

# Konflikty mezi lidmi

Jaro Křivohlavý





# Konflikty mezi lidmi

---

Jaro Křivohlavý

---

Křivohlavý, Jaro

Konflikty mezi lidmi / Jaro Křivohlavý. -- Vyd. 2

-- Praha : Portál, 2008. -- 192 s.

ISBN 978-80-7367-407-6

316.48

- interpersonální konflikty
- studie

UPOZORNĚNÍ PRO ČTENÁŘE A UŽIVATELE TÉTO KNIHY  
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této elektronické knihy  
nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické  
či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

© Jaro Křivohlavý, 2002, 2008  
Portál, s. r. o., Praha 2002 , 2008

ISBN

978-80-7367-407-6 (tištěná kniha)

978-80-262-0286-8 (pdf)

978-80-262-0414-5 (ePub)

978-80-262-0415-2 (mobi)

Předmluva .....	9
<b>Úvod</b> .....	12
<b>1 Co je to „konflikt“?</b> .....	17
1.1 Rozdělení základních druhů konfliktů .....	20
1.2 Příklady interpersonálních konfliktů .....	23
A. Konflikty představ – kognitivní konflikty .....	23
B. Konflikty názorů .....	26
C. Konflikty postojů .....	29
D. Konflikty zájmů .....	32
Smíšené interpersonální konflikty .....	34
1.3 Příklady intrapersonálních konfliktů .....	35
1.4 Příklady skupinových konfliktů .....	37
<b>2 Soupeření a spolupráce</b> .....	39
2.1 Soupeření .....	39
2.2 Spolupráce .....	41
2.3 Porovnání soupeření a spolupráce .....	44
<b>3 Modelování konfliktních situací</b> .....	49
3.1 Střetávání zájmů dvou osob a jeho modelování .....	49
3.2 Co umožňuje experimentální studium mezilidských konfliktů? .....	51
3.3 Modelování mezilidských konfliktů pomocí výplatních matic .....	59
3.4 Dvuhodnotové modely .....	60
A. Model situace rozhodování dvou partnerů typu: „Sám pánem svého osudu“ .....	61
B. Model situace typu: „Ovládání partnerova osudu“ .....	63
C. Model situace typu: „Pán a kmán“ .....	64
D. Model situace typu: „Ovládání partnerova chování“ .....	65

Černobílý svět a svět v několika odstínech šedi. . . . .	67
3.5 Model ryze soupeřivé situace . . . . .	68
3.6 Modely situací, které je možné řešit spoluprací. . . . .	69
A. Model situace, kde soupeření není nutné, ale je možné . . . . .	70
B. Model situace nebezpečného soupeření – „Kuře“ . . . . .	71
C. Situace, v nichž je spolupráce výhodnější než soupeření – Maximalizace rozdílu zisku (MDG) . . . . .	71
D. Model spolupráce vedoucího s podřízeným – vedoucí (leader) . . . . .	72
E. Situace hrdinné – altruistické spolupráce – „hrdina“ (hero) . . . . .	73
F. Situace spolupráce při sebeobětování jednoho z partnerů – PDG – „Věžňovy rozpaky“ . . . . .	74
3.7 Kudy vede v situacích typu PDG cesta od soupeření ke spolupráci? . . . . .	77
1. krok: Kopernikovský obrat . . . . .	77
2. krok: Ochota k oběti. . . . .	78
3. Krok: Síla naděje . . . . .	78
4. Krok: Reciprocita . . . . .	79
3.8 Co je třeba dělat, aby jednou nastoupená cesta spolupráce vydržela? . . . . .	79
<b>4 Role osobnosti . . . . .</b>	<b>81</b>
4.1 Konflikty mladých a konflikty starších lidí . . . . .	82
4.2 Konflikty mužů a konflikty žen . . . . .	84
4.3 Konflikty lidí s různými rysy osobnosti . . . . .	91
4.4 Konflikty lidí s psychicky abnormálními rysy osobnosti. . . . .	95
<b>5 Vliv situačních podmínek na zrod důvěry     a rozvoj spolupráce . . . . .</b>	<b>97</b>
5.1 Vliv hodnotové struktury konfliktní situace na vznik a úroveň důvěry a spolupráce . . . . .	101
A. Vliv kvalitativně odlišného druhu struktury konfliktní situace . . . . .	101
B. Vliv nesouměrnosti konfliktní situace . . . . .	104
C. Co když jde o málo a co když jde o víc? . . . . .	104
5.2 Vliv znalosti situace. . . . .	109
A. Znalost hodnot výplatní matice . . . . .	109
B. Znalost partnerova konta . . . . .	114
C. Vliv znalosti partnera a jeho situace . . . . .	115

