

# Reaktanční chování

Jak lépe pochopit odpor

## 1. Co je odpor (reaktance)?

Něco měnit je zábavnější než být měněn. A proto je důležité chápat, co v lidech vzbuzují změny – změny od nadřazených nebo v rámci nového systému či projektu. Tím, že požadujeme konkrétní změny v chování, zužujeme pole působnosti adresátů - nebo se o to alespoň snažíme. To nevyhnutelně vyvolává obranné reakce, které jsou v sociální psychologii shrnuty pod pojmem „reaktivita“ či „reaktance“.

Typické pro reaktanci je přehodnocení změnou odstraněné možnosti, tzn. právě ty svobody, které byly změnou odebrány, jsou nyní pocíťovány jako obzvlášť důležité. Tato možnost či alternativa mohla být pro danou osobu dříve zcela nedůležitá. V extrémním případě před danou změnou tuto možnost jednání nikdy nevyužila, ale od doby, kdy k omezení došlo, toto jednání vykonává. Tímto způsobem chce dotčená osoba získat dané svobody a možnosti zpět (i když to za daných okolností už není možné).

Odpor je síla, která směřuje k udržení nebo obnovení stávajícího stavu a snaží se ztížit nebo dokonce zastavit plánovanou změnu. **Akceptance neboli přijetí** jako opak odporu je možné dosáhnout pouze tehdy, když existuje pozitivní ochota jednat.

Příliš velký tlak je vnímán jako ohrožení svobody a může vyvolat reaktanci. U lidí tímto dochází k emocionální obraně a hédonistickému zkreslení.

### Příklady:

- **Výprodej** ⇒ dané zboží ve výprodeji působí najednou lákavěji než kdykoliv před tím, převážně jedná-li se o omezené množství tohoto zboží.
- **Výchova dětí** ⇒ „toto jíst/pít (např. Cola) nebudeš, to není nic pro tebe, na to jsi ještě moc malá/ý“ vede v mnoha případech k velké reakci a potřebě dítěte právě toto jíst či pít: „ale já to chci stejně.“

### Pokus: reakce kyselých hroznů

Tento experiment pochází od Jack W. Brehma a postup je následující: Dvě skupinky lidí byly požádány, aby v průběhu dvou dnů vyhodnotily různé desky (LP).

Lidem v jedné skupince bylo řečeno, že si na konci jednu z těchto desek mohou vybrat jako odměnu za účast. Lidem v druhé skupince bylo řečeno, že na konci jednu z těchto desek dostanou jako odměnu za účast.

Po těchto dvou dnech dostaly obě skupinky informaci, že dvě z těchto čtyřech desek již nejsou k dispozici.

Ve skupince, která si desku mohla vybrat, se tímto výrazně zvýšilo ohodnocení eliminovaných alternativ (reaktance). V druhé skupince se toto hodnocení snížilo (efekt kyselých hroznů). Důvod je takto definován: Účastníci druhé skupinky mohli na konci pokusu dostat desku, která je nyní nedostupná. Nedostupností této nekontrolovatelné alternativy vznikne **kognitivní disonance**. Toto lze snadno snížit tím že se vyřazená alternativa vyhodnotí jako méně výhodná.

## 2. Jak se projevuje odpor?

Míra reaktance závisí na důležitosti ohrožené svobody a na síle omezení této svobody.

	<b>verbální (řeč)</b>	<b>Neverbální (chování)</b>
<b>Aktivní (útok)</b>	<b>Opozice</b> Protiargumentace, obviňování, vyhrožování, polemika, tvrdohlavý formalismus	<b>Agitace</b> Neklid, hádky, stávky, fámy
<b>Pasivní (útěk)</b>	<b>Vyhýbání se</b> Mlčení, zlehčování, zesměšňování, diskuze nedůležitého	<b>Apatie</b> Nesoustředěnost, únava, nemoc, vnitřní emigrace

Symptomy reaktance (podle Doppler & Lauterburg, 2002)

**Síla reaktance souvisí s následujícími faktory:**

**Rozsah subjektivní ztráty svobody:** Čím větší je počet ohrožených rozhodovacích alternativ, tím silnější reaktance.

**Síla omezení svobody:** Čím větší je ohrožení svobody (možná v ohrožení, vážné ohrožení, ztráta navždy, apod.), tím silnější reaktance.

**Význam ohrožené svobody:** Reaktance je tím silnější: čím větší je hodnota ohroženého chování a čím větší je síla této potřeby.

**Očekávání, že se podaří dosáhnout určitého cíle.**

### 3. Jaké jsou důvody k odporu?

- Strach z nového / z neúspěchu
- Strach ze ztráty moci
- Nejistota ohledně toho, co lze očekávat
- Princip ochrany sebeúcty
- návyky
- jiná přesvědčení
- ohrožení autonomie

Podle Wicklunda (1974) dochází k reaktančnímu chování zejména tehdy, když:

- nastanou vnější pokusy o změnu nebo o kontrolu postojů (aktivní vnější sociální vliv) nebo
- jsou postaveny bariéry (pasivní vnější sociální vliv) nebo
- nastane potřeba volit mezi různými alternativami (aktivní/pasivní překážky zevnitř).

