

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2005-2008

Markéta Šanderová

Konflikt v organizaci
Conflict in organization

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce:

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

25. června 2008,

OBSAH

0	ÚVOD	6
1	CO JE TO KONFLIKT	10
1.1	Názory na konflikt a jejich vývoj	11
1.2	Typy konfliktů	13
1.3	Druhy konfliktů z hlediska přítomnosti emocí	14
2	PŘÍČINY KONFLIKTŮ	16
3	PRŮBĚH KONFLIKTU	21
3.1	Vznik	21
3.2	Vývoj a fáze	21
4	ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ	23
4.1	Role v konfliktech	23
4.2	Manažer a jeho role	26
5	CHOVÁNÍ LIDÍ V KONFLIKTECH	28
5.1	Konflikt a osobnostní typy	28
6	STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	33
6.1	Způsoby řešení	33
6.2	Styly vyjednávání	35
7	DŮSLEDKY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ	37
7.1	Důsledky pro pracovníky	37
7.2	Důsledky pro organizaci	38
7.3	Konflikt jako šance	40
8	ZPROSTŘEDKOVÁNÍ – FACILITACE A MEDIACE	42
8.1	Jednání	44
8.2	Návrh řešení	45
8.3	Společný zájem a cíle	46
8.4	Souhlas stran s postupem řešení	47
9	MOBBING A BOSSING – POJMENOVÁNÍ A POPIS JEVU	49
9.1	Pachatelé a oběti	52
9.2	Příčiny, spouštěcí mechanismus a vývojové fáze	53
9.3	Jak se bránit	56
10	ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ JAKO PREVENCE KONFLIKTU	57
11	ORGANIZAČNÍ KULTURA A ÚKOL PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	60
12	ZÁVĚR	61
13	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	63
14	BIBLIOGRAFIE	64

RESUMÉ

Práce se věnuje konfliktním situacím, vznikajícím mezi lidmi na pracovišti. Shrnuje poznatky autorů, kteří se touto problematikou zabývají a přináší různé pohledy na toto téma, včetně vlastních názorů a doporučení. Ukazuje na možné příčiny, vznik, vývoj a konečné řešení konfliktních situací. Věnuje se konfliktům vzniklým mimovolně a rovněž těm, které jsou úmyslně vyvolány, nebo-li mobbingu a bossingu. Poukazuje na stálou aktuálnost a přirozenost tohoto jevu a dává podněty, jak s ním zacházet, aby jeho dopady neměly negativní vliv na zúčastněné, na jejich pracovní výkon a osobní spokojenost a tím i na organizaci samotnou. Ukazuje důležitý poznatek, že konflikt může přinést i zlepšení jak vztahů, tak řešení problému, pokud se s ním správně pracuje. Přispívá poznatky o způsobech chování lidí, které by měly vést k uspokojujivému řešení problému, a dále ukazuje asertivní chování jako účinný naučený způsob jednání v konfliktních situacích. V neposlední řadě poukazuje na důležitost vysoké úrovně organizační kultury, jako na příznivé prostředí pro řešení konfliktu.

RESUME

The aim of the study is to describe conflict situations among people in the workplace. It summarizes the knowledge of the authors who are engaged in this topic and brings various insights to this theme, including my own opinions and recommendations. It shows different causes, origins, progressions and solutions of conflict situations. It describes both involuntary conflicts and intentionally evoked conflicts, also known as mobbing and bossing. The study demonstrates that this phenomenon is still prevalent in the workplace and gives suggestions for dealing with these situations so that their impact does not have a negative influence on people, their working performance, personal satisfaction and, in due course, the organization itself. The study reaches an important outcome that not only can conflict improve relationships, but it can even solve the problem itself if it is handled well. It contributes to the knowledge of human behavior and shows assertiveness as an effective method of acquired behavior suitable for solving conflicts. Last but not least, the paper refers to the importance of a high level of organizational culture as a positive environment for the conflict solution.

0 ÚVOD

Téma konfliktu zaměstnává myšlení člověka více než jakékoliv jiné - s výjimkou Boha a lásky. Přesto se teprve před nedávnem stalo hlavním předmětem zájmu a výzkumu pro studenty organizačního chování. Jejich zájem je správně směřován: typ a intenzita konfliktu ovlivňuje skupinové chování. (Robbins, 1988, s. 152)

Práce se zabývá konfliktními situacemi na pracovišti. Je to téma stále aktuální, neboť se týká každého z nás, kdo se stal součástí pracovního procesu, je ve styku se svými kolegy, nadřízenými nebo podřízenými. Jde o jev naprosto přirozený, má svůj vývoj a své zákonitosti a podle moderních výzkumů s ním lze pracovat.

Konflikt je jednou z nejčastějších a nejnáročnějších situací, kterou je třeba v dnešní době na pracovišti řešit. Mnohá drobná běžná nedorozumění mohou přerůst ve vážný problém, a pokud nejsou řešena správně a včas, vedou k velmi napjatým vztahům mezi lidmi, kteří mají spolupracovat na společném úkolu. Takové problémy mají tendenci na sebe nabalovat jiné, často nesouvisející záležitosti a současně vtahovat další lidi, kteří původně s konfliktem neměli nic společného.

V posledních letech nabývá schopnost účinně zvládat konflikty na významu, neboť podle posledních výzkumů se jimi musí manažeři zabývat až jednu čtvrtinu svého času. Zvládání konfliktů je stejně významné jako další manažerské úkony, např. rozhodování, plánování, komunikace nebo motivace. Konflikty jsou normálním průvodním jevem života a není nutné je vždy zmírňovat. Někdy jsou užitečné a nezbytné

pro úspěšný výkon daného úkolu. Ne vždy jsou lidé schopni jim odpovídajícím způsobem čelit. Jedním z důvodů jsou naše kulturní a sociální zábrany, neboť se nepokládá za vhodné a společenské otevřeně vyjadřovat hněv, vztek či podráždění. Každý však tyto stavy dnes a denně pociťujeme a buď se je snažíme úplně potlačit, nebo je regulujeme do společensky přijatelných forem. Náhradním uvolněním napětí se pak stává konfliktní jednání.

Většina z nás sebe sama vidí jako nekonfliktní a domnívá se, že za problémy, které v mezilidských vztazích má, mohou ti druzí. V naší společnosti se učíme, že nepřátelské chování je třeba splácet stejnou mincí nebo lépe jej vracet i s úroky. „Konflikt je pro mnohé něco jako droga.“ (Čakrt, 2000, s. 9) Málokdy odoláme pokušení agresora zadupat a ponížit a ukázat jeho ubohost. „Četné studie o lidské agresivitě dokládají, že agresivní jednání v nás uvolňuje přetlak potlačované energie a málokdo se této možnosti vybití jí rád dobrovolně vzdává.“ (Čakrt, 2000, s. 9)

Snaha potlačit v sobě projevy konfliktního jednání vyžaduje velké emocionální úsilí, které může být větší než energie vydaná při přímé konfrontaci. A proto se konflikty přehrávají na náhradní, nepřímé způsoby chování, které jsou společensky únosnější a méně energeticky náročné. Původní příčiny těchto konfliktů málokdy vyjdou na povrch, a proto obvykle dlouho přežívají. Mnohé konflikty v organizacích nevyjdou na povrch nikdy, neboť zúčastněné strany se obávají vzniku osobních antipatií, které by do budoucna mohly ovlivňovat jejich spolupráci. Konflikt se týká každého z nás, proto je třeba naučit se ho zvládat a umět jej převést na rovinu řešení problémů.

Skutečnost, že konfliktní situace jsou apriori vnímány jako nežádoucí, vychází z naší tradiční výchovy. Žijeme v evropské společnosti, ve které je po staletí lidem doma, ve školách i v kostele vštěpováno takové chování jako je empatie a snaha s ostatními vycházet v dobrém. Západní kultura vychází ze základů křesťanské kultury, která klade důraz na uznávání autorit, jako jsou rodiče, učitelé, starší spoluobčané nebo nadřízení. Nelze se tedy divit, že tradiční pohled na konflikt ve společnosti stále přetrvává.

Práce shrnuje výsledky výzkumů, které se zabývají konfliktem na pracovišti. A dále práce nově přináší různé pohledy na toto v současné době důležité téma včetně různých možností jeho řešení.

Obsah práce se nejprve věnuje vymezení pojmu konflikt, historickému vývoji názorů na něj a jeho rozlišení na jednotlivé typy a druhy. Dále popisuje příčiny konfliktů a jejich průběh, dotýká se chování jeho aktérů a zvládání této situace a navrhuje možné způsoby řešení. Současně zmiňuje důsledky a dopady konfliktu na všechny zúčastněné. V neposlední řadě se práce věnuje velice negativní formě konfliktu, jevu nazývanému mobbing (potažmo bossing). Nakonec jsou zde uvedeny možnosti předcházení nebo řešení konfliktů, jako jsou asertivní chování nebo organizační kultura, jejíž kvalita se značně podílí na vzniku a celém průběhu konfliktů, ať již těch přirozeně vzniklých nebo záměrně vyvolaných.

Cílem práce:

- je popsat možné příčiny vzniku konfliktu
- je popsat pocity zúčastněných a jak s nimi jednat
- je ukázat různé možnosti řešení konfliktu, popsat proces těchto řešení a prostředky, kterými jich lze dosáhnout a ukázat, že z konfliktní situace lze často dostat více než v ní ztratit
- je ukázat, jak se naučit jednat ku prospěchu oběma popř. všem znesvářeným stranám
- upozornit, že konflikt obvykle ukazuje na to, že něco není v pořádku a vhodné jednání bez emocí může být prospěšné všem zúčastněným
- apelovat na všechny, kteří mají významnější vliv na vytváření firemní kultury, aby pomáhali vytvářet otevřené prostředí, kde se vychází vstřícně konstruktivnímu řešení problému, a kde se záměrné vyvolávání konfliktů poškozujících ostatní kolegy přísně trestá

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce, paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za trpělivé vedení, za její náměty, rady a doporučení.

1 CO JE TO KONFLIKT

Slovo konflikt je latinského původu, conflictus znamená srážku. Předpona con znamená spolu nebo s něčím a kořen slova je odvozen od slovesa fligo, jehož význam je udeřit, uhodit, odvozeně někoho něčím zasáhnout. „Slovo lze tedy chápat jako vzájemné zasahování, utkání se s někým, srážku s někým ve vzájemném zápolení.“ (Čákr, 2000, s. 11)

Konflikt musí být vtaženými stranami vnímán, jeho existence je záležitostí prožitku. Pokud je někým situace vnímána jako konfliktní, pak takovou skutečně je, přestože pro jiného konfliktní být nemusí. Na druhé straně, v situaci, ve které jsou naplněny vnější znaky konfliktu, ale zúčastněné strany si jej nejsou vědomy, tam konflikt nemusí nutně existovat. Pokud tedy lidé vnímají situaci jako skutečnou, pak se podle ní i chovají, přestože nemusí být vůbec reálná.

