše ozdobit a my můžeme dokonce zkrásnět. A nikdy už žádný konflikt, protože jsme pochopili jeho přizemnost a zbytečnost! Už nikdy nebud' me hašteřiví, směšní, politováníhodní, nebud' me slabí a neprozíraví. Už se nikdy s nikým nehádejme!“

Ale bud' me objektivní. Sporné záležitosti na světě prostě jsou, jsou součástí prostředí, ve kterém se pohybujeme a ve kterém žijeme, a my si pragmaticky přiznejme, že kdyby nám někdo stokrát říkal, že řešit cokoli konfliktně je hloupé a že se to nevyplácí, stejně se občas nedokážeme konfliktu vyhnout. On by občasný konflikt ani vlastně moc nevadil, kdyby ovšem v sobě nenesl Kainovo znamení. Pokud se nebude vyvíjet podle našich předpokladů a my ho nebudeme zvládat podle našich představ, a to zpravidla nebudeme, vybudí v nás takové emoce, až se každá prkotina nakonec v našem vědomí stane málem otázkou života a smrti.

Zmiňuji jednu poučku, i když slovo poučka nemám rád: V konfliktu máme jenom minimální šanci získat, naopak máme skoro stoprocentní jistotu, že ztratíme.“ Ted' mi můžete oponovat: Přece stejné je to i v loterii a přece ji tolik lidí hraje. Ptám se: Proč ji hrají? Odpovídáte: Šance je nepatrná, ale někdo přece vždycky zvítězí. A to je lákavé. Musím přikývnout: Ano. Máte pravdu. Ale také musím dodat, že prohra v loterii zdaleka nebolí tolik jako prohra v životě. A každý konflikt, který si připustíme, a do kterého se necháme zatáhnout, nebo do něho jiného zatahujeme, je životní prohrou, třebaže částečnou.

Každá situace, do které se dostaneme, má ovšem nejen svůj rub, ale i líc. V našem případě třeba platí mimo jiné i to, že konflikty dokážou posunout řadu věcí dopředu, že urychlují řešení problémů, že dokáží odstranit nespravedlnosti. Oponujte mi tím, že každé vítězství ve sportu je vlastně vítězným konfliktem, že konflikt je očistná a zdravotní terapie, protože v nás uvolní nahromaděnou negativní energii a po jeho odeznění se nám dýchá lépe, argumentujte, že konfliktním způsobem se prosadíme a zviditelníme rychle a efektivně, zejména v politice, stůjte si za tím, že konflikt je potvrzení toho, že žijeme a máme ještě dostatek sil bít se za své ideály...

Všimněme si jedné věci. V naší iluzorní diskuzi se pomaličku blížíme k zajímavému paradoxu. Budeme-li se v myšlenkách a vzájemné diskuzi posunovat dál, nevyhnutelně směřujeme k dalšímu konfliktu – konfliktu našich názorů na konflikt. Zkousím, jestli najdu v latinském slovníku nějaké slovo odrážející tento stav, ale buď tam není, nebo hledám špatně.

Navrhuji smír.

Ponechejme si každý své názory a netrapme se tím, že někdo vidí v konfliktu pozitivní rozměr a jiný vidí zase rozměr negativní. Někdo konflikt vítá, jiný ho odsuzuje. Nesnažme se navzájem přesvědčovat, překřikovat, bít a mlátit jenom proto, že jsme přesvědčeni o tom, že pravda je na naší straně. Transakce mezi našimi názory se nepovedla. No a co. Nikdo z nás nevydělal ani neprodělal, jenom jsme si popovídali. Podejme si ruce a jděme každý dál svojí cestou.

Že jsme na něco zapomněli? Že se na něčem přece jenom dokážeme shodnout?. Dobrá, ven s tím. Vlastně už jsme to naznačili. V každém stádiu konfliktu existují možnosti jak ho zmírnit, řešit nebo ukončit. Smějete se? Že takový text, v kterém bychom zkusili návody k řešení konfliktních situací popsat, by musela mít alespoň deset tisíc stran, a možná i tolik by bylo málo? Souhlasím. Přesto se pokusme alespoň o nějaký příklad.