## 4. Teorie reaktance podle Brehma:

Brehm rozlišuje mezi čtyřmi možnými reaktancemi:

příklad:                      Nové pracovní nařízení: „Od dneška se nesmí nosit červené kravaty.“

➤ **Pokus o přímé obnovení svobody:**

Zaměstnanec se proti nařízení ohradí nebo toto nařízení ignoruje a dále nosí červené kravaty.

➤ **Pokus o nepřímé obnovení svobody:**

Zaměstnanec se pravidlu vyhne a nosí jen zelené kravaty.

➤ **Devalvace omezeného chování:**

Zaměstnanec se rozhodne, že červené kravaty již nejsou moderní, a už je nenosí.

➤ **Agresivita**

Zaměstnanec se k nařízení vyjadřuje negativně.

## 5. Formy a fáze rezistence vůči regulacím chování

**Regulace chování a nařízené chování mají velký reaktanční potenciál.** Když je určité chování nařízeno, znamená to, že ostatní alternativy jsou zakázány. Např. při jednání se zákazníky se musí zaměstnanci vždy jen usmívat: Také tímto jsou ohrožovány svobody chování zaměstnanců. Zaměstnanci přijdou o svobodu se na zaměstnance usmívat dobrovolně.

Čím silněji je omezení pocíťováno, tím je pravděpodobnější, že dojde ke **spontánním projevům vzdoru**, tj. k úmyslnému porušení tohoto nařízení (tedy tohoto zákazu). To může dojít až tak daleko, že se zaměstnanci, kteří se doposud vždy a rádi na zákazníky usmívali, nyní chovají úmyslně jinak – ne proto, že se na zákazníky již usmívat nechtějí, ale proto, že si hájí svou svobodu chovat se podle vlastního uvážení. Další formou vzdoru je záměrné plnění pravidla způsobem, který nedává smysl – „šklebení“ se na zákazníky tak, aby jim to bylo nepříjemné.

Došlo-li k zarazení vzdorových reakcí, následuje další fáze – **mrzutá spolupráce**. Ta se brzy smísí s plíživými pokusy vrátit čas krok za krokem zpět.

Příklad: Bylo zavedeno nové pravidlo – vyúčtování služebních cest musí být vykázáno nejpozději v úterý k poledni. Někteří zaměstnanci si samozřejmě vyzkoušeli, co se stane, když služební cesty vykáží, jako obvykle, později v průběhu týdne. Když se rozkřiklo, že jim to neprojde, byla většina služebních cest vykázána včas, většinou těsně před či po uplynutí lhůty, tedy v 11:55 nebo v 12:10 hodin – ale neobvykle mnoho z nich bylo neúplných; také tady se jedná o **skrytý odpor**.

Přesto se zpočátku zdálo, že je nařízení prosazeno a platí. Ale časem se opět projevila stará nedbalost. Ve skutečnosti šlo ale o aktivní, přesně vypočítané testy toho, jak velké je odhodlání vedení prosazovat předpisy a kde leží hranice tolerovaného překročení pravidel. Po nějaké době natahování a protahování následovala strohá zpráva vedení, ve které byla opět zdůraněna lhůta – úterý 12:00 hodin. Výsledkem bylo okamžité zvýšení disciplíny – a její brzké opětovné oslabení.

Vedení společnosti proto uvedlo, že mu došla trpělivost. Za každé opožděné výúčtování služebních cest uložili finanční sankce, které byly okamžitě vyúčtovány z cestovních náhrad. To pomohlo.

Jedná se tedy o happy end? Jistě, pokud mluvíme o prosazování nařízení a žádaných změnách podnikové kultury. Můžeme z toho vyvodit, že reaktance netrvá věčně (**návykem reactance ustupuje**).

Nicméně (**rizika a vedlejší účinky**) byla podniková kultura v uvedeném příkladě změněna dvěma způsoby. Nejenže bylo zavedeno a prosazeno nové nařízení, ale v průběhu překonávání odporu se změnil i způsob jednání vedení se zaměstnanci. Vedení ukázalo, že je připraveno použít sankce k prosazení svých představ. Tím došlo k vedlejším účinkům – na jedné straně bude v budoucnu možná jednodušší prosadit nová nařízení, na druhé straně vedení ale ztratilo loajalitu svých zaměstnanců.



## 6. Reaktanční chování – co může vedení dělat?

V souvislosti se změnami v podnicích může dojít k reaktančnímu chování celých oddělení, pokud například nebyla dostatečně zohledněna nebo konzultována při zavádění nových technik či procesů. Aby se těmto dopadům předešlo, je nutné zavést vhodnou informační politiku, zapojit dotčené útvary a v případě potřeby proškolit zaměstnance. Jako obzvláště důležitá se ukázala možnost **participace** neboli účasti.