Konflikt musí být vnímán stranami, kterých se týká. Zda konflikt existuje nebo ne, je otázkou vnímání. Pokud si konfliktu není nikdo vědom, obecně se má za to, že žádný konflikt neexistuje. (Robbins, 1988, s. 152)

Pro vznik konfliktu je nezbytná existence dvou nebo více stran s protichůdnými zájmy či cíli. Konflikt existuje, pokud jedna strana blokuje prostředky k dosažení cíle druhé strany. (Robbins, 1988, s. 153) Lidé se často na úkor jiných snaží pro sebe získat omezené zdroje a prostředky, například peníze, moc, prestiž, čas a jiné.

Konflikt je něčím, co do pokojného stavu vnáší nerovnováhu a nestabilitu. Konflikty jsou užitečné, neboť nás informují o tom, že něco

není v pořádku a umožňují provést zásah. „Význam konfliktů je ovšem ještě daleko zásadnější. Nejsou jen kořením života, ale jeho klíčovou podmínkou. Život je vázán na otevřené systémy, které jsou (z vnitřních příčin) zároveň stabilní a nerovnovážné. V živých i neživých systémech jsou konflikty navíc palivem do motoru vývoje.“ (Plamínek, 2006, s. 14)

1.1 Názory na konflikt a jejich vývoj

Ani jednotlivé vědní disciplíny nejsou jednotné v názoru na konflikt a i pohled na tento jev u mnohých z nich prošel postupně svým vývojem. Příkladem může být relativně nová vědní disciplína, kterou je Teorie organizace a řízení.

V klasických teoriích řízení (Bělohlávek, 1996, s. 133) byly konflikty považovány za zcela škodlivé, rušivé, destruktivní, iracionální momenty narušující efektivnost organizací. Energie, kterou tyto konflikty spotřebovávají, by mohla být vynaložena lépe, především na plnění organizačních cílů. Psychická pohoda pracovníků je narušena a vznikají mezi nimi vzájemné antipatie a napětí. Vznikají jako důsledek špatné komunikace a nedůvěry a nepochopením snah a potřeb lidí ze strany jejich vedoucího. Je proto potřeba vypátrat jejich zdroje, již v počátku je zlikvidovat a tak zajistit soudržnost skupiny a její vysokou výkonnost. Bohužel nebyla doposud skutečně prokázána souvislost mezi redukcí konfliktu a zvýšeným výkonem skupiny.

Teoretici lidských vztahů (Bělohlávek, 1996, s. 133) vidí konflikt jako selhání sociálních vztahů. Nelze se mu vyhnout a je průvodním jevem lidské interakce. Musíme jej přijmout a snažit se o jeho kultivovaný

průběh. Tento pohled již připouští jisté kladné působení konfliktu, neboť jsou lidé v tomto případě nuceni hledat různé varianty řešení a vytvářet řešení konstruktivní. Pokud konflikt dobře zvládneme, může dokonce dojít k posunutí mezilidských vztahů na vyšší úroveň.

V 70. letech 20. století, kdy vzniká *teorie konfliktů* (Bělohávek, 1996, s.133) jsou rozpory v cílech a spory mezi skupinami či jednotlivci chápány jako zcela normální jev, kterému se žádná organizace neubrání a nejen to, dívá se na konflikt jako na něco, co je třeba přijímat a dokonce vítat. Konflikt totiž neznamena chaos, má řád, strukturu a průběh, který můžeme předvídat. Řízený konflikt je žádoucí pro tvůrčí a živou atmosféru v organizaci. Aby skupina fungovala efektivně, je aspoň nějaký konflikt absolutně nezbytný. (Robbins, 1988, s. 153)

Konfliktem se ze svého vlastního pohledu zabývají i další disciplíny. Například etologie vidí v konfliktu projev lidské agresivity a tu za součást lidských pudů. Psychologie se zabývá příčinami konfliktních situací a nachází je v poruchách vzniklých deprivací a psychickým strádáním hlavně v období dětství. Sociologie se při studiu konfliktu soustředí na celé lidské skupiny a jejich hodnoty, zájmy a cíle.

1.2 Typy konfliktů

V zásadě rozlišujeme následující typy konfliktů:

Konflikty intrapersonální

Odehrávají se v každém z nás. Dochází k nim při rozhodování o správnosti volby nebo při posuzování důležitosti té které skutečnosti. Vznikají tak osobní problémy, nejistoty a pochybnosti o sobě samém.

Konflikty interpersonální

Odehrávají se mezi nejméně dvěma osobami, které vnímají své jednání jako soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle. Tento konflikt má rovinu věcnou, nesoulad cílů, hodnot, postojů či postupů a rovinu emocionální, čímž jsou osobní antipatie. Interpersonální konflikty jsou pro mnohé lidi vážným problémem, protože hluboce ovlivňují lidské emoce. Mají potřebu chránit před ostatními svoji představu o sobě samém a svoji sebeúctu. (Davis, 1985, s. 210)

Konflikty meziskupinové

Obdobně jako je to v případě konfliktů interpersonálních, jde o stav, kdy jedna skupina má dojem, že dosáhne-li svého cíle, druhá skupina jej dosáhnout nemůže a naopak. Někdy je to jako války mezi gangy mladistvých. Každá skupina chce poškodit tu druhou, získat moc a vylepšit dojem, který dělá na ostatní. Konflikty vznikají z takových důvodů, jako jsou rozdílné názory, skupinová loajalita a soupeření o zdroje. (Davis, 1985, s. 210)

V případě meziskupinových konfliktů je třeba splnit tři podmínky:

- členové se musí vnímat jako příslušníci jasně identifikovatelné skupiny
- mezi skupinami musí být pozorovatelné rozdíly
- musí nastat frustrace z pocitu omezení přístupu ke zdrojům

1.3 Druhy konfliktů z hlediska přítomnosti emocí

Mluvíme-li o druzích konfliktů z hlediska přítomnosti emocí, rozlišujeme spory a problémy. Jedná se zde spíše o dva rozdílné přístupy k jejich řešení. O tom jestli bude mít konflikt spíše povahu sporu nebo problému, rozhodují jeho aktéři.

Spory

Spory jsou druhem konfliktu, do kterého jde minimálně jeden účastník s cílem prosadit své zájmy a řešení. Ve sporech hrají velkou roli pocity a emoce, tedy lidský faktor. Emoce kryjí podstatu sporu, tedy problém, který je emocí prostý.

Problémy

V tomto případě se aktéři nesnaží o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení. Na rozdíl od sporů je lze řešit racionálně.

Pokoušíme-li se řešit spory, musíme vyloučit emocionální složku a dostat se k podstatě, problému. „Dokud jsou lidé pod vlivem emocí, nebývají otevřeni racionálním argumentům.“ (Plamínek, 2006, s. 18)

Důležité je, naučit se rozlišovat spory od problémů. Pokud se podaří eliminovat emoce, často zjistíme, že neexistuje žádný racionální problém, jakým byly např. mezilidské vztahy nebo poruchy komunikace.

2 PŘÍČINY KONFLIKTŮ

Mezilidské konflikty lze z hlediska příčiny rozdělit do čtyř kategorií a to podle dominance určité charakteristiky. Jde o konflikty:

- *představ* – týkají se počitků, vjemů
- *názorů* – vjem nebo počitek je zde navíc spojen s hodnotícím soudem
- *postojů* – v tomto případě je názor ještě i citově zabarven
- *zájmů* – rozpor sahá až k samým motivačním silám člověka a mívá podobu kdo s koho. „**Zájmy** jsou příčinami postojů, tedy důvody toho, proč lidé postoje vyjadřují ...“ (Plamínek, 2006, s. 20)

Mezi nejčastější příčiny konfliktů patří

- *Nedorozumění* – nastává, pokud je jednání či záměr jedné strany pochopen jinak, než bylo zamýšleno
- *Neupřímnost či lhaní* – k vyvolání konfliktu není třeba vždy přímo lež, stačí, pokud je vyřčena polopravda nebo se záměrně zamlčují určité skutečnosti
- *Nedbalost* – konflikty vznikají, i pokud jeden zanedbá to, co od něj druhý očekává. Může jít o nesplněné sliby, vyhýbání se odpovědnosti nebo nenaplněná očekávání

- *Záměr* – ať už vidíme naše jednání jakkoliv ospravedlnitelné třeba proto, že chceme někomu „dát na pamětnou“, riskujeme, že nastane konflikt
- *Bezvýhradná investice do vlastního postoje či přesvědčení* – případ kolize lidí zastávajících odlišná přesvědčení, ideologii či morální postoj a bezvýhradně si jistých svojí pravdou
- *Nejasné hranice osobního prostoru* – jde o množství a hloubku informací o své osobě, které dovolí „pustit na světlo“. Překročení hranic tohoto prostoru vede ke konfliktu. Málokdo ale dokáže ostatním sdělit, kde jsou jeho hranice
- *Strach* – za neupřímností a nedostatkem komunikace může stát strach. Obáváme se, že otevřenost by mohla vyvolat odmítnutí či přímo odplatu
- *Postranní úmysly* – jedna strana má zájem na něčem, co nechce druhé straně odhalit či přiznat. (Čákrť, 2000, s. 41-44)

U meziskupinových konfliktů hrají roli osobní aspekty i zájmy celých skupin. Stává se tak nejčastěji v případě změny pracovních vztahů např. při reorganizaci podniku, při výměně vedení apod.

Meziskupinové konflikty v organizacích mají často příčinu ve *strukturních okolnostech*, ve vzájemné závislosti lidí při práci. Ke vzniku konfliktu mohou přispívat faktory jako velikost skupin, míra jejich pracovní specializace, rozdělení odpovědností a pravomocí, odlišný pohled na cíle a postupy, spravedlnost systému odměňování apod. Pravděpodobnost vzniku konfliktu zvyšuje velikost skupiny společně s mírou její specializace.

Ačkoliv si všichni přejí rozkvět firmy, mohou se značně lišit v představách, jak těchto cílů dosáhnout. Také organizace samotného pracoviště má již od počátku vysoký potenciál konfliktu, neboť pracovníci jednají s lidmi, jejichž práce je zcela odlišná, musí se dělit o omezené zdroje, nedostatečný prostor, limitované fondy nebo spolupracovat komplikovanými způsoby. Samozřejmě záleží na typu práce, ale podle studií existuje významná korelace mezi účastí na řízení a konflikty. Často vznikají konfliktní situace v případě, že jsou lidé na sobě při práci závislí. Ať už musí spoléhat na výsledky práce někoho dalšího nebo se spoléhat na zpětnou vazbu ostatních, aby se dozvěděli, jak se jim práce daří, jak si vedou.

Mnohdy vznikají konflikty mezi dvěma lidmi, pokud je jeden závislý na práci druhého a má zcela odlišné představy o tom, jak má vypadat jeho výsledek, na který má on navazovat, ať už se týká rychlosti, odbornosti a kvality zpracování atp.

