

Konflikty a stratégie riešenia konfliktov

Conflicts and conflict strategies

Denisa Rovenská, Eliška Župová

Abstract

Interpersonal conflict refers to conflict between two or more interacting individuals, as manifestation of incompatibility, disagreement or differences between the parties involved in a conflict (Rahim, 2011). Interpersonal conflicts can be handled with various styles of behaviour. The aim of the contribution was to identify (1) types of conflict situations, (2) types of secondary parties of conflict, and (3) analyze conflict styles. 114 respondents (64 women and 50 men) with the average age of 20.15 years ($SD = 1.11$) answered the questions focusing on main aspects of conflict (type of situation, secondary parties, conflict styles). The results showed that respondents most often dealt with relationship issues. Respondents were most frequently in conflict with friend. Significant gender differences existed in case of conflict style "avoidance" ($t = 3.042$; $p = 0.003$).

Keywords: conflict, conflict situations, secondary parties, conflict strategies

1.1 Teoretické východiská

Konflikt

Všetky interpersonálne konflikty, či už sa vyskytujú medzi zamestnancami a ich nadriadenými, členmi rodiny alebo partnermi, majú určité spoločné prvky. Jedna z populárnych definícií konfliktu, ktorú ponúkol Coser v 60. rokoch 20. storočia (in Wilmot & Hocker, 2004), tvrdí, že konflikt je boj o hodnoty a požadovanie nedostatkového statusu, moci a zdrojov, v ktorom je cieľom oponentov zneutralizovať, zraniť alebo zničiť rivalov.

Konflikt je všeobecne definovaný ako nesúlad záujmov alebo myšlienok, postojov. Ide o situáciu, kedy jedna strana vníma, že jej záujmy sú v protiklade k záujmom inej osoby (Wall & Callister, 1995).

Rahim (1992) chápe konflikt ako interaktívny proces manifestovaný inkompatibilitou, nezhodou alebo nesúlalom v rámci alebo medzi sociálnymi entitami. Interakcia s inými podporuje existenciu odlišných hodnôt, čo môže v niektorých prípadoch vyvolávať napätie a trenie medzi zúčastnenými stranami.

Súčasnú definíciu konfliktu sa zameriavajú z veľkej miery na vzájomnú závislosť než na nezmeniteľnú opozíciu. Konfliktné strany sa prezentujú ako v podstate vzájomne závislé. Navyše môže byť nevyhnutné, aby prinajmenšom jedna osoba zmenila svoje vnímanie situácie. Konflikt je častokrát sprevádzaný silnými emóciami (predovšetkým hnevom) a vyžaduje, aby „sa niečo spravilo“. Syntézou daných poznatkov môžeme konflikt chápať ako vyjadrenie nezhody medzi najmenej dvomi vzájomne závislými stranami, ktoré vnímajú (1) nekompatibilné ciele, (2) nedostatok zdrojov a (3) zasahovanie druhých pri dosahovaní svojich cieľov (Wilmot & Hocker, 2004):

1. vnímaná nekompatibilita cieľov - konfliktné strany môžu chcieť tú istú vec, a preto bojujú a súťažajú o pozíciu, aby dosiahli želaný cieľ. Alebo naopak, ich ciele sú navzájom odlišné, čím prebieha vzťahový boj o to, kto rozhodne.
2. vnímaný nedostatok zdrojov - dva zdroje, ktoré sú v interpersonálnych nezhodách často vnímané ako obmedzené, sú moc a sebaúcta. Ľudia v konflikte zvyčajne vnímajú, že majú príliš málo moci a sebaúcty, a že druhá strana jej má naopak priveľa.
3. zasahovanie - konflikt je spojený so zablokovaním a blokujúca osoba je vnímaná ako problém. Jedinci v konflikte sa často domnievajú, že druhí sa im naschvál miešajú do ich potrieb.

Konflikty sú súčasťou nášho každodenného života - rodinného, pracovného aj spoločenského. Sú prirodzeným prejavom nezhôd, výmeny názorov, nesúlady medzi požiadavkami jednotlivcov a skupín. Konflikty narúšajú rovnováhu života, vyvolávajú stres a úzkosť. Konflikty však majú aj pozitívny dopad - dávajú príležitosť novým a tvorivým prístupom riešenia problémov. Pozitívna funkcia konfliktu spočíva napr. v uvoľňovaní negatívneho napätia, vyhodnocuje vzťahy medzi ľuďmi alebo zvyšuje záujem o riešenie problémov. Základný problém však nie je v existencii konfliktu, možno ani v ich predchádzaní, ale predovšetkým v spôsobe ich riešenia (Župová, 2015).