5.3 Vliv možnosti domluvy – komunikace s partnerem v konfliktním střetnutí. . . . .	121
5.4 Vliv postoje účastníků . . . . .	127
5.5 Vliv sociálních situačních faktorů . . . . .	130
5.6 Vliv času . . . . .	134
A. Doba, která je k dispozici pro rozhodnutí . . . . .	135
B. Řešení izolovaného konfliktu a řešení série konfliktních situací . . . . .	135
C. Vliv povědomí o tom, že tento konflikt není poslední . . . . .	136
D. Zvláštnosti řešení naší první společné konfliktní situace . . . . .	136
E. Průběh série po sobě následujících řešení konfliktních situací . . . . .	137
<b>6 Strategie a taktika při řešení konfliktů . . . . .</b>	<b>141</b>
6.1 Co je to strategie? . . . . .	142
6.2 Statické strategie . . . . .	144
Nepodmíněné strategie . . . . .	144
Podmíněné strategie . . . . .	145
6.3 Dynamické strategie . . . . .	149
Strategické přede hry . . . . .	150
Strategické mezihry . . . . .	154
Cyklické strategie . . . . .	157
Strategie s plynule probíhající změnou programu . . . . .	158
6.4 Detekce strategických záměrů partnera . . . . .	158
6.5 Taktické zásahy . . . . .	162
Sliby . . . . .	163
Přísaha . . . . .	169
Inspekce . . . . .	173
6.6 Hrozba, trest a napadení. . . . .	176
<b>Závěr . . . . .</b>	<b>185</b>
Literatura . . . . .	187

Tuto knížku věnuji  
památce maminky mé ženy,  
*Marie Novotné z Bohumilic,*  
v úctě a v obdivu jejím způsobům  
jednání s lidmi.

*Jaro Křivohlavý*



---

# Předmluva

---

„Kdy člověk zvítězí nad mezilidským prostorem?“

J. E. Lec

Úkolem předmluvy je často autorova zpověď na téma „Proč jsem napsal tuto knížku...“ Proč tedy?

V životě jsem zažil řadu konfliktů (a kdo ne?). Poznal jsem, jak mnoho pravdy má kamarád, který tvrdí, že život je nepřetržitá řada konfliktů; ještě nejsi z jednoho venku a už jsi v jiném. Viděl jsem, že to není zdaleka jenom můj případ. Jiní na tom byli podobně, někteří líp, jiní hůř. Všichni známí, když se dověděli, že se zabývám mezilidskými konflikty, mi tvrdili: „Tak to máš co dělat!“ A měli pravdu. Jako psycholog jsem měl možnost nahlédnout za mnohou kamuflážní kulisu, která zastírá to, co se děje mezi dvěma lidmi, mezi nimiž došlo ke konfliktu. Neradujte se ani neděste! Nebudu zde zveřejňovat zpovědní tajemství. Jde mi o něco jiného.

