

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Management konfliktů v sociálních organizacích

(Řešení konfliktů a rozhodování)

Diplomová práce

Praha 2010

Autor práce:

Bc. Klára Stejskalová

Vedoucí práce:

Mgr. Petr Vrzáček

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Příbrami dne 11. 9. 2010

Klára Stejskalová

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za cenné rady, podněty a připomínky a za trpělivý přístup při vedení této práce.

Zároveň bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu, bez jejichž účasti by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH:

<i>Abstrakt</i>	6
<i>Úvod</i>	7
<i>1. Konflikt</i>	9
<i>1.1. Co je to konflikt?</i>	9
<i>1.2. Definice konfliktu</i>	11
<i>1.3. Proč konflikty skutečně vznikají?</i>	13
<i>1.3.1. Předmět konfliktu</i>	13
<i>1.3.2. Příčina konfliktu</i>	14
<i>1.4. Typy konfliktů</i>	16
<i>1.4.1. Členění podle počtu zúčastněných osob</i>	17
<i>1.4.2. Členění podle extrémní dominance určité psychologické charakteristiky</i>	19
<i>1.4.3. Jiné typy členění</i>	19
<i>1.4.4. Konfliktní situace a role jejich účastníků</i>	22
<i>1.5. Vývoj konfliktu</i>	23
<i>1.6. Cyklus konfliktu</i>	26
<i>1.7. Mobbing</i>	27
<i>1.8. Shrnutí</i>	31
<i>2. Řešení konfliktu</i>	32
<i>2.1. Přístupy k řešení konfliktu</i>	32
<i>2.1.1. Komunikace – základ řešení konfliktu</i>	34
<i>2.2. Řešit nebo zvládat konflikt?</i>	36
<i>2.3. Styly řešení konfliktu</i>	37
<i>2.3.1. Manipulace</i>	39
<i>2.4. Způsoby řešení konfliktu</i>	41
<i>2.4.1. Spontánní řešení konfliktu</i>	43
<i>2.4.2. Záměrné řešení konfliktu</i>	43
<i>2.4.2.1. Záměrné řešení konfliktu samotnými účastníky</i>	44
<i>2.4.2.2. Záměrné řešení konfliktu další „osobou“</i>	48
<i>2.5. Význam manažera v konfliktní situaci</i>	50
<i>2.5.1. Manažer jako facilitátor</i>	53
<i>2.5.2. Manažer jako mediátor</i>	54
<i>2.6. Specifikum sociální organizace</i>	54
<i>Shrnutí teoretické části</i>	56
<i>3. Empirická část</i>	57

3.1. Úvod.....	57
3.2. Cíle výzkumu	57
3.3. Metodologie.....	58
3.3.1. Kvalitativní výzkum kombinovaný s kvantitativním výzkumem.....	58
3.3.2. Definice výzkumné otázky.....	58
3.4. Výzkumný soubor.....	59
3.4.1. Výběr výzkumného souboru a jeho charakteristika.....	59
3.5. Sběr dat - použité techniky a průběh výzkumu	59
3.5.1. Studium dokumentů.....	59
3.5.2. Dotazník.....	60
3.5.3. Field notes	61
3.6. Zpracování získaných dat	61
3.6.1. Hlavní zjištění.....	62
3.6.1.1 Hlavní zjištění – jednotlivé organizace.....	66
3.6.2. Podrobná zjištění.....	72
3.6.3. Doporučení.....	84
3.6.3.1. Obecná doporučení.....	84
3.6.3.2 Doporučení jednotlivým organizacím	88
Závěr	93
Seznam použité literatury a zdrojů	95

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem konflikt, na který se zaměřuje v rámci pracovního prostředí v sociálních organizacích. V teoretické části je pojednáno zejména o různých typech konfliktů. Dále o jejich vývoji a cyklu. Následně jsou uvedeny možné přístupy k řešení konfliktů, i samotné způsoby jejich řešení. Teoretická část také popisuje s konfliktem související jevy jako jsou mobbing, manipulace a podobně.

Empirická část zachycuje skutečný výskyt konfliktů a mobbingu ve zvolených sociálních organizacích, působících v Příbrami. Dále se zaměřuje na připravenost organizací na takové situace, zejména pak význam manažerů při jejich eliminaci, případně zpracování v rámci dalšího rozvoje. Důraz je zde kladen na zaznamenání těchto skutečností jak z pohledu zaměstnanců, tak i ze strany manažera.

Na základě zjištění, že rozvoj této oblasti řízení ve zkoumaných organizacích není dostačující, byla navržena vhodná doporučení a vytvořen nástroj, umožňující snazší pochopení konfliktu a tím také úspěšnější práci s ním.

Klíčová slova: facilitace, komunikace, konflikt, manipulace, mediace, mobbing, sociální organizace

Abstract

The diploma thesis considers a topic „conflict“, on which it is focused within the scope of work environment in social organizations. In a theoretical part there is predominately dealing with different types of conflict. Hereafter about their development and a cycle. Consequently there are mentioned possible approaches to conflict solutions and methods for their solving. In theoretical part there are also described terms related to the conflict as mobbing, manipulation, etc.

The empirical part represents the real presence of conflict and mobbing in chosen social organizations functioning in Příbram. Hereafter it is focused on awareness of organizations on such situations, especially on a importance of managers during their elimination, eventually process in terms of another development. An emphasis is placed on recording of those situations both from the view of employees and on the part of manager.

On the basis of findings that the development in this area of managing, in surveyed organizations, is not sufficient, the useful recommendation were suggested and a new instrument, allowing easier understanding of conflict and also more successful work with it, was created.

Keywords: facilitation, communication, conflict, manipulation, mediation, mobbing, social settlement

Úvod

Každý člověk je především bytostí sociální, tedy nežije sám, izolován od ostatních lidí. Denně se dostává do mnoha interakcí s ostatními lidmi, ať již úmyslně či zcela nečekaně. Takovéto interakce mohou být pro něho přínosem, ale mohou být také zdrojem mnoha nepříjemných zážitků. Každý jedinec je pro svůj život vybaven mnoha rozličnými obrannými mechanismy, které mu pomáhají určité nepříjemné situace řešit. Někteří autoři takovéto situace nazývají zátěžovými, protože mohou negativně (mnohdy ale i pozitivně) zatížit organismus daného člověka. Tyto obranné mechanismy si jedinec postupně utváří již od svého narození. Spolu s objevováním světa se dozvídá o jeho běhu, o jeho součástech a o určitých pravidelnostech, ke kterým v něm dochází. Získává tak také především poznatek, že nic není stálé, vše se neustále vyvíjí a mění. V průběhu těchto změn dochází i k proměně schopností člověka zvládat tyto zátěžové situace, k určité proměně jeho osobnosti, k jeho vývoji. Každé narušení jeho dosavadní rovnováhy vede k hledání vhodného řešení dané situace, a následně k jeho aplikování na ni, které je zpravidla spojeno se změnou, zahrnující vytvoření rovnováhy nové. (Plamínek, 2009) Dochází k tomu především v souvislosti s interakcemi, kterých se jedinec denně účastní s mnohými lidmi. Jelikož každý člověk je jiný, existuje také nepřeberné množství možných situací, k nimž může dojít. Již ze samotné podstaty rozličnosti těchto situací, ale i typů lidí vyplývá velká pravděpodobnost vzniku nějaké neshody, nedorozumění či přímo konfliktu. Místem, kde zpravidla u většiny lidí dochází k nejvíce takovým interakcím, je právě místo jejich zaměstnání. Zde trávíme během svého života zpravidla nejvíce svého času a zde se navíc nejčastěji setkáváme stále s týmiž lidmi, čímž se riziko vzniku konfliktů také může zvyšovat.

Lidé zpravidla konflikty vnímají jako něco negativního, ať již tuto představu získali z vlastní zkušenosti či byli takto ovlivněni někým či něčím ze svého okolí. Konflikt však nemá povahu ani negativní, ani pozitivní. Vždy však s sebou přináší nějakou změnu, která je základem vývoje, proto by neměl být vnímán jako něco zcela nežádoucího. Tuto změnu vnímá organismus každého člověka. A záleží především na daném jedinci, jak se k ní postaví, a zda ji dokáže využít ve svůj prospěch. Pokud se v oblasti týkající se konfliktů dobře orientujeme, nemusí jít o nic složitého. Zejména pak v rámci rozvoje úspěšné spolupráce určitého týmu je velmi prospěšné naučit se s konflikty pracovat. Zejména pak by tato dovednost měla být samozřejmou součástí *výbavy* každého manažera, který právě má být oním „vůdcem“ směřujícím svůj tým po cestě ke stanoveným cílům. Měl by totiž

být nejen průvodcem po této cestě, ale také pomocníkem a rádcem při jejím absolvování. Každý člen týmu by pak měl vědět, jak v konfliktní situaci postupovat, jaké zásady dodržovat, s čímž by mu měl být nápomocný právě jeho nadřízený. Jelikož se zpravidla vždy jedná o emočně zabarvenou situaci, může být toto hledání pro daného jedince obtížné, nastavení určitých pravidel však může předejít vzniku mnoha negativních jevů, kterými je například jeden z nejzávažnějších – mobbing.

Každý tým by měl tedy představovat určitý živý, pulsující organismus, který nemůže žádná konfliktní situace zaskočit a zastavit jeho práci, ale spíše může umožnit vývoj směrem k lepšímu, k čemuž by měl být nápomocen právě manažer jako srdce tohoto organismu. Cílem této práce je podat ucelený přehled o této oblasti, tedy o tématu konfliktů nejen v zaměstnání, a především představit možné nástroje pro jejich řešení, které by mohly pozitivně přispět k činnosti mnoha organizací, nejen ze sociální sféry, které se bude týkat empirická část. Platí totiž, že pokud se v konfliktní situaci alespoň trochu orientujeme, můžeme také pozitivně ovlivňovat její vývoj a tím vlastně i vývoj svůj vlastní.

1. Konflikt

1.1. Co je to konflikt?

Pojem konflikt je původu latinského (conflictus - srážka), v českém jazyce však již zcela zdomácněl. Tento výraz se téměř ve stejné podobě využívá ve většině evropských jazyků. V jiných jazycích se zase můžeme setkat s výrazy blízkými jeho původnímu latinskému tvaru (např. angličtina, holandština, francouzština, španělština, italština či maďarština). (Křivohlavý, 1973: kap. 1)

Konflikt představuje neoddělitelnou součást života člověka. Dochází k němu během každodenních interakcí s ostatními lidmi, ale i mimo ně. Může se týkat pouze jednoho jedince, zároveň však i velmi početných skupin. Podle některých autorů dochází ke konfliktům zejména během komunikace. (Keprtová, s.d.: 1) To však je pouze jedna z potenciálních možností a příležitostí ke vzniku nějakého konfliktu, jelikož se může odehrávat i v samotném nitru nějakého jedince. Můžeme však říci, že komunikace je oblastí jeho častého výskytu.

Konflikt je v podstatě všudypřítomný a nikdo nemůže dopředu odhadnout, kdy k němu dojde. Samozřejmě existují určité zákonitosti, na základě nichž můžeme alespoň odhadovat potenciální možnost jeho vzniku. O těchto zákonitostech ale budeme mluvit až v kapitole nazvané *Příčiny konfliktu*. Nyní se ještě zaměříme na samotný význam tohoto pojmu.

Pojem konflikt je v českém jazyce vnímám spíše jako negativní fenomén, a to ať se zaměříme na odbornou literaturu, nebo na běžný život. Řekneme-li slovo konflikt, většina z nás si s ním spojuje něco nepříjemného. Vychází tak zpravidla z vlastní zkušenosti, přičemž i částečně ze všeobecně zažitého významu konfliktu v širší veřejnosti (prezentace v médiích ve spojení s různými negativními jevy). Podle Holé naznačuje konflikt svým významem určitý „...rozkol, nesoulad, disharmonii, což jsou situace a stavy, jimž se člověk ať vědomě nebo nevědomě brání...“ Autorka vyvozuje, že se jim brání zejména proto, aby si zachoval vlastní vnitřní rovnováhu a klid. (Holá, 2003: 7) Lilley jde dokonce ještě dále a ve spojení s nesnášenlivostí a vměšováním označuje konflikt za „...něco hnusného...“ (Lilley, 2002: 17). Nejen v češtině bývá tento pojem vnímán spíše negativně. Například v řečtině je pojem konflikt používán jako synonymum slova antagonismus (rozpornost). (Křivohlavý, 1973: 25) Někteří autoři již samotným popisem tohoto pojmu ve čtenáři

nepřímo navozují jeho negativní vnímání. Autorky Jilemnická a Tesařová například konflikt popisují jako „...*nežádoucí* výbuch emocí...“ (Jilemnická, Tesařová, 2008: 2). Eggert a Falzon ho pro změnu velmi úzce spojují s výrazem neshoda. (Eggert, Falzon, 2005: 5) Zajímavá je i skutečnost, kterou zmiňuje Deutsch. Podle autora odráží základní zmatení v chápání tohoto pojmu to, že bývá často vnímán jako synonymum pojmu kompetice, tedy soupeření, čímž si myslíme, že může být tedy také navozen pocit nepříjemné situace. Jak však říká autor, ačkoliv konflikt může díky kompetici vzniknout, ne všechny případy konfliktu kompetici vyvolávají. (Deutsch, [1973] 1978: 10)

Konflikt však ve své podstatě nemusí být ani špatný, ani dobrý. Rozhodující je především to, jaký ke konkrétnímu konfliktu zaujmeme postoj a jaký význam mu přisoudíme. (Jilemnická, Tesařová, 2008: 2) Neméně důležitá pak je volba jeho řešení a to, jak se nám toto řešení podaří uskutečnit. Rozhodujícím faktorem je zde tedy samotný jedinec či jedinci, jichž se konflikt dotýká, a ti pak určují pravý význam konfliktu. Jejich přístup ke konfliktu může ovlivňovat zejména jejich aktuální situace, nálada a spousta dalších okolností. „Teprve nezvládnutý nebo nezvládnutelný konflikt se mění v krizi, jež může přerůst v katastrofu“. (Němec, 1996: 85)

Prvopočátek zájmu o konflikty v rámci výzkumu zaznamenáme dle Holé na počátku 20. století, k němuž došlo současně se zájmem o stres a frustraci. I v současné době se můžeme v literatuře setkat s velmi úzkým spojováním těchto tří pojmů (Štěpaník, 2008). Jak říká autorka, hlavní podnět pro zahájení výzkumu právě v této oblasti „...vyšel převážně z psychologických, přesněji psychopatologických směrů, usilujících o pochopení, vysvětlení a léčení některých duševních poruch.“ (Holá, 2003: 9) Existuje velké množství literatury dotýkající se tématu konflikt z mnoha různých úhlů pohledů. Jedná se zpravidla o velmi rozličné přístupy, na základě nichž jednotliví autoři doporučují různé postupy, jaké lze využít pro řešení konfliktů či pro jejich prevenci. Každý z těchto přístupů se liší zejména v závislosti na vědním oboru, v rámci kterého je konflikt zkoumán. Přehledné porovnání přístupů ke konfliktu, ale i rozličnost v samotném chápání tohoto pojmu v rámci jednotlivých vědních disciplín nabízí Keller. (Keller, 2006: 117-129, Čákr, 2000: 13-14) V rámci různých disciplín autoři utváří rozličné teorie, které se na konflikt zaměřují právě z pohledu daného oboru, což je však přínosem zejména pro tuto konkrétní oblast vědy. Takovéto přístupy, které Holá nazývá 'jednostranné', však většinou postrádají „... ucelenější a všestrannější chápání...“, k němuž směřují autoři až v současné době, kdy jsou konflikty zkoumány v rámci všech možných oblastí života, jako „...děj podléhající

zákonům činnosti, učení, vývoje v sociálních a kulturních podmínkách...“ (Holá, 2003: 10). Základním aspektem, v němž se většinou všechny tyto přístupy ke konfliktům shodují, velmi výstižně popisuje Plamínek, který říká, že konflikt by se měl stát naším *přítelem*. Pokud by se stal naším nepřítelem, mohl by být pro nás jedním z nejnebezpečnějších. Jelikož konflikty jsou součástí života každého jedince, je dobré s nimi „...umět vycházet po dobrém, naučit se s nimi žít, ne proti nim bojovat...“ (Plamínek, 1994: 15) Vyhýbat se jim, či s nimi bojovat, nedoporučuje zpravidla žádný z autorů současných ani dřívějších. V současné době však je tato myšlenka ústředním tématem každé knihy zabývající se konfliktem. Jelikož nám konflikty pomáhají ujasňovat a formovat naše vlastní názory a postoje, i hranice naší osobnosti, tedy stimulují náš vývoj, měli bychom se všichni naučit s nimi pracovat tak, abychom je mohli využívat právě pro změny vedoucí k nějakému zlepšení. (Jilemnická, Tesařová, 2008: 2)

1.2. Definice konfliktu

Definice pojmu konflikt je celá řada a zpravidla odpovídají danému vědnímu oboru, ze kterého je jejich autor, tedy zaměřují se na různé aspekty konfliktních situací, které jsou předmětem zájmu daného oboru. (Lisa, 2007: 69)

Konfliktem tak může být situace, kdy dochází k častým rozporům, které následně mohou vést až k přímému boji. Definici v tomto smyslu nabízí například Deutsch, který říká, že „...konflikt existuje kdekoliv, kde se objeví rozporné aktivity...“, tzn. tendence vynucovat si určitý výsledek na úkor a proti odporu někoho jiného. Jak autor říká dále, tyto „vzájemně se vylučující akce mohou pocházet od jedné osoby, skupiny nebo národa“ (Deutsch [1973] 1978: 10, překlad vlastní)

Jiné definice se mohou týkat prožitku současného působení více motivů, „...jimž nemůže člověk svou činností vyhovět najednou...“. Každý konflikt tak znamená rozhodování mezi dvěma možnostmi uspokojení a ztrátu jedné z nich. (Balcar, 1983: 170) Tato skupina definic chápe podle Holé pojem konflikt jako určitý typ frustrace, „...střetnutí dvou nebo více protichůdných sil na cestě k cíli, k uspokojování potřeby...“ (Holá, 2003:9)

Na pomezí těchto dvou prvních skupin stojí Waisová, která v rámci studia mezinárodních vztahů definuje konflikt jako určitou sociální skutečnost, v níž nejméně dvě strany (jednotlivci, skupiny či státy) s odlišnými zájmy nebo pohledy na danou skutečnost zaujímají protikladné postoje. (Waisová, 2005: 17-33)

Konflikt je možné také pojímat v rámci jeho vztahu ke stabilitě a rovnováze systému, přičemž systémem může být buňka, člověk, rodina, firma, společnost, příroda, či galaxie. S tímto názorem se ztotožňuje zejména Plamínek, který konflikt definuje jako „střet něčeho s něčím“. V rámci této definice autor rozlišuje mezi rovnováhou a stabilitou, kdy rovnováhu označuje jako stav systému a stabilitu jako jeho schopnost. Bude-li narušena rovnováha systému, dojde ke změně, která povede k vytvoření rovnováhy nové, jež může být mnohem lepší. Schopnost systému měnit svůj stav nazývá autor dynamika. Dojde-li k narušení stability systému, může dojít k jeho zhroucení, protože stabilita je „...schopnost systému nacházet rovnováhu ve změněných podmínkách...“. Konflikt samotný pak považuje autor za aspekt, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu či stabilitu určitého systému. Konflikt tedy na jedné straně deekvilibrizuje či destabilizuje, ale zároveň dynamizuje. Dochází-li k porušení stability systému, vstoupil konflikt do fáze *krize*. (Plamínek, 1999: 264, 2009: 14-15)

Velmi mnoho autorů pak považuje konflikt za střetávání všeho druhu, což vychází z původního latinského slova *conflictus* (srážka). Přehledný rozbor významu tohoto latinského pojmu podává ve své knize Křivohlavý (Křivohlavý, 1973: kap. 1.1.). Již zmíněné střetávání může, podle mnohých autorů, představovat ve zcela obecné rovině střet dvou motivací. K této definici se přiklání autorky Jilemnická a Tesařová, které říkají, že se „...jedná o střet protichůdných postojů, zájmů, hodnot, potřeb, cílů, plánů, představ a podobně...“. (Jilemnická, Tesařová, 2008: 2) Také v rámci této skupiny nalezneme rozličné nuance v definicích jednotlivých autorů. Jedním příkladem za všechny může být Křivohlavý, který jako střet dvou motivací označuje pouze jeden konkrétní typ konfliktu – konflikt zájmů. Všeobecně pak konflikt označuje za „...střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry se navzájem vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“ (Křivohlavý, 1994: 25, 33)

Setkáme se tedy s různými definicemi pojmu konflikt. Tyto definice do sebe však vždy implementují základní prvek, tedy že konflikt představuje určitý stav, kdy proti sobě stojí nějaké dvě entity, vyjadřující protichůdné tendence, byť existující pouze v nitru nějaké jedince. Druhým velmi důležitým rysem, dokazujícím existenci konfliktu, je uvědomění si toho, že vznikl. Pokud si uvědomujeme, že situace se stala konfliktní, konfliktní se opravdu stala. Tuto skutečnost nazývá Čakrt „záležitostí ´prožitku““. (Čakrt, 2008: 11) Pročež zjevným se konflikt stává, když dojde nebo má dojít ke zrazení či zmaření zájmů a nebo záležitostí zúčastněných stran. (Brooks, 2003: 205)

Jak již bylo také řečeno, samotný náboj konfliktu nemá povahu pozitivní nebo negativní. Konflikt tedy nemusí nutně přinášet něco špatného, jak ho mají většinou lidé v podvědomí *zaškatulkovaný*. Plamínek dokonce vyzdvihuje nutnost existence konfliktu, protože jeho neexistenci považuje za cestu „...ke stagnaci systému a jeho degradaci...“. Konflikt označuje jako předpoklad změny, která pak je podstatou vývoje. (Plamínek, 1994: 17). Vyzdvihuje tak velký význam konfliktních situací v rámci rozvoje společnosti. V současné době se k tomuto názoru přiklání většina autorů, přičemž Plamínek byl právě jedním z prvních, kteří s touto teorií přišli nejdříve. Ve své knize nazval konflikt, jak říká, na svou dobu odvážně, „palivem motoru vývoje světa živých tvorů“. (Plamínek, 1994: 17) Ještě dříve však můžeme obdobnou myšlenku vysledovat u Janíka a Raděje, kteří konflikty popisují jako rozpory, k nimž dochází v přírodě i ve společnosti, přičemž tyto rozpory autoři považují za základ existence a vývoje živé hmoty. (Janík, Raděj, 1975: 34) Konflikty mohou mimo jiné pozitivně podněcovat kreativitu, pomoci při vyjasňování názorů či povzbuzovat uvažování, jednoznačně tedy motivovat. Zároveň však i demotivovat, například v případě porážky v nějakém konfliktu. (Smidt, citován in Brooks, 2009: 60-61)

Konflikty by tedy neměly být vnímány jako něco, s čím je nutné bojovat či před čím je třeba utíkat. Podle mnohých autorů stejně ani není možné se konfliktů zcela zbavit. (mj. Fehlau, 2003: 19). Je proto třeba zvolit správný způsob, kterým ke konfliktu budeme přistupovat a především se mu nesnažit vyhnout, protože „...neřešený malý konflikt, prostě jen smetený ze stolu, se vrací po nějakém čase jako vyzrálý konflikt velkého kalibru...“. (Plamínek, 1994: 15). Fehlau dokonce samotný přístup ke konfliktům nadřazuje nastalému rozporu v zájmech a názorech. (Fehlau, 2003: 19) Nyní se ale ještě vrátíme k tomu, čeho se mohou konflikty týkat.