To, ako sa konflikt bude vyvíjať, a či sa nakoniec vyrieši závisí od toho, do akej miery má zúčastnená strana záujem získať dosiahnutie svojho riešenia a do akej má záujem pomôcť druhej strane dosiahnuť ciele.

Stratégie riešenia konfliktov

Vo všeobecnosti je možné stratégie riešenia konfliktov rozčleniť do dvoch pólov podľa (a) miery záujmu o seba alebo (b) miery záujmu o druhých (Blake & Mouton, 1970; Rahim, 1983; Cann, Norman, Welbourne, & Calhoun, 2008). Dimenzia záujmu o seba reprezentuje významnosť daného riešenia konfliktu, ktoré uspokojí najmä vlastné priority. Dimenzia záujmu o druhých

naopak reprezentuje potrebu uistiť sa v tom, že druhá osoba vyriešila konflikt podľa svojich predstáv.

Na základe spomenutej dimenzionality vypracovali viacerí autori (Pruitt & Rubin, 1986; Rahim, 1973; Thomas & Kilman, 1974; Wilmot & Hocker, 2004) teórie konfliktných štýlov, resp. stratégií. Syntézou základných myšlienok teórií spomenutých autorov je možné hovoriť o typológii 5 konfliktných stratégií, konkrétne:

1. **vyhnutie sa** - je neasertívna a nekooperatívna stratégia riešenia konfliktov. Jednotlivec nemá záujem vyriešiť konflikt a nemá ani záujem aby boli splnené požiadavky druhej strany. Takto sa jednotlivec konfliktom nezaobera a pasívne problém ignoruje. Tento režim sa môže vyskytnúť v podobe diplomatického vyhýbania sa problému, odkladaniu riešenia problému na vhodnejší čas alebo jednoducho ide o stiahnutie sa z ohrozujúcej situácie. Je to úniková stratégia, kde obe strany strácajú. Je však nutné upozorniť, že táto stratégia riešenia konfliktu je len dočasným riešením. Túto stratégiu je vhodné uplatniť v prípade, že ide o nevýznamnú vec, nie je čas na riešenie konfliktu alebo v prípade, že nie je možné docieľiť uspokojivé riešenie.
2. **súťaženie** - je asertívna a nekooperatívna stratégia riešenia konfliktu. Jednotlivec sleduje svoje vlastné záujmy na úkor inej osoby. Jednotlivec má silný záujem presadiť svoje riešenie a nezaujíma sa o ciele druhej strany - vysoko sa koncentruje na seba. Toto je tzv. silovo-orientovaná stratégia riešenia konfliktu, na základe ktorej sa používa toľko moci, koľko je potrebné na získanie vlastnej dominantnej pozície. Vyjednáva sa s použitím taktík a z pozície záujmu a moci. V tomto prípade ide o schopnosť využiť argumentáciu, vlastné postavenie alebo výhodnú ekonomickú situáciu. V tejto stratégii sa narúšajú vzťahy, pretože druhá strana sa bude snažiť opätovať postoj prvej strany.
3. **prispôsobenie** - je neasertívna a kooperatívna stratégia riešenia konfliktu. Je úplným protikladom súťaživosti a uplatňuje sa, ak je vzťah moci medzi stranami nevyvážený. Jedna strana diktuje podmienky a druhá strana z akéhokoľvek dôvodu na ne pristúpi. V prípade tejto stratégie jednotlivec neprihliada na svoje vlastné záujmy, konflikt rieši s cieľom uspokojenia záujmov inej osoby - vystupuje tu teda prvok sebaobetovania. Uplatnenie danej stratégie zdôrazňuje zachovanie vzťahu s inou osobou na úkor pozitívneho výsledku. Vždy víťazí len jedna strana, druhá prehráva. Prispôsobenie môže mať podobu nesebeckej štedrosti alebo charity alebo podobu podriadeniu sa inej osobe alebo tiež pripustenie pohľadu inej osoby.
4. **spolupráca** - je aj asertívna aj kooperatívna stratégia riešenia konfliktu. Je úplným protikladom vyhýbania sa. Spolupráca zahŕňa snahu pracovať s inými s cieľom nájsť riešenie, ktoré plne uspokojí ich záujmy. Strany usilujú o dosiahnutie svojho záujmu, pričom sa zaujímajú aj o postavenie druhej strany. Ide o analyzovanie problému