Další velkou hrozbou je ne zcela jasná struktura organizace, podřízenost a nadřízenost, nejasně stanovené úkoly a odpovědnost za jejich plnění. V případě, že vedení není dostatečně silné a zkušené, nedovede lidi správně úkolovat a kontrolovat, začnou si jednotlivci úkoly rozdělovat podle vlastního uvážení a úkolovat se a kontrolovat navzájem.

Další příčinu představuje *komunikace*. Často dochází k nedorozumění, informačním šumům, nedostatečnému nebo i nadbytečnému přísunu informací. Existují zřetelné důkazy, které naznačují, že problémy v procesu komunikace brání spolupráci a přispívají k nedorozumění. (Robbins, 1988, s. 157)

Velkou roli hrají *osobnostní proměnné*. Jsou to především rozdíly v hodnotovém systému a individuálních proměnných a rozdílech. Určité typy osobnosti - např. vysoce autoritativní, dogmatické a takové, které se vyznačují malou sebeúctou - vedou k potenciálnímu konfliktu. (Robbins, 1988, s. 158)

Nejvíce se lidí dotýkají konflikty týkající se jich samotných. Jakmile jsou zpochybněny hodnoty jedince, jeho navyklé způsoby chování a jednání s lidmi, jakmile je pošramoceno jeho ego, ať již záměrně či neúmyslně, nezůstane prakticky nikdo chladným a konflikt je nevyhnutelný.

Konflikt se stává konfliktem, když sami připustíme, že jím je. Sami jsme plni vnitřních problémů, obav, rozporů a často se necháváme zatáhnout do konfliktů, protože nevíme, co sami skutečně chceme.

Nelze vynechat ani důležitou příčinu konfliktů, která vyplývá ze srovnání vlastního ideálního oproti reálnému „já“. Výsledný pocit méněcennosti přináší někdy nezamýšlenou agresi obrácenou vůči těm, kteří často neúmyslně poukazují na naši nedostatečnost.

Mnoho lidí má tendenci vnímat veškeré poznámky, připomínky a rady ke své práci jako napadení jich samotných a zpochybnění jejich celkového pracovního výkonu, nejen konkrétního zmíněného detailu. Většinou je připomínka myšlena skutečně tak, jak je vyřčena a neskrývá se za ní útok proti celé osobě. To, zda má jedinec tendenci vztahovat připomínky ke své osobě, často přímo souvisí s jeho sebevědomím, s tím, zda si „věří“. Značně záleží i na tom, jak dlouho jedinec v konkrétním kolektivu pracuje a zda zná osobnosti a charaktery svých kolegů. Snadněji se přijímá jakákoliv výtka či poznámka od toho, o kom se ví, že mu záleží

na výsledku práce a že jeho připomínky sledují jediný cíl a tím je kvalitní výsledek.

V neposlední řadě se na vzniku konfliktů podílí naše *okolí*. Vysoce nejisté a dynamické okolí vytváří silný tlak na lidi, kteří ztrácejí citlivost a neuvědomují si dopady svých činů na jiné.

3 PRŮBĚH KONFLIKTU

Konflikt je proces. Není to nenadálá událost, kterou nelze předvídat. „Vývoj běžných konfliktů mezi lidmi má určité fáze, v nichž konflikt vzniká, sílí, vrcholí a zase se tlumí a zaniká. Pochopitelně je dobré umět fáze rozpoznávat a nasazovat do nich vhodné preventivní a interventivní nástroje, jak konfliktu předcházet nebo jej regulovat.“ (Plamínek, 2006, s. 30)

3.1 Vznik

Než konflikt vypukne, musí pro něj nastat vhodné podmínky. Ale samotná jejich přítomnost neznamena, že konflikt musí nutně nastat. Musí existovat přítomnost aspoň potenciální opozice.

Ze stavu klidu, rovnováhy, se před viditelným vypuknutím konfliktu začínají objevovat varovné příznaky. Do této doby je možné jej ještě stále řešit jako problém, ale právě nyní často získává vztahovou dimenzi a stává se z něj spor. V momentě, kdy lidé cítí ohrožení, frustraci, nepřátelství a jsou ochotni jednat, konflikt je na světě.

3.2 Vývoj a fáze

Pokud není spor řešen, nastává personalizace věcných problémů a interakce nabývají podobu „kdo s koho“. Jedna strana se cítí natolik ohrožena, že podnikne kroky ke zmaření snah druhé strany směřujících k dosažení jejích zájmů. Konflikt se stává otevřeným, situace je

vyčerpávající a nemůže trvat donekonečna. Konflikt není jev bezprostředně smyslově postižitelný, odehrává se v mysli zúčastněných, pozorujeme jej v jeho projevech a důsledcích, jako jsou nevraživost, hádky či agrese. V případě, že účastníci konfliktu nemusí společně žít nebo pracovat, přichází obvykle separace, která může být konečným stádiem konfliktu. Pokud jsou však zúčastnění nuceni spolupracovat, může dojít k vyhrocení konfliktu, jeho destrukci a následnému kolapsu případně přechodu do fáze vyčerpání. Někdy přejde separační fáze přímo do fáze vyčerpání, aniž by prošla destrukcí. Někdy tak neřešený konflikt přechází do stavu latence a následně se po čase vrátí do klidu a stability. (Plamínek, 2006, s. 30-31)

4 ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ

Aktivní řešení konfliktu vyžaduje přípravu na střet zúčastněných stran. Je dobré získat sebejistotu, důvěru ve správnost svého jednání a uvědomit si vlastní hodnotu. Zvážit co nejvíce možných variant vývoje a zvolit cestu, podle které se bude postupovat. Snažit se pochopit způsob myšlení a jednání protivníka. Zlepšovat své komunikační schopnosti a sociální dovednosti.

4.1 Role v konfliktech

Při řešení konfliktů se obvykle mezi jeho účastníky rozdělí role na navrhovatele a odpůrce. Navrhovatel iniciuje řešení, obvykle konfliktem více trpí nebo je schopen lépe dohlédnout jeho důsledků. Odpůrce zpravidla nevidí samotný konflikt nebo jeho důsledky tak ostře jako navrhovatel.

Jeden ze standardních přístupů řešení problémů sestává ze šesti stádií:

1. identifikace a definování konfliktu
2. nalezení možných řešení
3. vyhodnocení možných řešení
4. rozhodnutí pro oboustranně přijatelné řešení
5. implementace
6. vyhodnocení výsledků uplatněného řešení (Čakrt, 2000, s. 75)

Nejobtížnějšími jsou první dvě stádia. Navrhovatel má výhodu rozhodnutí o způsobu, jakým bude konflikt k řešení předložen.

Navrhovatel může pocíťovat konflikt, který druhá strana nemusí vůbec sdílet. Pokud jej chce řešit, nesmí zvoleným způsobem otevření konfliktu svého odpůrce zahnat do defenzivy. Je třeba věcně popsat jednání nebo chování, které navrhovateli působí problém a to bez jakéhokoliv hodnocení. Zabrání se tak podvědomé snaze sklouznout k obviňující poloze.

Dále je dobré popsat specifické a pozorovatelné důsledky tohoto chování. Někdy stačí ke změně chování druhé strany pouhé jemné upozornění. Tento přístup k vyjádření vlastních postojů má své přednosti, neboť podněcuje diskusi směřující k vyřešení konfliktu způsobem, který nevyvolává obranné postoje. Protistrana se musí dozvědět, že její chování v navrhovateli vyvolává nepohodlí. Je třeba popsat co svým chováním způsobuje a jaký vliv to má na práci navrhovatele.

Při předkládání problému je nutné vyhnout se obviňování, vyvozování soudů o motivech či záměrech nebo jej otevřeně přisuzovat špatným vlastnostem či jiným nedostatečnostem protivníka. To vše by vedlo k jeho stažení do obranné pozice nebo přímo do protiútku.

Návrh řešení konfliktu přichází na řadu až poté, kdy se strany shodnou na tom, v čem problém tkví. Je důležité, aby byl navrhovatel vyslechnut a pochopen i s tím, že není nutné s ním ve všem souhlasit. Odpůrce musí mít možnost se k problému vyjádřit a klást otázky. Někdy je nutný delší čas na to, aby se obě strany probraly k jádru problému, ale čím

je úvod delší, tím větší hrozí nebezpečí, že reakce protistrany bude defenzivní.

Ke komplikovaným a mnohvrstevným otázkám je dobře přistupovat po krocích. Po vyřešení jednoho dílčího problému se pak mohou obě strany věnovat dalšímu. Cokoliv na čem se obě strany shodují, může sloužit jako odrazový můstek řešení dalších problémů.

Odpůrce by neměl brát na lehkou váhu, pokud je někdo s jeho chováním nespokojen natolik, že neváhá iniciovat akci k jeho nápravě. I v případě, že odpůrce považuje stanovisko navrhovatele za nesprávné, měl by zareagovat citlivě a vyposlechnout si, jak druhá strana problém vidí. Pokud to situace vyžaduje, je lepší nechat druhou stranu trochu „zchladnout“, než se přistoupí k předmětu její stížnosti. Má-li druhá strana spíše zájem poškodit, ublížit nebo oplatit než problém řešit, je vhodné dát najevo ochotu diskutovat o problému, ale rovněž neochotu tolerovat osobní útoky.

Odpůrce by se měl snažit získat o problému co nejvíce informací a žádat vylíčení konkrétních činů, na základě kterých druhá strana dospěla ke svým závěrům. Krok po kroku shrnout hlavní body a ověřit, zda si protistrany správně porozuměly. Odpůrce se pokusí najít aspoň některé aspekty stížnosti, se kterými se dá souhlasit a souhlas s nimi projeví navenek. Ukáže protistraně dobrou vůli a zjistí tak, jestli má protistrana opravdu zájem na hledání oboustranně výhodných řešení.

V případě, že si je odpůrce jist, že chápe, oč navrhovateli jde, může jej požádat o návrh řešení. Tento bod je klíčovým okamžikem kooperativního řešení konfliktu. „Je to důležitý bod zvratu od převážně

negativních aspektů situace k pozitivním a přechod od minulosti k budoucnosti.“ (Čakrt, 2000, s. 88)

Výše popsany postup je ideální, vyžaduje ale jistou úroveň a vyspělost obou znesvářených osob či stran a dobrou vůli obou konflikt řešit a ochotu k dohodě. Bohužel, odpůrce v praxi v naprosté většině případů reaguje odmítavě, protiútokem nebo se chová, jako by se nic nestalo.