1.3. Proč konflikty skutečně vznikají?

1.3.1. Předmět konfliktu

Podle Medlíkové jsou „konflikty dány svou různorodostí. Růzností názorů, charakterů, preferencí a motivů. Různou znalostí věcí, rozdílnou mírou informovanosti. Rozdíly ve vnímání mužů a žen, starší a mladší generace. Rozdíly v postojích věřících a nevěřících...“. (Medlíková, 2007: 23) Jak jsme již uvedli, záleží také na vědním oboru, prostřednictvím kterého bychom se na konkrétní konfliktní situaci dívali. A stejně tak, jako

je velké množství různých konfliktů, mohou i předměty těchto konfliktů nabývat rozličné podoby. Pokud bychom chtěli specifikovat předmět konfliktu, bylo by to velmi rozsáhlé popisování. Obecně může být předmětem konfliktu cokoliv. Jakýkoliv konflikt je velmi složitý proces a jeho řešení mnohdy ještě složitější. Je tomu pravděpodobně z toho důvodu, že velmi často lidé svým chováním nedávají najevo své vlastní zájmy, a skutečný předmět konfliktu zůstává skryt velmi hluboko. Potom je velmi obtížné, mnohdy i pro daného jedince, odhalit skutečný předmět zájmu ve vzniklém rozporu. Chystáme-li se řešit nějaký konflikt, je velmi důležité rozlišovat dvě zcela odlišné roviny - **rovinu postoje a rovinu zájmu**. Plamínek tyto dvě roviny velmi přehledně znázorňuje na příkladu ledovce. (Plamínek, 2009: 23) Postoj podle autora představuje tu část, která vyčnívá nad hladinou a je zřejmá (zveřejňované stanovisko). Naopak skutečný zájem je dle autora skryt pod hladinou. Jedná se o **zjevnou** a **skrytou** složku konfliktu. Jak autor říká, „...při řešení konfliktů se vyplatí nejen naslouchat tomu, co lidé říkají, ale především chápat, proč to říkají...“. (Plamínek, 2005: 124) Analýza vedoucí k odhalení skutečného zájmu je velmi významná (mnohdy samotným základem), protože velmi usnadní řešení konfliktní situace. Plamínek dokonce definování skutečného zájmu označuje ve své práci za jeden ze tří základních pilířů zvládnutí konfliktů (další 2: 'chránit stabilitu', 'začínat člověčinou', viz dále). (Plamínek, 2009: 25) Zároveň je velmi důležité, aby tato analýza proběhla u všech zúčastněných stran konfliktu. Stejně tak je potřeba od sebe odlišovat skutečné příčiny a *pouhé* spouštěče konfliktů, na což se zaměříme v následující kapitole.

1.3.2. Příčina konfliktu

Nezbývá nám než souhlasit s tvrzením Bělohávků, který říká, že „...většina úvah o řešení problému se zaměřuje spíše na dílčí symptomy řešení, než na skutečné příčiny...“. (Bělohávků, 2009: 78) Takovéto soustředění se na pouhé příznaky však vede jen k nahrazení jednoho konfliktu jiným. Plamínek dokonce přirovnává řešení problému nikoliv od příčin, ale od důsledků k 'léčení' zlomené ruky silnou drogou. (Plamínek, 1994: 133) Skutečná příčina tedy nesmí být zaměňována se spouštěčem či dokonce s podmínkami pro vznik, které představují pouze to, co spustilo konfliktní situaci v plné síle. Příčina však mohla v člověku přetrvávat již po velmi dlouhou dobu. Je proto třeba zjišťovat ne pouze to, co konflikt spustilo, ale co ho vlastně zapříčinilo, a především tyto dvě skutečnosti nezaměňovat.

U každého konfliktu můžeme pozorovat příčinu, ale i následek, přičemž „...zasahovat je možné na obou úrovních, ale pouze na úrovni příčiny je zásah dlouhodobě smysluplný...“. (Medlíková, 2007: 25) Všechny konflikty tedy mají jednak příčinu, ale mohou mít také nějaký podnět. Podle Meiera může být tento podnět „více či méně banální – nedorozumění, nešťastná poznámka“. (Meier, 2009: 107). Zde můžeme doplnit, že na vzniku konfliktu se mohou podílet také určité podmínky, které ho mohou usnadnit, určitá „živná půda“. (Tesař, 2007: 9) Tyto podmínky dělí Fehlau na objektivní a subjektivní, přičemž objektivní podmínky jsou podle autora ve věcné poloze a jsou relativně dobře postižitelné (v pracovním prostředí mluví například o etických zásadách a cíli podniku, tedy podmínkami určenými zvnějšku). Subjektivní podmínky jsou určené osobními pocity a zájmy každého jednotlivce. (Fehlau, 2003: 37, 40) Samotná příčina konfliktu, navrhuje Meier, „...však může ležet mnohem hlouběji...“. A čím je situace složitější, tím nabývá analýza příčin konfliktů na důležitosti. (Meier, 2009: 107)

Stejně jako se různé druhy konfliktů, různí se také jejich příčiny, přičemž často nemusí jít pouze o jednu jedinou, ale sled několika. Medlíková uvádí jako možné příčiny konfliktů zejména aktuální situaci, informace, vztahy, osobnostní nastavení, dovednosti v jednání s lidmi, prostředí či emoce. (Medlíková, 2007: 25) Štěpaník například hledá příčiny konfliktů přímo v psychickém stavu jedince, přičemž zmiňuje velmi těsné propojení konfliktů s frustracemi a stresem. (Štěpaník, 2008: 110) Jiné členění nabízí Fehlau, podle něhož, ačkoliv je každý konflikt jiný, nalezneme u nich určité společné vlastnosti, neboť jádrem konfliktů je zpravidla „...neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů...“ či „...rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování...“. Jako možné příčiny konfliktu uvádí „...rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení, rozdíly v motivech a cílech, neslučitelnost různých rolí, zápas o uznání a zdroje, obtížné mezilidské vztahy, události, které mění život v podniku.“ (Fehlau, 2003: 20-23)

Obecně je možné rozdělit příčiny konfliktů na dvě základní oblasti:

- oblast věcných zájmů
- oblast mezilidských vztahů (emocionální)

Věcná oblast se týká především obsahu, cílů či potřeb, o něž usilují jednotlivé strany konfliktu. Naproti tomu rovina emocionální či vztahová v sobě zahrnuje potřeby psychické a zejména pak emocionální rozpoložení zúčastněných stran. (Plamínek, 1994, 2009: passim) Pokud někteří autoři uvádí i třetí oblast, zmiňují zejména oblast mezilidské

komunikace či hodnotovou. Všechny tyto oblasti se však velmi často prolínají a často ani nelze jednu od druhé oddělit. (Plamínek, 2009: 66)

Pokud se nám podaří co nejpřesněji definovat možnou příčinu či příčiny konfliktu, volíme pak na základě ještě dalších zjištěných skutečností, spojených s touto situací, vhodnou strategii pro její řešení. Zjišťování možných příčin by však nemělo být využíváno pouze pro řešení nastalé konfliktní situace, ale zejména k jejich předcházení - prevenci. Samozřejmě nikoliv ve snaze k jejich potlačování, ale zvolení správného způsobu jejich usměrňování a využívání pro svůj vlastní užitek, pro svůj rozvoj. Ačkoliv na něm někteří autoři netrvalí, lze při analyzování konfliktní situace využívat také členění na různé typy konfliktů. Takové rozlišení může být mimo jiné určitým přínosem při uspořádání a porozumění vzniklé situaci. Další výhody takového členění i samotné členění různých druhů konfliktů si uvedeme v následující kapitole.

1.4. Typy konfliktů

Stejně jako se můžeme setkat s velkým množstvím příčin jednotlivých konfliktů, tak je tomu také v případě jejich typů. Ačkoliv jsou konflikty děleny do mnoha různých skupin a jsou rozlišovány různé jejich typy, většina autorů současně s takovýmto dělením vždy jedním dechem dodává, že je důležité si uvědomit, že jednotlivé typy konfliktů se mohou mezi sebou podmiňovat a vzájemně ovlivňovat. Podle Holé může setrvávání na určitém zavedeném dělení vést dokonce k věcným omylům, protože každá z existujících klasifikací má pouze omezené možnosti. Navíc se konfliktní situace zpravidla nikdy nevyskytují ve zcela čisté podobě, ale spíše mají „smíšený a složitý průběh, v němž se uplatňují různé faktory psychického a sociálního života a prostředí, takže lze vystihnout pouze převládající tendenci...“. (Holá, 2003: 9-11)

Každé takové členění má však zřejmý pozitivní přínos. Velmi přehledně shrnuje přínosy členění konfliktů právě Holá, podle níž usnadňuje orientaci v konfliktní situaci, vede k rychlejší a věcnější analýze, zaměřuje pozornost na podstatné okolnosti, umožňuje využití a přizpůsobení doporučených zásad jednání konkrétní situaci a zároveň ulehčuje vyvození závěrů a poučení pro prevenci. (Holá, 2003: 11)

Konflikty lze tedy rozlišovat na základě mnoha různých kritérií. Podle Křivohlavého se již v 70. letech 20. století ustálilo v odborných kruzích základní členění „jednak podle

zúčastněných osob, kterých se konflikt týká a jednak podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí“. (Křivohlavý, 1973: 28). Z těchto dvou základních členění vycházejí autoři píšící o konfliktech až do dneška. Někteří tato členění doplňují či upravují, ale v podstatě se s nimi ztotožňují.

1.4.1. Členění podle počtu zúčastněných osob

Jedním z nejčastějších způsobů členění konfliktů je tedy ten, který rozlišuje konflikty na základě *počtu zúčastněných osob*. Takto byly vytvořeny čtyři kategorie:

- intrapersonální
- interpersonální
- skupinové
- meziskupinové

V rámci tohoto členění můžeme sledovat vždy dva protipóly, přičemž záleží na tom, z jakého hlediska situaci posuzujeme. V této souvislosti někteří autoři mluví o členění konfliktů na základě jejich povahy na vnitřní a vnější konflikty. Ty se pak mohou vztahovat pouze k jednomu jedinci či celé skupině. Toto členění rozvíjí například Holá, která jako první dva protipóly (z hlediska jedince) zmiňuje konflikty intrapersonální a interpersonální. *Intrapersonální konflikt* se týká vnitřní morálky, rozhodování jednotlivce. Takový konflikt se odehrává „...uvnitř lidského individua...“ (Plamínek, 1994: 13), což zmiňuje mj. také Fehlau, který doplňuje, že takový člověk „...musí bojovat sám se sebou, když má něco obtížného rozhodnout nebo zrovna dobře neví, co je právě skutečně důležité...“. (Fehlau, 2003: 19) Takovéto konflikty se častěji objevují u introvertů, jelikož nedávají své mínění příliš najevo a zpravidla si ve svém nitru nesou nějaký nešvar i po několik let. Velmi významné jsou podle Štěpaníka pro utváření charakteru a mohou významně podporovat pozitivní osobnostní změny. (Štěpaník, 2008: 107-108) Holá před termínem intrapersonální upřednostňuje termín „intrapysichický“ z důvodu snadnějšího jazykového rozlišení od druhého typu, kterým je *interpersonální konflikt*. (Holá, 2003: 12) Takový konflikt představuje konflikt mezi dvěma jedinci, například běžné konflikty mezi dvěma přáteli, kolegy apod. Inklinují k němu zpravidla spíše extroverti, kteří více dávají najevo, co si myslí. (Štěpaník, 2008: 108) Tomuto druhu konfliktů se autoři věnují nejčastěji (mj. Plamínek, Medlíková), zejména pak konfliktům v zaměstnání, což bude také hlavním tématem empirické části této práce. Fehlau v rámci tohoto dělení zdůrazňuje, že konflikty

jsou velmi často přenášeny i na jiné osoby a z intrapersonálního konfliktu se pak může velmi rychle stát konflikt interpersonální. Jako příklad uvádí autor situaci, kdy není člověk spokojen se svojí vlastní prací a přenáší pak zodpovědnost na kolegy. (Fehlau, 2003: 19)

Mezi těmito dvěma druhy konfliktů je tedy velmi tenká hranice. Nehledě na to, že mnohdy se mohou různé typy konfliktů objevit i současně. Štěpaník dokonce považuje takovéto členění na vnitřní a vnější konflikty (v rámci jednotlivců i celých skupin) za poněkud uměle vytvořené, jelikož se zpravidla vzájemně podmiňují a zřídka se vyskytuje pouze jeden z těchto typů. Podle něho platí že, „...kdo se nesrovná sám se sebou, bývá zdrojem problémů pro své okolí...“, a naopak běžně se vyskytující střety například s někým z rodiny či ze zaměstnání se mohou přetransformovat v niterné problémy. (Štěpaník, 2008: 108)

Stejně tak, jako první dva typy konfliktů, můžeme do protikladu postavit třetí a čtvrtý, jež od sebe striktně odděluje právě Křivohlavý (1973). Někteří autoři však tyto dva druhy spojují v jeden, jako například Fehlau, který zmíněnou kategorii nazývá *konflikty ve skupinách nebo mezi nimi*. (Fehlau, 2003: 20) Jiní autoři pak ani jednu z nich vůbec ve svém členění neuvádějí, jako například Plamínek, který intrapersonální a interpersonální druh konfliktu rozlišuje na základě role člověka v konfliktu a jako třetí kategorii doplňuje extrapersonální konflikt, který probíhá mimo oblast lidské působnosti - svět přírody. (Plamínek, 1994: 13)

Vrátíme-li se však k členění Křivohlavého, třetím typem konfliktů je podle jeho kategorizace *konflikt skupinový*. Ten popisuje autor jako konflikt, který zaznamenáme uvnitř nějaké skupiny lidí (rodina, školní třída, apod.). Holá tento konflikt nazývá vnitřní v rámci skupiny. (Holá, 2003: 12)

Opět naproti tomu *konflikt meziskupinový* (podle Holé vnější v rámci skupiny) představuje Křivohlavý jako konflikt mezi dvěma skupinami. Z tohoto dělení vychází i další autoři, kteří tyto dva typy označují jako intraskupinový a interskupinový. Křivohlavý dále dvě poslední kategorie konfliktů dělí podle toho, zda se jedná o *malé nebo velké skupiny lidí*, přičemž malou skupinu lidí definuje jako skupinu osob, které se vídají tváří v tvář. Jako zvláštní druh skupinového konfliktu označuje dále autor *konflikt jedince se skupinou*. (Křivohlavý, 1973: 28)

Ačkoliv se s tímto členěním můžeme setkat u většiny autorů, nalezneme i nesouhlasné projevy. Například Tesař považuje takovéto členění konfliktů podle počtu zúčastněných osob za poněkud nepřesné, protože podle něho nelze od sebe striktně odlišit

například interpersonální a interskupinový konflikt, protože skupina je tvořena jednotlivci, tedy i interskupinový konflikt, představuje konflikt interpersonální. (Tesař, 2007: 48)

1.4.2. Členění podle extrémní dominance určité psychologické charakteristiky

Další možné členění konfliktů, které nabízí Křivohlavý, vychází z psychologických charakteristik. Toto dělení je založeno na určení aspektu, který vystupuje do popředí zájmu, tedy *na extrémní dominanci určité psychologické charakteristiky*. Zde Křivohlavý rozlišuje také čtyři kategorie:

- konflikty představ
- konflikty názorů
- konflikty postoje
- konflikty zájmů

Předměty těchto čtyř kategorií představují jakési stupně, jelikož každý z těchto předmětů je vždy v následující kategorii něčím dalším doplněn. Pojďme si jednotlivé typy popsat. V první kategorii autor mluví o konfliktu tří základních prvků našeho poznávání, tedy o „...střetnutí různých počitků, vjemů nebo *představ*...“. Konflikt *názorů* definuje jako konflikt něčeho, co v sobě spojuje „...určitou představu s hodnotícím soudem...“. Třetí kategorie se týká citově či emocionálně zbarveného názoru, tedy *postoje*. A jako konflikty *zájmů* Křivohlavý představuje střety „...motivací, tj. hnací síly v člověku...“. (Křivohlavý, 1973: 31-33)

1.4.3. Jiné typy členění

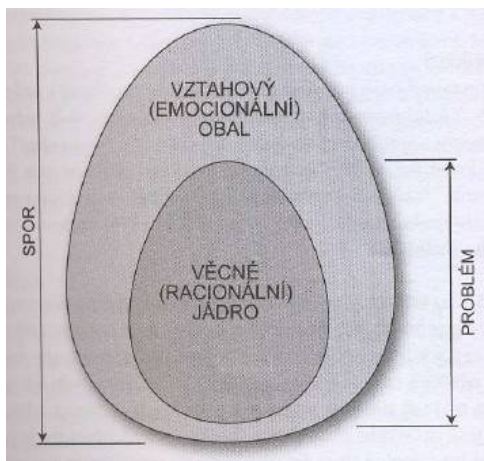
Setkat se však můžeme ještě s mnoha dalšími způsoby členění, které ve své knize popisuje například Holá. *Podle předmětu sporu* existují například manželské, rodičovské, rodinné, pracovní, politické, obchodní, rasové, náboženské či mezinárodní. *Podle věku* lze rozlišit konflikty dětské, dospívání, dospělosti a stáří. Takové členění se zaměřuje na charakteristiky jednotlivých konfliktů v určitém období vývoje člověka. *Generační* vycházejí z rozdílů v názorech a nároků různých generací. „Kromě biologických vlivů se v nich uplatňuje i škála sociálně psychologických, kulturních a ekonomických motivů a cílů.“ (Holá, 2003: 13)

Konflikty lze rozlišovat také **podle pohlaví**, protože jinak v konfliktních situacích reagují ženy a jinak muži. (Medlíková, 2007: 34–35, Křivohlavý, 1973: 269)

Definice **vycházející z behaviorální psychologie** popisují konflikty dvou přitažlivých cílů, dvou odpudivých cílů, současného přitahování a odpuzování, a v neposlední řadě konflikt odpuzování a nutnosti a naopak přitahování a zákazu. (Nakonečný, 1970: 238-243)

Členění podle **vztahu mezi objektivním stavem události a stavem události viděným z pohledu jednotlivých stran** nabízí Deutsch. Podle tohoto členění existuje 6 typů: skutečný, podmíněný, přemístěný, milně přisuzovaný, latentní a falešný. Mimo těchto Deutsch rozlišuje také konflikty **destruktivní** a **konstruktivní**. O těchto hovoří jako o extrémech, kdy první představuje takový, při němž účastníci nejsou spokojeni s výsledky, a cítí, že výsledkem konfliktu je jejich prohra. Konstruktivní naopak navozuje takovou situaci, kdy jsou účastníci spokojeni, a mají pocit, že výsledkem něco získali. (Deutsch, [1973] 1978: 11, 17, překlad vlastní)

Jiný druh členění, důležitý pro volbu vhodného přístupu k problému, k volbě jeho řešení, nalezneme u Plamínka, který, jak říká, si toto rozlišování stanovuje pouze pro účely svých knih, v nichž mu napomáhá lépe demonstrovat práci s konflikty, které se již velmi dlouho věnuje v praxi. Přesto však toto členění využívají i další autoři a na jeho základě rozvíjejí své vlastní teorie (mj. Lisa, 2007: 76). Rozdíl mezi těmito dvěma typy Plamínek velmi výstižně ztvárňuje v obrázku č. 1.