s cieľom určiť/zdôrazniť podstatné potreby dvoch jednotlivcov. Pri uplatnení tejto stratégie je chápanie konfliktu funkčné, obe strany vzájomne kooperujú, existuje tu ochota k otvorenej výmene informácií. Spolupráca medzi dvoma ľuďmi môže mať podobu skúmania nesúhlasu, učenia sa jeden od druhého alebo podobu snahy nájsť kreatívne riešenie pre medziľudské problémy. Výsledkom je, že obe strany víťazia, sú spokojné a riešenie akceptujú. Výhodou je dlhodobá účinnosť, pretože rieši jadro problému (nie symptómy). Nevýhodou je časová náročnosť, preto nie je vhodná v krízových situáciách.

- 5. kompromis** - je mierne asertívna a mierne kooperatívna stratégia riešenia konfliktu. Cieľom je nájsť vhodné, vzájomne prijateľné riešenie, ktoré čiastočne uspokojí obe strany a to tým, že sa vzdajú časti svojich požiadaviek. Je to „medzikatégoria“ medzi súťažaním a prispôbením. Pri kompromise sa človek vzdá viac ako pri súťažaní, no menej ako pri prispôbení. Taktiež, pri kompromise jednotlivec rieši problém viac priamo ako pri vyhýbaní sa, no neskúma problém do takej hĺbky ako pri spolupráci. Výsledkom tejto stratégie je nájdenie kompromisu, teda spoločného riešenia. No obe strany prehrávajú, pretože obetovali veľa a sú sklamané.

Problematika efektívneho riešenia konfliktov bola predmetom štúdie mnohých zahraničných autorov (pozri napríklad Cai et al., 2001; Derlega et al., 2002; Sillars, 1997), je však aktuálna aj v podmienkach slovenskej a českej odbornej a vedeckej literatúry (Křivohlavý, 2002; Medlíková, 2007; Plamínek, 2009; Kačáni & Bucková, 2001).

Skúmané boli viaceré faktory, ktoré ovplyvňovali výber štýlu riešenia konfliktu. Najčastejšie sa analyzoval faktor rodu v kontexte konfliktných stratégií. Ukázalo sa napríklad, že ženy preferujú menej dominantný prístup, nepotrpia si na hierarchickom postavení. Sú oveľa kooperatívnejšie. Sú orientované interpersonálne, používajú demokratické jednanie. Konfliktné situácie riešia vyjednávaním a spoluprácou. Vyhýbajú sa priamej negatívnej konfrontácii, komunikačnej izolácii a komunikačným bariéram. Muži prejavujú agresívnejší štýl vedenia, konajú asertívne. Sú orientovaní na dosahovanie stanovených cieľov na úkor pozitívnych vzťahov. Typickou črtou je dominantný prístup a vystupovanie. Preferujú dominujúci a integrujúci štýl riešenia konfliktov (Kilmann & Thomas, 1977; Sogra, 2014).

Pruitt a Rubin (1986) vo svojom výskume prezentovali výsledky preferovaných stratégií riešenia konfliktov. Porovnanou vzorkou boli muži a ženy zastupujúci manažérske pozície v organizácii. Až 69,2 % mužov využívalo spoluprácu, 23,1 % kompromis a 7,7 % preferovalo súperenie. U žien boli stratégie riešenia konfliktov odlišné - až 88,9% preferovalo kompromis, iba 5,6 % spoluprácu, tiež 5,6 % prispôbenie.

Skúmané boli aj rozdiely v stratégiách riešenia konfliktov medzi individualistami a kolektivistami. Výskum priniesol zásadné rozdiely v rámci využívania štýlov riešenia

konfliktov na pracovisku. Individualisti preferujú vyhýbanie a integráciu, naproti tomu kolektivistu využívajú kompromis (Cai et al., 2001).

Interkultúrne rozdiely boli predmetom štúdie Ting-Toomeyovej a kolektívu (2000). Autori skúmali rozdiely v riešení konfliktov medzi americkými a čínskymi manažérmi. Dospeli k záveru, že americkí manažéri sú agresívni, asertívni, konflikty riešia súperením a dominanciou. Nekooperujú a nespolupracujú pri riešení konfliktov s podriadenými. Čínski respondenti vzájomne spolupracujú so zamestnancami. Medzi podriadenými a nadriadenými prevláda úcta, dôvera a disciplína. Konflikt riešia spoluprácou, prispôbením a vzájomným kompromisom.