Začněme nelogicky – u konce. Jaké je podle mého soudu nejgeniálnější řešení konfliktu? Takové, kdy se nám podaří všechna negativa v konfliktu obsažená převést ve výsledcích a výstupech do pozitiv. Už slyším oponenturu: „Ale vždyť jste tvrdil, že konflikt je vždycky špatně.“

Musím s ní souhlasit. Ale také musím dodat, že tato pozitiva jsou vykoupena zbytečně drazé. Chcete příklad? Máte ho mít.

V naší republice jezdíme po silnicích vpravo. Je to báječná věc, protože většina států v Evropě se řídí stejným pravidlem, a když jedeme do blízké ciziny, nemáme problém s volantem na špatné straně. Ale je otázkou, zda druhá světová válka, v níž Hitler ježdění vpravo v naší zemi, a v některých dalších zemích nařídil, za to stála.

Ale řekli jsme si, že budeme struční. Pojd'me se dál zamýšlet už opravdu jen formou tezí, jinak se proboujeme k těm deseti tisícům stran a to nechceme.

Jistě se shodneme na tom, že vyřešení konfliktu způsobem, které najdou zúčastněné strany samy, je pevnější a trvalejší než jakékoliv řešení jiné. Existuje způsob, jak konfliktní strany k jednání vůbec přimět? Záleží-li nám, jako nezúčastněné straně na klidu zbraní, pokusme se nenásilně ponoukat silnější stranu k tomu, aby ukázala, že je opravdu silnější a našla ochotu hledat kompromis jako první. Nezvládne-li to z jakýchkoli důvodů, třeba i ze strachu či prostě z malichernosti, nedá se nic dělat. Ještě můžeme zkusit ponoukat k jednání další stranu.

Podmínka úspěšnosti takového jednání? Žádná ze stran nesmí mít postranní úmysly a musí mít skutečný zájem domluvit se a následně domluvu respektovat.

Nedokáží-li strany v konfliktu zúčastněné hledat kompromisy samy, co dál? Jsme-li odvážní a smělí, můžeme se pokusit o roli zprostředkovatele. Jde vskutku o heroický čin připomínající mnohdy vstup gladiátora do arény. Lehce se může stát, že přes čisté úmysly a upřímnou snahu podat pomocnou ruku všem stranám se tyto strany spojí a zaútočí na nás, neboť jsme se dostali do jejich válečné zóny. A to může být pro nás velmi obtížné a nebezpečné.

Vstoupit mezi konfliktní strany není snadné, protože cena za nesprávný nebo nepovedený krok je vysoká a může mít destruktivní následky. Abychom vůbec mohli mezi strany konfliktu vejít, musí nás bezpodmínečně akceptovat a respektovat. Doporučuji nejdříve oddělená jednání s aktéry konfliktu, nezávislé zjišťování faktů, hledání příčiny konfliktu, té pověstné jedovaté houby.

Na jedno nezapomínejme – nejsme soudci! Jsme pouze zprostředkovatelé! Začneme-li některou ze stran soudit, okamžitě nás zahrne do tábora nepřítele a naše role dostane skutečně destruktivní charakter, jak jsme již naznačili, a destrukce nezasáhne jenom konfliktní strany, ale zejména nás. Nicméně musíme počítat s tím, že s námi bude stejně chtít každá ze stran do jisté míry manipulovat a vmanévrovat nás do situace, abychom bojovali pod její vlajkou. Podlehneme-li manipulaci, je to začátek našeho konce.