Viděl jsem lidi, kterým tváří v tvář konfliktu podklesávala kolena. A viděl jsem i jiné – umělce života – kteří mezilidské konflikty dovedli tvořivě řešit. Pokoušeli se o to. V řadě případů jim to vyšlo. Jaký kontrast s těmi druhými! A tu mě pojal děs. Co když mi soudičky při narození přisoudily patřit právě k těm packalům? Poznal jsem, že podobné obavy trápí i jiné lidi. Tyto obavy je možné vyjádřit otázkou: „Dá se pak něco dělat?“ Mnohé se dá dělat. Od sdělování důležitých informací při setkání lidí až po vyšší formy vzdělávání v tomto oboru, jako je čtení beletrie nebo sledování dramát na profesionálních jevištích či na jevištích života. Je možné číst soudničky nebo se začíst do tajů knížek typu „Jak jednat s lidmi...“ To vše jsem bohatě zkusil. A přece mé srdce stále prahlo. Poznal jsem, že k tajům mezilidských vztahů vedou různé cesty. Je možné se domnívat, že základní, výchozí a obecnou cestou je **cesta osobní zkušenosti**. Ta vychází z pozorování lidského chování,

všímá si různých forem, souvislostí a příčin jednání lidí a vytváří si vlastní hypotézy o styku člověka s člověkem. Je ovlivněna různými osobními zážitky, sdělenými názory a zkušenostmi i domněnkami druhých lidí, zkušenostmi s nepsanými normami společenského soužití i právními normami společenského života. Na tuto cestu osobní zkušenosti navazují různé **jiné formy poznání**, které základní zdroj poučení prohlubují, upřesňují a kultivují, jako např. **umění** (zvláště dramatické), **filozofie** či **věda**.

V této práci jsem zvolil poslední cestu. Proč?

Někteří lidé jsou málo citliví k řeči umění. Jiní jsou podobně málo vnímaví k hlubokým myšlenkám. Domnívám se, že řeč psychologických pokusů jakožto jiný druh „řeči“ by mohla promluvit k mnohým. Vyjadřuji tím i část svého kréda. Věřím v možnosti vědeckého studia, i vědeckého studia tak vysloveně lidské tematiky, jakou jsou mezilidské konflikty. Nebýt toho, nenapsal bych tuto knížku. Nenapsal bych ji jako dopis experimentálně pracujícího psychologa příteli. Tomu, kdo se nenarodil jako dítě štěstěny; tomu, kdo si vždy přirozeně neví rady, „jak na to“.

Kolik lidí přichází dnes a denně náhodně, z nutnosti i z profese do styku s druhými lidmi: jako manželé, rodiče, učitelé, lékaři, sestry, právníci, žadatelé, úředníci, funkcionáři, prodavači, kupující či zaměstnanci různých jiných služeb? Všem těm je určena tato knížka. Pro vás, kdo jste neztratili naději v možnosti tvořivého řešení mezilidských konfliktů a kdo máte odvahu prokousat se nesnadnostmi vědeckého přístupu, pro vás jsem ji psal, přátelé. Nebude to tak strhující četba jako román. Ani zde nebude vše tak jasné jako tam; věřím ale, že si přijdete na své, že neodejdete s prázdnou.

Dalo by se v kostce říci, oč v této knize jde? Dalo – přibližně – např. tak, jak to vyjádřili v nadpisu své knihy s obdobným zaměřením dva němečtí autoři – W. Leinfelden a E. Köhler (1998):

---

**Teorie her ... sonduje základy sociálních věd, ekonomiky a etiky.**

---

Kdybych měl vlastní jádro zde probírané věci vyjádřit jinak, řekl bych:

---

**Jde o pokus hlouběji porozumět tomu, co se děje v mezilidských vztazích, jak se rodí vzájemná důvěra, jak se tvořivě řeší mezilidské konflikty a jak se rodí, udržuje a posiluje přátelství.**

---

Cesta k tomuto cíli vede nejprve získáním vhledu do konfliktních situací. Porozumění je totiž prvním krokem na cestě k jejich zvládnutí, řešení, ovládnutí, předcházení i léčení.