Copleyová (2008) vo svojom výskume prezentovala výsledky preferovaných stratégií riešenia konfliktov na manažérskych pozíciách vzhľadom na veľkosť organizácie. Podľa jeho zistení, manažéri malých organizácií preferujú spoluprácu a kompromis a manažéri veľkých organizácií preferujú súťaženie.

Realizovaný bol aj výskum preferovaných stratégií riešenia konfliktov u starostov obcí na Slovensku (Župová, nepublikovaný zdroj). Podľa výsledkov bola u 93,6 % starostov preferovanou stratégiou riešenia konfliktu práve spolupráca a najmenej využívanou stratégiou bolo súťaženie (27,3 %). Vzhľadom na vekové a rodové rozdiely výskum preukázal využívanie spolupráce u staršej generácie starostov nad 55 rokov a tiež u žien - starostiek. Mužská časť reprezentantov obcí využívala dominantný štýl riešenia konfliktu, t.j. súťaženie. Z hľadiska vzdelania prevládala spolupráca u vysokoškolsky vzdelaných starostov (až 95,1%). Rozdielnosti v štýle riešenia konfliktov sa preukázali aj v prípade funkčného obdobia. Starostovia na začiatku kariéry využívajú vyhnutie ako preferovanú stratégiu riešenia konfliktu, služobne starší starostovia zasa spoluprácu. Starostovia v malých obciach preferovali prispôbenie ako efektívnu stratégiu riešenia konfliktu.

Stratégií, ktoré jedinci využívajú pri zvládaní konfliktných situácií, je samozrejme mnoho, závisia od špecifickosti situácie, štruktúry a dynamiky vzájomného vzťahu a v neposlednom rade od dispozičných charakteristík zúčastnených aktérov konfliktu. Z hľadiska charakteru príspevku je zámerom výskumnej časti zmapovať problematiku konfliktov a konfliktných stratégií v kontexte vybraných premenných.

1.2 Metodológia

Cieľ výskumu

Cieľom výskumu bolo zmapovať problematiku konfliktov - (1) identifikovať, s akými konfliktnými situáciami sa respondenti stretávajú, (2) s kým do konfliktných situácií vstupujú a (3) ktoré stratégie najčastejšie využívajú pri riešení týchto situácií.

Výskumný súbor

Výskumný súbor tvorilo 114 študentov Fakulty verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach (ďalej len respondenti), z toho 64 žien (56,1 %) a 50 mužov (43,9 %). Vek zúčastnených respondentov sa pohyboval v rozmedzí 19 až 24 rokov (priemerne 20,15 rokov, SD = 1,11). Priemerný vek žien bol 19,95 rokov (SD = 1,23), priemerný vek mužov bol 20,40 rokov (SD = 0,90). Všetci respondenti boli študentmi bakalárskeho stupňa štúdia, z toho 51,8 % respondentov navštevovalo prvý ročník, 18,4 % navštevovalo druhý ročník a 29,8 % navštevovalo tretí ročník. Výskumný súbor bol získaný pomocou príležitostného výberu založeného na dostupnosti osôb a ich ochote podieľať sa na výskume. Účasť na zbere dát bola anonymná.

Použité metódy a metodiky

Výskum bol realizovaný pomocou súboru metodík, ktorý obsahoval nasledujúce časti:

1. základné demografické otázky (rod, vek, ročník štúdia na vysokej škole)
2. otázky s otvoreným koncom týkajúce sa konfliktu (t.j. popis konkrétnej konfliktnej situácie „Čoho sa daný konflikt týka?“, s akou osobou bol respondent v konflikte „S akou osobou ste prišli do konfliktu?“);
3. Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI II) - je 25-položková sebaopisová metodika, ktorá meria frekvenciu využívania jednotlivých konfliktných stratégií. Konkrétne meria 5 rôznych stratégií (v zátvorke sú uvedené hodnoty vnútornej konzistencie): (1) vyhýbanie ($\alpha = 0,546$), (2) prispôbenie ($\alpha = 0,732$), (3) súťaženie ($\alpha = 0,616$), (4) spolupráca ($\alpha = 0,720$), (5) kompromis ($\alpha = 0,680$). Jednotlivé výroky sa hodnotia na škále 1 - 5, pričom 1-nikdy a 5-vždy. Výhodou dotazníka je jeho kontextuálna neviazanosť - inštrukciu je možné meniť z hľadiska rôznych situácií (riešenie konfliktu s rodinou, partnerom, nadriadeným a pod.) (Rahim & Magner, 1994, 1995).