Cit a empatie, soulad hodnot a průsečíky protichůdných tvrzení, vina a trest, úcta a pohrdání, spravedlnost a nespravedlnost, pravda a lež, apatie a vyhrocení, emoce a rozum, důvěryhodnost a proradnost, nestrannost a nadržování, převaha a slabost, zdrženlivost a

velikášství, férovost a podrazy, přímota a pikle, intuitivnost a promyšlenost, prostřednost a extrém, celistvost a útržkovitost, nahodilost a pragmatičnost, zásadovost a věrolomnost, úplnost a roztržštěnost, propojenost a izolovanost, mohl bych pokračovat dlouze dál Přesto si uvědomme, že vše, co jsem uvedl, je jenom malý vzorek toho, co nás čeká, co se na nás sesype, až se pokusíme uspět v roli prostředníků uvnitř nějakého konfliktu. Mezi průsečíky čeho se budeme muset pohybovat. Vyřítí se proti nám úplná agrese všeho možného, s čím nejde dopředu vůbec počítat.

Jímá nás hrůza z toho, že můžeme být zavaleni a udušeni ještě dříve, než vůbec učiníme první krok k tomu, aby si válčící strany byly ochotny naslouchat? Kdo se bojí, nesmí do lesa, všichni známe tuto moudrost. Dodal bych k ní dovětek. Může do lesa, ale nesmí zapomenout nejkratší cestu z lesa ven.

Co z toho plyne? Ať se cítíme silní nebo slabí, vždycky si nechejme otevřená zadní vrátka, kterými vycouváme v případě, jestliže dospějeme k poznání, že úkol řešit nebo tlumit konflikt je nad naše síly nebo s námi některá ze stran nechce hrát na rovinu.

Je účelné naučit se mimo verbálního projevu ovládat i techniky a taktiky neverbální komunikace, jako například pomalejší a rozvláčnější (úctyhodnou) chůzi, držení těla zpříma, krátký, ale pevný stisk ruky, optimismus v očním kontaktu, vstřícnost, otevřená a přiměřená gesta, přátelský úsměv apod., které nám v očích ostatních lidí vtisknou jistou vážnost. Naše postavení uvnitř, či v blízkosti konfliktní situace, je potom mnohem pevnější.

„Osvojujeme si takové neverbální projevy, které nejsou v rozporu s naším vnitřním „já“, které nás „nelámou“, nýbrž napřimují a zdůrazňují naše silné stránky.“ (ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi 2 Komunikace. 1. vydání. Praha: Grada publishing , 2005, s.43 ISBN 80-247-0844-2.)

4. Závěr – konflikt si musíme řešit sami, nikdo ho nemůže vyřešit za nás.

Mohli bychom o konfliktech mluvit hodiny a hodiny. Jsme nyní s někým v konfliktu? Doporučuji jedno. Vzít si papír a tužku, postavit se jakoby mimo, vznést se někam nahoru do povětří jako pták a pokusit se o nezávislý pohled. Zapomenout na zaujaté myšlenky, které zatemňují rozum, a odpovědět písemně na pár otázek, abychom si mohli naše stanoviska postupně opravovat a doplňovat. Aby mělo naše snažení smysl, musíme být nezávislí a zapomenout, že jsme jednou z válčících stran. Pojdme k otázkám:

Co nebo kdo je příčinou našeho konfliktu?

Jde o příčinu relevantní nebo malichernou?

Kdo má právo cítit se poškozen?

Co všechno jsme dosud udělali, abychom přispěli k řešení konfliktu?

Byla naše řešení tlumící nebo naopak konflikt dále vyostřovala?

Co všechno dosud udělala druhá strana, aby přispěla k řešení konfliktu?

Její pokusy byly tlumící nebo konflikt dále vyostřovaly?

Pokud vyostřovaly, jde skutečně o tak zásadní věci, abychom je nedokázali přejít?

Byl náš postoj při snaze druhé strany hledat řešení vstřícný nebo odmítavý?

Byl postoj druhé strany při naší snaze hledat řešení vstřícný nebo odmítavý?