Obrázek č. 1 Rozdíl mezi sporem a problémem Zdroj: Plamínek, J.: *Konflikty a vyjednávání*, 2009, str. 19

Do protikladu zde autor staví **spor** a **problém**, přičemž spor definuje jako konflikt, do něhož jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení, a naopak problém vidí v situaci, ve které všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale nalezení dobrého

řešení. Problémy lze podle autora řešit racionálním způsobem, zatímco spory nikoliv. (Plamínek, 2009: 19)

Jak již bylo řečeno, s tímto dělením se setkáme také u Lisy, který rozdíl mezi těmito dvěma typy konfliktů zdůrazňuje zejména pro účel vyzdvižení významu rozlišování jednotlivých vývojových etap konfliktu. Zároveň klade důraz na schopnost zvládnout konflikt již v jeho první fázi, tedy fázi relativně věcného problému, protože přeroste-li problém ve spor, bude obtížnější ho zvládnout. Důvodem toho je podle Plamínka to, že spor obsahuje kromě předmětu konfliktu také výrazně zastoupenou lidskou dimenzi konfliktu, jinými slovy, „...když s námi cloumají emoce, racionální jednání a rozhodování je obtížné a někdy zcela nemožné...“. (Lisa, 2007: 77). K tomuto členění se ještě podrobněji vrátíme v kapitole nazvané *Přístupy k řešení konfliktů*.

Určitě nesmíme opomenout určitý druh konfliktu, o němž mluví ve své knize Meier. Tento typ nazývá '**týmová nemoc**' a jedná se již o konkrétní typ konfliktu v rámci skupiny. Představuje dlouhodobý konflikt, ke kterému dochází v takové skupině, v níž se dlouhodobě neřeší drobné ale přesto důležité problémy. Meier ho popisuje jako stav, kdy „...se neurotickým obsazením rolí pevně usadí dlouhodobé poruchy...“, což následně vede k poklesu výkonu skupiny, odchodu dobrých pracovníků, kteří v prostředí prosyceném nedůvěrou a klamem nechtějí pracovat, protože je tato práce již netěší. Z takovýchto dlouhodobých 'týmových nemocí' často vznikají fenomény dnešní doby, jako jsou „mobbing, intrikování, ulejšování a sabotáž“. (Meier, 2009: 109) Mobbingu, a jeho specifické podobě, z důvodu jejich závažnosti, věnujeme samostatnou kapitolu níže.

Zde se však již dostáváme k velmi specifickým typům konfliktů, k velmi specifickým členěním, která jak již bylo zmíněno, si mnozí autoři vytvářejí spíše pro sebe jako pomůcku usnadňující vysvětlení vlastní teorie (ačkoliv je mohou využívat i jejich následovníci). Existuje opravdu rozsáhlá škála rozličných typů konfliktů a mnozí autoři se buď kloní k nějaké již vytvořené typologii, či si vytvářejí na základě svých zkušeností a poznatků svoji vlastní. Většina z nich se však shoduje v tom, že zřídka se můžeme setkat s nějakým typem konfliktu v jeho čisté podobě. Jak říká Křivohlavý, „...v každodenním životě lidí není možné všechno od sebe tak přesně oddělit...“. (Křivohlavý, 1973: 34) Stejně tak je tomu i u typů konfliktů, kdy se zpravidla rozličné typy různě prolínají či na sebe navazují. Možná z toho důvodu je také velmi obtížné zvolit správnou metodu pro jejich urovnání, vyřešení. Postupům, které se tímto zabývají, se budeme věnovat v kapitole *Řešení konfliktů*. Pro správnou volbu vhodného přístupu ke konfliktu a

k jeho usměrňování je však také velmi důležité porozumět jeho samotnému průběhu, jeho vývoji v čase, čemuž se budeme věnovat v kapitolách následujících. Nejprve však ještě zmíníme, jaké role mohou hrát zúčastněné strany v konfliktní situaci.

1.4.4. Konfliktní situace a role jejich účastníků

Jelikož žádný člověk nežije jako zcela izolovaný jedinec a každodenně se může dostávat do interakce s mnoha různými lidmi, zažívá tak denně rozličné sociální situace. Jedním z mnoha jejích různých typů je taková, která je vyvolaná konfliktem – konfliktní. Ta představuje velmi specifickou formu situace. „Je to systém interakcí, kdy účastníci konfliktu vystupují otevřeně a přímo proti sobě...“ a usilují o prosazení svých vlastních zájmů a potřeb na úkor protistrany. (Holá, 2003: 14) V rámci této interakce mohou sehrávat různé role, které mnohdy mění vědomě, ale i nevědomě. Tyto role mohou být následující (Kuchyňka, Halík, citováni in Holá, 2003: 16):

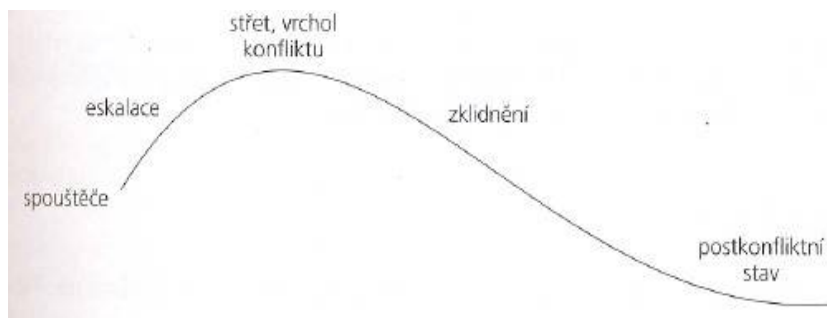
- **Účastnická**, kterou hrají ti lidé, mezi nimiž konflikt vznikl. Jsou to přímí aktéři, kteří spolu jednájí jako soupeři, nepřátelé.
- **Moralizující**, jejíž „aktéři jsou přesvědčeni, že je jejich povinností zmírnit konflikt – napomáhají znepráteným stranám, vytykají jim jejich jednání, odsuzují je a snaží se je přimět ke smíření“.
- **Provokující**, kterou hrají lidé snažící se zostřit konflikt, prohloubit ho. „Podněcují účastníky proti sobě, jítí jejich negativní pocity.“
- **Řešitelská**, v níž „vystupují lidé, kteří se snaží zjistit příčiny vzniku konfliktu, zprostředkovávají věcné informace, pomáhají vyjasňovat stanoviska. Jejich cílem je vyřešit a zvládnout konflikt“.
- **Evidující**, kterou zastávají lidé, „kteří pozorují konflikt, ale nezasahují do jeho průběhu, nenavazují kontakt s účastníky, s ostatními nezúčastněnými členy skupiny konflikt pouze komentují a hodnotí. Jejich postřehy by mohly mít kladný význam pro řešení, kdyby se dostaly k řešitelům konfliktu“.
- **Distancující**, kterou zaujímají ti, jež konflikt zpozorují až s odstupem. Vtažení do konfliktu se brání, nekomentují ho. Nejsou motivováni k zásahu ani tím, že mnohdy znají podstatné informace pro jeho vyřešení.
- **Nevšimavá**, v níž „vystupují lidé, kteří jsou neteční k dané situaci vůbec. Ignorují známky napětí, žijí a pracují izolovaně. Konfliktu si nevšimají, nebo jej vůbec nepozorují“.

Přikláníme se k tvrzení Holé, podle níž konflikt ve své podstatě představuje „náročnou životní situaci“, což je kategorie, která, podle autorky zahrnuje také stresové či problémové události. Každá konfliktní situace pak může být původcem rozličných úrovní zátěží na člověka - běžné, zvýšené, hraniční i extrémní. Zde je však důležité brát na vědomí skutečnost, že každý z těchto stupňů může pro různého člověka představovat různou úroveň zátěže, protože prožívání určité síly zátěže je velmi individuální. Svou roli může hrát neočekávanost situace či podnětu, jeho síla, subjektivní význam hodnot, vzrušivost člověka, jeho schopnost racionální kontroly. Dále sociální okolnosti a odolnost jedince k nějaké zátěži a v neposlední řadě pak zkušenost se zvládáním konfliktů. Nelze proto konkrétním situacím přiřazovat 'objektivní skóre svízelnosti'. Každý jedinec tak má zcela individuální podobu konfliktové tolerance (odolnosti k zátěži), kterou ovlivňuje mnoho faktorů, jako jsou například věk, vrozené vlastnosti organismu, kontext osobnosti či aktuální fyzický a psychický stav organismu jedince. Podle Holé závisí schopnost jedince vyrovnat se s nějakou zátěžovou situací, tedy i s konfliktní, především na tom, jaký význam jí přisuzujeme, jak ji prožíváme ve svém vědomí. (Holá, 2003: 17) V této souvislosti bylo zjištěno, že neúspěšné konfliktní situace mohou být příčinou poruchy sebedůvěry a upevnění patologických reakcí. (Balcar, 1983: 174) Úspěšné naopak představují důležitý zdroj rozvoje schopností konflikty lépe snášet, i řešit, které Holá nazývá adaptačními mechanismy, pomáhajícími udržovat „psychickou rovnováhu“ člověka. (Holá, 2003: 17). Blíže se jimi budeme zabývat v kapitole *Řešení konfliktů*.

1.5. Vývoj konfliktu

Okamžik je jen nepatrný zlomek v našem životě. Vše se vyvíjí, vše někam plyne. Každý člověk se v čase mění. Žádný okamžik není stejný. Již ve chvíli, kdy si toto uvědomíme, opět se něco změní. A stejně jako je zřejmý vývoj kolem nás, i nás samotných, vyvíjí se také konflikt. Jedná se o velmi dynamický proces, který také v průběhu času prochází několika etapami vývoje. Známe-li tyto etapy, jsme znovu o krok blíže k jeho snazšímu zvládnutí. (Sokol, 2007; Lisa, 2007)

Jednotliví autoři rozlišují několik fází konfliktu, na které je třeba se v rámci volby a přijetí vhodného řešení zaměřit. Mnozí autoři zpravidla rozlišují fázi spouštěčů, eskalace, vrcholu konfliktu, následně zklidnění a postkonfliktní stav (obrázek č. 2).

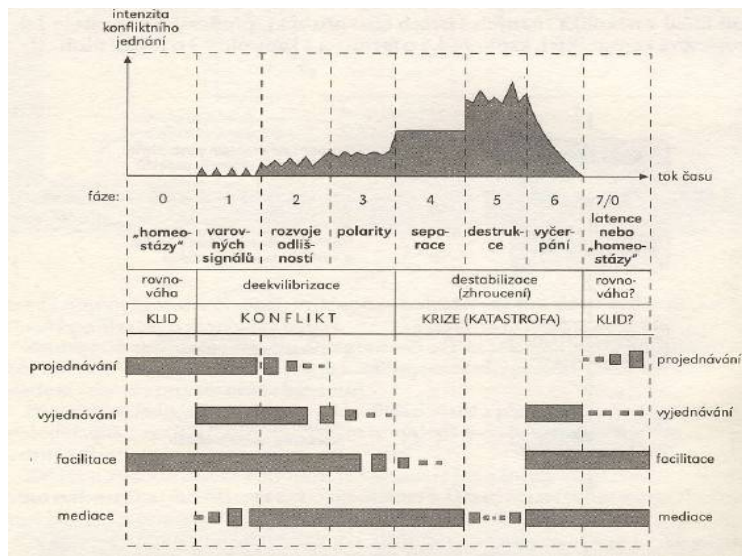


Obrázek č. 2 Vývoj konfliktu Zdroj: Medlíková, O.: *Vývoj konfliktu*, 2007, str. 23

Jedná se o velmi obecný model. Přesto však vystihuje podstatu vývoje konfliktu. Žádný konflikt nevzniká sám od sebe, zpravidla se *připravuje* delší dobu a pro jeho eskalaci je potřeba nějakého spouštěče nebo spouštěčů. Tyto spouštěče mohou nabývat rozličné povahy. Současně s těmito spouštěči dostávají na významu také podmínky, které utvářejí onu možnost, že konflikt vznikne. Čakrt v rámci pracovních vztahů řadí mezi tyto podmínky strukturu (velikost skupiny, nesoulad cílů či vedení lidí), komunikaci, osobnostní proměnné a prostředí organizace. (Čakrt, 2000: kap. 2) Medlíková opět zejména pro pracovní oblast uvádí tři základní typy spouštěčů, které do jisté míry korespondují s podmínkami Čakrta – situace, lidé a naše 'já'. Konflikt, který není úspěšně řešen, v této fázi eskaluje a dosáhne svého vrcholu. Této skutečnosti by podle Medlíkové mohlo zabránit zejména racionální chování minimálně jednoho z účastníků konfliktní situace (v opačném případě mluví autorka o 'emocionálním zatmění'). Pokud není konflikt podpořen dalším negativním jevem, dojde ke zklidnění, které však představuje spíše krátkodobý a dočasný stav, který zpravidla přináší svalové uvolnění, v organismu však přetrvává napětí, kdy pouze nepatrný náznak či poznámka mohou vyvolat nový střet. Nedojde-li k tomu, následuje postkonfliktní fáze, podle autorky fáze racionalizace, zpětné vazby vlastního chování. Všechny z těchto fází jsou něčím specifické a na úrovni každé z nich je možné nějakým způsobem zasáhnout. Čím dříve dojde k tomuto zásahu, tím menší budou následky konfliktu. (Medlíková, 2007: passim)

U mnohých autorů se také můžeme setkat s tím, že se zaměřují pouze na některé fáze tohoto vývoje. Zůstaneme-li v oblasti pracovních vztahů, zde například Fehlau v rámci svého zaměření na řešení konfliktu v době jeho vzniku a vyhocení popisuje právě jeho počáteční etapy. Průběh konfliktu pak uvádí následovně: rozhovory mezi zúčastněnými začínají být obtížné, protichůdné pozice se stávají zřejmými, následuje fáze utvrzování pozic, zúčastnění ztrácí víru v pozitivní výsledek sporu a dojde k jeho vyhocení, přičemž následuje bojová fáze. (Fehlau, 2003: 44)

Velmi názorný přehled, vytvořený z mnoha různých zdrojů a vlastních zkušeností, podává Plamínek. Autor definuje 9 základních fází (z toho dvě nulové), kterými konflikt v průběhu svého vývoje prochází. Pro každou fázi doporučuje nejvhodnější řešení, přičemž zdůrazňuje, které naopak v dané fázi vůbec nepoužívat. Těmto řešením se budeme věnovat až v následujících kapitolách. Plamínkův model znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek č. 3 Fáze vývoje konfliktu a jim přiměřené metody jeho zvládnání Zdroj: Plamínek, J.: *Synergický management*, 1999, str. 272

Nyní si tyto jednotlivé fáze popíšeme. Každý konflikt podle Plamínka vychází z tzv. nulové fáze, z „neustále obnovované ‘dynamické’ **rovnováhy**“, na obrázku označené jako ‘homeostázy’. Před zřejmým vypuknutím nějakého konfliktu se začnou objevovat **varovné příznaky**, které představují 1. fázi. Zůstanou-li nepostřehnuty, mohou se vyvinout v neustále „přítomné **odlišnosti**“, které představují 2. fázi. Do této chvíle lze konflikt vyřešit ještě jako problém (tzn. racionálně, bez emocí, podrobněji viz kapitola *Přístupy k řešení konfliktů*). Zde Lisa, čerpající z Plamínka, hovoří o nejvhodnější době pro zásah do situace, jelikož „...vznikající nerovnováha není silná a nevyvolává většinou radikálně odlišné představy o jejím řešení, ani emoce s těmito představami spojené...“. Následně však dochází ke zlomu, a v tomto okamžiku se zpravidla k problému přidává vztahová dimenze a problém se tak stává obtížněji řešitelným sporem. V případě neřešení konfliktu do této chvíle, dochází k přeměně odlišností v **polaritu**, která je 3. fází. „Věcné problémy jsou personifikovány, interakce nabývají charakteru *kdo z koho...*“, což automaticky vede k **separaci** (4. fáze) či k **destrukci** (5. fáze). Separace může být v situacích, kdy spolu jedinci nežijí či nepracují, konečnou fází. Představuje podle Plamínka velmi důležitou část vývoje konfliktu, jelikož dochází k přechodu od narušené rovnováhy k narušené stabilitě,

kteřá je podle autora mnohem závažnější, jelikož, jak v rámci své teorie říká, „...porušováním rovnováhy vnucujete systému dynamiku, porušováním stability jej ohrožujete...“. Tento stav narušení systému, jak již bylo řečeno výše, představuje krizi. Mají-li spolu účastníci něco utvářet, může se konflikt vyvinout z vyhrocení v destrukci, která může vést ke zkolabování systému. Nedojde-li k němu, může postupně přecházet skrze rozvinutí únavových symptomů do 6. fáze – **vyčerpání**, což je cesta mnohem příznivější. Konflikt, který není řešen, a přesto nezpůsobí kolaps systému, vstoupí do fáze sedmé – **latence**, „...kteřá může vlivem léčivého účinku času vejít zpět do **stavu klidu a stability**“. (Plamínek, 2009: 32; Lisa, 2007: 77-78)

Představili jsme si zde tedy velmi přehledný popis vývoje konfliktu podle Plamínka, z něhož lze vycházet při volbě vhodných přístupů pro práci s konfliktem, při jeho řešení.

1.6. Cyklus konfliktu

Jelikož je konflikt neoddělitelnou součástí našeho života, každý se s nějakým setkal či setká, ať již jde pouze o nějaký nepatrný, který může skončit hned u prvních fází. „Naše individuální zkušenost s konfliktem prochází sérií fází, jež dohromady vytváří stále se obnovující cyklus...“, který může být rozličné povahy. Tento cyklus, popsany v knize organizace Partners Czech, tvoří 4 fáze, přičemž to, že si tento cyklus prozkoumáme, nám pomůže ujasnit si, jaký vliv na nás samé konflikty mají a jaký mají v celém našem životě smysl a užitek. Tyto jednotlivé fáze velmi přehledně znázorňuje obrázek č. 4.



Obrázek č. 4 Cyklus konfliktu Zdroj: Partners Czech, o.p.s: Konflikty jako kořeni života, 2004, str.27

Podle tohoto modelu začíná každý cyklus konfliktu názorem, který zastáváme, určitým **postojem před konfliktem**. Jak již bylo řečeno výše (v kapitole *Předmět konfliktu*), za tímto našim postojem se většinou skrývá zájem, který zpravidla není s postojem totožný. Pro tuto chvíli je však podstatné to, že takovýto postoj či zájem ovlivňuje, jak se při konfliktu chováme. Zájmy či postoje každého člověka ovlivňuje mnoho faktorů. Zpravidla

se jedná o dětské představy, které jsme o konfliktu získali, chování, které je ovlivněno vzorem rodičů, učitelů či přátel, stanoviska získaná vlivem médií a naše vlastní zkušenosti s konfliktem. Každý takovýto názor nemusí mít nutně povahu pozitivní či negativní, tedy do této chvíle můžeme zaujímat zcela neutrální postoj.