Osobní postoj autora k mezilidským konfliktům je přitom možné vyjádřit odpovědí na otázku:

---

**Jsou konflikty tragédií? Tato odpověď zní: Nemusí být, naučíme-li se rozumět jim, předcházet jim a řešit je tvořivě, a ne bořivě.**

---

Psychology zabývající se mezilidskými konflikty nevede jen zvědavost, ale i vědomí, že člověk, který zvládá mezihvězdné prostory, by se měl též pokusit zvládnout i prostor, který leží mezi ním a tím druhým.

Třebenice, jaro 2002, *Jaro Křivohlavý*

„Obrat od kvantit ke kvalitám, od snahy mít (co nejvíc) ke snaze být – jak to formuloval už před lety Erich Fromm...“

Jan Heller

Konflikty byly, jsou a budou. Konflikty malé i velké – konflikty, které se odehrávají na každém kroku, kde se setkává člověk s člověkem, i konflikty velké, při nichž zahynuly miliony lidí ve válkách. Konflikty nutně musí být, protože každý z nás je jiný. Každý z nás má své specifické představy, svá očekávání, svá přání, své potřeby, záměry, snahy atp. Ty jsou odlišné „od člověka k člověku“. To, že konflikty jsou, že existují a je jich bohatě, v tom není problém. Toho jsme svědky, toho jsme byli svědky a toho budeme svědky – po všechny dny našeho života. K tomu nutně musí docházet, protože jsme interindividuálně odlišní. To se změnit nedá – a ani by to nebylo žádoucí. Nechtěli bychom to – i když se občas vyskytne někdo, kdo by si to (zglajchšaltování) přál.

V čem je tedy problém?

Problém nevězí v tom, „že“ konflikty mezi námi jsou, ale v tom, „jak“ tyto konflikty řešíme, v tom, co děláme, aby k nim nedocházelo, případně i v tom, co děláme pro to, aby tam, kde k nim dochází, nebyly tak děsivé. Řešit je totiž můžeme rozmanitými způsoby. Nejde zde ani tak o to, jakou taktiku či strategii volíme, jako spíše o to, v jakém duchu tyto konflikty řešíme. Je totiž možné řešit je v duchu přátelském nebo nepřátelském. Řečeno v psychologické terminologii: konflikty je možné řešit soupeřením nebo spoluprací – kompetitivně nebo kooperativně. A o tom je tato kniha.

Konflikty mezi lidmi nejsou jen předmětem studia sociální psychologie. Je to i téma básníků a dramatiků, téma advokátů a soudců z povolání i úředně nepovolaných soudců amatérů: Téma přehledných výročních statistik rozvodů, infarktů a dopravních nehod.

Téma nezveřejněných a nezveřejnitelných statistik sporů a nesvářů, tajných jednání a detektivních příběhů. Proč se jimi zabývá psycholog? Jak na to jde? Co tím chce dokázat?

Když se jeden novinář zeptal Leigha Hunta, vedoucího horolezecké výpravy, která jako první zdolala nejvyšší vrchol světa Mount Everest, proč se pokusil zlést tuto horu, dostal jednoduchou odpověď: „Protože existuje.“ Podobně je možné odpovědět i na otázku, proč se chceme zabývat mezilidskými konflikty. Prostě proto, že existují. Jsou, a je jich dost, ba možné říci až příliš. Řada jich nám znepríjemňuje život. Ničí naši radost ze života. Bere nám odvahu pokusit se o něco, o čem bychom se měli pokusit. Mnohé konflikty narušují dobré vztahy mezi lidmi. Jsou v pozadí řady velice špatných mezilidských vztahů – vztahů mezi manželi, spolupracovníky, sousedy, přáteli i bývalými přáteli a kamarády. Mnoho lidí je poznamenáno jizvami z konfliktů, kterými již prošli. Mnoho pomníčků podél silnic svědčí o konfliktech, které byly vyřešeny s konečnou platností. Mnoho dětí bez tatínků nebo s dvěma tatínky chodí světem jako živá připomínka konfliktů mezi lidmi nejbližšími. Kolik dětí se bojí, že je tento osud čeká? Kolik lidí tlačí mūra obav z vyhocení toho či onoho druhu konfliktu?