4.2 Manažer a jeho role

Manažer si musí ujasnit, jakou roli bude v konfliktu jako třetí strana hrát. Má tři možnosti a ty závisí na tom, kolik kontroly si chce zachovat:

- *Arbitráž* – manažer zaujme roli soudce. Tento rychlý a definitivní přístup lze uplatnit v případě, že jedna strana porušila pravidla a uznává autoritu soudu. Manažer by měl nalézt řešení, s nímž budou obě strany souhlasit, aniž by se jedna cítila poškozená a které by bylo lepší, než kdyby si to strany vyřídily mezi sebou samy
- *Delegace* – manažer přenesení řešení na zúčastněné strany, což nebývá nejúčinnější
- *Mediace* – jde o nejúčinnější způsob, kdy se vedoucí pracovník do značné míry vzdává vlivu na podobu konečné dohody, ale zůstává mu kontrola nad celým procesem řešení. Vede obě strany k tomu, aby společně našly řešení jejich problému

Mediace se jeví jako nejlepší řešení ve většině případů. Bohužel ne vždy je manažer schopen se této role zhostit, ať už pro nedostatek zkušeností, nebo ze strachu postavit se skutečnosti a přiznat konflikt ve svém týmu. Častá varianta v praxi je, že se manažer přikloní na stranu oblíbenějšího podřízeného.

5 CHOVÁNÍ LIDÍ V KONFLIKTECH

Chování lidí v konfliktech ovlivňují jak *vnější*, tak *vnitřní příčiny*. Vnějšími příčinami jsou podmínky, ve kterých lidé pracují a žijí, jejich potřeby a zájmy. Vnitřní příčiny, kterými jsou osobní vlastnosti, schopnosti a postoje, ty bývají často ještě silnější.

Na našem chování se podílejí dva typy vlivů, jsou to jednak *vlivy zděděné*, jednak *vlivy naučené*. Část zděděných vzorců chování je všem lidem společná, v části se lišíme. První část naučených vzorců, tzv. archetypy si lidé osvojují bez vědomé kontroly, druhou v důsledku vědomého rozhodnutí, např. znalost cizích jazyků. Čím více se cítíme ohroženi, tím více se uplatňují zděděné vzorce chování na úkor naučených. V kritických situacích jsme ovládáni pouze svými instinkty. Pokud se cítíme v pohodě, uplatňují se racionální, vědomé postupy, avšak pod vlivem silných emocí obvykle člověk není schopen racionálního uvažování. Proto vždy, když se děje něco důležitého ovládají naše chování starší osvědčené procesy. Další vzorce chování nás nutí respektovat určitá pravidla ve vztahu k jiným lidem, která chrání společnost jako celek. (Plamínek, 2006, s. 78-79)

5.1 Konflikt a osobnostní typy

Různé osobnostní typy různě chápou a definují i konflikt. Přesvědčování může někomu připadat jako začátek hádky, drobné nedorozumění jako neodpustitelná urážka. (Čakrt, 2000, s. 172)

Neexistuje žádné opodstatnění pro domněnku, že pro některé typy osobností je zvládání konfliktu jednodušší než pro jiné. Možná někoho napadne, že pro jedince, u kterých převládá myšlení nad cítěním, je snadnější zůstat objektivní a zachovat si chladnou hlavu. Extroverti mohou působit na ostatní tak, že se z nesnadných situací lehce snadno vymluví a na druhou stranu, že introverti naopak svou rozvahou dovedou zklidnit i výbušné situace. Opak je pravdou, „... konflikty mají sklon vynášet na povrch to nejhorší, co v nás je, a odkrývat naše nejslabší nepreferované a nejméně rozvinuté stránky, popřípadě zatvrzovat se v našich preferencích nad všechny rozumné meze.“ (Čakrt, 2000, s. 172)

Některé firmy věnují na školení řešení konfliktů nemalé prostředky. Výcvikové programy se však potýkají se dvěma zásadními problémy: v umělém prostředí učebny je velmi obtížné vyvolat tu pravou emocionálně vypjatou atmosféru doprovázející obvykle tyto konflikty, a jen malé procento programů bere v úvahu osobnostní rozdíly v prožívání a přístupech ke konfliktu.

Typologie preferenčních párů osobnostních charakteristik (Čakrt, 2000, s. 173-179):

Myšlení versus cítění

Nejvýznamnější rozdíly z hlediska osobnostní typologie najdeme mezi *myšlením* a *cítěním*. Ti, u nichž při vzniku konfliktních situací převládá myšlení, vidí celou záležitost jako výměnu myšlenek a stanovisek, opozici, popisují nepřátelské akce, vidí-li je, a při řešení různých úloh poukazují na jejich nevyhnutelnost. Při nastalém konfliktu se snaží vyvolat diskusi o tématu, která je rozdělují, snaží se věci vysvětlit a poučit se z nich. Je

pro ně nejhorší, když si někdo bere konflikt příliš osobně, je příliš emocionální či dokonce hysterický a nebere v potaz fakta.

Lidé, u kterých převažuje cítění, popisují konflikt jako něco špatného, co poškozuje mezilidské vztahy, narušuje harmonii, snižuje jejich výkonnost, něco co prožívají nepříjemně a chtějí se tomu vyhnout. Cítí se konfliktem stresovaní, mají tendenci vyčítat si svůj podíl na jeho vzniku a bývají si vědomi svých fyziologických stavů jako pocit horka, pocení dlaní, zvýšení hlasu, deroucích se slz do očí a bojují se snahou utéct. Nejhůře vnímají, pokud ostatní neberou v úvahu jejich pocity, nerespektují jejich stanoviska a právo zastávat je a to, že je tato situace pro ně velmi obtížná.

Pokud se lidé s převahou cítění mají vyrovnat s konfliktem, musejí se nejprve vyrovnat s vlastními emocemi, což každému trvá nestejnou dobu. Ti s převahou myšlení se pokoušejí o depersonifikaci a objektivizaci celé záležitosti, což je opakem toho, co právě potřebují. Konflikt se stává neřešitelným, protože na něj jdou oba z úplně opačné strany. A oba ze stejného důvodu, protože se obávají ztráty kontroly. Bojí se, že se konflikt do stane na půdu, kde si nejsou jisti, nebo-li ti s převahou myšlení do oblasti pocitů a naopak.

Ani v případech, kdy se do konfliktu dostanou dva podobní jedinci, není vyhráno. Dva s převahou myšlení mají též emoce a pocity a jsou jimi ovlivňováni, ale často je neumějí přiznat a proto mohou sklouznout k dodatečnému racionalizování pošetilých činů a výroků. A obráceně, dva s převahou citů se mohou natolik utápět v pocitech, že se ani nedostanou k jádru sporu.

Extroverti versus introverti

Extroverti obtížnou situaci vytáhnou ven na světlo, někam na veřejnost, do prostoru, aby na ni bylo odevšud vidět a mohli ji zkoumat ze všech stran. mají tendenci zasypat druhou stranu verbalizacemi, které slouží k tomu, aby si sami uvědomili své stanovisko a vlastní myšlenky.

Introverti se se svým problémem nejčastěji odeberou do svého nitra, kde celou věc přezkoumají, promyslí, připraví si reakci, a teprve pak se projeví. Konflikt je pro ně často vysloveně fyzicky stresující.

Při střetu extroverta s introvertem je ten druhý zasypáván informacemi, které se snaží dále zpracovat, nestačí však s extrovertem držet krok a získá pocit, že je zasypáván a vtahován do něčeho, nad čím nemá kontrolu.

V našem světě převládají lidé s extrovertní orientací, proto je i svět extrovertní a introverti jsou již v počátku v nevýhodě. „... většina konfliktů se navíc odehrává a řeší ve verbální rovině, to je na ‚hřišti‘, kde jsou introverti hostující tímem.“ (Čakrt, 2000, s. 176)

Smyslové vnímání versus intuice

Jestliže dva vnímají totéž, získaná informace nemusí být totožná. Ti, kteří tíhnou ke smyslovému vnímání, mají sklon brát věci absolutně a doslovně a ti, kteří se řídí více *intuicí*, se na věci dívají spíše relativně a obrazně. „To, co berou na vědomí lidé s preferencí smyslového vnímání, mívá více co dělat se specifiky a jedinečnostmi toho, co bylo řečeno nebo se stalo. Důležitá jsou slova tak, jak byla vyřčena, nebo události přesně

tak, jak proběhly. Intuitivové se zaměřují spíše na významy a implikace, na možnosti a důsledky.“ (Čakrt, 2000, s. 176)

Usuzování a vnímání

Jedinec usuzující dává přednost věcem jednou uzavřeným, definitivním, nejraději si záhy udělá úsudek nebo se rozhodne pro jedno řešení. Je nepokojný a neklidný, dokud věc neuzavře. Jednou se rozhodne o postupu, načasování, investici peněz a jiných zdrojů a pak takové rozhodnutí bere jako konečné a totéž očekává od ostatních. Nejdříve se věnuje povinnosti, potom zábavě. Je klidný až poté, kdy považuje věc za uzavřenou.

Naproti tomu jedinec s převahou vnímání má rád věci v pohybu, nic neuzavírá až do doby, kdy je to nezbytně nutné. Nechce věci uspěchat a vázat se na jedno rozhodnutí a neustále pátrá po dalších údajích, které by mohly vnést nové světlo do celé záležitosti. Jakmile se rozhodne, cítí posléze neklid, že se možná dalo nalézt řešení lepší nebo něco jiného objevit. Nepovažuje za nutné, aby práce vždy předcházela zábavě či odpočinku.

Budeme-li se snažit pochopit způsob jednání a myšlení toho druhého a pokusíme-li se své jednání udělat tomu druhému srozumitelnější, daleko spíš dojdeme dohody.

6 STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Cílem procesu řešení konfliktu je dosažení dohody, od které očekáváme, že bude realizována. Ti, kteří ji sjednali, musí být připraveni ji naplňovat, popřípadě ji ve vzájemné shodě přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Zda bude určitý člověk dohodu respektovat, nebo bojkotovat, rozhoduje míra jeho spokojenosti s dohodou. Předmětem všestranné pozornosti je *věcná spokojenost*, věcná podstata, která se týká výsledku řešení.

Dalším aspektem je *procesní spokojenost*, která souvisí s odpovědí na otázku, zda byl proces spravedlivý. I s nepříznivým výsledkem se lépe smiřujeme, když víme, že šlo o poctivé jednání. Procesní spokojenost bývá někdy opomíjena. Pocit nespravedlnosti může vést k bojkotu či přímo k destruktivnímu jednání.

Třetí aspekt představuje *osobní spokojenost*. Jde o to, zda účastník konfliktu vidí svoji roli v něm jako důstojnou nebo nedůstojnou. Spíše se smiříme s nepříznivým výsledkem či dokonce i s nespravedlivým procesem, jestliže máme pocit, že jsme při něm hráli důstojnou roli. Pokud nejsme schopni ustoupit partnerům ve věcné oblasti, je třeba se snažit o spravedlivý proces a péči o jejich lidskou důstojnost.

6.1 Způsoby řešení

Techniky řešení konfliktů se rozlišují podle míry, do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku a o způsobu řešení.

Pasivita – některé konflikty lze vyřešit nečinností. Problémy, které dnes vypadají důležitě, se tak zítra již nemusí jevit a pozítří mohou být zapomenuty. Nevýhodou takového způsobu je, že nemáme kontrolu ani nad procesem ani nad výsledkem řešení a riskujeme krizi, pokud takto neřešíme zásadní konflikt.