Interpretácia výsledkov a diskusia

Cieľom výskumu bolo zmapovať v prvom rade problematiku konfliktov. Na základe spomínaného cieľa bolo prioritou vytvoriť 2 klasifikačné systémy, ktoré by zahŕňali:

1. konfliktné situácie;
2. typy osôb, s ktorými prišli respondenti do konfliktu.

Celkovo bolo zozbieraných 114 odpovedí. Jednotlivé výpovede (t. j. odpovede týkajúce sa konfliktných situácií a typov osôb, s ktorými prišli respondenti do konfliktu) boli najprv nezávisle klasifikované dvoma hodnotiteľmi, následne prebehla spoločná diskusia hodnotiteľov o jednotlivých prípadoch s cieľom vytvoriť spoločnú klasifikáciu konfliktných situácií a spoločný klasifikačný systém typov osôb, s ktorými prišli respondenti do konfliktu.

Prvý klasifikačný systém dokázal pokryť majoritnú časť odpovedí týkajúcich sa konfliktných situácií. Celkovo bolo skompletizovaných 8 typov konfliktných situácií, ktoré popísali 83,34% z celkového počtu 114 prípadov konfliktných situácií. 9,65% (11 prípadov) tvorilo podoblast' špecifických situácií a v 7,02% (8 prípadov) respondenti neuviedli konkrétnu konfliktnú situáciu. Jednotlivé kategórie konfliktných situácií sú uvedené v Tab. 1.

Tab. 1 Kategórie konfliktných situácií, ktoré respondenti zažili

Kategórie	Frekvencia	
	Počet	%
vzťahové záležitosti	36	31,58
rozdielne názory	20	17,54
starostlivosť o domácnosť	14	12,28
špecifické konflikty	11	9,65
financie	8	7,02
bez udania odpovede	8	7,02
automobil	5	4,39
dodržiavanie pravidiel	4	3,51
nečestný prístup	4	3,51
zamestnanie	4	3,51
Spolu	114	100

Ako uvádza Tab. 1, najčastejšie sa vyskytovali konfliktné situácie z oblasti vzťahových záležitostí. Konkrétne, respondenti uvádzali príklady ako rozdielne názory na slobodu vo vzťahu, žiarlivosť, nedôvera či bezohľadnosť partnera/partnerky voči potrebám druhej strany. Druhou, najčastejšie skloňovanou konfliktnou situáciou boli podľa respondentov rozdielne názory - tie sa týkali tém ako napríklad priority v živote, životný partner, ale tiež zahrňovali nesúhlas rodiča s názorom respondenta, presadzovanie vlastného názoru alebo nedorozumenia v rámci komunikácie. Starostlivosť o domácnosť bola treťou najčastejšie sa vyskytujúcou konfliktnou situáciou. Témy ako upratovanie, neporiadok v izbe, pomoc pri domácich prácach a celková deľba domácich prác boli súčasťou tejto kategórie.

Druhý klasifikačný systém zameriavajúci sa na typy osôb, s ktorými prichádzajú respondenti do konfliktu, dokázal pokryť majoritnú časť odpovedí. Celkovo bolo skompletizovaných 7 typov konfliktných strán, s ktorými vstupujú respondenti do konfliktov, a ktoré popísali 87,71% z celkového počtu 114 rôznorodých osôb. 6,14% (7 prípadov) tvorilo podoblast' iných osôb a v 6,14% (7 prípadov) respondenti neuviedli konkrétnu osobu. Jednotlivé kategórie osôb,

s ktorými respondenti prichádzajú do konfliktu, sú uvedené v Tab. 2.

Tab. 2 Kategórie konfliktných strán (osôb), s ktorými prišli respondenti do konfliktu

Katórie	Frekvencia	
	Počet	%
kamarát/kamarátka	33	28,95
rodič	29	25,44
partner/partnerka	20	17,54
súrodenc	11	9,65
iné (zákazník, spolubývajúci a i.)	7	6,14
neuviedli odpoveď	7	6,14
kolega/kolegyňa z práce	3	2,63
starý rodič	2	1,75
sused	2	1,75
Spolu	114	100