Udělala vůbec některá z konfliktních stran aktivně něco, co by bylo možné označit za pokus o řešení a smír, nebo se obě strany pouze pasivně nechávají konfliktem zmítat a ze zoufalství či zlé vůle ho přizívují dalšími a dalšími provokacemi a protivenstvími?

Máme-li upřímnou snahu poradit si s konfliktem, kterým jsme zmítáni, vymysleme si další otázky a hledejme na ně odpovědi. Třeba nás při tom přemýšlení napadne, co všechno bychom ještě mohli udělat, aby se zase žilo a dýchalo líp.

Aby se dýchalo líp nejen nám, ale i druhé konfliktní straně i lidem, kteří nemají s konfliktem nic společného a díky nám jí trpí. V konfliktu je totiž dusno všem a všem se špatně dýchá.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že těžší konflikty zpravidla vznikají tam, kde společenství lidí nepracuje jako tým. Týmu obvykle vtiskuje charakter a soudržnost ten, kdo stojí neformálně či formálně v jeho čele.

„Vzhledem k efektivitě týmové spolupráce bychom měli zdůraznit, že podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili zadané úkoly.“ (KOLAJOVÁ Lenka. Týmová spolupráce, 1. vydání, Praha : Grada publishing, 2006, s.28 ISBN 80-247-1764-6.)

Závěr k problematice konfliktů?

Pokud jsme se dostali do konfliktní situace, je zbytečné chtít po někom jiném, aby ji řešil za nás. Řešení musíme hledat sami.

A ještě zopakování věty z této přednášky, kterou považuji za nejdůležitější:

Pokud si konflikt nepřipustíme a neposkytneme mu životní prostor, nebude.

Seznam použité literatury

BRUCHOVÁ, H.: Základy psychoterapie, Praha, Triton 1997.

BOUCHAL, M. a kol.: Lékařská psychologie. Avicenum, Praha 1981.

DÖRNER, K., PLOG, U.: Bláznit je lidské. Grada, Praha 1998.

JANÍK, A., DUŠEK, K.: Diagnostika duševních poruch. Avicenum, Praha 1987.

KOLAJOVÁ L.: Týmová spolupráce, 1. vydání, Praha : Grada publishing, 2006

KONDÁŠ, O. a kol.: Psychoterapia a reedukácia. Osveta, Martin 1985.

KRATOCHVÍL, S.: Základy psychoterapie (současné směry). Portál, Praha 1997.

MEDZIHORSKÝ, Š.: Asertivita, Alfa, Praha 1991.

- NEŠPOR, K.: Uvolněně a s přehledem, Grada, Praha 1998.
- PRAŠKO, PRAŠKOVÁ: Aserivitou proti stresu, Grada, Praha 1996.
- SATIOVÁ, V.: Kniha o rodině. Knižní klub, Praha 1994.
- SELYE, H.: Život a stres. Obzor, Bratislava 1966.
- SCHREIBER, V. a kol.: Stres. Avicenum, Praha 1985.
- SMOLÍK, P.: Duševní a behaviorální poruchy, Maxdorf, Praha 1996.
- SYŘIŠŤOVÁ, E.: Normalita osobnosti. Avicenum, Praha 1972.
- ŠTĚPANÍK, J.: Umění jednat s lidmi 2 Komunikace. 1. vydání. Praha: Grada publishing , 2005
- URY, W. Síla a moc pozitivního nesouhlasu. Management Press, Praha, 2007.
- VAŠINA, L., STRNADOVÁ, V.: Psychologie osobnosti I., Gaudeamus Hradec Králové, 1998.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management, teorie a praxe 80. a 90. let. 1.vydání. Praha. Management Press, 1994,

Kontaktní údaje:
PaedDr. Karel Kostka

Ústav pedagogiky a sociálních studií
PdF Univerzity Palackého v Olomouci
Žižkovo nám. 5
771 40 Olomouc

Tel.: +420 603 259 095

cubeca@seznam.cz