Dochází ke konfliktu, což představuje fázi druhou. Ani v té ještě nerozlišujeme konflikt jako pozitivní nebo negativní. Rozhodující je až fáze číslo tři, tedy samotná naše **reakce na konflikt**, která již může dát onomu konfliktu ráz pozitivní či negativní. Tato „...naše reakce je obvykle založena na tom, co se o konfliktu domníváme...“. Bez ohledu na to, jaké povahy je konflikt, se zpravidla tato naše reakce či odezva odvíjí od našeho chování, od naší výchovy, zkušeností, představ. Setkat se můžeme s různými reakcemi, ať již jde o smích, pláč, zlost, smutek nebo lhostejnost. **Důsledky** naší reakce na vzniklý konflikt představují fázi číslo čtyři. Jejich podobu ovlivňuje pouze naše reakce, která rozhodne, zda budou pozitivní či negativní (stres, napětí, apod.). Proto, aby mohlo dojít k nějaké pozitivní změně, je velmi důležité postavit se ke konfliktu čelem a s úmyslem ho nějak produktivně vyřešit. Naopak začneme-li bezdůvodně křičet či dělat, že konflikt neexistuje, důsledky mohou být pouze negativní. Pro pozitivní změnu je tedy velmi důležité poznání, uvědomění si toho, co a proč se stalo. Zároveň je třeba určité vůle, ochoty k volbě vhodného řešení, přičemž je neméně důležitá určitá dovednost, jak ke správnému řešení dojít. Těmi nejdůležitějšími dovednostmi pak je umění efektivní a otevřené komunikace a aktivního naslouchání. (Partners, 2004: 27-28, passim)

1.7. Mobbing

Dochází-li k tomu, že jsou konflikty využívány zcela záměrně, s cílem poškodit kolegu v zaměstnání, mluvíme o **mobbingu**. Pojem mobbing je odvozený od anglického *to mob*, které znamená napadnout či hromadně napadat. V Anglii se mobbing skrývá pod pojmem 'bullying', v USA pod pojmem 'employee abuse'. (Kratz, 2005: 15) V českém prostředí se s mobbingem lze poslední dobou setkat stále častěji.

Jako první tento pojem využíval Konrad Lorenz při svém studiu zvířat, který mobbing popisoval jako 'útok zvířecí tlupy na vetřelce'. Na pracovní prostředí ho aplikoval Heinz Leymann, který také definoval 10 jeho hlavních spouštěčů. Mobbing, některými autory nazývaný šikana, některými až dalším stupněm šikany, představuje „psychický teror na pracovišti...“, který vychází od spolupracovníků. (neziskovky, 2008; Kratz, 2005:

15) Tento psychoteror zahrnuje cílevědomé psychické ubližování, které může mít podobu pomluv, kompromitování, ignorování, zastrašování, ústrků, systematického odstřížení od informací, negování výkonů, finanční újmy a podobně. (MPSV, 2008) Fehlau uvádí, že se s ním lze setkat „...v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním...“. Jedinec je v rámci mobbingu napadán systematicky, nejméně jednou týdně, a minimálně během jednoho souvislého půlroku. Dochází k tomu za účelem a nebo efektem vyloučení ze společné oblasti činnosti, přímo nebo nepřímo. Autor doporučuje jako vhodný nástroj pro jeho zjišťování například dotazník podle Leymann Investory of Psychological Terror /LIPT/, jehož plné znění uvádí ve své knize. (Fehlau, 2003: 24-25)

Kocábek, odborník na prevenci kriminality při MPSV, vidí jeho nejčastější příčinu v nedostatku morálních vlastností a potřebného právního vědomí vedoucího pracovníka. Zejména on, podle autora, odpovídá za ovzduší pracovního týmu a vytvoří-li v něm prostředí, ve kterém podněcuje nekalé jednání, například v podobě donášení, různými odměnami, podporuje tak pozvolna i vznik mobbingu. (MPSV, 2008) Meier doplňuje, že příčina mobbingu může být i v osobě samotné či ve vzájemném vztahu spolupracovníků, dále pak v nedostatečných informacích či nejasných kompetencích, tedy ve špatných organizačních rámcových podmínkách. (Meier, 2009: 116).

Tvrzení, že příčinou je sama postižená osoba, je však minimálně nevhodné, i přesto, že lze vysledovat některé častěji zainteresované typy do těchto situací (osoby neprůbojné, citlivé či labilní). Mobbing však může postihnout kohokoliv, i velmi silné jedince, u nichž bychom nikdy nepředpokládali, že se jich mobbing může někdy týkat. Právě v souvislosti s pracovním prostředím hovoří o mobbingu Kratz jako o deformované reakci jednotlivce na realitu do určité míry odcizené právě pracovním procesem, zejména proto zde jakékoliv pravidelnosti nelze najít. (Kratz, 2005: 8) Kunstová dále zdůrazňuje jako možné příčiny také sociální vlivy, prostředí a výchovu, především však mluví o mechanismech, které mají biologický původ a máme je společné se zvířaty. (Kunstová, 2008) Tato skutečnost ostatně odkazuje zpět k výzkumům Lorenze.

Ačkoliv se jedná o jev velmi závažný, o němž je potřeba mluvit a hledat cesty, které by takovému jednání úspěšně zabránily, či v případě jeho vzniku pomáhaly situaci řešit, Fehlau upozorňuje na to, že stále se rozšiřující užívání tohoto pojmu v masmédiích vedlo i ke snaze ztotožňovat každý sociální problém, ke kterému na pracovišti dojde, právě s mobbingem. Proto je důležité znát základní charakteristiky tohoto jevu. Mobbing má podle autora pevně stanovenou formu. Především se tedy jedná o dlouhodobý proces, který probíhá v pěti fázích (Fehlau, 2003: 27-28):

1. V první fázi se objevuje špatně či vůbec neošetřený problém, který ač může být zcela jednoduchý, tím, že není řešen, přeroste v mnohem větší a závažnější. Objevují se první, často se opakující napadení a především „...vykrytalizování oběti“.

2. Ve druhé fázi se stále častější a mnohem intenzivnější útoky soustřeďují na konkrétní osobu, a tyto ataky se stávají zcela zřejmými i pro ostatní zaměstnance. Neustálým napadáním se snižuje schopnost sebeovládání oběti.

3. Oběť si začíná velmi silně uvědomovat své vyloučení ze sociálně-pracovního prostředí, střídají se u ní pocity deprese a agrese, které stále narůstají. Vedou až k vyhledání lékařské či psychologické pomoci.

4. Oběť je zcela izolována, což je patrné jak pro její spolupracovníky, tak pro zaměstnavatele. Může se pokoušet ještě „...o znovunabytí pocitu vlastní hodnoty“. „Připravuje se ukončení pracovního poměru cestou odstrkování, zbavování vlivu a přemísťování“.

5. Oběť opouští podnik, přičemž negativní následky způsobené mobbingem si odnáší s sebou a zpravidla mívají velký vliv na celý její další život, jak pracovní, tak i soukromý.

Kocábek zakotvuje průběh mobbingu pouze do tří fází, které zohledňují především stav oběti: primární viktimizace (finanční a emocionální újma oběti), sekundární viktimizace (nesprávná reakce kolektivu a vedení – vznik negativních psychických stavů u oběti) a terciární viktimizace (újma oběti psychická i fyzická). (MPSV, 2008)

V případě vzniku mobbingu, ať již *pouze* nepatrných počátečních fází, je velmi důležitá okamžitá reakce spolupracovníků, ideálně ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem. Tyto počáteční fáze zpravidla představují drobné konflikty, jejichž konstruktivní řešení může vést k úplnému potlačení vzniku mobbingu. Takové konstruktivní řešení představuje samozřejmě hledání skutečných příčin, na němž by se měli podílet všichni jedinci zainteresovaní v dané situaci. Nikdo by neměl nečinně přihlížet tomu, jak je ponižována důstojnost jiného člověka, neboť „...kdo mlčí, stává se spolupachatelem...“. A pokud toto činí dokonce nadřízený pracovník, porušuje své povinnosti, kterými je mimo jiné právě odpovědnost za podřízené pracovníky. (Kratz, 2005: 22-27, 51-52, 123) Pakliže mobbing bez postřehnutí přerůstá do stále další a další fáze, měl by dotčený zaměstnanec neprodleně vyhledat lékařskou, psychologickou či právní pomoc, která mu může být nápomocna při znovuzískání ztracené důvěry. Nejen pro předcházení vzniku mobbingu či jakýchkoliv negativních fenoménů na pracovišti je velkým pomocníkem, v současné době se neustále rozvíjející *supervize*. Setkáme se však bohužel ještě i s tím, že tento pojem i v dnešní době zůstává pro některé sociální ale i

zdravotní organizace stále jen pojmem či nutností. Supervize však představuje velmi významnou pomoc právě při prevenci vzniku mobbingu (a nejen při jeho), protože umožňuje zaměstnancům dát najevo své pocity a zejména pak vyzdvihnout konkrétní problémy. Jedná se o celoživotní formu učení, zaměřenou: „Na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.“. Samotným základem supervize je „...reflexe profesní praxe...“ (Koláčková, 2003: 349) Supervize tak není jen určitým dohledem, jak je často vnímána, nýbrž reflektováním komplexní činnosti, týkající se především mezilidských vztahů a „...naplnění smyslu...“, co se týká vykonávané činnosti. Jejím ústředním cílem pak je nalézt lepší přístup jak ke klientovi či kolegům, tak také ke způsobům vlastní práce. (Havrdová, 2008: 20-21) Fehlau zmiňuje v této souvislosti jako vhodné metody spolu se supervizi i **koučování**, tedy průběžné vedení procesem objevování, jako velmi významnou podporu převážně externími odborníky. Supervize i koučování mohou však být realizovány také v interní formě. Supervizorem tak může být kolega nebo i manažer, zde pak mluvíme o manažerské supervizi (nepřímá nebo přímá). (Payne, 2008: 167) Volba určitého typu záleží na jeho vhodnosti pro konkrétní situaci.

Oba tyto přístupy, tzn. supervize a koučování, tedy umožní reflexi a následně mohou i usnadnit zvládání problémových a konfliktních situací. Koučování i supervize mají v organizaci pomoci dovést jedince zainteresované v nějakém konfliktu do situace, v níž ho již dokáží sami řešit. Pomáhají jim tedy odhalit skutečné příčiny (zájmy) a nastavit cesty, kterými se lze vydat pro řešení konfliktu. (Fehlau, 2003: 99, Plamínek, 1999: 76)

V případech, kdy nejsou v organizaci takovéto možnosti a mobbing dojde až do nejzazších fází, může být podle Kocábka i samotný odchod ze zaměstnání určitým vysvobozením pro napadaného zaměstnance a ten by ho neměl přijímat jako nezdár, ale jako novou šanci začít někde znovu a lépe. (MPSV, 2008) S tímto se ztotožňují i autoři internetových stránek psychoterapeut.cz, kteří zde uvádějí, že pokud se někdo dostane do „spárů“ mobbingu, vymanit se z nich je zpravidla pro daného jedince velmi obtížné, protože proti němu stojí velmi často ostatní kolegové i nadřízený. (psychoterapeut, s.d.)

Ještě o stupeň závažnějším případem mobbingu je **bossing**, jelikož představuje iniciování a akceptování mobbingu samotným nadřízeným pracovníkem oběti mobbingu. Tento pojem je odvozen od anglického slova boss (šéf, předák, vedoucí) a zachycuje chování právě vedoucího pracovníka. Praktiky v rámci bossingu zahrnují například odmítání dovolené či pohružku výpovědi. (wikipedia, s.d.) Jiným typem pak je **staffing**,

který představuje takovou situaci, kdy je mobbing namířen podřízenými pracovníky proti nadřízenému. (Kratz, 2005: 8)

Všechny tyto formy *šikany* jsou velmi závažné a je proto třeba o nich mít dostatek informací, přičemž každý manažer by měl znát také zejména jejich příznaky i příčiny a vzniku takového jevu ve svém týmu umět včas zabránit, mimo jiné vytvořením vhodné organizačně manažerské kultury, která by měla mimo jiné zahrnovat určité normativní zabezpečení proti jeho vzniku v rámci dané organizace. (psychoterapeut, s.d., Kratz, 2005)

1.8. Shrnutí

Nyní jsme si ukázali, že skutečně existuje nepřehledné množství typů konfliktů, jejich příčin či předmětů. Názorně jsme si představili vývoj konfliktu v čase, i jeho cyklus. Každá z těchto kapitol nám umožnila bližší seznámení s jevem nazvaným konflikt a nyní může velmi usnadnit každodenní život, jelikož konflikt je všudypřítomný a nikomu z nás se nepodaří mu zcela uniknout. Proto je určitě velkým přínosem umět se v této oblasti orientovat a umět na takové situace reagovat. Největší přínos pak vidíme v možnosti jejich prevence. Ta je velmi významná zejména v zaměstnání, kde v rámci četných mezilidských interakcí může ke vzniku konfliktů docházet a využití vhodného zásahu ještě v počátečních fázích konfliktu může zamezit rozvinutí velmi nepříjemné atmosféry mezi jednotlivými členy týmu, který by mohl svoji energii využít efektivněji – pro zkvalitnění své práce. Prozatím však máme pouze určitý přehled o dané oblasti, nyní si ještě ukážeme, jak s těmito poznatky pracovat.

2. Řešení konfliktu

Každý konflikt a následně i konfliktní situace jsou vždy velmi specifické. Záleží na mnoha aspektech, které ovlivňují jejich podobu i samotný vývoj. V předchozích kapitolách jsme si uvedli nejčastější typy konfliktů, se kterými se můžeme setkat, i to, jak probíhají a jak se vyvíjejí. Samozřejmě v životě každého z nás zpravidla není nic pouze bílé nebo černé, ale poměrně dosti pestrobarevné, tedy i s konflikty se setkáme spíše v často velmi složité podobě. Všechny tyto pomůcky, jako jsou přehledy typů konfliktů a práce s nimi, které autoři uvádějí, ať již vytvořené na základě vlastních zkušeností či zhodnocením a shrnutím již publikovaných prací jiných autorů, mají být především vodítkem, jak v konfliktních situacích nalézat určité pravidelnosti. Ačkoliv jde tedy o činnost velmi náročnou, každý takovýto přehled může být užitečným nástrojem pro její usnadnění a pro další práci s konflikty. Stejně tak je tomu i s možnými přístupy k řešení konfliktů. Je velmi těžké odhadnout, jak se ten druhý, s nímž se octneme ve sporné situaci, zachová, jak zareaguje na naše určité gesto, postoj či výraz obličeje. Již zcela nepatrná maličkost, může mít velký vliv na samotný průběh, ale i výsledek konfliktní situace. Všechna řešení, která nabízejí autoři zabývající se tématem konfliktu, je proto třeba brát jako přibližný návod pro práci s nimi a vždy je nejdůležitější vycházet z dané situace a na základě jejího vývoje na ni reagovat.

2.1. Přístupy k řešení konfliktu

Zřejmě nejdůležitějším východiskem pro práci s konflikty je práce s *emocemi*. Každá konfliktní situace je situací, v níž emoce zabírají své ústřední místo a z velké části mohou utvářet její průběh. V některých případech mohou být přínosem, mohou však i negativně ovlivňovat naše jednání. Zde můžeme u autorů odlišit dva přístupy. První vychází z toho, že prvním krokem pro jakoukoliv další práci s konflikty je oproštění se od veškerých emocí. S tímto postojem se můžeme setkat například u Plamínka, u kterého jsme již zmínili důraz na odlišování *sporu* a *problému*, přičemž spor je podle autora emocionálně zabarvený problém. Abychom byli schopni efektivně vyřešit nějaký konflikt, je třeba se od sporu dostat k problému, tedy dostat se přes emocionální slupku k samotnému jádru, které je následně možné vyřešit racionálně. Emoce přitom mohou být podle této teorie slabé nebo silné. Slabé emoce postačí při řešení konfliktu pouze vzít na vědomí, silné je třeba si i

pojmenovat a následně zaměřit pozornost za ně samotné a po jejich „pochopení“ přejít k jádru problému. Jedná se o něco pro mnohé jedince velmi obtížného, podle Plamínka jde však o velmi důležitý krok vedoucí k úspěšnému vyřešení problému. Toto pochopení a odstranění „člověčiny“, tedy emocionálního obalu, považuje autor za samotný základ správného přístupu ke konfliktům. (Plamínek, 2009: 18 -22)

Druhým přístupem k řešení konfliktů je zcela opačný přístup, který naopak trvá na zachování emocionální stránky konfliktu. Zastánkyní tohoto přístupu je především Holá, podle níž vede odstranění emocionální stránky konfliktní situace k jejímu řešení pouze v rámci pozic. Podle autorky představují vlastnosti lidí a jejich specifický typ chování významnou součást každého nastalého problému a není možné ho efektivně vyřešit, když bude tato stránka opomíjena. (Holá, 2003: 22-23)

Při řešení konfliktů je také velmi důležité, jak k tomuto procesu přistoupíme v rámci pohledu na cíl konfliktu. Mnozí autoři často pohlíží na konflikt jako na *spor* dvou lidí, kdy na jeho konci bude stát *vítěz a poražený*. Mnohé teorie současných autorů však již směřují spíše k tomu, aby v závěru celého sporu stály dva jedinci, kteří jsou oba spokojeni s jeho výsledkem – *vítěz a vítěz* (konstruktivní řešení). Tuto myšlenku v české literatuře rozvinul například Plamínek ve svém Synergickém managementu (1999), jehož základem je vyřešit spor nikoliv ve prospěch pouze jedné strany, ale zvolením správných technik a přístupů dosáhnout takového výsledku, který bude prospěšný pro obě strany, tedy budou s ním spokojeny. Synergii autor vysvětluje na příkladu lidského těla, tedy určitého sjednocení mnoha samostatných dílů, které v tomto výsledném celku spolu dokáží velmi dobře spolupracovat. Výsledný efekt tohoto sjednocení je navíc mnohem větší než efekt jednotlivých osamocených částí. Tuto myšlenku autor dále převádí na fungování pracovních týmů. (Plamínek, 1999: passim, 2009: 36) V zahraniční literatuře, z níž vychází také čeští autoři, tento přístup, který vznikl v rámci harvardského projektu, nalezneme pod názvem *win-win* (což zcela vystihuje jeho podstatu: *výhra - výhra*). Tento přístup je založen na principiálním vyjednávání, a je využíváný za účelem hledání společných cílů a možností jejich sloučení. (Fisher, Ury, Patton [1991] 2006: 20) K tomuto tématu se podrobněji dostaneme v kapitole *Záměrné řešení konfliktů účastníky konfliktní situace*. Ještě si pouze doplníme, že s touto myšlenkou se ztotožňuje mimo jiné také Holá, podle níž není hlavním cílem řešení konfliktu pouze „vyřešení dané situace“, ale změna konfliktní situace na nekonfliktní za pomoci aktivního řešení dané situace, adaptací na tuto situaci či změny vnímání dané situace. (Holá, 2003: 18)

Velkou roli při volbě přístupu ke konfliktu hraje prostředí, okolnosti, za jakých ke konfliktu došlo. Především pak také účastníci konfliktu – jejich osobnostní charakteristiky, kultura, kterou jsou ovlivněni či vzájemný vztah těchto osob. Neméně důležitý může být i předmět sporu. Podle Lisy je dále důležité při volbě přístupu ke konfliktu, jak bude zvolený přístup nákladný, jak je silná ta která strana v konfliktu, či jak významný konflikt pro jednotlivé strany bude. Velmi podstatné pak je také to, zda při řešení konfliktu kontrolujeme *proces* řešení či jeho *výsledek*. „Kontrolují-li strany konfliktu proces řešení konfliktní situace, existuje větší pravděpodobnost, že výsledek bude pro všechny strany konfliktu příznivý a že strany konfliktu budou s tímto výsledkem spokojeny a tudíž i ochotné ho respektovat.“ Zaměřují-li se pouze na samotný výsledek, tato pravděpodobnost se snižuje. (Lisa, 2007: 79-80) Obdobou tohoto mohou být dva protikladné přístupy: kladení důrazu na *vztah* účastníků sporu a kladení důrazu na *výsledek*. Určení jedné z těchto skutečností jako naší priority je rozhodující pro hledání možných řešení, protože se jedná o zcela rozličnou motivaci. „Podle toho budeme ochotni ustoupit, nebo trvat na svých požadavcích, budeme se snažit zachovat tvář, nebo ji vystavíme všanc svému protivníkovi v rámci dosažení konkrétního cíle.“ (Keprtová, s.d.: 2)

Můžeme tedy shrnout, že již samotný přístup ke konfliktu je rozhodující pro další jeho vývoj, pro další vývoj práce s ním. V rámci rozvoje v dnešní době stále častěji využívaného přístupu směřujícího k výsledku v podobě win-win a jeho kladného hodnocení, nabývá na významu tvrzení, že pokud sledují všichni účastníci sporu dosažení pouze vlastního vítězství jako hlavní cíl, uvíznou v něm. (Partners, 2004)

2.1.1. Komunikace – základ řešení konfliktu

Vzhledem k hojnému počtu literatury, týkající se tématu konfliktů a práce s nimi, je také možné se setkat s rozličnými přístupy k jejich řešení. Mnozí autoři navrhují sami vlastní způsoby jejich řešení, často však vycházejí z již publikovaných prací, přičemž tyto způsoby řešení dále rozvíjejí a doplňují. Lze se tedy i v případě možných způsobů řešení konfliktů setkat s jejich rozličnými podobami. Navzdory této skutečnosti, lze v literatuře vysledovat jeden základní aspekt, v němž se zpravidla autoři shodují – význam komunikace.