Mezilidskými konflikty bychom se mohli zabývat podobně jako sběratelé známek, odznaků či nálepek. Mohli bychom se pokusit získat co největší sbírku. Jaká by to byla sbírka! Soubor lidí znechucených životem, neurotizovaných, sbírka infarktů, sebevražd, vražd, násilí, zločinů, zklamaných nadějí, ztracených iluzí a vyhaslých sluncí žhavých lásek.

Náš cíl je však jiný. Nechceme zde popisovat vše, co s mezilidskými konflikty nějak souvisí, ale umožnit do nich **vhled** (*insight*, *Einsicht*). Umožnit vidět to podstatné. S odvoláním na fyziku by bylo možné formulovat to asi tak, že nám nepůjde o popis všeho toho, co padá, ale o hledání a nalezení fyzikálního zákona pádu. O fyzikálních i psychologických zákonech se dnes hovoří v termínech modelů. Zákon pádu ve fyzice modeluje určité situace. V tomto významu je možné chápat i náš cíl: nalézt model mezilidských konfliktů. Takovýto model nám říká např., „jak to chodí“, jak se lidé chovají, a zvláště jak se lidé chovají v konfliktních situacích např. za různých podmínek.

K tomu nás nevede jen prostá, neúčastná zvědavost. Mezilidské konflikty nejsou, na rozdíl od řady jiných témat, neosobním tématem. Nejde jen o to poznat (jako v biologii), ale i pomoci – jak je to vlastní lékařství, medicíně. Pomoci porozumět tam, kde konflikt

je ve vyhoceném stavu. Zvláště pak ovšem – v souladu s moderním pojetím prevence v lékařství – pomoci předcházet negativním jevům úzce spojeným s mezilidskými konflikty. Ukázat na možnosti nejen bořivého, ale i tvořivého řešení mezilidských konfliktů. Ujasnit (např. na modelech) podmínky a činitele toho či onoho směru vývinu konfliktních situací a hlavně pak naučit se „prorokovat“ – vidět dopředu, jak to dopadne, když... V terminologii této vědní oblasti: „naučit se strategicky myslet a jednat“. A to je další cíl této práce. Že by výchova k dobrým mezilidským vztahům nepotřebovala odbornou pomoc?

### **Jak je možné o mezilidských konfliktech pojednávat?**

Na jeden způsob přístupu jsme již poukázali – na sbírání případů. Obecněji se tomu říká kazuistika (z latinského *casus* – případ). V praxi by to vypadalo asi tak, že bychom uváděli sérii případů mezilidských konfliktů tak, jak se s nimi setkáváme v soudních síních (např. při rozvodovém řízení, při zjišťování příčin srážek aut, při hledání příčin urážek, rvaček atp.), ve vyšetřovnách psychiatrů atp.

Jiný způsob pojednání o mezilidských konfliktech by byl „kulturnější“. Mohli bychom téma zpracovat ve formě dosud velice běžné, ba nejčastější: ve formě románu, divadelního, rozhlasového či televizního dramatu atp. Jakou bohatou pokladnicí je zde beletrie, poezie a zvláště drama! Filozofie by nám k tomuto tématu též mohla říci své.

Cesta vědy má však též své klady. Pokouší se vniknout do tajů přediva zákonitostí mezilidských konfliktů. Mluví řečí často kotrbatou, snaží se však o co největší přesnost a soustavnost. Buduje svá pojetí tak, aby je bylo možné potvrdit nebo vyvrátit, ne chytřými slovy, ale pokusy. A pokusy se v této oblasti skutečně dělají. V odborných psychologických časopisech i knihách jsou zveřejněny již tisíce experimentálních prací s touto tematikou. Autor sám zde přispěl svou troškou do mlýna (viz rozsáhlé – 661 stran – monografické zpracování dané tematiky, Křivohlavý, 1974).