Ako je možné vidieť v Tab. 2, respondenti najčastejšie vstupovali do konfliktu s kamarátom/kamarátkou, následne s rodičom a partnerom/partnerkou. Všetky tri kategórie môžeme chápať ako blízke vzťahy. Nie je prekvapením, že tieto tri kategórie osôb, s ktorými respondenti prichádzajú do konfliktu najčastejšie, môžu determinovať aj povahu konfliktných situácií. Tento fakt sa ukázal aj v našom výskume, nakoľko najčastejšie naši respondenti riešili konflikty vzťahové, názorové a konflikty spojené so starostlivosťou o domácnosť. Je prirodzené, že v období mladšej dospelosti má kamarát/kamarátka významné postavenie v živote jednotlivca, a práve s ním/ňou sú riešené vzťahové záležitosti ako voľba partnera, nedôvera a pod. Je možné predpokladať, že väčšina našich respondentov ešte býva s rodičmi, čo by bol dôvod, prečo tak často vznikajú konflikty práve s touto skupinou osobou a prečo sú tak časté konflikty ohľadom starostlivosti o domácnosť (upratovanie, neporiadok v izbe a i.). Pre obdobie mladšej dospelosti je prirodzené najmä vytváranie a udržiavanie si romantických vzťahov. Tieto romantické vzťahy sú však naplnené hlavne vzájomnou vášňou, spoznávaním sa a vytváraním si vlastných pravidiel. Práve táto dynamika vzťahu môže zapríčiniť konflikty spojené s otázkami ako žiarlivosť, sloboda vo vzťahu či bezohľadnosť partnera/partnerky. Charakter týchto vzťahov sa odráža, resp. môže determinovať aj spôsoby, akými sa snažia respondenti konflikty riešiť. V tomto prípade je potrebné si uvedomiť, že dôležitosť tu hrá najmä interakčný faktor - teda, ako človek vyrieši konkrétnu konfliktnú situáciu s konkrétnou osobou, s ktorou bude participovať aj v budúcnosti.

Na otázku, akým spôsobom riešia respondenti vzniknuté konflikty, sme sa snažili hľadať odpovede prostredníctvom metodiky ROCI II. V Tab. 3 uvádzame informácie o priemernom škálovom skóre a štandardných odchýlkach subškál ROCI II. Stratégia kompromisu ($M = 3,58$; $SD = 0,54$) sa ukázala ako najčastejšie využívaná pri riešení konfliktnej situácie (respondenti odpovedali na škále 1-nikdy až 5-vždy). Z uvedeného plynie, že opýtaní respondenti najčastejšie pristupujú ku konfliktu spôsobom, ktorý má za následok isté zisky ale aj straty pre každú stranu. Kompromis si vyžaduje určité ústupky a výmeny. Respondenti tak môžu využívať taktiky ako výzva k férovosti, návrh obchodu, maximalizácia ziskov a minimalizácia strát. Najmenej využívaná sa ukázala stratégia súťaženia ($M = 2,87$; $SD = 0,77$), inými slovami respondenti skoro nikdy nevyužívajú asertívne až agresívne a nespolupracujúce správanie, presadzovanie vlastných záujmov na úkor druhých. Respondenti v nízkej miere využívajú taktiky ako kritika, odmietnutie, hostilita, predpokladajúce poznámky alebo popretie zodpovednosti.

Tab. 3 Údaje o jednotlivých subškálach ROCI II (zoradené zostupne)

	M	SD
Kompromis	3,58	0,54
Spolupráca	3,49	0,61
Vyhýbanie	3,13	0,67
Prispôsobenie	3,11	0,63
Súťaženie	2,87	0,77

M - priemerné škálové skóre; SD - štandardná odchýlka; dotazník využíval škálu 1 - 5 (1-nikdy, 5-vždy)

Uvedený výsledok bol v súlade s očakávaniami. Kompromis síce rieši problém priamo, ale neskúma ho do hĺbky a z dlhodobého hľadiska prináša narušenie vzťahov medzi stranami, tiež zníženie vzájomnej dôvery. Je zrejmé, že študenti si pri riešení konfliktných situácií vyberajú práve uvedenú stratégiu aj vzhľadom napr. na ich vek, emočnú a kognitívnu vyspelosť. Najvhodnejším štýlom riešenia konfliktu, ako už bolo spomenuté vyššie, je spolupráca. Pri uvažovaní o determinantoch výberu štýlu riešenia konfliktu je potrebné vnímať skutočnosť, že zvládaniu konfliktných situácií je možné sa naučiť a konštruktívnosť riešenia konfliktu prichádza tiež s nadobudnutím životných a pracovných skúseností.

Ďalej sme sa zamerali na hľadanie možných rodových rozdielov pri využívaní jednotlivých stratégií. Konkrétne údaje o jednotlivých stratégiách a rozdieloch v kontexte rodu uvádza Tab. 4.