Delegace – řešení konfliktu můžeme svěřit někomu jinému, můžeme se obrátit na soud, experta nebo nadřízeného. Ani v tomto případě nekontrolujeme ani proces ani výsledek.

Náhoda – o výsledku rozhodujeme náhodnou volbou, např. losem. Zde již rozhodujeme o procesu řešení, tedy o tom, jak bude náhodná volba probíhat a kdy bude znám její výsledek. O výsledku ale rozhoduje náhoda.

Mediace a facilitace – zde se předpokládá přímé jednání mezi stranami konfliktu za současného zapojení neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktu. Tito odborníci mají právo regulovat proces jednání, ale o výsledku rozhodují strany konfliktu. O mediaci mluvíme, pokud má konflikt podobu sporu a mediátor má větší práva určovat proces řešení. Pokud jde o problém, bývá označován jako facilitace a facilitátor tak vhodný postup řešení spíše nabízí a usnadňuje.

Vyjednávání a projednávání – jde o ideální způsob řešení konfliktů. Strany mají kontrolu nad procesem i výsledkem řešení, k němuž dojdou přímou komunikací mezi nimi. Vyjednávání se týká spíše konfliktu, který má charakter sporu, o projednávání mluvíme, pokud je předmětem problém.

6.2 Styly vyjednávání

Ke konfliktům každý přistupuje obvykle svým osvědčeným způsobem, v zásadě je to ale vždy ze dvou hledisek. Jedním hlediskem je ochota ke spolupráci nebo-li *kooperativnost*, míra, se kterou jedna strana vychází vstříc zájmům druhé strany. Druhým je *asertivita*, úsilí o prosazení vlastních zájmů. Rozlišuje se pět základních přístupů:

Konfrontace – jedna strana se snaží dosáhnout svých zájmů bez ohledu na důsledky, které její jednání přinese druhé straně. Zisk jedné strany je zároveň ztrátou strany druhé (výhra/prohra). Volené prostředky k dosažení cíle jsou formální autorita, fyzická hrozba, intriky atd. Tento přístup vede ke vzniku nepřátelství a touhy po odplatě.

Vyhýbání – tento přístup nerespektuje vlastní zájmy ani zájmy druhých, neboť vychází z přesvědčení, že konflikt je škodlivý a proto je nutné jej potlačit nebo ustoupit. Důsledkem jsou dlouhodobě neřešené problémy, což v účastnících vyvolává frustraci.

Ústup – přístup, kdy zájmy oponenta nadřadíme zájmům vlastním. Když se strany snaží upokojit své oponenty, jsou ochotny nadřadit zájmy oponentů svým vlastním. (Robbins, 1988, s. 160) Pro zachování míru je jedna strana ochotná k obětem. Nebezpečí tkví v tom, že ostatní začnou zneužívat smířlivosti jedné strany k dosažení svých vlastních zájmů.

Kompromis – nastane tehdy, když se obě strany vzdají části svých zájmů ve prospěch dohody. U kompromisu není vítězů ani poražených. (Robbins, 1988, s. 160) Jeden ústupek se vyváží druhým, jde o princip obětování něčeho ve prospěch společného cíle.

Spolupráce – jde o takový přístup, kdy zúčastněné strany berou ohled na zájmy soupeřů a spolupracují na vytvoření vzájemně výhodného řešení. Strany se zaměřují hlavně na řešení problémů a vyjasnění stanovisek a rozdílů než na ústupky. Účastníci vezmou v úvahu celou řadu alternativ; shody a rozdíly v názoru se stanou jasnější; a příčiny a důvody navenek zřejmé. (Robbins, 1988, s. 160) Strany postupují tak, že prodiskutují různé varianty, rozdíly a podobnosti, provedou analýzu konfliktu a hledají společné zájmy. Hledají takové řešení, které s co nejmenší újmou uspokojí všechny zúčastněné.

Naprostá většina lidí konflikty nevítá a nesnaží se je vyvolávat a nejráději volí buď vyhýbavé řešení nebo kompromis a v lepším případě i spolupráci. Ta jediná totiž nabízí přijatelné a dlouhodobě udržitelné řešení problému.

7 DŮSLEDKY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Dopady pracovních konfliktů pozorujeme u jednotlivců, jde o psychologické a individuální důsledky. Dále je vysledujeme u skupin pracovníků, pak jde o důsledky sociologické.

7.1 Důsledky pro pracovníky

Je běžné pohlížet na konflikty, kterých se účastníme, jako na situace, které mají mít své vítěze a poražené. V některých případech jsou poražení všichni nebo vítězů může být více.

Vítěz a poražený, výhra – prohra

Pokud se jedná o konflikty týkající se fakt či nesporných skutečností, nelze je vyřešit jinak, než že jedna strana získá to, co druhá ztratí. Stejně je to případě, kdy se jedná o nedělitelnou věc, např. povýšení. Strategie výhra-prohra často dominuje emocionálním konfliktům. Jeden se snaží porazit toho druhého. (Davis, 1985, s. 210)

Oba vyhrávají, výhra – výhra

Obě strany mají pocit, že získaly o co usilovaly, aniž současně něco významného ztratily. Hledá se způsob, jímž mohou obě strany dosáhnout požadovaných cílů.

Oba ztratí, prohra – prohra

Tento výsledek nastává tehdy, když konečné řešení neuspokojí ani jednu stranu. Situace prohra-prohra nastává, když jedna osoba zhoršuje

konflikt až do stupně, kde jsou na tom obě strany hůře než předtím. (Davis, 1985, s. 210) Tato situace není pro nikoho výhodná, přesto je častým výsledkem konfliktů.

7.2 Důsledky pro organizaci

Mírné konflikty jako jsou přátelské soupeření, nesobecká rivalita, nebo rozdílnosti v názorech, které přinášejí v důsledku pozitiva, jsou zdravé a žádoucí a není na místě do nich zasahovat. Skutečný problém přinášejí vážné konflikty, které se vyznačují dvěma znaky, totiž překážejí činnosti a vedou k nekalým praktikám zhoršujícím vztahy na pracovišti.

Příliš silný a intenzivní konflikt znamená:

- energii vyplývanou špatným směrem – pracovní úsilí a motivace nejsou vynakládány na to, pro co organizace existuje, ale pro blokaci akcí a potření protivníka
- vychýlené a zkreslené úsudky – vnímání a úsudky aktérů konfliktu se stávají nepřesnými a zkreslenými. Vzniklé chyby jsou přisuzovány okolí, jen ne vlastním nedostatkům
- psychologické důsledky porážky – poražení popírají nebo překrucují fakt své porážky, hledají viníky na všech stranách
- nedostatky v koordinaci a kooperaci – v konfliktu kladou skupiny své cíle nad vše ostatní. Tyto cíle bývají negativně formulované a pojímané

- nezodpovědné chování – po takovém řešení, které účastníkům konfliktu nevyhovuje, se uchylují k rezignaci a k nižší aktivitě
- ovzduší nedůvěry a podezřívání – vytváří se apriorní ovzduší nedůvěry vůči úmyslům a činům zneprátelených stran. (Čakrt, 2000, s. 64-65)

Zkušenost ukázala, že v případě vážného osobního konfliktu obě znesvářené strany vyplývají mnoho energie střídavě na boj a zklidňování, a že na vlastní práci nezbývá mnoho času ani sil.

Konflikt může mít i některé pozitivní důsledky:

- zviditelnění hodnot – zviditelnění hodnot, kterých si skupina či celá organizace nejvíce cení
- vyjasňuje postoje – dříve zamlžené postoje a názory se ozřejmí
- zvyšuje kvalitu rozhodování – stimuluje tvořivost a zájem skupiny o dění
- zvyšuje angažovanost – málokdo zůstane konfliktu dlouhodobě ušetřen a tak vtahuje lidi do dění
- podporuje spontaneitu v komunikaci - lidé si přestanou „dávat pozor“ na to co říkají
- posiluje produktivitu – jisté soupeření a konkurence vede k vyššímu výkonu a následně spokojenosti

- zvyšuje tvořivost – podněcuje výměnu názorů, soutěživost, kritiku či oponenturu (Čakrt, 2000, s. 66-67)

Bylo zjištěno, že pokud skupina analyzovala rozhodnutí učiněná jejími jednotlivými členy, průměrné zlepšení kvality těchto rozhodnutí mezi skupinami s vysokou mírou konfliktu bylo o 73 % vyšší než u skupin s nízkou mírou konfliktu. Další pozorování ukázala, že skupiny složené z členů s různými zájmy, přicházejí s kvalitnějším řešením, než skupiny homogenní.

Konflikt má ale sílu ukázat i na nejasné rozdělení rolí a úkolů, eventuelně na lidi, kteří konflikty úmyslně vyvolávají s cílem ukázat vlastní důležitost a nepostradatelnost.

7.3 Konflikt jako šance

V předchozím textu je již uvedeno několik příkladů pozitivního vlivu konfliktu jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci. Konflikt může být pro organizaci motorem jejího vývoje. Pozitivní přístup ke konfliktům vychází z práva originálně myslet a práva odlišovat se. „**Právo přemýšlet** by proto mělo být následováno právem na vyjádření názoru (tedy onou pověstnou svobodou slova), **právo lišit se** pak respektem k existujícím odlišnostem.“ (Plamínek, 2006, s. 33) Proto nemá smysl konflikty ze života odstraňovat, ale smířit se s jejich existencí a naučit se je řešit.

V konfliktu, kde se střetává strana a protistrana, nemusí vždy jedna z nich nutně vyhrát, obě strany se mohou střetnout v diskusi a vzájemném testování. Z návrhů dvou stran může vzniknout řešení třetí, které obsahuje z obou to nejlepší. Vzniká tak synergický efekt, v němž výsledek

společného úsilí zúčastněných stran může přesahovat součty jejich úsilí samotných.