Jestliže je pro vědecký přístup charakteristická větší serióznost a sdělitelnost, pak je třeba počítat s tím, že se za to musí něčím zaplatit. V první řadě větší obecností. Situace je zde podobná jako v nauce o elektřině. Elektrotechnik se dívá na mraky při bouři, na jiskry při svlékání silonové košile, na výboje při přistávání letadla, na jiskření při práci textilních strojů, na některé součástky v rádiu či televizi atp. a ve všech těchto případech hovoří o jednom jediném obecném fyzikálním jevu – o kapacitě.

Podobně budeme i zde hovořit o strategii, o systému hodnot, o asymetrii v mezilidských vztazích, o slibu, o hrozbě, o komunikaci, o přísaze atp.

Druhou daní vědeckému přístupu je zpřesnění významu používaných pojmů. V hovorovém jazyce i v elektrotechnice se používá výrazu „odpor“. Čím se však tyto termíny liší? Věda se neobejde bez přesně definovaných pojmů. Používání slov znějících stejně ve vědeckém i v hovorovém jazyce působí problémy. Termíny jako kapacita, impedance, oscilace atp. se tak snadno neznečistí nepatřičnou náplní jako termín odpor. V oblasti mezilidských vztahů bude použito řady termínů znějících stejně jako v hovorové mluvě. Budeme hovořit nejen o strategii, ale i o strategii svádění, o pokání, o kořistění, důvěře, důvěryhodnosti atp. a všechny tyto pojmy přitom budou přesně, až matematicko-logicky definovány.

Jinou daní vědeckosti je umělost studovaných situací. Ve fyzice si již ani neuvědomujeme, že ve skutečnosti nic nepadá do puntíku tak, jak to modeluje teoretický zákon pádu. Tam, kde se to týká člověka, tam se nám to bude ovšem často zdát příliš kostřbaté. Mluvme o pohlazení milenců či o polibcích jako o elektrotechnických jevech kapacity a o výbojích elektrických nábojů! Uznáme: „je to tam“, ale cítíme také: „je tam toho daleko více“. Tento pocit neúplnosti a ochuzení nás zde bude provázet při probírání modelů konfliktů. Nedejme se jím odradit. Je to cena zaplacená za to, abychom něco jako zákon viděli i tam, kde jsme byli dosud zvyklí jen na poezii, drama či tragédii.

Největší daní je však odstranění, odpreparování etického hlediska. Zabývá-li se fyzik kapacitou, pak nebere zřetel na to, že jednou jde o něco, co nám pomáhá slyšet vzdálenou hudbu, a jindy o blesk, který zabíjí. Budeme-li zde hovořit o spolupráci, pak nám podobně půjde jen o obecný jev. V praxi může jít o přátelství až lásku. Může však jít i o spolupráci bandy lupičů. Jsme si vědomi toho, že strohost vědy nám nesmí zakrýt odpovědnost za to, je-li poznatků užito k dobrému, nebo ke zlému. Výzva, kterou Dürrenmatt tomuto problému vyslal svou hrou *Fyzici*, je adresována s neměnnou naléhavostí i psychologům!

Ten, kdo se tím vším nedá odradit a je ochoten za větší serióznost pojednání o mezilidských konfliktech takto zaplatit, ten je zván, aby pokračoval.

Aby nevznikl falešný dojem, že všechno víme a všemu rozumíme, je třeba hned na začátku upozornit na to, že vědecky toho víme o mezilidských vztazích daleko méně než o Měsíci nebo

o jádru atomů. Není snad třeba uvádět proč. A přece se najdou lidé, kteří se této oblasti studia věnují. Svými studiemi nám pomáhají porozumět tomu, s čím se na každém kroku setkáváme, tj. vzájemným vztahům mezi lidmi. Je úkolem tohoto pojednání podívat se na mezilidské konflikty jako na jeden úsek předešlých mezilidských vztahů, pokusit se v něm orientovat a sdělit to podstatné, co bylo v psychologických laboratořích zjištěno, ujasněno, osvětleno či jen naznačeno. Říci to ve vší skromnosti, s vědomím, že nejde o poslední slovo této mladé vědy, ale říci to s nadějí, že i zde platí: „Slovo v čas příhodný, ó jak jest dobré...“ (Př 15,23).