Komunikace je při řešení konfliktu nezbytným prvkem, bez něhož by sebelepší řešení nemuselo přinést kýžené ovoce. Keprtová dokonce označuje konflikt za „vyústění

komunikačního nedorozumění v rámci našeho každodenního života“ (Keprtová, s.d.: 1) Pokud člověk nemá k dispozici podstatné informace a konfliktu dostatečně nerozumí a neporozumí, nemůže ho správně řešit. O problému je třeba mluvit a je velmi důležité, aby si účastníci sporu porozuměli, aby pochopili význam toho, co ten druhý říká. Zejména pak aby pochopili, co ten druhý myslí tím, co říká. Nesprávný způsob komunikace může být samotným jádrem daného konfliktu. „Jakmile se jednou komunikace vyjasní a lidé začnou vzájemně spolupracovat, naleznou se snadněji řešení i pro závažné problémy.“ (Partners, 2004: 65) Správná komunikace tedy může přinést nové poznatky, zkušenosti, které nám mohou být užitečné v našem životě.

Samotnou komunikaci mezi lidmi ovlivňuje velké množství aspektů, které Barnlund roztřídil do čtyř skupin, jež nazval **faktory konfliktu**. Jedná se o hodnoty, představy a vnímání, předpoklady a komunikační styly. Podle tohoto autora začíná být komunikace mezi dvěma jedinci velice obtížná v případě, že se liší alespoň v jednom z těchto bodů. (Barnlund, citován in Partners, 2004: 66) Keprtová tyto aspekty nazývá bariéry a dělí je na osobní, procesní a vnější. (Keprtová, s.d.: 1) Ačkoliv používá jiné označení, v jejich obsahu se s Barnlundem shoduje.

Přestože je to mnohdy velmi obtížné, je při rozhovoru dvou lidí velmi důležité, aby oba nebrali za samozřejmé, že tomu druhému nebo ten druhý nám vždy zcela rozumí, právě z důvodu mnoha rozličných oblastí života. Tato skutečnost nabývá na významu zejména v rámci práce s konflikty, protože mnohdy může jít o velmi vypjatou a stresovou situaci, kdy právě samotný způsob komunikace může rozhodnout o jeho průběhu i samotném výsledku. V této souvislosti mluvíme o efektivní komunikaci, která představuje „...přímé propojení lidí, umožňující vzájemnou výměnu myšlenek, názorů a pocitů, které vedou k porozumění“ (Partners, 2004: 68)

Efektivní komunikaci tvoří dva základní prvky. Prvním je aktivní naslouchání a druhý představuje efektivní promluva, tj. promluva v 1. osobě (‘já-sdělení’).

Aktivní naslouchání je komunikativní dovedností a „...vyžaduje soustředění a schopnost být objektivní v situacích, které často volají po jasných názorech a rozhodnutích...“. Tvoří ho tyto fáze: povzbuzování, objasňování, parafrázování (tzn. zopakování, toho, co druhý řekl a ujištění sebe i toho druhého, že jedinec správně porozuměl a že poslouchá), zrcadlení pocitu (tj. slovní vyjádření pocitů toho druhého), shrnutí, uznání a potvrzování, přičemž účelem žádné z těchto fází není vyjadřovat souhlas tomu, kdo s námi hovoří, ale povzbudit ho k dalšímu rozhovoru a při něm aktivně naslouchat. (Matoušek, 2003: passim; Partners,

2004: 68) Vyjádřeno jedním slovem, aktivní naslouchání je založeno na empatii. (Riskin, 1996: 25)

Druhou, neméně důležitou součástí efektivní komunikace je, jak již bylo řečeno, *promluva v 1. osobě, tzv. 'já-sdělení'*. Promluva v 1. osobě bývá upřednostňována před promluvou ve 2. osobě, jelikož tento druhý typ může na osobu, ke které mluvíme, působit spíše jako obviňování, vyčítání a takto *obviněný* by se mohl na tuto skutečnost soustředit mnohem více než na samotné jádro problému. Mohl by hledat vhodné způsoby své obhajoby, místo aby se snažil spolu s mluvčím pátrat po možném řešení přijatelném pro obě strany. Zde je označováno jako největší problém uvědomění si, kdy je tento typ vhodné použít, protože je-li někdo rozčilen a jeho chování emotivně zbarveno, bude spíše směřovat k obviňování toho druhého. (Partners, 2004: 85-90)

Fehlau označuje komunikaci přímo jako nejvhodnější nástroj pro ovlivnění vývoje konfliktu, pročež definuje ***základní pravidla úspěšné komunikace***: 'myšlené' ještě neznamená 'vyřčené'; 'řečené' ještě neznamená 'slyšené'; 'slyšet' ještě neznamená 'rozumět'; 'rozumět' ještě neznamená 'souhlasit'; 'souhlasit' ještě neznamená 'dodržet'; 'dodržet' ještě neznamená 'provést'; 'provést' ještě neznamená 'provést změnu'. Tato pravidla stručně vystihují a doplňují již vyřčené. (2003: 72-78)

2.2. Řešit nebo zvládat konflikt?

V rámci řešení konfliktů je velmi důležité striktně odlišovat pojem „*zvládat*“ od pojmu „*řešit*“ konflikt. Zvládnutí konfliktu představuje skutečnost, při níž dojde ke změně či odstranění jeho projevů jako jsou konfliktní chování a postoje aktérů. Samotné zvládnutí konfliktu však zpravidla představuje pouze zastavení jeho destruktivního vývoje a nevede k odstranění jeho příčiny, ani ke změně jednání jeho účastníků, jejich postojů a toho, jak konfliktní situaci vnímají. K tomuto vede vyřešení konfliktu, přičemž konflikt, který je *dobře* vyřešený (tzn. je dosaženo přiměřené ochoty obou stran konfliktu k realizaci určitého výsledku), představuje výsledek, který je možné dlouhodobě udržet a nepovede tak k dalším konfliktům. (Lisa, 2007: 79-80) S tímto tvrzením se nepřímou ztotožňují mnozí současní autoři věnující se tomu tématu, protože každý konflikt vnímají zpravidla již jako příležitost ke změně a vyhýbání se řešení nedoporučují. Zvládnutí konfliktu připouštějí pouze v případech, kdy není dostatek prostoru, možností a nástrojů k jeho řešení, pouze však jako dočasné řešení. (Plamínek, 1994) Aby však konflikty mohly plnit svoji

významnou úlohu pomocníka při vývoji lidí a společnosti, je dobré se orientovat v oblasti nástrojů a mechanismů, skrze které je možné je zdárně řešit.

2.3. Styly řešení konfliktu

Je možné se setkat s celou řadou snah o určitou kategorizaci základních „technik vyrovnání se s konfliktní situací“ či „obránných mechanismů“. Podle Holé však lze tato označení používat jen s určitými výhradami, protože mohou vzbuzovat dojem, „...že řešení konfliktů je sledem ustálených, jednoznačných postupů, bezděčných mechanických činů...“. Reakce v konfliktních situacích však mohou být různé – nevědomé, afektivní či záměrné. Zároveň se na různých úrovních mohou kombinovat rozličné zvyklosti, mechanismy, dovednosti či postupy. Autorka uvádí jako nejčastější reakce na náročné životní situace, mezi které řadí i konfliktní situace, tyto: zvýšené úsilí zdolávat překážky, rezignace nebo zaměření se na náhradní cíl či použití některé z technik, které mají vést k překonání napětí a úzkosti pramenící z nemožnosti dosáhnout cíle. (Holá, 2003: 17)

Důležité je také to, že, jak již bylo řečeno, velmi často se v dnešní společnosti setkáme s všeobecným postojem ke konfliktu jako negativnímu fenoménu. To, že by lidé pohlíželi na nějaký konflikt jako „...na pozitivní sílu pokroku...“ není příliš obvyklé a tato myšlenka se dostává do podvědomí lidí zhruba až v posledním desetiletí (*pozitivistický přístup*). (Plamínek, 2009) Mnohdy se také stává, že „...lidé přistupují ke střetu s přesvědčením, že buď zvítězí, nebo padnou, udrží se nad vodou či utonou, a bojují o vítězství, jako by jim šlo o život.“ Setkat se však lze i s opačným případem, kdy se lidé snaží vyhybat konfliktní situaci, jak jen to je možné a svůj vztek potlačují. (Partners, 2004)

V případě, že se jedinci rozhodnou nějakým způsobem konfliktní situaci řešit, využívají několika různých stylů. Přehled takových stylů vytvořili v 70. letech 20. století Thomas a Kilmann, který nazvali Thomas-Kilmann Conflict Instrument (TKI). Tento model zohledňuje skutečnost, že každý člověk upřednostňuje různý styl řešení. Zároveň autoři během svých výzkumů zaznamenali, že rozličné styly byly nejužitečnější v odlišných situacích. (Mind Tools, s.d., překlad vlastní)

Nečastěji bývají v rámci tohoto modelu využívány dva základní styly, o nichž ve své knize ze stejné doby pojednává i Křivohlavý – soupeření (kompetitivní) a spolupráce (kooperativní). Každý z těchto stylů má své výhody i nevýhody. Podle Křivohlavého si

jedinci volí jeden z těchto stylů zpravidla na základně svých osobnostních a situačních faktorů (Křivohlavý, 1973: 198 - 203) **Soupeřivost** (nebo **sebeprosazení**) upřednostňují spíše lidé nedůvěřiví, emocionálně nezralí, eticky poddajní, s nedostatkem morálních principů a s autoritářskými rysy. Je to styl, v rámci kterého jedinec usiluje o zcela autoritativní prosazení pouze svých vlastních zájmů a nebere vůbec v potaz svůj vztah k druhém účastníku sporu. (Šišková, Stöhrnová, 2003: 136) Jak dále říká Deutsch, kompetice, čili soupeření, představuje nesoulad v cílech zainteresovaných stran, kdy zvýšením pravděpodobnosti dosažení cílů u jedné strany, dochází ke snížení této pravděpodobnosti u strany druhé. (Deutsch, [1973] 1978: 10, překlad vlastní) Podle Thomase a Kilmanna může být tento styl velmi užitečný pro případy pohotovosti či nutnost rozhodování, tedy tehdy, je-li vyžadována rychlá reakce. Zároveň při nepopulárních rozhodnutí či v případě obrany proti jedinci, jež se snaží sobecky zneužít situace. (Mind Tools, s.d.,překlad vlastní)

Spolupráci (nebo **dohodu**) si volí spíše lidé , kteří mají podle Křivohlavého takové situační faktory, které kooperaci podporují. (Křivohlavý, 1973: 198 - 203) Jedná se o styl nejvíce náročný na čas, zároveň však nejvíce efektivní. Zohledňuje jak současnost, tak i budoucnost, protože umožňuje zachování dobrých vztahů obou účastníků sporu. „Je založen na naplnění zájmů, cílů a potřeb všech zúčastněných stran.“ (Šišková, Stöhrnová, 2003: 137) Thomas a Kilmann považují tento styl za velmi významný právě pro důraz na důležitost obou stran, hledajících společné řešení, které nebude pouhým kompromisem, ale jak již bylo řečeno, nejlepším možným řešením pro obě strany. (Mind Tools, s.d., překlad vlastní) Aby byli účastníci sporu motivováni pro volbu tohoto stylu řešení konfliktu, musí zisk z kooperace být vyšší než-li zisk ze soupeření. (Holá, 2003: 21) Čímž se také znovu dostáváme k velkému významu komunikace, protože funguje-li dobře komunikace, převládá snaha o spolupráci. Chtějí-li a jsou-li schopni se účastníci konfliktní situace domluvit, navrhnout řešení, která si vždy ten druhý promýšlí a dokáže o nich společně hovořit, je mnohem větší šance, že společně dojdou k nějakému řešení. Naopak nejsou-li spolu schopni hovořit, vážne-li velmi vážně komunikace, pravděpodobnost, že spolu dokáže společně hledat nějaké řešení, je minimální, tedy směřují spíše k soupeření. Navíc, čím víc má určitý jedinec omezené komunikační dovednosti, tím větší je také pravděpodobnost, že dojde i k fyzickému násilí. K soupeření se také uchylují spíše jedinci, kteří mají určitý pocit moci, převahy nad tím druhým a jsou si jisti, že mohou díky ní prosadit své zájmy (podle nichž je síla právo). Znevýhodněný jedinec pak musí sám zhodnotit situaci (své šance), půjde-li do daného sporu či se uchýlí spíše k některému z následujících stylů (únik,

přizpůsobení). *Vítěz* takového sporu, jež zisku dosahuje s využitím moci, však může v budoucnu očekávat odvetu, jelikož zde zpravidla konflikt přetrvává a *porazený* může vyčkávat na příležitost, kdy se za danou křivdu pomstí. (Eggert, Falzon, 2005: 15, 18-20)

Budou-li v rámci řešení konfliktní situace respektovány dva základní aspekty, tedy, že se v rámci sporu snaží obě strany něco získat a že berou v potaz to, jaký je poji vztah s druhým účastníkem sporu, lze se setkat ještě s dalšími styly řešení konfliktů, jako jsou přizpůsobení se, únik, kompromis. **Přizpůsobení** představuje takovou situaci, kdy je jeden z účastníků sporu slabší a vzdá se dobrovolně svých požadavků ve prospěch druhé strany, tzn. představuje ochotu upřednostnit uspokojení cizích potřeb před svými vlastními. Hlavním důvodem pro volbu tohoto stylu je zpravidla snaha jedince o zachování dobrých vztahů s druhým účastníkem konfliktu a je typické pro ne příliš sebevědomého, vysoce spolupracujícího člověka. (Černý, 2009: 116, Mind Tools, s.d., překlad vlastní) **Únik** znamená odložení řešení sporu, přičemž právě v tomto případě nejčastěji dochází k jeho pozdější obnově. Ačkoliv existují i takové situace, v nichž je nejvhodnější právě tento styl, jde o slabý a neefektivní přístup. Lidé, kteří tíhnou k tomuto stylu, se snaží o úplné vyvarování konfliktům, přičemž delegují rozhodnutí na někoho jiného. (Mind Tools, s.d., překlad vlastní) V rámci **kompromisu** dojde k nalezení takového řešení, kdy obě strany sporu něco získají a zároveň něco ztratí. Ačkoliv si těmito ústupky zachovají dobré vzájemné vztahy, nejedná se o nejlepší možné řešení. (Šišková, Stöhronová, 2003: 137)

Žádný z těchto stylů však není sám o sobě lepší nebo horší, záleží vždy na konkrétní konfliktní situaci, pro níž jej použijeme. Keprtová považuje za velké riziko případ, kdy jedinec při řešení nastalé konfliktní situace upřednostňuje stále stejný styl. V případě opakovaného užití agrese se budou jedinci této osobě vyhýbat a snažit se dosáhnout řešení bez její účasti. Stejně tak okolí zaujímá určitý postoj k jedinci, který neustále ustupuje. Tento dává okolí určitý signál, že nemá rád konfrontaci a že s ním lze manipulovat. (Keprtová, s.d.: 2)

2.3.1. Manipulace

Nad důvodem existence manipulace v mezilidských vztazích se ve svých knihách zamýšlí mnoho autorů. Zpravidla k manipulaci dochází za účelem dosažení určitého cíle. Mnohdy se k ní jedinec uchyluje úmyslně (vědomá), nezdědka k ní však dochází i zcela

bezděčně (nevědomá). Obecně manipulace představuje takovou situaci, kdy dojde k ovlivňování jedné osoby druhou prostřednictvím verbálního či neverbálního sdělení. Manipulátor, tedy manipulující osoba, skrze určité nástroje - zpravidla neférovými prostředky - usiluje o dosažení určitého zisku, což ani nemusí manipulovaná osoba postřehnout. Toho docílí zpravidla tím, že u druhého člověka vyvolává pocit viny, zpochybňuje schopnosti, kvality, ale i osobnost daného jedince, přičemž postrádá jakékoliv hlubší etické zábrany. Zároveň přenáší na druhé odpovědnost, ze své se však chce vymanit. Při tom všem přizpůsobuje své chování, názory i city situaci či manipulované osobě. (Nazare-Aga, 1999: passim, Edmüller, Wilhelm, 2003: 15-16) Velmi často tato osoba i lže, což však například Lilley považuje za úroveň, která je v žebříčku problematického chování o stupeň výše nad manipulací, obě však k sobě mají velmi blízko. (Lilley, 2002: 62)

Zpravidla každý člověk se někdy k nějakému typu manipulace uchýlí, v rámci zachování efektivní, přímé komunikace by však na ní neměl setrvat. Existují však i tzv. manipulativní osobnosti, které zakládají své jednání pouze na manipulaci. Nazare-Aga zdůrazňuje nutnost rozlišovat mezi manipulací jako přechodnou formou chování a typickými projevy chování manipulativní osobnosti, což však vždy není úplně jednoduché. Takovou manipulativní osobností se člověk může stát díky vlivu obranného mechanismu, utvářeného již od dětství. Tyto osobnosti rozlišila autorka na 6 základních typů (Nazare-Aga [1997] 1999: 18-58):

- ***Sympatického manipulátora*** považuje za nejnebezpečnějšího, právě pro jeho schopnost dokonale skrývat svoji hru. Typická je pro něho veselost, přívětivost, úsměv, schopnost snadno navazovat hovor. Touto svojí vstřícností si dokonale získá druhého člověka, který se mu bude snažit zalíbit a potěšit ho.
- ***Okouzlující manipulátor*** se vyznačuje zejména šarmem, kterým druhé fascinuje. Správně mířenými poklonami si získává druhé lidi, přičemž od nich takto dostává vše, co chce. Na oplátku však nabízí pouze lichotky.
- ***Altruistický manipulátor*** navozuje dojem, že druhému vše dá, přičemž očekává reciprocitu – vytváří závislost na sobě samém. Tato reciprocita však následně přeroste ve větší výdaj druhé, manipulované strany.
- ***Vzdělaný manipulátor*** spoléhá na nevědomost druhých, na níž staví svůj význam, svoji autoritu (jeho vzdělání však je často nevalné). Touto klamnou formou autority si dodává sebevědomí a dosahuje tak svých cílů.
- ***Nesmělý manipulátor*** ukrývá své zájmy pod rouškou předstírané nesmělosti. Nepřímo odsuzuje druhé, čímž mezi ně vnáší rozpory a získává je nenápadně na svou stranu.

- **Manipulátor-diktátor** dosahuje svého cíle agresí a strachem, jež vyvolává.

Všichni manipulátoři mají zpravidla nízké sebevědomí, které si zvyšují ponižováním a urážením druhých. Manipulativní jednání se snadno zamění s asertivním. Asertivní jedinec však umí své názory, pocity a potřeby vyjádřit, aniž by někoho ponižil. „Asertivita je otevřenou komunikací...“ a je velmi dobrým prostředkem právě pro zvládnání manipulace, je dokonce uznávanou „...metodou neagresivního sebeprosazení při respektu k druhé straně...“ (Štěpaník, 2008: 153) Nazare-Aga navrhuje jiný typ zvládnání tohoto jevu – kontramaniplaci, která představuje jakési zrcadlení chování manipulátora, tedy obdobné *zamlžování*. Možných typů manipulací je velmi mnoho, nejvíce patrná je podle Růžičky manipulace v masmédiích. (Růžička in Nazare-Aga, 1999: 11) Setkat se s ní však můžeme téměř kdekoliv. Samozřejmě i v pracovním prostředí, a to jak ve vztahu dvou zaměstnanců, tak i ve vztahu podřízený – nadřízený, myšleno v obou směrech. Manipulace může představovat určitý typ stresoru, který následně může vést ke vzniku stresu, aniž by si jedinec sám uvědomoval jeho původ. Dlouhodobý stres pak může vést k velmi závažným důsledkům. Je proto velmi užitečné – nejen pro manažery - naučit se manipulátory a jejich nejčastěji užívané techniky rozpoznávat a zejména pak se naučit s těmito skutečnostmi pracovat. (Praško, Prašková, 2001: passim, Lilley, 2002: 64)

2.4. Způsoby řešení konfliktu

Jak říká Štěpaník, „...při strategii řešení konfliktů musíme vycházet ze situace, z odhadu osobnosti druhé strany, a také znalosti naší vlastní povahy...“ (Štěpaník, 2008: 128) Obecně však můžeme reagovat dvojím způsobem – aktivně či nedělat nic. Pasivitu lze využít pouze v případě, kdy nepotřebujeme mít pod kontrolou výsledek, ani proces konfliktu. Často však je využívána i v případech, kdy to není vůbec vhodné, kdy jde o zcela zásadní konflikt, a riskujeme tak vznik krize. To je také nejčastější chybou vedoucích pracovníků (a nejen jich), kteří se nedokáží postavit čelem nějakému konfliktu, nedokáží ho (či se domnívají, že nedokáží) efektivně vyřešit, proto se raději uchylují k tomu, že zpočátku třeba jen téměř nepatrný konflikt přehlížejí a doufají, že časem *vyšumí*. Jak jsme si již z příkladů mnohé literatury uvedli, takovéto vyhýbání se řešení může vést k ještě větším komplikacím, než k čemu by směřovala aktivní práce s konfliktem. (Plamínek, 1999: passim)

Aktivní řešení nabízí velmi pestrou škálu možností, z nichž je třeba pro konkrétní případ pečlivě vybírat. Plamínek v úvodu svého dělení řešení konfliktů zdůrazňuje, že zpravidla lidé využívají legitimní postup – což by ve slušné společnosti mělo být pravidlem. (Plamínek, 2009: 29) Pro legitimní řešení konfliktů platí dvě základní pravidla:

- Způsob řešení musí být nenásilný, tj. výsledku musí být dosaženo mírumilovnou cestou, všichni účastníci s ním musí svobodně souhlasit.
- Výsledek řešení musí být nenásilný a nesmí poškozovat nikoho, kdo se řešení neúčastnil ('třetí stranu').