Tab. 4 Údaje o jednotlivých stratégiách a rozdieloch v kontexte rodu

		M	SD	t	P
Kompromis	muž	3,53	0,52	0,739	0,462
	žena	3,60	0,55		
Spolupráca	muž	3,42	0,50	0,876	0,383
	žena	3,51	0,64		
Vyhýbanie	muž	2,88	0,52	3,042	0,003
	žena	3,23	0,69		
Prispôsobenie	muž	3,11	0,66	-0,048	0,962
	žena	3,11	0,62		
Súťaženie	muž	2,90	0,75	-0,345	0,731
	žena	2,85	0,80		

M - priemerné škálové skóre; SD - štandardná odchýlka; P - hladina významnosti; dotazník využíval škálu 1 - 5 (1- nikdy, 5-vždy)

Analýza konfliktných stratégií v kontexte rodu ukázala, že významné rodové rozdiely existovali výlučne v prípade stratégie „vyhýbanie“ ($t = 3,042$; $p = 0,003$) (viď Tab. 4). Z výsledkov vyplýva, že ženy sa častejšie vyhýbajú riešeniu konfliktov v porovnaní s mužmi. Ako už bolo spomenuté vyššie, vyhýbanie je neasertívna a nekooperatívna stratégia riešenia konfliktov. Jedinec nemá záujem vyriešiť konflikt a nemá ani záujem aby boli splnené požiadavky druhej strany. Tento režim sa môže vyskytnúť v podobe diplomatického vyhýbania sa problému, odkladaniu riešenia problému na vhodnejší čas alebo o stiahnutie sa z ohrozujúcej situácie (Wilmot & Hocker, 2004).

Zistený výsledok čiastočne podporujú aj predchádzajúce zistenia, ktoré poukazujú na to, že ženy preferujú menej dominantný prístup, nepotrpia si na hierarchickom postavení. Vyhýbajú sa priamej negatívnej konfrontácii, komunikačnej izolácii a komunikačným bariéram. (Kilmann & Thomas, 1977). Ženy častejšie využívajú tento štýl a to s ohľadom na udržanie interpersonálnych vzťahov a radšej sa vyhýbajú priamej negatívnej konfrontácii. Muži využívajú dominantnejší štýl na vyriešenie konfliktu. O mužoch je známe, že sú vo väčšej miere sociálne dominantnejší, majú tendenciu dávať najavo svoju silu a prevahu názorov (Sugiura et al., 2017). Podľa Mikulášika (2008) sa muži cítia nepohodlne pri spolupráci so ženami. Thomas a Kilmann (1988) uvádzajú vo svojom výskume rovnaké výsledky. Muži preferujú dominantný prístup, sú orientovaní na dosahovanie stanovených cieľov na úkor pozitívnych interpersonálnych vzťahov.

Iné významné rodové rozdiely v rámci konfliktných stratégií zistené neboli. Je možné domnievať sa, že v rámci využívania rôznych stratégií pri riešení konfliktov nemusí byť určujúci rod, ale iné, skôr interakčné premenné ako napríklad charakter vzťahu s konfliktnou stranou, status jedinca v konfliktnej interakcii či vzájomná závislosť konfliktných strán.

Záver

Príspevok sa zameriaval na problematiku konfliktov. Snahou bolo objasniť, s akými typmi konfliktov sa respondenti najčastejšie stretávajú, a s kým do daných konfliktov vstupujú. Ako sa ukázalo, riešené boli najčastejšie konflikty pokrývajúce oblasť vzťahových záležitostí. Respondenti zväčša vstupovali do konfliktov s kamarátom/kamarátkou. Povaha konfliktnej situácie a typ osoby, s ktorou prichádzal respondent do konfliktu, mohli byť určujúce pre výber stratégie. Ako efektívnu stratégiu riešenia konfliktov respondenti zvolili najmä kompromis. Ide o konštruktívny spôsob riešenia konfliktu, v rámci ktorého sa partneri snažia dosiahnuť zhodu, s ktorou budú obaja spokojní.

Konflikt môže významným spôsobom narušiť vzťahy (Cahn, 1992), ale v niektorých prípadoch môže konfliktné strany, naopak, zbližiť (Pietromonaco, Greenwood, & Barrett, 2004). Argyle a Furnham (1983) sa prikláňajú k názoru, že vo vzťahoch sú občasné hádky a konflikty nevyhnutné. To, ako si s nimi ľudia vedia poradiť, výrazne ovplyvňuje ich vlastný vývin a pocit spokojnosti (Canary, Cupach, & Messman, 1995).