---

## Co je to „konflikt“?

---

„Nedorozumění, neshody, rozpory, sváry, střety, srážky, souboje, bitky, zápasy, boje, války...“

Je-li v titulu knihy použito cizího slova, pak slušnost vyžaduje vysvětlit význam tohoto termínu. Proč nebylo použito českého výrazu? Co se zde tímto termínem rozumí?

Slovo „konflikt“ je latinského původu (*conflictus, us, m.* – srážka). Toto slovo, které v češtině tak zdomácnělo, se skládá ze dvou částí: předpony (*con*) a hlavní části, jádra. Jádro slova konflikt odkazuje k slovesu *fligo, ere*. U zmíněného slovesa můžeme odlišit jeho základní, věcný, prvotní, konkrétní význam a jeho význam odvozený. Prvotní význam tohoto slovesa je: udeřit, uhodit. Odtud viz i podstatné jméno *flictus, us, m.* – náraz, úder. Odvozený význam pak je: „někoho něčím zasáhnout“. Předpona *con* naznačuje, že jde o vzájemné střetnutí dvou účastníků, a ne o jednostrannou záležitost. *Confligere* tedy podle toho znamená nejen někoho zasáhnout (boj), ale vzájemně se zasahovat (souboj). Doslova: utkat se s někým, srazit se s někým ve vzájemném zápolení, jako např. v šarvátce, a bít se s někým, jako např. ve rvačce atp. Obrazně: zápolit, zápasit, přít se atp. V podstatě jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Zde je možné pokusit se i o výčet českých termínů blízkého významu, tzv. synonym. Vedle již uvedeného střetnutí protichůdných snah a souboje je možné uvést: spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, rozkol, nesoulad, nesouhlas, ne-

srovnalost, mrzutost, hádka, svár, příp. až rvačka, bitka, prance a bitva. Vždy je však třeba přidat „dvou protichůdných sil“. Například konflikt je spor dvou protichůdných sil atp.

Slovo „konflikt“ existuje v téměř stejné podobě skoro ve všech evropských jazycích. V totožném pravopisném tvaru existuje nejen v češtině, ale i ve slovenštině, polštině, bulharštině, ukrajinštině, ruštině, němčině, švédštině, dánštině, norštině atd. Původnímu latinskému tvaru jsou blízké i výrazy v jiných jazycích: anglicky, rumunsky a holandsky – *conflict*, francouzsky – *conflit*, španělsky – *conflicto*, portugalsky – *conflito*, italsky – *conflitto*, maďarsky – *konfliktus* atp. (Ze synonym zde uvedeme jen latinská: *controversia, discordium, discidium, collisia*.)<sup>1)</sup>

Slovo konflikt je svým významem blízké řeckému výrazu *antagonismus* (užívanému i v češtině). Tímto výrazem se v řečtině též vyjadřuje spor a boj dvou sil v opozici. Viz kořen: *agonistes* – bojující, a předložku: *anta* – proti sobě. Antagonist v řečtině znamená protivník jednající v opačném smyslu, než jak já si přeji. Obrazně pak nepřítel.<sup>2)</sup>

Svým významem je slovo konflikt blízké též počestělé slovo rivalita. Bylo utvořeno z latinského: „*rivalis, is, m.* – sok, případně *rivalitas, atis, f.* – soupeřivost, žárlivost a jemu blízké francouzské termíny: *rival* – sok, *rivalité* – soupeření.<sup>3)</sup> Kdo je mým rivalem? Ten, kdo mi chce vzít vodu, kdo mi chce vypálit rybník, kdo se chce se mnou utkat, měřit, bojovat, dostat se přede mne, kdo chce se mnou soupeřit a dosáhnout těch cílů, pozic, výhod, poct,

---

<sup>1)</sup> *Thesaurus linguae latinae* uvádí i slova opačného významu. K termínu *conflictus* pak jako opozitum termíny: *pax* a *quies*.