Nelegitimním způsobem řešení konfliktů je násilí. Ačkoliv je v konfliktech považováno za nežádoucí, je třeba s jeho možným výskytem také počítat. Může být impulsivní, i velmi dobře promyšlené. Jednak může přinést jedné straně „...výsledky téměř okamžitě a s jistotou...“, zároveň však může být pro obě strany zcela destruktivní. A protože je známo, že násilí plodí vždy zase jen násilí (tzn. vyvolává nutkání realizovat odvetu), je jistým předpokladem pro vznik dalších konfliktů. (Lisa, 2007: 84) Není tedy řešením v pravém slova smyslu, ale pouze prozatímním stavem.

V souvislosti s násilím vyvstává také otázka etiky v rámci řešení konfliktů. Mnoho lidí násilí odsuzuje v jakékoliv podobě, překvapivě podle Lisy však může být právě násilí oprávněným postupem v některých případech, kdy byly ostatní přístupy buď neúspěšné, nebo je nebylo možné použít. Autor konkrétně hovoří o problematice týkající se životního prostředí, například v případě, „...kdy pytláci decimují vážně ohrožený druh“. (Lisa, 2007: 88) Samozřejmě zdůrazňuje, že je důležité použít *přiměřené síly a vhodné formy*. Mluvíme-li však o oblasti pracovních vztahů, zde by mělo být násilí naprostým tabu. Jakýkoliv i náznak by mohl být spíše zdrojem rozdmýchání prozatím pouze doutnajících malých konfliktů. Podle Štěpaníka jsou klid a rozvaha velmi významnými pomocníky při zvládnutí každodenních střetů. A zásady etiky bychom měli udržovat i v případě jejich vzniku. Respektováním druhých můžeme snáze dosáhnout vyřešení takovýchto konfliktů, podněcováním hrubých a netaktních projevů nejen u druhých, ale i u sebe, můžeme, jak již bylo řečeno, situaci pouze zhoršit. (Štěpaník, 2008: 136-137)

Nyní se již dostáváme k samotnému členění způsobů řešení konfliktů. Holá shrnuje všechny známé způsoby řešení konfliktů včetně pasivity do dvou kategorií:

1. Spontánní řešení

2. Záměrné řešení

Pro záměrné řešení konfliktů dále nabízí ještě dvě možnosti: *řešení účastníky konfliktu* a *řešení další osobou*. V následujících kapitolách si jednotlivé kategorie popíšeme podrobněji.

2.4.1. Spontánní řešení konfliktu

Spontánní řešení představuje celou řadu technik, které jsou označovány jako „obránné mechanismy“ a přicházejí člověku na mysl zcela spontánně při nastalé zátěži. Mezi nejčastější techniky a mechanismy této kategorie patří „agrese, únik, egocentrismus, regrese, fixace, rezignace, izolace, represe, negativismus, opačné reagování, potlačení a popření, disociace, projekce, identifikace, racionalizace, substituce, sublimace, kompenzace, somatizace“. (Holá, 2003: 19) Eggert a Falzon se s Holou v některých typech shodují, protože navíc uvádějí ještě přenesení, intelektualizaci, představy, bagatelizaci, fixaci. Tyto strategie pak označují jako nepatřičné obranné mechanismy, které zpravidla nevedou ke zlepšení situace. (Eggert, Falzon, 2005: 26-29) Všechny tyto strategie se zpravidla vyskytují v různých kombinacích, proto, jak říká Holá, je alespoň přínosné mít ve svém repertoáru dovedností co nejvíce z nich. Některé z těchto technik můžeme nalézt u jiných autorů definované již jako styly řešení konfliktů. Vzhledem k tomu, že autoři se zpravidla zaměřují na druhou kategorii, tedy kategorii záměrných řešení konfliktů, kategorie spontánních řešení je zatím poměrně málo prozkoumaná. (Holá, 2003: 20)

2.4.2. Záměrné řešení konfliktu

Kategorie *záměrných řešení*, jak již název sám napovídá, zahrnuje taková řešení konfliktů, která jednotliví aktéři záměrně, ze své vlastní vůle realizují, ať již sami či za pomoci nějakého nezaujatého prostředníka. Nejvyšší formou takovéhoho aktivního přístupu k řešení vlastního konfliktu a následně nastalé konfliktní situace je podle Holé tzv. tvořivá přizpůsobivost (Holá, 2003: 20), kterou jiní autoři vyzdvihují jako jeden z nejdůležitějších aspektů lidské normality, usnadňující člověku zasahování jak do vnějších životních podmínek, tak také do vnitřní psychické rovnováhy. (Syřišťová a kol., 1972: 75). Také v případě záměrných řešení konfliktních situací je využíváno celé řady strategií a technik, na něž se zaměřuje jednak sociální psychologie, a jednak matematická teorie her (případně teorie strategických her). První z nich se zaměřuje na to, jak lidé skutečně konflikty řeší,

druhá pak se orientuje na problematiku „...optimálního rozhodování v předem daných situacích...“, kterou studuje pomocí matematicko-logických rozborů jednotlivých konfliktních situací. Teorie her tak například definuje jako nejlepší možný výsledek win-win, ostatní definuje jako záporné (prohráváš-prohrávám) nebo nulové (vyhráváš-prohrávám nebo prohráváš-vyhrávám), tudíž nežádoucí. (Holá, 2003: 21, Eggert, Falzon, 2005: 12-13)

Strategií spadajících do této kategorie je celá řada, přičemž v rámci jejich základního členění se od sebe odlišují *podmíněné* a *nepodmíněné* strategie. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, zda je určitá reakce jednoho účastníka sporu podmíněna reakcí druhého z účastníků, konkrétní situací, předchozími zkušenostmi a tak podobně. Holá zdůrazňuje, že pro řešení konfliktů byla prokázána větší účinnost strategií podmíněných, než-li nepodmíněných. Podmíněnou strategií je například strategie TFT (Tit for Tat, čili „veta za vetu“), která může být vedena stylem kompetitivním či kooperací. (Holá, 2003: 21-22, Křivohlavý, 1973: 214-219) Plamínek dále rozlišuje strategie pro případ, kdy řešení konfliktní situace probíhá v rámci „*neznámých podmínek*“, tedy při nejistotě a neznámých podmínkách, co se týká vztahů účastníků sporu, a naopak pro *podmínky známé*, pro něž je potřeba vhodnou strategii modifikovat. (Plamínek, 2009: 112-113)

Záměrné řešení konfliktů představuje tedy takové postupy, kdy jedinec záměrně usiluje o vyřešení konfliktu. Toho může dosáhnout vlastními silami nebo využít nějakého prostředníka. Následující kapitoly pojednají o těchto dvou typech.

2.4.2.1. Záměrné řešení konfliktu samotnými účastníky

V případě tohoto přístupu jsou jednání o možném řešení konfliktu a následně jeho řešení přítomny jen osoby, jichž se tento konflikt týká. „Cílem jednání je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postup na obou stranách.“ (Holá, 2003: 22)

Tvoří ho tři plynule navazující etapy:

- příprava, která zahrnuje shromažďování potřebných informací a jejich analýzu
- vlastní jednání
- realizace dosažené dohody, vedoucí k uspokojení zúčastněných stran

První etapu, tedy přípravu, tvoří zpravidla čtyři části: strategická, analytická, syntetická, taktická. Strategická část představuje zamyšlení se nad konfliktem v širších souvislostech, tedy jaké jsou naše cíle a jak jich můžeme dosáhnout. Velmi přínosné je pokusit se zamyslet i nad tím, jak se na konflikt z tohoto pohledu dívá protistrana, protože zde je třeba dbát opatrnosti, protože chybný předpoklad o strategických cílech 'soupeře' může vést k našemu jistému neúspěchu. Analytická část zahrnuje zamyšlení se nad samotným předmětem konfliktu – získání co nejvíce informací. Následnou analýzou těchto informací je syntetická část. Taktická část zahrnuje zpracování určitého postupu. Některé z těchto částí mohou být v závislosti na konkrétním typu konfliktu vynechány. (Lisa, 2007: 89)

„Jednání je motivované chování aktérů“. (wikipedia, s.d.) Pokud je toto chování motivované snahou o uspokojení stran zúčastněných v konfliktu, mluvíme o vyjednávání. Takovéto vyjednávání, do něhož nejsou zapojeny třetí osoby, Němec nazývá 'negociace'. (Němec, 99: 51)

Vyjednávání vždy někdo iniciuje. Vždy vyjednávají minimálně dvě strany, přičemž je velmi důležité, aby všechny strany shodně vnímaly realitu, jež je diskutována. Na tuto skutečnost upozorňují například Fisher, Ury a Patton ([1991] 2006: 31-32), z českých autorů pak mimo jiné Tesař (2007). Podle těchto autorů je samotné porozumění projednávané skutečnosti základem, protože nejvíce problematické toto může být mezi různými kulturami, protože každá může mít o dané skutečnosti zcela odlišnou představu. Dosažení vzájemné shody si tak může každá kultura představovat zcela jinak. Pro shodné vnímání reality je třeba docílení shody jednak racionálních představ všech stran, ale i jejich emocionálních reakcí na tyto představy. (Bureš, 2006) Plamínek navíc v rámci své teorie odlišuje vyjednávání a projednávání, když říká, že „...vyjednávání přechází v projednávání v okamžiku depersonifikace sporu...“. (Plamínek, 2009: 41)

Vyjednávání tedy bývá využíváno za účelem dosažení nějaké dohody, která bude přijatelná pro obě strany a přinese jim spokojenost (tzn. nedojde k ústupkům, které by měly za následek nespokojenost některé strany s výsledkem jednání). A stejně jako někteří autoři definují styly řešení konfliktů, existují také rozličné styly vyjednávání. Neznámější a nejvíce používané členění stylů vyjednávání, z něhož vycházejí i další autoři, nalezneme u autorů Fishera, Uryho a Pattona ([1991] 2006: 15-23). Ti definují dva základní typy – poziční a principiální vyjednávání.

• **Poziční vyjednávání**

Tento typ vyjednávání se zpravidla využívá v situacích, kdy jde o dělení nějakých hmotných věcí, a jehož výsledkem pak bývá zisk jedné nebo druhé strany. V závislosti na zvolené strategii a taktice (mj. klamání, neupřímnost) se obě či více stran snaží dosáhnout pro sebe co nejvíce (tzn. výsledek představuje jeden vítěz a jeden poražený, z angl. *zero-sum* nebo *win-lose*). (Riskin, 1996: 21) Tento typ vyjednávání se odehrává v prostoru, který je omezený postoji účastníků sporu, tzn. „...všechna možná řešení jsou předem známa...“. Je založen na soupeření, přičemž však není zcela vyloučeno, že bude dosaženo dohody přijatelné pro obě strany. Tato pravděpodobnost je však velmi malá. (Holá, 2003: 99) Tento typ vyjednávání nalezneme u Plamínka pod názvem **kompetitivní vyjednávání**. (Plamínek, 2009: 42)

Poziční vyjednávání může být měkké nebo tvrdé. Pro *měkké poziční vyjednávání* je charakteristické zejména to, že účastníci sporu jsou přátelé, jejichž cílem je dohoda, k níž jsou ochotni dojít za podmínky ústupků na obou stranách. Zároveň se snaží vyhnout případným konfliktům. *Tvrdé poziční vyjednávání* naopak zahrnuje nátlak, spojený s vyvoláváním konfliktů, kdy účastníci sporu nejsou přáteli a jdou si tvrdě za svým cílem, kterým je pouze jejich vítězství. Podrobné srovnání těchto stylů nabízí kniha Fishera, Uryho a Pattona. ([1991] 2006: 23)

• **Principiální (konstruktivní) vyjednávání**

Principiální vyjednávání vychází z toho, že je třeba dosáhnout co největší spokojenosti obou stran, tzn. jeho cílem je „...řešení výhodné pro obě zúčastněné strany...“ (*win-win*). (Riskin, 1996: 21) Fisher, Ury a Patton vytvořili čtyři zásady vedoucí k tomuto výsledku: *oddělit lidi od problému, zaměřit se na zájmy (nikoliv na pozice), hledat vzájemně řešení výhodná pro obě strany a využívat objektivních kritérií*. Koncepce tohoto vyjednávání vychází z poznatků dosažených na právnické fakultě harvardské univerzity, kde byl rozvinutý přístup, který je založen právě na představě výsledku *win-win*, tedy vítězství obou zúčastněných stran, které představuje společná dohoda, založená na oboustranném respektu. (Fisher, Ury, Patton [1991] 2006: 20-21, 27-91, 172, Eggert, Falzon, 2005: 46) Základem tohoto typu je pružná výměna vyjednávacích stylů v souvislosti s vývojem situace, přičemž je zachováno pravidlo „...‘vlídně ve způsobu, tvrdě ve věci’...“. (Holá, 2003: 100)

V souvislosti s tímto typem vyjednávání mluvíme o konstruktivním řešení konfliktů, které představuje nejvíce vhodnou formu pro řešení konfliktů, chceme-li dosáhnout spokojenosti obou stran zainteresovaných v konfliktu. Tento způsob řešení

směřuje podle Kratze k dosažení 'sociálně únosného' výsledku, tzn. výsledku vycházejícího ze 4 základních pravidel chování podle Emanuela Kanta. (Kratz, 2005: 75)

Mezi další typy vyjednávání můžeme zařadit následující, které zmiňuje ve své knize Plamínek (Plamínek, 2009: 42-58):

Kooperativní vyjednávání, bývá někdy označováno jako druh konstruktivního vyjednávání, oproti němu však mívá dlouhodobě méně stabilní výsledné dohody a klade menší důraz na spolupráci účastníků sporu. (Holá, 2003: 101) Plamínek zdůrazňuje u tohoto typu velký význam důvěry mezi účastníky vyjednávání. Té je ovšem zapotřebí i u typu předchozího.

Virtuální vyjednávání je jakýmsi způsobem vyjednávání pouze „na oko“. Daný účastník podstoupí vyjednávání i přesto, že je již dopředu rozhodnutý, že dohodu uzavře jinde, či vůbec. Realizuje toto vyjednávání pouze například z důvodu zjištění informací. Podle Holé lze tento typ využít při mediaci, která směřuje k naplnění přání a potřeb účastníků, jimiž může být i pouhé setkání s druhou stranou (blíže k mediaci viz dále). (Holá, 2003: 102)

S vyjednáváním je velmi úzce spojen termín **BATNA**, který vytvořili také Fisher, Ury a Patton. Mluvíme zde o „Best Alternative To a Negotiated Agreement“, tedy o nejlepší alternativě k nabízené dohodě. Eggert a Falzon nahrazují tento pojem termínem **NANDO**, který představuje jeho českou verzi. Je to určitá záložní varianta, kterou máme dopředu připravenou pro případ, že by nedošlo k zamýšlené dohodě. **BATNA** je v podstatě rozhodující pro motivaci, protože definuje prostor pro vyjednávání. (Fisher, Ury, Patton, [1991] 2006: 99-103, Plamínek, 1999: 293-295, Eggert, Falzon, 2005: 48-50) V této souvislosti Adam pojednává také o nejpravděpodobnější alternativě pro sjednání dohody („Most Likely Alternative To a Negotiated Agreement“) **MLATNA** a o nejhorší alternativě pro sjednání dohody („Worst Alternative To a Negotiated Agreement“) **WATNA**. (Adam, 2009, překlad vlastní)

Pro usnadnění vyjednávání můžeme také použít kategorizaci osob, s nimiž vyjednáváme, jež vytvořil Bureš. (Bureš, 2006) Podle autora se lze setkat se čtyřmi typy:

- vizuální - pro který je typické nadprůměrné vnímání tvarů a vytváření mentálních geometrických obrazů
- auditivní - který charakterizuje nadprůměrné vnímání zvukových podnětů anebo slov s auditivním kontextem
- kinetický - tento typ vystihuje nadprůměrná vnímavost pohybu nebo slov vyjadřujících pohyb
- smíšený - zdánlivě méně výrazné projevy předchozích typů

Další zajímavou pomůckou při vyjednávání může být teorie 'čtyř uší', kterou vytvořil lingvista Schultz von Thun, a která má usnadnit vyjednávajícímu udržet kontrolu nad celým procesem vyjednávání. V rámci této teorie vytvořil autor přehled čtyř pomyslných uší, kontrolujících čtyři základní roviny vyjednávání: *věcnou*, která sleduje, zda jednání následuje stanovený směr (obsahový); *vztahovou*, sledující, zda do průběhu vyjednávání nezasahují emocionální elementy, jejichž prostřednictvím by mohly být narušeny vztahy mezi účastníky vyjednávání; *sebeprojevou*, vyjadřující možná protivníková očekávání, předsudky, společenské postavení, znalosti, odbornost, rozhodovací pravomoci, inteligenci či mentální rozpoložení; *výzvnou*, která vyjadřuje protivníkův apel v určitém okamžiku („co po nás chce“). (Schulz von Thun, 2005: 35-44, Bureš: 2006)

Mnohdy se také stává, že vyjednávání je vedeno v emočně vypjaté situaci. V takovém případě je pro jeho účastníky určitě velmi obtížné zaměřovat se pouze na zájmy, a nesetrvávat na pozicích. Jak již bylo řečeno výše, Plamínek pro tento účel využívá postupu depersonifikace, tedy odosobnění (tzn. zbavení 'člověčiny'). Ačkoliv s ním někteří autoři nesouhlasí, jako například Holá (2003), podle níž odstranění emoční složky zcela změní podstatu problému (díky ní se podle autorky účastníci do konfliktu dostali), takové odosobnění však neusiluje o úplné odstranění emoční složky konfliktu, ale pouze se soustředí v první řadě na ni, tedy na vyřešení jeho emoční části. To pak umožní zúčastněným, aby se soustředili na skutečný předmět konfliktu, Pro tuto situaci Plamínek vytvořil přehledný model vývoje emotivní reakce. (Plamínek, 1999: 287)

2.4.2.2. Záměrné řešení konfliktu další „osobou“

Druhý z typů záměrného řešení konfliktů je realizován v případě, že se jedná o konflikt, který z nějakého důvodu nemohou účastníci vyřešit pouze sami svými silami. Do konfliktní situace tak vstupuje třetí strana, tzn. nějaký prostředník, autorita, která má účastníkům pomoci spor vyřešit. Účastníci sporu na tuto třetí stranu přenášejí určité právo rozhodovat v jejich sporu. „Očekávají od ní podporu, nezaujaté posouzení a konečné rozhodnutí.“ (Holá, 2003: 23) Také zde naleznete několik různých způsobů realizace, přičemž v každé z těchto kategorií plní třetí strana rozdílnou funkci.