Další důležitou zásadou je, že vitální prostředí musí podporovat tvůrčí procesy, neboť „... dobrá řešení vznikají v atmosféře tvůrčí svobody, tedy jakési směsi absolutní volnosti myšlení ve fázi generování možností a aplikace rozumných limitů ve fázi praktické realizace.“ (Plamínek, 2006, s. 36)

Konflikt je konstruktivní, pokud zvyšuje kvalitu rozhodnutí, podněcuje tvořivost a inovaci, povzbuzuje zájem a zvědavost mezi členy skupiny. Problémy se provětrají a napětí uvolní. Podporuje prostředí sebeocení a změny. Při důležitém rozhodování může konflikt zlepšit kvalitu rozhodnutí tím, že vezme v úvahu všechna stanoviska, zvláště ta neobvyklá nebo zastávaná minoritou. Konflikt je protijed skupinového myšlení. Nedovolí skupině „nálepková“ rozhodnutí, která se zakládají na nesprávném předpokladu, neadekvátní úvaze k relevantním alternativám, nebo jiným hloupostem. Konflikt se dovolává statutu quo a tím podporuje vytváření nových myšlenek, podněcuje přehodnocování skupinových cílů a aktivit, a zvyšuje pravděpodobnost, že skupina bude na změnu reagovat. (Robbins, 1988, s. 161)

8 ZPROSTŘEDKOVÁNÍ – FACILITACE A MEDIACE

V Západním světě se v poslední době vytvořila řada institucionalizovaných praktik jak zvládat sporné zájmy, z nichž mnohé jsou použitelné i pro podniky a jejich řízení. Snahou bylo najít cesty, jak alternativně řešit konflikty mezi lidmi, které by byly rychlejší, méně nepřátelské, levnější a které by umožňovaly stranám zastupovat samy sebe a zasahovat do procesu řízení, což má kladný vliv na přijetí rozhodnutí. Hledala se všeobecně přijatelná pravidla pro vedení a řešení konfliktů buď v podobě respektování osvědčených zásad nebo v podobě nestranného zprostředkovatele, který se zasazuje o jejich dodržování a nachází jejich uplatnění v probíhajícím konfliktu.

Zprostředkovatel má v konfliktu jinou funkci než přímí účastníci, kteří v něm mají své zájmy a jsou do něj angažovaní. Zprostředkovatel se snaží o klidné, civilizované a rozumné zvládnutí konfliktu. Musí se nejdříve snažit „... porozumět rolím, jež v něm účastníci hrají, o co komu z nich jde, jakých skupin jsou členy a které jejich zájmy ve sporu reprezentují, jakým jsou vystaveni tlakům a napětím, co je nutí se chovat právě tak a ne jinak, jak účastníci vnímají své cíle, sílu a moc a jaký mají pojem o cílech a síle protivníka.“ (Čakrt, 2000, s. 94) Jediným cílem, který si lze vytýčit je zvládnutí konfliktů. Konflikty nelze navždy vyřešit. Vyřešit lze jednotlivé incidenty v tom smyslu, že se ukončí v té či oné míře uspokojivým řešením pro všechny zúčastněné strany.

Je třeba najít takové řešení, jehož výsledek je „samonosný“, to znamená, že v sobě nese prvky posilování vlastní stability a současně i systém umožňující řešení konfliktů budoucích. Zvládnutí konfliktu

znamená, že jsou strany ochotny žít s jeho výsledkem a mechanismem, který řídí případné příští konflikty. Musí v něm být obsaženy tři prvky: výsledek se týká skutečných příčin konfliktu, a ne pouze symptomů, strany k němu dospěly společným úsilím a uspokojuje podstatnou část potřeb a zájmů stran. (Čakrt, 2000, s. 95)

Zvládnutí konfliktu nemusí být jediným výsledkem celého jednání. Co s ním učiníme, záleží na našem postavení, naší roli v něm, kdo jsme a jaké si myslíme, že máme zájmy. Ne všichni zúčastnění pokládají smírné řešení za nejvhodnější způsob.

Zprostředkovatel může do sporu zasáhnout s cílem ovlivnit jej ve směru, který pokládá za žádoucí. Tato třetí strana je sice oproštěna od účasti na předmětu sporu, není ale nestranná a neutrální, je zastáncem nějakého postoje. Takovému přístupu říkáme *intervence*.

Zúčastněné strany od zprostředkovatele očekávají soudnost a uvážlivost, chtějí mu věřit a spolehnout se na jeho profesionalitu a diskrétnost, na jeho úsudek i na jeho schopnost zprostředkovat protistraně to, co jí sami nemohou sdělit, neboť by tím riskovali ztrátu tváře nebo dali najevo zranitelnost. Zastávce zájmu obvykle *straní jedné ze stran* (např. advokát) nebo *určitému výsledku*. Zprostředkovatel jako zastávce určitého řešení se nepřiklání k jedné ze stran, ale z argumentů soupeřů pomáhá složit řešení, které by všichni přijali co nejlépe.

Třetím, méně obvyklým způsobem je *stranění určitému postupu*. Mediátor nestraní jednomu zúčastněnému, ani nezastává určité řešení, ale dohlíží na způsob, jakým strany konflikt zdolávají.

K tomu, aby intervence zvenčíc měla naději na úspěch, musí projevit účastníci sporu vůli jednat, musí existovat vhodné fórum, s nímž jsou protistrany ochotny jednat a třetím předpokladem je důvěryhodnost intervenující strany.

8.1 Jednání

Po zjištění závažnosti konfliktu a rozhodnutí, že je třeba jej řešit, je nutné, aby zprostředkovatel zjistil, jak se na něj dívají znesvářené strany. V ideálním případě je dobré vyslechnout zúčastněné strany nejprve každou zvlášť. Oddělené setkání slouží k nezávislému zjišťování faktů, ale rovněž poskytuje základní znalosti o povaze konfliktů a metodách jejich řešení, což může pomoci k uvědomění si, z čeho spor pramení. Snadněji se pak strany soustředí na jeho zdroje, než na příznaky a projevy a lépe vědí, jak si počínat, aby spor vyřešily. Dále je třeba se zajímat o povahu problému a z čeho vyplývá.

Následuje vyjasnění si postavení jednotlivých stran. Zda-li jsou si strany vědomy toho, jaký problém mají a zda-li je jejich motivace spor vyřešit srovnatelná. Pokud jsou situace a motivace vzájemně podobné, tím pravděpodobněji úsilí povede k dosažení dohody. Při jejich rozdílnosti je úkolem mediátora tuto rozdílnost během oddělených setkání s jednotlivými protistranami snížit. Zprostředkovatel musí dávat najevo, že je problém skutečný, že jej bere vážně a navrhnout objektivní postup řešení.

Následujícím krokem je oddělení informací od emocionálních stavů. Zprostředkovatel postupuje tak, že je pozorným a nehodnotícím posluchačem a emocionálně laděné projevy přeformuluje na citově

nezabarvené. Pravděpodobnost nalezení přijatelných východisek se zvyšuje, i pokud se podaří přimět strany dívat se na konflikt z určitých hledisek. Zprostředkovatel se musí snažit rozlišovat mezi postoji a zájmy stran, tedy tím, co strany deklarují, že chtějí, a tím, co skutečně chtějí a přitom zůstává nevyřčeno. Odhalení skutečných zájmů však bývá velmi nesnadné. Dobrý mediátor zůstává nestranný a respektuje stanoviska obou stran.

Poté co se seznámí se stanovisky obou stran, připraví se na jejich společné setkání. Je třeba počítat s tím, že atmosféra bude napjatá a proto je nejdůležitější pečovat o otevřenou komunikaci. Diskuse by se měla věnovat problémům, ne aktérům, a atmosféra by se měla orientovat na řešení problému.

Hned od počátku se stanoví pravidla, jejichž dodržování se striktně vyžaduje. Nesmí se stát, že jedna strana např. vzhledem k lepší informovanosti, výřečnosti či asertivitě, opanuje proces řešení. Mediátor pak musí usilovat o zachování rovnováhy a pasivnější stranu vybídnout k projevu. Protivné strany se vedou k tzv. aktivnímu naslouchání, což znamená, že jedna strana po vyslechnutí protivníkovu názoru jeho názor zopakuje, to se děje tak dlouho, dokud oponent nesouhlasí. To samé pak provede druhá strana. Další zásadou je, že se hledá řešení, nehledá a neposuzuje se, kdo co zavinil.

8.2 Návrh řešení

Jakmile protistrany navzájem pochopí své pozice, je možné přistoupit ke generování variant řešení. Důležitou zásadou je oddělit fázi

vyjádření variant řešení, od jejich vyhodnocení a následného přijetí jedné z nich. Žádná z variant by neměla mít jediného a jasně identifikovatelného tvůrce. Řešení, která připadají v úvahu, mají být co nejvíce produktem všech zúčastněných.

V další fázi by strany měly hovořit o zájmech, které stojí za jejich postoji. Mediátor sám by s nimi měl být již z předchozích setkání seznámen. Vyslovením těchto zájmů se zvyšuje pravděpodobnost dosažení příznivého řešení. Řešení se hledá tak, že se soustředí na zájmy, ne na pozice.

Dobří mediátoři dovedou rozlišit, kde se zájmy stýkají a kde jsou v rozporu. K jejich odhalení nejlépe vede otázka „Proč?“ (Proč si to asi myslíte? Z jakého důvodu vám na tom záleží?) Poté, co znesvářené strany vyjádřily srozumitelně své zájmy, je třeba pomoci najít oblasti, ve kterých se shodnou, což často znamená zlom při jednáních a řešeních i nejzatvrzelejších konfliktů.

Silným nástrojem při řešení konfliktů je používání přestávek. Pokud jsou zvoleny v pravý čas, pomohou například ochladit emocionálně vypjaté epizody, prodiskutovat uvnitř strany nově zjištěné skutečnosti, v neformálním prostředí v kuloáru prodiskutovat nejasné otázky, pomohou inkubaci nového řešení atp.

8.3 Společný zájem a cíle

Nejlepší řešení konfliktu obvykle nalézají účastníci jednání až nakonec, ale jejich náznaky se mohou objevit již mnohem dříve a zkušený mediátor by měl být schopen, pokud jednání ztrácí nit, navazovat na

dřívější nápady nebo předkládat vlastní východiska. Řešením by se měla stát strategie výhra-výhra, jejíž nejobvyklejší podoby jsou následující:

„*Zvětšení koláče*“ (Čakrt, 2000, s. 150) – konflikty se často točí kolem vzácných nebo omezených zdrojů, kterými mohou být peníze, čas, lidé, prostor, stroje. Pokud se lidé přou např. o používání nějakého stroje, je možné jej využívat denně delší dobu třeba prostřednictvím zřízení klouzavé pracovní doby.

Nespecifické kompenzace – jedna strana sporu může nabídnou odškodnění za nějaký ústupek v „jiné měně“. „Konflikty týkající se plateb lze například řešit vyrovnáním ve službách nebo zboží.“ (Čakrt, 2000, s. 151)

„*Uřezávání okrajů*“ (Čakrt, 2000, s. 151) – v mnoha konfliktech existuje hierarchie zájmů účastníků. Pokud se jedna strana zřekne svého okrajového zájmu, může třeba splnit jednu z nejdůležitějších potřeb protistrany.

Budování mostů – v tomto případě žádná ze zúčastněných stran nezíská, co požadovala, avšak najde se jiné, zcela nové řešení, které uspokojí důležité zájmy účastníků.

8.4 Souhlas stran s postupem řešení

Nalezením uspokojivého řešení konfliktu nemizí. Je nutné zpracovat plán jeho uvedení do života a dohodnout, jak se bude kontrolovat dodržování stanoveného postupu. Všechny strany musí chápat a podporovat dohodnuté řešení a být srozuměny s kontrolními postupy.