<sup>2)</sup> Tohoto řeckého termínu bylo použito k vyjádření vztahu protikladů, např. vztah metabolit a antimetabolit v chemii, nebo ve fyziologii k vyjádření vzájemně protichůdného účinku iontů vstupujících do buňky. Vstupují-li totiž ionty do buňky jednotlivě, působí jako jed. Tato jedovatost se potlačuje, vstupují-li dané ionty do buňky ve směsi s jinými ionty. Ve fyziologii se řeckého termínu *antagonistes* dnes používá běžně pro označení dvou v opačném smyslu působících svalů – viz *antagonisty*: ohybač a natahovač nebo okohybné svaly v levém a pravém oku; dále pak k označení vztahů mezi činnostmi sympatického a parasympatického vegetativního nervového systému atp.

<sup>3)</sup> V pozadí těchto slov slyšíme latinské: *rivus, i, m.* – potok, zavodňovací příkop. Zároveň s tím si představujeme i vzájemné vztahy dvou zájemců o vodu ve sluncem vyprahlé středomořské krajině.

slávy..., kterých chci dosáhnout já; kdo se mě snaží předběhnout, porazit, „přetrumfnout“, odstranit mě z cesty atp. Opakem je společník, partner.

Do oblasti slov příbuzného významu patří i počestělé slovo konkurence a konkurent (viz francouzské *concurrency* a *concurrent*). Tato slova byla utvořena z latinského slovesa *concurro, ere*, společně (*con*) běžeti (*currere*). Tj. společně se hnáti za týmž cílem. Doslova: vrazit do sebe, narazit na sebe až utkat se s někým.<sup>4)</sup> V angličtině *concurrent* znamená soupeř, soutěžící se mnou o první místo.

Uvedme z tohoto bohatého slovníku protikladných sil v mezilidských vztazích ještě jedno slovo blízkého významu: kolize – bylo utvořeno z latinského slovesa *collido, ere* – srazit se, a v trpném rodě – utkat se. Předpona *col* má týž význam jako *con*. Kořen *laedo, ere* – znamená doslova hrubě se dotýkat někoho, někomu ublížit, někoho zranit. V přeneseném smyslu pak někoho znepokojovat, trápit, urazit atp. Kolize tedy znamená, obdobně jako konflikt, střetnutí dvou protikladných, vzájemně se znepokojujících až zraňujících sil.<sup>5)</sup>

Vraťme se zpět k významu termínu konflikt. Budeme-li zde hovořit o konfliktu zájmů dvou lidí, pak je třeba tímto termínem rozumět takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany. Podobně je třeba rozumět výrazu konflikt tam, kde jde o porovnávání, konfrontaci dvou nesourodých, až výlučně protichůdných názorů, představ, postojů.

**Je konflikt něco negativního, nebo pozitivního?** Termín konflikt má v češtině, a nejen v češtině, výrazně negativní přízvuk. Svým významem naznačuje rozkol, nesoulad, disharmonii jako opak harmonie a souladu. Tento přízvuk disharmonie v mezilidských vztazích nám zde bude na překážku. Ukážeme si, že měřítko: „dobrý – špatný“ či „kladný – záporný“ se bude muset klást daleko opatrněji. Bude se muset brát ohled na druh situace, na širší souvislosti, na cíle dění – oč ve skutečnosti jde, na způsob boje a na etická hodnotící měřítko. Psychologie se zabývá konflikty jako jevy – jako něčím, co existuje. Etické hodnocení toho, co existuje,

---

<sup>4)</sup> V angličtině se tohoto výrazu (*concurrency*) používá i v geometrii pro označení bodu, v němž se protínají dvě různoběžky.

<sup>5)</sup> V angličtině znamená slovo *collision* srážku dvou lodí.