• Prvním je **soudní jednání**. V rámci tohoto typu je třetí strana povinna ve svém rozhodování respektovat zákony dané země. V každém soudním jednání zaujímají účastníci sporu pozici protistran, kdy každá usiluje o vítězství. Na konci sporu je tedy vždy vítěz a poražený (*zero-sum* či *win-lose*). A přestože je rozšířena „...domněnka, že rozhodnutí, které je opřeno o normu, je spravedlivé a definitivní...“ (Šišková, Stöhrnová, 2003: 135), s výsledkem soudního jednání je spokojeno pouze 40 % klientů. Úkolem soudu totiž není zjišťovat pohnutky jednotlivých účastníků, ani zkoumat následné dopady jejich rozhodnutí. V rámci svých možností soud rozhodne o právu znesvářených stran, nerozhoduje o uspokojení jejich potřeb či přání. Proces soudního jednání je „...formální, jasně vymezený, není v něm prostor pro případné vyjednávání a hledání alternativ...“. Soud autoritativně rozhodne a účastníci sporu mají povinnost se podle tohoto rozhodnutí zachovat. Vzhledem k povaze jednání, kdy spolu jednotlivé strany soupeří o dosažení co nejlepšího výsledku, zpravidla není možné obnovení komunikace mezi nimi. (Holá, 2003: 23)

• Druhým typem je **arbitráž**, která byla vyvinuta jako náhradní metoda soudního jednání. Při arbitráži si zúčastněné strany společně zvolí nějakou nezávislou osobu, která nemusí být právnického vzdělání, a která následně posuzuje jejich konfliktní situaci. Úkolem arbitra je vyslechnout obě zúčastněné strany, zvážit přednesené požadavky a argumenty a učinit rozhodnutí, které je pro zúčastněné strany závazné. (Holá, 2003: 24) V arbitráži mají na rozdíl od soudu zúčastněné strany mnohem větší prostor k vyjádření svých požadavků, přání a potřeb. Ačkoliv v České republice tento typ záměrného řešení také existuje (rozhodčí řízení), v praxi je málo využíván. Pro řešení již nastalých sporů, u nichž není zakotven institut rozhodčí doložky nebo rozhodčí smlouvy, může být využito jiného mimosoudního dobrovolného řešení sporu – smírčího řízení. (jihoarbitr, 2007) Smírčí řešení (konciliace) má za úkol skrze smírčí osobu fyzicky i psychicky k sobě přivést zúčastněné strany. Konečným cílem konciliace tak není jen vytvoření dohody přijatelné pro obě strany, ale hlavně „...pomoci odpůrcům znovu vybudovat nebo napravit jejich vztahy tak, aby mohli nacházet svá vlastní, oboustranně přijatelná řešení...“. (Holá, 2003: 24)

• Třetím, v poslední době rychle se rozvíjejícím typem, je **mediace**. Mediace spolu s arbitráží a konciliací patří mezi alternativní metody řešení konfliktů. Je to konstruktivní „...metoda rychlého, efektivního a kultivovaného řešení sporů za pomoci třetí strany – mediátora...“. (Holá, 2008) Představuje „...neformální, strukturovaný proces řešení konfliktu...“ (Šišková, Stöhrnová, 2003: 139), jehož cílem je „...spokojenost účastníků

s procesem i výsledkem řešení...“ (Holá, 2003: 25) Výsledkem mediace je, jak již bylo řečeno výše, situace, v níž vyhrávají oba účastníci sporu, tedy již zmíněná *'win-win situation'*. (Fehlau, 2003: 78) Při mediaci pomáhá nezaujatý a nezávislý mediátor zúčastněným stranám rozlišit od sebe pozice a skutečné zájmy a podporuje je, aby společně hledaly praktická a reálná řešení, která přenesou do jasně formulované, srozumitelné a prakticky uskutečnitelné dohody, která následně může nabýt charakteru právní smlouvy. (Šišková, Stöhrnová, 2003: 139) Mediátor je zpravidla odborníkem v efektivním vyjednávání, který tedy nemá „...daný problém posuzovat či hodnotit, ani rozhodovat o konkrétní podobě jeho řešení...“ (Riskin, 1996: 7), což také dokládají následující čtyři základní principy mediace. *Nestrannost*, která se týká nezaujatosti mediátora a jeho schopnosti přístupu k oběma stranám bez jakýchkoliv předsudků. *Vyváženost*, která představuje rovnoměrnou účast obou stran na procesu řešení sporu. *Neutralita*, tedy mediátorův respekt k názorům, postojům a návrhům třetích stran – mediátor nehodnotí. *Nezávislost*, což znamená, že mediátor „...není finančně, vztahově nebo psychicky propojen se žádnou ze stran sporu...“ (Šišková, Stöhrnová, 2003: 140)

Výhodami mediace oproti předchozím typům řešení konfliktů za účasti prostředníka jsou především dobrovolnost, rychlost, nízké finanční náklady, důvěrnost a vstřícnost. (Riskin, 1996: 11) Celý proces mediace a jeho jednotlivé fáze velmi přehledně uvádí ve své knize Matoušek. (Šišková, Stöhrnová, 2003: 143)

Ačkoliv v České republice ještě mediace není zcela ukotvena v našem právním systému (pouze v trestně-právní justici, konkrétně v Zákoně o probační a mediační službě č. 257/2000 Sb.), a nehodí se pro všechny typy sporů, „...dávají naše občanskoprávní, rodinně-právní a obchodní normy již nyní přednost dohodě účastníků před dalším projednáváním věci...“ (Šišková, Stöhrnová, 2003: 149, Asociace, 2006)

Představili jsme nejznámější a nejpoužívanější způsoby řešení konfliktů. Nyní se ještě podíváme na to, jaký význam sehrává vedoucí pracovník v rámci konfliktních situací, k nimž dochází v organizacích, a jak je významné, aby se v této oblasti dobře orientoval.

2.5. Význam manažera v konfliktní situaci

Je všeobecně známo, že s určitou potřebou organizování, koordinování a vedení lidí s jediným účelem, a to docílením určitých výsledků, se setkáváme už odedávna.

(Svobodová, 2003: 327) Velký význam plnilo *vůdcovství* zejména v dobách válek. Tuto funkci v každé organizaci plní management, který má velký podíl na utváření a zachovávání prostředí, v němž jedinci pracují. Každý manažer v podstatě realizuje své záměry skrze své podřízené. (Svobodová, 2003: 331) Nezodpovídá však pouze za dosažení stanovených cílů a výsledků, ale především za ty, prostřednictvím nichž jich dosahuje. Již dlouho je známo, že lidský kapitál je základním a stále nejdůležitějším zdrojem. V průběhu času se nemění jeho význam, pouze jeho funkce. Proto je velmi důležitou součástí managementu každé organizace právě management personální, který zahrnuje mimo jiné řízení lidských zdrojů. Mnoho autorů tedy zdůrazňuje, že lidé jsou hlavním kapitálem a určujícím prvkem výkonu organizace. (Drucker, 1993: passim, Matoušek, 2003: 338) Při utváření týmů je často kladen důraz na různorodost jednotlivých jedinců, jelikož jak říká Brooks, „...diverzita je bránou k vyšší efektivitě...“. Přesto by měli tito jedinci být i homogenní, zejména co se týká sdílených zájmů, společenského pozadí a postojů. Taková podoba týmu bude více směřovat k jeho vzájemné soudržnosti. (Brooks, 2009: 92-94)

Každý vedoucí pracovník by měl dbát o určitý rozvoj všech členů týmu jednak v pracovní oblasti, zároveň však také podporovat i osobnostní rozvoj svých podřízených. Především pak vytvářet pozitivní pracovní prostředí, přičemž zároveň kladně stimulovat a upevňovat jejich vzájemné vztahy. Takové pracovní prostředí bývá velmi často označováno jako firemní kultura, která je „...souhrnem vztahů mezi významnými faktory ovlivňujícími život firmy...“. Podle Plamínka je výsledkem synergie. Řízení firemní kultury dále považuje autor za velmi důležitý předpoklad firemní vitality, jejíž rozvoj probíhá po delší čas. (Plamínek, Fišer, 2005: 29) Samozřejmě, že v rámci prostředí, ve kterém dochází ke každodenním interakcím rozličných jedinců, není možné udržovat stálý klid a tlumit drobné konfliktní situace, které mohou být také výsledkem již zmíněné soudržnosti. Podle Brookse ani není utlumování napětí a drobných konfliktů žádoucí, protože mohou být dobrým stimulem pozitivních změn. Velmi důležitá však je v rámci nich právě komunikace. Jak jsme si již řekli v předchozích kapitolách, vážně-li komunikace, nelze dojít ke konstruktivnímu vyřešení konfliktu, tedy ani k uskutečnění změny. Brooks dále říká, že právě komunikace, řízení změn a konflikty, konkrétně míra úspěchu právě v těchto třech oblastech, má rozhodující vliv na samotnou konkurenceschopnost organizace. (Brooks, 2009: 9)

Každodenní práce manažera tedy zahrnuje především rozhodování, mnohdy ve velmi složitých situacích. A to ať již mluvíme o vedoucím či řídicím pracovníkovi. (Plamínek, 2009: 195) Jak říká Drucker, „...rozhodování je pouze jedním z úkolů vedoucího pracovníka“, přijímat určitá rozhodnutí však přísluší pouze jemu. A aby byla tato rozhodnutí efektivní, musí je přijímat efektivní vedoucí pracovníci, kteří neusilují o co nejrychlejší rozhodování, ale teprve po zjištění veškerých podstatných informací se po řádném promyšlení situace uchýlí k nějakému řešení, které bude následně naplněno. (Drucker, 2008: 141-142) Takovéto rozhodování však není něčím, co by se dalo snadno naučit. Nejedná se o sled naučených a automatických kroků, které by manažer plnil. Jedná se o „...vysoce odbornou činnost založenou na tvořivém využívání zdrojů za daným účelem...“. (Svobodová, 2003: 328)

Každý manažer také plní v organizaci určité role. Třemi základními jsou podle Medlíkové tyto: **odborník, vzor a komunikátor**. První role, tedy role odborníka, je role čistě profesní a věcná. V rámci této role (a v závislosti na rozsahu práce manažera) by manažer měl vědět, co „...obnáší výběr lidí, hodnocení, zadávání úkolů, kontrola, delegování a zpětná vazba, reporting, analýza a sestavování budgetu...“. Role manažera jako vzoru představuje podle autorky roli lidskou, kdy se hodnoty projevované v chování manažera stávají vzorem pro tým či celou organizaci. Třetí role pak představuje roli jednatelskou. V této roli manažer stále do všech stran komunikuje, což zahrnuje právě i řešení konfliktů. Jelikož komunikace je základem úspěšného řešení konfliktů, měla by také komunikace s podřízenými jedinci přinášet manažerovi co nejvíce informací o nich samých, o jejich práci, o jejich povaze, chování i pocitech. O jeho vlivu na své zaměstnance a o jejich reakcích na jeho rozhodnutí. „Dostatek informací přispívá k prevenci konfliktních situací.“ (Medlíková, 2007: 20-21)

Vedoucí pracovník, který zná velmi dobře své zaměstnance, tedy ví, co od nich může očekávat, ví, jak s nimi pracovat a jak v případě vzniku konfliktní situace postupovat. Velmi důležité pro efektivní práci s konflikty v organizaci z pohledu manažera, ale i zaměstnanců představuje také jasné nastavení pravidel, ideálně v písemné podobě, kdy se s nimi mohou kdykoliv seznámit všichni současní i noví zaměstnanci. Podle Fehlaua se „...nekonfliktní spolužití na pracovišti (...) nedá nařídit nebo předeepsat...“. Jak autor ale říká dále, vedoucí pracovník může v rámci již uvedeného podnítit diskuzi o pravidlech každodenních interakcí, jak mezi podřízenými pracovníky, tak také v rámci vztahu nadřízený – podřízený. Na základě této diskuze pak vytvořit zejména zásady řízení, které

mohou zahrnovat jednak určitou představu o vedení, zejména však pokyny důležité pro regulování konfliktů. Takovéto „*vnitrofiremní úmluvy*“ představují velmi významné pojítko mezi jednotlivými členy týmu, ale i nadřízeným pracovníkem. Vytváří mezi nimi jistější prostředí a samozřejmě stabilnější sociální vztahy, jelikož nikdo z nich netápe, ale přesně ví, co kdy může očekávat, a jak se má v daném případě zachovat. (Fehlau, 2003: 91-92)

Tyto podnikové úmluvy tak ukazují všem členům určitého týmu správnou cestu a postup při vzniku nějakého konfliktu a umožňují tak zásah již v jeho počátcích, kdy lze ještě velmi úspěšně zasáhnout. Mohou také nabízet doporučení pro jejich prevenci (např. podniková úmluva týkající se mobbingu, jež nalezneme právě u Fehlaue), a jelikož každý konflikt může být také vhodným nástrojem ke změně, v případě vzniku nějakého konfliktu možnosti pro jeho využití právě ke změně k lepšímu. V rámci této třetí role, tedy role komunikátora, může manažer vystupovat jako facilitátor či mediátor.

2.5.1. Manažer jako facilitátor

Velmi obecně znamená facilitace usnadňování komunikace ve skupině lidí. Facilitátor zodpovídá za průběh jednání, dohlíží na jeho dynamiku, efektivitu, srozumitelnost pro zúčastněné strany, ale i reálnost dohodnutého řešení. Díky tomu se mohou jeho účastníci soustředit pouze na projednávaný problém. (Conflict, 2004) Plamínek ve své knize uvádí desatero facilitátora, které zahrnuje: pomoc ostatním, nikoliv sobě; tlumočení z češtiny do češtiny; přísnou nestrannost; navrhování pravidel; formulování cílů; navrhování programu; dohled na orientaci; přizpůsobivost; nerozhodování; důraz na reálnost. (Plamínek, 1999: 130-132)

Jelikož tedy facilitace umožňuje snazší dorozumění mezi zúčastněnými stranami, je velmi důležitým nástrojem právě pro práci manažera. Plamínek ji dokonce označuje za jednu z nejvíce perspektivních metod řízení. (Plamínek 1999: 143) V případě nedorozumění obou stran napomáhá manažer-facilitátor v jejich komunikaci, a v průběhu diskuze průběžně shrnuje a připomíná již vyřčené a tím usnadňuje zúčastněným stranám jejich rozmluvu. Nejčastěji manažer facilitaci využívá v rámci porad, na nichž může tuto pozici zastat sám, či na ni přizvat školeného facilitátora, který celý proces povede. Určitě je ale pro danou organizaci velkým přínosem, když samotný manažer velmi dobře ovládá facilitační techniky, protože může v případě potřeby okamžitě zasáhnout. Vhodný zásah za pomoci vhodných facilitačních technik může být úspěšným nástrojem pro předcházení

konfliktům, tedy vzniknutí nějakého rozporu mezi zaměstnanci. Facilitace však může být využita i v dalších fázích konfliktu, což přehledně znázorňuje obrázek č. 3 (strana 25).

2.5.2. Manažer jako mediátor

Roli facilitátora může manažer zaujímat nejen při vzniku konfliktní situace. Roli mediátora nastupuje zpravidla až po jejím rozvinutí, což vystihuje samotný význam slova *mediace*, tedy usnadňování komunikace mezi dvěma znesvářenými stranami. Podle Jilemnické může manažer během své práce nastoupit v případě vzniku nějakého sporu ještě roli arbitra, která je podle autorky přijímána jako neoddělitelná součást každodenní práce. Roli facilitátora a mediátora si však může manažer zvolit.

Pro facilitaci i mediaci je někdy vhodnější, aby facilitátor či mediátor byl zcela nezávislou osobou. V zaměstnání, kde spolu jedinci tráví velké množství času, si také k sobě vybudují určitý vztah. V rámci řešení nějakého sporu v zaměstnání, kdy by manažer zastával pozici facilitátora či mediátora, by pro něho mohlo být velmi těžké oprostít se od této vazby a nezávisle tento spor posuzovat. Mohl by i nevědomky napomáhat jedné nebo druhé straně, což by mohlo zvednout negativní vlnu druhé strany a vedoucí pracovník by tak mohl být velmi snadno vtažen do samotného konfliktu. U externího facilitátora či mediátora je samozřejmostí nestrannost, kterou nelze u vedoucího pracovníka vždy zcela zaručit. Další možností pak může být podle autorky vyškolení určitého týmu facilitátorů nebo mediátorů v rámci organizace. (Jilemnická, 2006) Tato skutečnost by se však týkala spíše obtížnějších konfliktních situací. U těch drobnějších a méně závažných, k nimž každodenně dochází, je význam manažera v těchto dvou rolích opravdu nemalý. Každý manažer je totiž vlastně jakýmsi *správce* dané skupiny, daného týmu. Zodpovídá za něj jako za celek, ale i za jednotlivce samotné. Proto by v širokém spektru jeho dovedností měla být určitě i jedna z těchto zmiňovaných, nejlépe v kombinaci s empatií a schopností naslouchat druhým.

2.6. Specifikum sociální organizace

Každá organizace představuje určitou jednotku, organismus, který má svůj vnitřní svět, jež je ohraničen vnějším světem. (Svobodová, 2003: 333) Tento vnitřní svět byl podle

Druckera na rozdíl od společenství či rodiny účelově vytvořený, nevznikl z psychologické přirozenosti nebo biologických potřeb člověka. Oním účelem zde pak je práce mnoha jedinců-specialistů na společném úkolu. (Drucker, 1993: 49) V předchozích kapitolách jsme si již vztahy mezi mnoha faktory tvořícími vnitřní svět organizace označili jako firemní kultura. Tato firemní kultura se liší vlivem mnoha faktorů, ať již jde například o geografické umístění či typ organizace. Právě na základě určení typu organizace, se můžeme zaměřit na jednu velmi specifickou oblast, kterou jsou pomáhající profese, jejichž základem je „...lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem...“. (Kohout, 1997: 14) Pomáhající profese mohou zahrnovat velmi rozsáhlou škálu oblastí, my se zde zaměříme, v souvislosti s empirickou částí, pouze na oblast sociálních služeb.

Co se týká samotného řízení, pojem management se v této oblasti vyskytuje zatím poměrně málo, zejména pokud jde o Českou republiku. Svobodová uvádí, že „...oblast sociální práce je pokryta institucemi velmi rozličného statutu...“, ať již mluvíme o organizacích státní sociální správy, organizacích zřizovaných obcemi či nestátních subjektech. Autorka dále uvádí, že od podnikání či dalších oblastí řízení se poskytování sociálních služeb podstatně liší právě pro jeho cíl a smysl, kterými není jako v komerčních organizacích tvorba zisku, ale především pozitivní změna v životě klienta. Význam managementu v těchto organizacích spočívá tedy především v usnadnění zaměření se na jejich skutečné poslání, čímž je kvalitní odborná práce ve prospěch klienta. (Svobodová, 2003: 328-329) Management v sociálních organizacích by tedy měl plnit úlohu vůdce po správně cestě k cíli, kterým je právě spokojený klient. Není to však úloha vůbec lehká, protože s výkonem takovéto práce je spojeno velmi mnoho úskalí, která se v komerční sféře nevyskytují buď vůbec nebo alespoň v takové míře. Hovoříme zde například o syndromu vyhoření, který je typický právě pro pomáhající profese a vzniká „...v důsledku nezvládnutého pracovního stresu...“, přičemž můžeme prakticky u každého pracovníka v této oblasti po určité době zaznamenat některé z jeho projevů. Těmi jsou zpravidla neangažovaný vztah ke klientům, ztráta citlivosti pro jejich potřeby, pocity depersonalizace či vyčerpání. (Matoušek, Hartl, 2003: 55)

Vedoucí pracovník musí být velmi silná osobnost, která je schopna zvládat i ty nejtěžší překážky. Každý vedoucí pracovník by měl splňovat tato základní kritéria (Svobodová, 2003: 330):

- schopnost a ochota naslouchat druhým,

- ochota komunikovat,
- důslednost, smysl pro odpovědnost,
- schopnost nadhledu, odstupu,
- určité morální kvality, orientace na úkol, nikoli na zvýraznění své osobnosti.

Pro specifickou oblast sociální práce je podle autorky tohoto přehledu velmi důležitý ještě jeden bod, a to nejvyšší erudice v daném oboru. Vedoucím pracovníkem v sociální oblasti se stává zpravidla ten, kdo v dané oblasti představuje odbornou autoritu. Neméně důležité je pak „...zatížení podle typu organizace...“. Jak říká autorka dále, v teorii řízení existuje jen nepatrné množství metod, které by byly vyvinuty právě pro potřeby této specifické oblasti. Pro mnohé sociální organizace ani není běžné, aby byl vedoucí či řídicí pracovník nazýván manažerem. Přesto však je charakter jeho práce velmi blízký manažerské práci ve sféře komerční. To znamená, že plní také čtyři zásadní úkoly manažera, kterými jsou **definování cíle organizace** (mj. také volba vhodných metod a postupů, jejich reflexe a neustálý rozvoj), **určování priorit a práce s časem, prevence chyb** (mj. také zpětná vazba, která je právě v této oblasti poměrně náročná) a **orientace na klienta**. (Svobodová, 2003: 329-332) Právě velký důraz na orientaci na klienta a onen lidský vztah mezi pracovníkem a klientem dává sociální sféře její specifický význam.

Shrnutí teoretické části

Konflikty jsou pro mnohé jedince zdrojem velkého stresu. Právě neznalost však může být jeho hlavní příčinou. Pokud bychom se naučili, jak můžeme v konfliktní situaci postupovat a jaké možné metody využít, určitě by se nám tím usnadnily každodenní interakce s ostatními lidmi, a také by se nám vlastně o něco usnadnil každodenní život. Mnohdy skutečně dochází k situacím, kdy není vhodnější řešení nežli ústup či přizpůsobení, jsou-li však možnosti, které by mohly být nápomocny k dosažení k určité dohodě, k určité formě spolupráce s druhým člověkem, je vhodné být na tuto situaci připraven a znát své možnosti a schopnosti. Vždyť právě schopnost úspěšně zvládat a řešit konflikty je samotným předpokladem vývoje směřujícího kupředu.