Po dosažení shody a uzavření dohody, musí prostředník trvat na společném zpracování konkrétního plánu implementace dosažených dohod, které jsou teprve tímto aktem dovršeny. Pokud některá ze stran zůstává zdrženlivá, je nutné zjistit, proč tomu tak je. Když existuje důvěra v to, že všechny strany plán podporují, je třeba si ověřit, že jsou zřejmé i úkoly, odpovědnosti a termíny z toho plynoucí. Na jejich základě se dohodne mechanismus, jehož pomocí se bude sledovat pokrok, kterého dosáhnou. To lze řešit na dalším společném setkání či vyžádáním příslušné zprávy od každého zvlášť.

9 MOBBING A BOSSING – POJMENOVÁNÍ A POPIS JEVU

V předchozí části textu jsme se zabývali konfliktem, který vzniká především mimovolně, zákonitě hlavně z důvodu prostého setkávání lidí při plnění pracovních úkolů. Nyní přichází na řadu konflikt, který je jednou stranou záměrně vyvolán s úmyslem druhou stranu poškodit, znesnadnit a znepríjemnit jí práci, přičemž první strana „získává“ především pocit moci nad svou obětí. Jedná se zde jednoznačně o negativní druh konfliktu, o tzv. „psychoteror na pracovišti“, proti kterému je třeba vystupovat a bojovat. Je to proces dlouhodobý, je umožněný často škodlivou vnitrofiremní kulturou a ve svém důsledku způsobuje psychické škody na člověku a tím i na výsledku firmy. Zprostředkovaně se pak podepisuje i na celé společnosti.

Rakouský etolog Konrad Lorenz, který se zabýval studiem chování zvířat, používal označení „mobbing“ při popisu tzv. teritoriality zvířat. Angl. výraz „to mobb“ znamená napadat, spílat, útočit. Pokud se na teritoriu řady živočišných druhů objeví vetřelec, zaútočí na něj s cílem vyhnat jej. Podobně se chová někdy i člověk, když do „jeho“ skupiny vnikne někdo nový.

Heinz Leymann se ve své praxi lékaře a psychologa věnoval pacientům, kteří na svém pracovišti měli komunikační a vztahové problémy. Slovo mobbing použil, když ve svých pozorováních konstatoval, že se v mnoha případech pracovníci firmy ke svému kolegovi chovali způsobem „útočící smečky“. Jeho zásluhou se z tohoto slova stalo frekventované označení pro určitý způsob chování lidí v podnikové praxi.

„Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota...“ (Beňo, 2003, s. 8)

Následující situace můžeme nazvat mobbingem:

- Pokud je někdo z kolegů šikanován, obtěžován, urážen (např. hlasitým křikem), pomlouván nebo vylučován z kolektivu
- Přidělování úkolů nespílitelných či neodpovídajících pracovnímu zařazení pracovníka či naopak přidělování příliš snadných úkolů, za účelem znevážení jeho schopností
- Manipulace s informacemi nezbytnými pro výkon práce. Jde o zadržování, zkreslování případně falšování informací se záměrem jedince poškodit, znemožnit nebo vyštvat

O mobbingu mluvíme, v případě že se takové chování opakuje systematicky nejméně jedenkrát týdně a po delší časové období. Nelze o něm mluvit, objevuje-li se sporadicky či jedná-li se o střet stejně silných stran. „Pro mobbing bývá totiž charakteristické jakési ‚nestejněměrné a nespravedlivé‘ rozložení sil, někdy dokonce v konstelaci ‚všichni proti jednomu‘.“ (Beňo, 2003, s. 8)

Bossing se od mobbingu liší v jedné hlavní charakteristice. Systematického šikanování se dopouští přímo sám vedoucí. Podřízený těmto útokům nemůže uniknout, což je pro něj často frustrující. Bossing se v některých případech vyvine z mobbingu. Stává se tak tím, že mobbující postupně získá tichý souhlas nebo dokonce podporu ze strany šéfa.

Vedoucí, který je na práci svých podřízených přímo závislý, ve snaze si je nezneprátelit, zvolí snadnou možnost a sice tu, že označí za příčinu neshod na pracovišti právě oběť.

Příčiny bossingu bývají následující:

- strach ze ztráty autority, kompetencí nebo moci
- neochota vyplatit zaměstnanci, co mu dle zákona náleží
- nesympatie pociťované vůči pracovníkovi

Prostřednictvím bossingu se často projevují osobní problémy vedoucího, např. malá sebeúcta. Pokud je ještě kombinovaná s mocí, může vést k obavám o ztrátu kontroly a takový vedoucí stále kontroluje a úkoluje.

Vedoucí by se měli snažit udržet důvěru spolupracovníků, bez níž nelze budovat prosperující firmu. Měli by se zaměřit nejen na své osobní cíle, ale i na cíle firmy, kterou řídí a snažit se, aby se jejich lidem dařilo dobře. Jen spokojení zaměstnanci se mohou věnovat hlavně své práci, vykonávat ji dobře a být spokojeni s jejím výsledkem.

Setká-li se člověk na pracovišti s mobbingem, ať již jako oběť nebo svědek, je to pro něj zprvu překvapivé až šokující zjištění. Obvykle bývá věcí dlouhodobého procesu zjistit a potvrdit, že se jedná skutečně o tento jev. Firma tak mezitím může přijít o schopné zaměstnance, než se stačí s původcem těchto problémů vypořádat.

9.1 Pachatelé a oběti

Nebyly nalezeny žádné povahové rysy společné všem mobberům nebo jejich obětem. Existují však některé typické a opakující se formy chování:

- Oběť se nemůže svobodně vyjádřit či svěřit se s problémy, neboť ji omezují nebo přerušují kolegové či nadřízený. Je terčem pomluv, nadávek, křiku. Její soukromý život je veřejně přetřásán či kritizován. Dostává ústní, telefonické nebo písemné výhrůžky. Aniž by se jí dostalo přímého vyjádření, setkává se znevažujícími gesty a pohledy kolegů
- Oběti jsou upírány sociální vztahy. Nemá možnost vést hovor s ostatními kolegy nebo bývá izolována např. tím, že má kancelář daleko od ostatních nebo se s ní „nesmí“ mluvit a zachází se s ní, jako by neexistovala
- Útočí se na pověst, úctu a vážnost oběti. Je zesměšňována, pomlouvána nebo se o ní šíří řeči, že není psychicky zcela v pořádku. Na její účet se šíří vtipy, imitují se její gesta, chůze, hlas. Musí vykonávat práce poškozující její sebeúctu a sebevědomí. Hodnocení její práce není objektivní a její nápady a rozhodnutí jsou znevažována
- Útočí se na kvalitu pracovní a životní situace. Dostává práci hluboko pod svou profesní úroveň nebo naopak práci přesahující její

kvalifikaci s cílem prokázat jí neschopnost. Rovněž dostává úkoly zcela nesmyslné, které poškozují její osobu a pověst

- Oběť je vystavena útokům na zdraví. Musí vykonávat práci, která její zdraví poškozuje, je jí vyhrožováno či je na ní přímo pácháno násilí nebo je sexuálně obtěžována. Jsou jí způsobovány výdaje s úmyslem ji poškodit

Kdokoliv, kdekoliv a v jakémkoliv postavení se může stát obětí mobbingu. Přesto existují ve společnosti osoby, které jsou tomuto jevu vystaveny častěji než ostatní. Jde zpravidla o lidi se zjevnou vadou např. chůze či řeči. Také mnohé osoby s nižším vzděláním a sníženou možností uplatnění jsou pro udržení svého místa ochotny „přejít“ leckteré ústrky. Na druhou stranu se psychoteror nevyhýbá ani těm, kteří se mohou zdát hrozbou pro své kolegy či nadřízené, jsou jimi vysoce vzdělaní a schopní jedinci.

9.2 Příčiny, spouštěcí mechanismus a vývojové fáze

V člověku, stejně tak jako v případě ostatních živočišných druhů na Zemi, je ukryta potřeba ovládat, soupeřit o převahu a ponižovat druhé. Hierarchické uspořádání skupiny se promítá do chování jejích členů a ti díky tomu zůstávají ušetřeni mnoha agresím, útokům a soubojům. Jde však o to, zda jsou jednotliví členové této skupiny své místo ochotni akceptovat.

V mozku, který je zodpovědný za chování člověka, se nachází tzv. R-komplex, kde jsou umístěna centra pro lidskou agresi a sociální hierarchii. To všechno jsou složky chování související s mobbingem

a bossingem. Agresivita je pro jedince důležitá při upevňování nebo změně jeho pozice ve skupině.

První okamžiky skupinové agrese nebývají dramatické. Bývají jimi znevažování, zesměšňování, drobné legrácky, které se dají považovat za zábavné a neškodné. Oběť se postupně stává terčem všemožných útoků a pak už nic nebrání tomu, aby se celý proces mobbingu rozběhl.

10 hlavních spouštěčů mobbingu:

1. Nízká kvalifikace pro vedení lidí
2. Neschopnost vypořádat se s konfliktem
3. Stálý tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů
4. Nízká úroveň etiky ve firemní kultuře
5. Nepřehledné vnitropodnikové struktury
6. Strach ze ztráty zaměstnání
7. Nepřejícnost a závist mezi zaměstnanci
8. Nedostatek tolerance mezi lidmi
9. Destruktivní zacházení s případnými omyly a chybami
10. Struktura osobnosti oběti, ale i útočníka (Beňo, 2003, s. 59)

Můžeme vysledovat čtyři časově ohraničené vývojové fáze mobbingu vždy s charakteristickým stylem zacházení s obětí ze strany okolí (Beňo, 2003, s. 45-47):

1/ Nedořešený konflikt

Jestliže vznikne konflikt, který není řešen vůbec, zůstane nedořešen, znevážen či dokonce ututlán, může jedna ze stran získat převahu, jíž bude moci v budoucnu využít.

2/ Psychoteror vypuká

Drobné ústrky, dříve považované za neúmyslné, přerůstají v soustavný psychoteror. Oběť je postupně sociálně izolována, kolegové se s ní přestávají zdravit a z dálky se jí vyhýbají. Informace jdou jí zamlčovány, překrucovány, čímž dochází ke zhoršeným pracovním výkonům a výsledkům oběti. Začnou se zpochybňovat její schopnosti i kompetence, je obviňována z nesprávných rozhodnutí a šíří se o ní všemožné pomluvy.

3/ Nadřízený vstupuje do hry

Přibližně po půl roce, někdy i déle jsou již výsledky systematického teroru viditelné. Oběť zpravidla mobbing nevydrží déle snášet a obrací se o pomoc na svého nadřízeného, personální oddělení, odbory, případně na média. Stres, který oběť pociťuje se již promítl do jejího výkonu a ten se stále zhoršuje. Mobbeři přicházejí s tím, že oni to přeci již dávno věděli a říkali. Pro vedoucího bývá nejjednodušší nezjišťovat skutečnou příčinu a za původce všech problémů označí oběť samotnou. Jako s takovou se s ní pak dále zachází.