### prevence

- Transparentní procesy změn: informace, komunikace
- Účast a společné rozhodování. Toto vede obvykle k lepším rozhodnutím, ale také k větší motivaci. Motto: Něco měnit je zábavnější než být měněn.
- Důvěra: budování udržitelných vztahů k zaměstnancům
- Vhodné (malé) vývojové kroky
- Ostrovy stability a jistoty
- Podpůrná opatření (informace, školení)

### Řešení vznikajícího odporu

- Poskytnout příležitost k odporu
- Rozpoznat a přijmout důvody a poselství odporu
- Jděte s odporem a společně hledejte další cesty.

## Užitečné postupy v počáteční fázi procesu změn

1. Interní vyjasnění změny (s vedením, se sebou sama)
  - Vyjasnit odpovědnosti;
  - Ověřit cíle změny;
  - Diskuze o neoficiálních cílech (skrytá agenda);
  - Cíl: komplexní vyjasnění mandátu
2. Role a sebereflexe
  - Co je mým úkolem? Co není?
  - Jaká očekávání mám na své podřízené?
  - Jak spolupracujeme?
  - Jakých cílů chci dosáhnout?
  - Kdy je tento úkol ukončen?
  - Jaké sankce, pravidla tento úkol obnáší?
3. Vyjasnění souvislostí se zaměstnanci/spolupracovníky
  - Očekávání, obavy, předchozí zkušenosti
  - Přiměřené ocenění
  - Zviditelnění očekávání zaměstnanců
  - Cíl: úplná transparentnost
4. Vyjasnění rolí vůči zaměstnancům/spolupracovníkům
  - Co ode mě moho očekávat ...?
  - Jak se zachovám, když ...?
  - Jak se chovat nebudu?
  - Jak se chovat určitě budu?
  - Cíl: předvídatelnost, zviditelnění rozdílu mezi osobou a změnou
5. Motivace
  - K čemu je zaměstnanec motivován?
  - Jaké jsou jejich cíle a přání?
  - Stanovit společně cíle
6. Iniciovat/doprovázet/vyhodnocovat procesy změn

## Vše záleží na vašem přístupu

Následující postoje v každodenním vedení jsou podpůrné v donucovacím kontextu:

- Uctívá zvědavost – i v případě zpočátku nepřátelského postoje ze strany zaměstnanců
- Důvěra ve schopnosti zaměstnanců
- Neangažovanost není totožná s „nemotivovaností“ – zaměstnanci mají také jiné vlastné zájmy.
- Přijmout fakt, že zaměstnanci přicházejí s odporem a (zpočátku možná) nedůvěřují.
- Neočekávat hned pochopení k nutnosti změny.
- Respektovat jejich odlišný názor na věc
- Vyžadovat aktivní účast, neakceptovat pasivní chování.
- Nastavit hranice chování – stanovit jasné hranice a pravidla spolupráce a účasti.
- Stanovit vysokou úroveň aktivity a strukturovanosti ze strany vedoucího.
- Předložit jasné nabídky spolupráce – i když nebudou hned přijaty.

Ale ne každá změna naráží na odpor. Existují často také týmy, kde se najde jak nedobrovolnost tak dobrovolnost.

## 7. Literární příklady reaktančního chování:

Prvním příkladem z literatury je jedna epizoda z knihy Tom Sawyer. Tom dělá různé neplechy a jako trest musí jednoho dne natírat plot. První kolemjdoucí přítel Toma se mu hned vysmívá. Tom si z toho nic nedělá: Kdo by se chtěl jít koupat, když má tu možnost natírat plot?! Tom okatě přehání své nadšení, jak ho ta práce baví. Kamarád Ben je nedůvěřivý, ale začíná být zvědavý a ptá se, jestli by si to třeba mohl také trochu zkusit. Tom Sawyer se na něj skepticky podívá a pochybuje, že Ben tuto velmi důležitou práci zvládne podle představ tety Polly. Ben začíná být nervózní a nabídne Tomovi jablko, jen když mu dovolí, aby si to také vyzkoušel. Tom nakonec souhlasí. Na konci dne se Tomovi podařilo přesvědčit pár kamarádů, že určitě nechtějí nic jiného raději dělat, než natírat tento plot.

Příběh Romea a Julie může být také interpretován dle reaktanční teorie. Zákaz a sociální omezení, která určují jejich svobodu volby partnera, je vzájemně přitahují a motivují k vyhledávání zakázaného. Navzdory tragického konce, obnovili svou svobodu (nebo možná také jen iluzi této svobody), kterou zaplatili svým životem a připravili se tak o další svobody.

## 8. Literatura:

- Jack W. Brehm: "Theory of Psychological Reactance", New York, Academic Press, 1966
- W. Berner: „Reaktanz: Die Feinmechanik des Widerstands“ (online, <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/reaktanz.php>).