Považujeme za dôležité zaoberať sa problematikou štýlu riešenia konfliktov zvlášť u študentov. Každý konflikt je situačný a obsahovo špecifický. Študent by mal disponovať takými zručnosťami a schopnosťami, ktoré mu v konfliktných situáciách pomôžu identifikovať problém, vyhodnotiť situáciu a uplatniť adekvátny štýl riešenia konfliktu, nielen v osobnom, ale aj pracovnom živote.

Literatúra

ARGYLE, M., & FURNHAM, A. 1983. Sources of satisfaction and conflict in long-term relationships. *Journal of Marriage and Family*, 45, 481-493

BLAKE, R. R. & MOUTON, J. S. 1970. The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.

CAHN, D. D. 1992. *Conflict in intimate relationship*. New York: The Guilford Press.

- CAI, D., WILSON, S., & DRAKE, L., 2001. Culture in the context of intercultural negotiation: Individualism collectivism and paths to integrative agreements. *Human Communication Research*, 69(1), 67-87.
- CANARY, D., CUPACH, W., & MESSMAN, S. 1995. *Relationship conflict*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- CANN, A., NORMAN, A., WELBOURNE, J., & CALHOUN, L. 2008. Attachment styles, conflict styles and humour styles: Interrelationships and associations with relationship satisfaction. *European Journal of Personality*, 22, 131-146.
- COPLEY, R. 2008. Conflict management styles: a predictor of likability and perceived effectiveness among subordinates. Master Thesis. Indiana University.
- DERLEGA, V. J., CUKUR, C. S., KUANG, J. C., & FORSYTH, D. R. 2002. Interdependent construal of self and the endorsement of conflict resolution strategies in interpersonal, intergroup and international disputes. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33, 610-625.
- KACĀNI, V., & BUCKOVA, M. 2001. *Ako zvládať konflikty*. Bratislava: Iris.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 2002. *Konflikty medzi lidmi*. Praha: Portál.
- KILMANN, H., & THOMAS, W. 1977. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2).
- MEDLÍKOVÁ, O., 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada.
- PIETROMONACO, P. R., GREENWOOD, D., & BARRETT, L. F. 2004. Conflict in adult close relationships: An attachment perspective. In W. S. Rholes & J. A. Simpson (Eds.), *Adult attachment: New directions and emerging issues* (pp. 267-299). New York: Guilford Press.
- PLAMÍNEK, J., 2009. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada.
- PRUITT, D., & RUBIN, J., 1986. *Social conflict*. New York: McGraw-Hill.
- RAHIM, M. A. 1983. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

RAHIM, M. A. 1992. *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger

RAHIM, M. A. 2011. *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.

RAHIM, M. A., & MAGNER, N. R. 1994. Convergent and discriminant validity of the Rahim Organizational Conflict Inventory-II, *Psychological Reports*, 74, 35-38.

RAHIM, M. A., & MAGNER, N. R. 1995. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.

SOGRA, K. J. 2014. *The impact of gender differences on the conflict management styles of managers in bangladesh: An analysis*. UK: Cambridge Scholars Publishing.

SUGIURA, H., MIFUNE, N., TSUBOI, S., & YOKOTA, K. 2017. Gender differences in intergroup conflict: The effect of outgroup threat priming on social dominance orientation. *Personality and Individual Differences*, 104, 262-265.

THOMAS, K. L., & KILMAN, R. H. 1974. *The Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.

TING-TOOMEY, S., YEE-JUNG, K. K., SHAPIRO, R. B., GARCIA, W., WRIGHT, T. J., & OETZEL, J. G. 2000. Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US ethnic groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 47-81.

WALL, J. A., & CALLISTER, R. R. 1995. Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

WILMOT, W. W., & HOCKER, J. L. 2004. *Interpersonální konflikt*. Bratislava: IKAR.

ŽUPOVÁ, E. 2015. Konflikty na pracovisku a stratégie ich riešenia. In Gabriela Kravčáková a kol. (Eds.), *Organizačné správanie vysokoškolská učebnica druhé prepracované a doplnené vydanie* (s.345-359). Košice, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Adresa autoriek

Mgr. Denisa Rovenská, PhD.

Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach

Katedra sociálnych štúdií
Popradská 66
041 32 Košice
E-mail: denisa.rovenska@upjs.sk

PhDr. Eliška Župová, PhD.
Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach
Katedra sociálnych štúdií
Popradská 66
041 32 Košice
E-mail: eliska.zupova@upjs.sk