4/ Izolace a následné vyloučení z firmy

Oběť je oficiálně izolována a je postupně přinucena z firmy odejít. Může mluvit o štěstí, pokud se s ní pracovní poměr ukončí dohodou, ve výjimečných případech se dostane i odstupného.

9.3 Jak se bránit

Když se mobbovaný rozhodne čelit psychoteroru, nevzdat boj a neodejít dobrovolně z firmy, musí se připravit na mnohé psychické i finanční ztráty. Ani tak není jeho úspěch zaručen, neboť v naprosté většině případů bojuje proti velké přesile a prokazování ústrků je nesnadné. Pakliže se odhodlá jít do boje, může mu pomoci dodržování některých osvědčených zásad:

- ozvat se proti ústrkům již v samém počátku, neboť později to již nebývá účinné
- shromažďovat důležité písemnosti, které by mohly sloužit jako důkaz, psát si deník
- jednat asertivně a snažit se prosadit
- věnovat se rodině, přátelům a hledat oporu mezi lidmi s podobnými zkušenostmi nebo se spojit s odborníky na tuto problematiku

10 ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ JAKO PREVENCE KONFLIKTU

Pro mnohé lidi není jednoduché čelit konfliktu. Tváří v tvář interpersonálním problémům se cítí ohroženi, mají strach ze ztráty svého postavení v očích druhých. Často nevědí jak jednat a proto raději své pocity potlačí nebo reagují otevřenou zlobou a útokem. Člověk si ale může tréninkem osvojit určité jednání, které mu umožní vyjádřit své požadavky, pocity a záměry svého jednání a mnohdy dojít vytouženého cíle, aniž by se celá konfliktní situace přespříliš vyhrotila, emocionálně člověka vyčerpala a ztížila mu výkon práce.

Asertivní člověk přebírá odpovědnost za své chování, ví, co a jak chce dělat a jsou mu jasné důsledky jeho chování. Je aktivní a vyhýbá se agresii a manipulaci. Říká přímo, co cítí a o co mu jde. Nepovyšuje se a ani se neponižuje. Umí naslouchat. Přiznává chybu, pokud ji udělá. Umí přistoupit na kompromisy. Je vyrovnaný a uvolněný. Vyjadřuje se srozumitelně. Kritizuje věcně, konstruktivně, nikoho neponižuje. Jde mu spíše o spolupráci než o vítězství. (Praško, 2007, s. 26)

Trénink *asertivního chování* se stal populárním v 70. letech 20. století. Měl lidi naučit dalším technikám chování, které by jim pomohly přiměřeně vyjádřit své pocity a emoce, dát najevo svá přání a požadavky, vyjádřit své stanovisko a nebát se oponovat, požádat o laskavost bez pocitů trapnosti, vyjadřovat a přijímat komplimenty, vyžadovat změnu chování a odmítat nepřijatelné nároky, aniž by byla dotčena práva druhých. V neposlední řadě učil postupy jak se vyrovnat s oprávněnou i neoprávněnou kritikou i vlastními chybami. Předmětem tohoto tréninku

bylo pomoci lidem vyvinout efektivní způsob jednání v konfliktních situacích.

„Asertivní trénink nám pomáhá sdělovat naše potřeby otevřeněji a čestněji, ale nemůže zaručit, že budou také uspokojeny. Asertivní chování vede spíše ke kompromisu a vyjednávání než k jednoznačnému vítězství jedné strany.“ (Lindenfieldová, 1995, s. 21)

Lidé neznalí postupů asertivního chování mívají tendenci v konfliktech buď jednat pasivně nebo agresivně.

Pasivně jednající člověk nedovede jasně vyjádřit svá přání a požadavky. Stejně tak ale bývá bezbranný vůči požadavkům druhých. V jednání s ostatními si není jistý, což je jednou z příčin proč se nedovede přiměřeně uplatnit. Neumí čelit manipulativním trikům a sám se k manipulaci s druhými často uchyluje. Na kritiku reaguje omluvami, výmluvami a vysvětlováním.

Ten, kdo jedná *agresivně*, se prosazuje na úkor jiných. Neohlíží se na jejich práva a požadavky a sráží jejich sebedůvěru a ponižuje je. Agresivní není jen fyzické napadení či ostrá a hlasitá slova. Je to i sarkasmus a ironie a také třeba tiché sdělení, které degraduje osobu jejího příjemce.

Asertivně vystupující člověk působí klidně, stejně tak jeho slovní i mimoslovní projev je bez náznaku napětí. Má pozitivní postoj k druhým a přiměřené sebevědomí. Ukazuje, že přichází s oprávněným a splnitelným požadavkem a protistranu považuje za korektní a rovněž usilující o kladné vyřešení věci. Pod tlakem argumentů je schopen změnit svůj názor a přistoupit na kompromis.

Úspěch asertivního chování není pouze na vhodné technice, ale záleží na celkové jistotě projevu. To co říkáme je důležité, ještě významnější je však to, jak to říkáme. „Nutnou podmínkou asertivního jednání je vědět, co chci. Člověk, který to dokáže jasně a jednoznačně druhým sdělit, budí sympatie, i když se s jeho cíli či cestami k cílům třeba neztotožňujeme.“ (Capponi, 1994, s. 112)

Při jednání s partnerem je třeba snažit se vcítit do jeho potřeb a cílů a dát najevo porozumění jeho pocitům a jednání a je nutné k nim přihlížet i při vlastním rozhodování. Dále prosazovat vlastní zájmy, vyhýbat se hádce a současně nezraňovat partnera a respektovat jeho „životní“ nároky. Takové jednání se nazývá empatická asertivita. (Capponi, 1994, s. 113)

Asertivní pracovník plní úkoly, které má a pokud se mu něco nepovede, něco zanedbá nebo udělá chybu přizná svůj nedostatek, ale nadměrně se neomlouvá.

Asertivní jednání nemá tu moc zbavit nás konfliktu, ale pokud si osvojíme jeho pravidla, pomůže nám dobrat se k jeho jádru a tak snáze najít řešení, prospěšné a výhodné pro všechny, kterých se problém týká.

11 ORGANIZAČNÍ KULTURA A ÚKOL PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Součástí firemní kultury je i to, jak se staví a vypořádává s otázkou možného mobbingu. V úspěšných firmách se zaměstnancům dostává velké míry samostatnosti a spolurozhodování o budoucnosti firmy. Těžko ale budou samostatně a odpovědně pracovat ti, kteří se v práci necítí dobře či dokonce trpí. O životaschopnosti a výkonnosti firmy lze usuzovat podle kvality pracovních vztahů. Když do atmosféry ve firmě zasáhne mobbing, tato kvalita se zásadně změní. Navíc má tento jev tendence rozrůstat se a opakovat a nelze se jej tak jednoduše zbavit.

Personální oddělení a odbory přicházejí s návrhy antimobbingových ujednání, ze kterých je jasně patrné, jaký postoj organizace k tomuto jevu zaujímá a jakým způsobem se v takovém případě zachová. Obětem a svědkům se tak dostane podpory informací jak dále postupovat.

Vedoucí a personální oddělení by mělo důsledně trvat na prošetření takových případů a vyvozovat z něj důsledky. Zaměstnanci by měli mít důvěru, že se jim v takových situacích dostane zastání a podpory.

Tato situace je zatím bohužel typická spíše pro zahraniční firmy, které se chtějí na trhu nejen udržet, ale i rozvíjet a proto vstupují do oblasti prevence mobbingu aktivně. České firmy jsou zatím na začátku tohoto procesu a nezbyvá než doufat, že se situace zlepší.

12 ZÁVĚR

Ke konfliktům dochází všude tam, kde se lidé setkávají. Konflikt se stal každodenní součástí našeho života, ať už jde o malé neshody, názorové střety či spory různě závažné a různé formy. Pro napjatou atmosféru, kterou s sebou nesou, si mnoho lidí myslí, že jde pouze o záležitost negativní a destruktivní, ale konflikty mívají i pozitivní hodnotu a pokud se s nimi správně nakládá, otevírají možnost změny a rozvoje.

„Jsou konflikty tragédií? Tato odpověď zní: Nemusí být, naučíme-li se rozumět jim, předcházet jim a řešit je tvořivě, a ne bořivě.“ (Křivohlavý, 2002, s. 11)

Každý z nás tráví v práci obvykle více než osm hodin denně, což je více než třetina našeho produktivního života. Proto je důležité, naučit se s konflikty pracovat, usměrňovat je a zvládat. Stále více lidí přisuzuje značný význam mezilidským vztahům na pracovišti, neboť mnozí z nich se již stali svědky nebo dokonce oběťmi vyhrcovaných konfliktů.

Lidé se v práci seberealizují, jednak pracovně, jednak sociálně. Je pro ně důležité být spokojeni s vykonanou prací, ale rovněž být přijímáni svými kolegy. Po nástupu do zaměstnání bývají lidé vysoce motivováni a ochotni se angažovat. V každodenním kontaktu s ostatními pracovníky vznikají emoce, a proto většině z nás není práce lhostejná. Nespravedlnost, kterou v práci zažíváme, často těžce neseme, a proto se musíme všichni snažit o smysluplné řešení konfliktů, aby tato zátěž byla co možná nejmenší.

Práce se zabývala mezilidským konfliktem na pracovišti. Ukázala na možné příčiny jeho vzniku a popsala pocity a chování zúčastněných. Věnovala se možnostem jeho řešení a především poukázala na možnost konstruktivního řešení konfliktu, jehož přínos je pozitivní pro všechny zúčastněné i pro samotný pracovní proces. V neposlední řadě zmínila asertivní chování jako účinný způsob jednání v konfliktních situacích.

13 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BEŇO, Pavel. 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Brno : ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

CAPPONI, Věra – NOVÁK, Tomáš. 1994. *Asertivně do života*. Praha : Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-082-1.

ČAKRT, Michal. 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

DAVIS, Keith. – NEWSTROM, John W. 1985. *Human behavior at work: Organizational behavior*. 7th ed. [s. l.] : McGraw–Hill, 1985. ISBN 0-07-015566-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 2002. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přeprac. vyd. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

LINDENFIELDOVÁ, Gael. 1995. *Prosadte se!* 1. vyd. Ostrava : Nakladatelství HEL, 1995. ISBN 80-902059-0-9.

PLAMÍNEK, Jiří. 2006. *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1591-0.

PRAŠKO, Ján – PRAŠKOVÁ, Hana. 2007. *Asertivitou proti stresu*. 2. přeprac. a dopln. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.

ROBBINS, Stephen P. 1988. *Essentials of organizational behavior*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1988. ISBN 0-13-286485-1.

14 BIBLIOGRAFIE

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-85943-12-3.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HUCZYNSKI, Andrzej – BUCHANAN, David. *Organizational behaviour.* 2nd ed. Herfordshire (UK) : Prentice Hall International, 1991. ISBN 0-13-639899-5.

MCGILL, Ann M. *Řízení konfliktů.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-136-4.

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Šanderová, M.: Konflikt v organizaci

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