3. Empirická část

3.1. Úvod

Téma konflikt (nejen v zaměstnání), jak je patrné z teoretické části, je oblastí v literatuře poměrně různorodě rozpracovanou. Mnozí autoři ve svých knihách prezentují rozličné teorie, které čtenáře seznamují s různými typy konfliktů, jejich příčinami, vývojem a možnými řešeními.

Nejen vzhledem k závažnosti tohoto tématu se můžeme v posledních letech setkat s poměrně velkým rozvojem zájmu o tuto oblast. Pokud bychom se však zaměřili konkrétně na oblast sociálních služeb, zde je tento vývoj teprve v počátcích. Ačkoliv se jedná o oblast velmi specifickou, můžeme také pro ni využít poznatků běžně užívaných v managementu v komerční sféře. Při jejich aplikování na tuto oblast je však třeba dbát velkého důrazu právě na specifickou tuto oblasti, kterou, jak již bylo řečeno, je nikoliv zaměření se výhradně na tvorbu zisku, ale na dosažení spokojenosti klienta (samozřejmě i v této oblasti nalezneme komerční poskytovatele sociálních služeb). Toto zaměření se na klienta v sobě implicitně zahrnuje určité emoční cítění, to znamená výrazné zapojení právě pocitových stránek člověka. Takové angažování může mít velký vliv na psychiku pracovníka a mnohdy častým vypětím právě z důvodu výrazného soucítění s potřebným se mohou mezi těmito pracovníky vytvářet určité „třecí plochy“, tedy prostředí velmi náchylné pro vznik konfliktů. V případě, že organizace nemá vytvořené podmínky a pravidla pro postup při vzniku takových jevů, jako jsou právě určité druhy konfliktů, mohou některé z nich přerůst, například v mobbing, který negativně ovlivňuje kvalitu vztahů v organizaci.

3.2. Cíle výzkumu

Empirická část této diplomové práce se zaměřuje na prozkoumání určité sociální situace ve zvolených organizacích. Zde je v rámci dotazníkového šetření sledován zejména současný stav výskytu konfliktních situací. Neméně důležitá jsou pak zjištění, jak jsou dané organizace připravené na vznik konfliktů jednak mezi zaměstnanci, jednak mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci. S tím souvisí také zjišťování, jaké jsou v těchto organizacích podmínky pro jejich řešení, případně jejich využití pro vlastní rozvoj. V rámci šetření je

také zjišťováno, jaký má na tyto skutečnosti vliv klima organizace a postupy, které pro rozvoj svého *týmu* využívá nadřízený pracovník. Šetření je také zaměřeno na výskyt velmi závažného negativního jevu v organizacích, kterým je mobbing, přičemž jsou zjišťovány zejména možné zkušenosti s ním a zda má daná organizace vytvořená nějaká opatření, která by měla zabraňovat jeho vzniku. Pro bližší náhled do stanovené problematiky jsou všechny tyto skutečnosti zjišťovány jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu vedoucího pracovníka v organizacích, které poskytují sociální služby ve městě Příbram.

Hlavním cílem výzkumu je:

Zmapování výskytu konfliktů a mobbingu, ve zvolených sociálních organizacích, působících v Příbrami, a připravenosti managementu na jejich vznik.

Druhým cílem je:

Zmapování nástrojů a postupů, které využívají manažeři příbramských sociálních organizací pro případy vzniku, ale i předcházení konfliktním situacím a mobbingu. V případě jejich neexistence nebo nedostatečnosti vytvořit vhodný nástroj a poskytnout jej zkoumaným organizacím v rámci zpětné vazby.

3.3. Metodologie

3.3.1. Kvalitativní výzkum kombinovaný s kvantitativním výzkumem

Pro výzkum v rámci této práce jsem zvolila kvalitativní metodologii kombinovanou s kvantitativní (smíšený výzkum), jelikož cílem není testovat stanovené hypotézy, ale zaznamenat četnost výskytu určitého jevu, pouze však u několika konkrétních organizací. Zejména však je cílem této práce Hendlem popisované (2005: 49-50) porozumění určité sociální skutečnosti v jejích souvislostech.

3.3.2. Definice výzkumné otázky

Výzkumná otázka byla definována na základě několika podotázek:

Jak častý je výskyt konfliktů v příbramských sociálních organizacích?

Jak manažeři v příbramských sociálních organizacích předcházejí vzniku konfliktů?

Jak dokáží manažeři v příbramských sociálních organizacích pracovat s konflikty v organizační prospěch?

Jaké mají zaměstnanci a manažeři v příbramských sociálních organizacích zkušenosti s mobbingem?

Na základě těchto podotázek byla vytvořena hlavní výzkumná otázka, která zní:

Jak jsou manažeři příbramských sociálních organizací připraveni na vznik konfliktů a mobbingu?

3.4. Výzkumný soubor

3.4.1. Výběr výzkumného souboru a jeho charakteristika

Výběr respondentů jsem učinila následovně. Prvním kritériem pro volbu organizací bylo jejich zapojení do realizace KPSS v Příbrami. V rámci zachování jednotnosti oblasti jsem zvolila pouze organizace sociální, tedy poskytovatele některé ze sociálních služeb. Z důvodu reprezentativnosti výsledků jsem tento seznam ještě zúžila na organizace, které mají minimálně 6 zaměstnanců. Z celkového počtu jedenácti poskytovatelů sociálních služeb dle zákona o sociálních službách, kteří jsou zapojeni do KPSS Příbram (spolu s 18 doprovodnými službami, svazy a pomáhajícími organizacemi), tedy výsledný výzkumný vzorek čítá šest organizací, to znamená 6 vedoucích pracovníků a 80 zaměstnanců. Všechny tyto organizace jsou do výzkumu zapojeny pod příslibem zachování jejich anonymity. V celé empirické části tak nebudou uvedena jejich jména, pouze znaky, které je budou nahrazovat. Z tohoto důvodu zde také není uvedena žádná bližší charakteristika těchto organizací.

3.5. Sběr dat - použité techniky a průběh výzkumu

3.5.1. Studium dokumentů

Studium dokumentů jsem zahájila již při výběru organizací vhodných pro tento výzkum. Nejprve jsem prostudovala dokumenty týkající se Komunitního plánu sociálních

služeb pro město Příbram (tištěné i elektronické zdroje), kdy jsem si také vzhledem k více okolnostem (mj. chybějící metodický pokyn) upřesnila téma výzkumu. Následně pak, na základě dalšího studia informačních prospektů jednotlivých organizací, jsem pro tento výzkum, dle stanovených kritérií, vybrala konkrétní organizace. Zároveň s tímto jsem organizace kontaktovala telefonicky a dotazovala se vedoucích pracovníků na počet zaměstnanců. Ti vedoucí pracovníci, jež nechtěli tuto informaci sdělit telefonicky, byli navštíveni osobně.

Další dokumenty, které jsem v rámci výzkumu použila, jsem si prostudovala až po oslovení organizací s žádostí o výzkum (některé organizace jsem oslovila zároveň s dotazem na počet zaměstnanců), a jednalo se o interní předpisy každé z organizací (zakládací smlouvy, usnesení o registraci, stanovy, etický kodex, standardy, výroční zprávy, popis činnosti, letáky jednotlivých programů a provozně bezpečnostní řád).

3.5.2. Dotazník

Jako nejvhodnější metodu jsem si vzhledem k tématu výzkumu zvolila anonymní dotazník, který měl podpořit větší otevřenost zúčastněných respondentů. Použila jsem 2 typy dotazníků, jeden pro zaměstnance (dotazník Z) a jeden pro manažery (dotazník M), viz přílohy č. 2 a 3.

Možnost realizovat výzkum prostřednictvím dotazníků jsem si vždy osobně vyjednala s vedoucím pracovníkem, přičemž všichni s výzkumem souhlasili. Před zadáním dotazníků respondentům ze zvolených organizací jsem dvakrát pilotně odzkoušela dotazníky Z a jednou dotazník M, které sloužily pro ověření srozumitelnosti kladených otázek. Tyto jsem použila v sociální organizaci, která se výzkumu neúčastní. Po vyhodnocení pilotních dotazníků a jejich finální úpravě jsem zadala dotazníky zvoleným šesti organizacím.

Dotazníkové šetření bylo zahájeno na počátku června 2010 a sběr dat byl ukončen v první polovině července, kdy bylo zahájeno jejich vyhodnocování. Celkem jsem předala 6 dotazníků pro manažery organizací (Dotazník M) a 80 dotazníků pro zaměstnance organizací (Dotazník Z). Dobu na vyplnění dotazníků jsem ponechala podle domluvy s jednotlivými organizacemi, zpravidla 2-3 týdny, u jedné organizace 5 týdnů. Vyplněných dotazníků se vrátilo 6 dotazníků M, zde je tak návratnost 100%. Dotazníků Z se vrátilo 66, tzn. návratnost je 83%, tedy poměrně vysoká, což bylo pravděpodobně podpořeno tím, že

dotazníky byly zaměstnancům zadány prostřednictvím vedoucích pracovníků. Zapůsobila zde tak určitá stimulace vedoucích pracovníků v rámci zájmu o další rozvoj organizace. Aby jsem zajistila respondentům anonymitu i před jejich vedoucími (opět z důvodu zachování větší upřímnosti odpovědí), zvolila jsem si v každé organizaci jednoho ze zaměstnanců, který dotazníky po stanovené době vybral od všech ostatních zaměstnanců a ve stanoveném termínu mi je předal. Po očištění dat (nesmyslné či nedůvěryhodné odpovědi, částečné vyplnění dotazníku) se počet dotazníků snížil na 58.

Při zadávání dotazníků jsem zároveň vedoucím pracovníkům nabídla možnost zpětné vazby v podobě zhodnocení souhrnných výsledků ze šetření v jejich organizaci. Někteří manažeři souhlasili s poskytnutím této zpětné vazby okamžitě, jiní si ponechali lhůtu na rozmyšlenou, po které však také požádali o závěrečné zhodnocení a případná doporučení alespoň formou krátkého mailu.

3.5.3. Field notes

V průběhu výzkumu jsem si zaznamenávala důležité postřehy, které by mohly mít význam při výsledném hodnocení. Věnují se zejména schůzkám s vedoucími pracovníky a popisu organizací. Field notes jsou uvedeny v příloze č. 1.

3.6. Zpracování získaných dat

Zpracování dat jsem nejprve provedla kvantitativním přístupem, přičemž toto zhodnocení obsahuje kapitola 3.6.2. *Podrobná zjištění*. Z něho pak také vychází kapitoly 3.6.1. *Hlavní zjištění* a 3.6.3. *Doporučení*. Při zpracování dat získaných v rámci kvalitativního výzkumu jsem si v první řadě zvolila kategorie, následně definovala důležité pojmy, které se v odpovědích respondentů opakovaly nejčastěji, a vztahy mezi nimi, a na základě těchto zjištění formulovala závěry a doporučení. (Hendl, 2005)

3.6.1. Hlavní zjištění

Hlavní zjištění jsem nejprve formulovala v rámci zvolených kategorií (tučně označené) vždy pro všechny organizace. Následující podkapitola představuje zjištění pro každou organizaci zvlášť.

Existence konfliktu

- V každé ze šesti zkoumaných organizací mají již nějaké zkušenosti s konflikty. Nejméně v organizaci A, kde zkušenost s konfliktem uvedl pouze vedoucí pracovník, zaměstnanci nezmiňují žádnou.

- Ve většině těchto zařízení převažují konflikty občasné (organizace B 5 ze 7, C 8 z 12, D 4 ze 7, E 10 ze 16, F 4 ze 7).

- Poměr konfliktů, k nimž dochází pouze mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky není jednoznačný. Nejvíce konfliktů mezi zaměstnanci bylo zaznamenáno v organizacích D a C, nejméně v organizaci F. Naopak k nejvíce konfliktů mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem dochází v organizacích D a F, nejméně v organizaci E.

- Mimo konflikty mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky dotazovaní také velmi často uváděli zkušenosti s konflikty mezi zaměstnanci a klienty (organizace A, B, C, D, E).

- Nejčastějším zdrojem rozličných typů konfliktů je dle výsledků výzkumu stres, vypětí, únava (organizace B, C, D), nebo také syndrom vyhoření (organizace E).

- Z takovýchto stresových situací vycházejí, či jsou sama příčinou konfliktů, běžná nedorozumění a komunikační zmatení, která mohou vést až k poškozování dobré práce zaměstnanců (organizace C, D, F).

- Příčinami konfliktů (jejich spouštěči, případně samotnými konflikty) však mohou být také časté negativní jevy na pracovišti. V každé ze šesti organizací došlo někdy k pozdnímu příchodu některého ze zaměstnanců, v 5 ze 6 organizací se zaměstnanci i vedoucí pracovníci setkávají s posměšky a nemístnými poznámkami, neochotou spolupracovat, hádkami, poškozováním výsledků a práce druhých či vyřazováním z kolektivu (vyjma organizace A, nejméně v organizaci B a nejvíce v organizacích C a D). V 1 ze 6 organizací navíc někdy došlo k fyzickému napadení (D). Koho a kým bohužel konkrétně respondenti neuvedli.

Existence mobbingu

- Velmi znepokojujícím je zjištění, že ve 3 ze 6 zkoumaných organizací se zaměstnanci setkali s mobbingem (organizace C, E, F), navíc u 1 organizace si nejsou pracovníci jisti, zda šlo právě o mobbing (organizace D).

- U 2 ze 6 organizací vypovídají výsledky o mobbingu mezi kolegy (organizace C a E), u 1 ze 6 organizací výsledky poukazují na ještě mnohem závažnější typ mobbingu – bossing (organizace F).

- Jako potenciální hrozbu potom vnímají mobbing zaměstnanci ve 4 ze 6 těchto organizací (organizace C, D, E, F).

- Je zajímavé, že v žádné z těchto organizací existenci mobbingu neuvedl vedoucí, ani jako možnou hrozbu.

Prevence

- Pohlédneme-li na organizace vzhledem k připravenosti na konfliktní situace, žádná z organizací nevychází při řešení konfliktních situací z interního předpisu, speciálně vytvořeného právě pro tyto případy. Všechny ze zkoumaných organizací vycházejí buď z pracovní smlouvy, pracovního řádu (personální směrnice), stanov, standardů či etických kodexů. Pozitivním zjištěním však je, že 2 ze 6 sledovaných organizací mají vytvořené formuláře, do nichž se zaznamenávají události, které mohou narušovat chod organizace (organizace C a D).

- První z těchto organizací (C) využívá při řešení konfliktních situací formulář pro hlášení mimořádných událostí. Tento formulář zahrnuje místo, čas a datum, tedy kde a kdy k události došlo, kdo se jí zúčastnil a její popis. Tyto záznamy jsou následně doručeny vedoucímu pracovníku, který celou situaci zhodnotí a navrhne doporučení pro její řešení.

- Druhá organizace (D) využívá formulář pro stížnosti zaměstnanců, vytvořený na základě standardů odborné způsobilosti. Tyto stížnosti zahrnují popis problému a zainteresování daného jedince do této skutečnosti. Stížnost je následně doručena vedoucímu pracovníku, který celou situaci zhodnotí, přičemž si v závislosti na konkrétním problému vyžádá vyjádření dotčených osob a navrhne doporučení, případně daný problém uvede jako téma na nejbližší supervizi, na níž je hledáno řešení společně se všemi členy týmu (týmová supervize).

- Stejná situace, jako pro případ vzniku konfliktu, je i v případě připravenosti na výskyt mobbingu. Tedy žádná z organizací nemá vytvoření interní předpis, který by definoval, co je to mobbing, co zahrnuje a jak v jeho případech postupovat. Pozitivním

zjištěním je pouze u organizace D zaměření se na konfliktní situace (případně i šikanu) během supervizních sezení (možnost řešení konfliktů).

- Pravděpodobně v souvislosti s neexistencí takovýchto předpisů byla také zaznamenána skutečnost, že někteří vedoucí pracovníci v těchto organizacích ani neseznamují své zaměstnance s možnými postupy v takovýchto situacích (organizace A, B, E, F). V organizacích, v nichž mají manažeři vytvořené nástroje pro zaznamenávání konfliktů prostřednictvím stanovených formulářů (C a D), přesto odpovědi zaměstnanců vypovídaly také spíše o neznalosti jejich možností a povinností v takových případech.

- K menšímu výskytu konfliktů pozitivně přispívá spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím (organizace A, C). Přičemž je zajímavé, že může souviset například pouze s konflikty mezi zaměstnanci (organizace F), tedy záleží na obsahu spokojenosti (nespokojenost s vedením organizace).

- Z výsledků šetření je také patrné, že spokojenost zaměstnanců s jejich pracovištěm roste v souvislosti s úrovní komunikace (organizace A, B, D). Pročež stačilo, aby na dobré úrovni byla komunikace alespoň na v rámci jednoho ze zkoumaných vztahů (komunikace mezi zaměstnanci – organizace F).

Řešení konfliktů

- U žádné ze zkoumaných organizací nebyl zjištěn vnitřní předpis, který by upravoval, případně doporučoval postup při řešení konfliktních situacích, ani pro případy mobbingu. Pouze ve 2 ze 6 organizací mají vedoucí pracovníci i zaměstnanci k dispozici formuláře pro zaznamenávání a následné vyhodnocování problematických situací. Z výsledků šetření však vyplývá, že i tyto jsou v praxi využívány velmi zřídka, případně o nich někteří zaměstnanci ani neví (organizace C a D). Jedna z těchto organizací navíc doplňuje tuto evidenci konfliktních či jinak obtížných situací, možností supervize, kdy nejčastěji využívaná je týmová supervize, zaměstnancům však je nabízena i individuální supervize (D).

- Jako nejčastěji volený způsob řešení konfliktu uváděli zaměstnanci řešení okamžité (organizace A, B, C, E), výjimkou jsou organizace D a F, u nichž převažuje možnost odložení řešení, a to na supervizi (D), nebo na pozdější dobu (F). U poslední zmíněné organizace se vedoucí pracovník ve své odpovědi (okamžité řešení) rozcházel s tvrzením svých zaměstnanců.

- Ve 3 ze 6 organizací se při řešení konfliktů angažují sami vedoucí pracovníci (A – personálním obsazováním: snaha vytvořit nekonfliktní tým, B – osobně, D – možnost osobní pomoci).

- Možnost skutečně využít při řešení konfliktu pomoci vedoucího pracovníka uváděli nejčastěji ve svých odpovědích především zaměstnanci organizace E a A, o něco méně pak organizace B a D. Nejméně se dle vyjádření zaměstnanců mohou na svého nadřízeného při řešení konfliktu spoléhat v organizacích C a F.

- Konkrétní způsob postupu při této pomoci se liší z organizace na organizaci. V organizaci A uvedlo pravděpodobně z důvodu, že se ještě s konflikty v organizaci nasetkali, všech 10 zaměstnanců, že neví. V organizaci B je nejčastějším způsobem řešení konfliktu vedoucím vyslechnutí obou zúčastněných stran a následně buď navrzení vlastního řešení, nebo vyslechnutí návrhů účastníků konfliktu, přičemž může s jeho volbou vedoucí pracovník pomoci, či rozhodnutí nechat na obou aktérech. V organizaci C je nejčastější odpovědí vyslechnutí obou stran – zhodnocení sporu jako bezvýznamného a jeho ukončení. Vedoucí pracovník organizace D dle výsledků upřednostňuje jako řešení konfliktů supervizi. V organizaci E je nejčastější odpovědí varianta řešení, která spočívá ve vyslechnutí obou stran – jejich návrhů řešení a pomoci hledání řešení vhodného pro oba zúčastněné. U odpovědí zaměstnanců organizace F převažovaly odpovědi typu „nevím“, „zatím nebylo třeba řešit“ a neuvedeno.

Poučení z... (Učící se organizace)

- Zaměstnanci, ale i vedoucí pracovníci ve všech 6 zkoumaných organizacích vnímají konflikt jako něco negativního, s čím je třeba bojovat, případně před tím uniknout, co negativně ovlivňuje chod celé organizace.

- Překvapivě v organizacích, v nichž dochází velmi často ke konfliktních situacím, zatím vedoucí pracovníci nezahájili aktivní činnosti zahrnující eliminaci či vhodné zpracování takových případů (organizace B, E a F), případně doplnění či jiné uchopení již zavedených řešení (organizace C a D).

- Ačkoliv byl z vyjádření některých vedoucích pracovníků velmi zřejmý zájem o rozvoj v oblasti řízení konfliktů (field notes – A: okamžitá žádost o doporučení; B: především konflikty s klienty, ale žádost o všeobecné doporučení; E: žádost o zpětnou vazbu a doporučení), snahy vedoucí k jeho uskutečnění však u většiny organizací nebyly patrné (s výjimkou organizace D, která má z těchto organizací vytvořeno nejvíce postupů pro řešení takových situací, avšak zde přetrvává již delší dobu složitý konflikt, do kterého

by však bylo třeba nahlédnout podrobněji; a organizace C - formulář). Tuto skutečnost potvrdili někteří vedoucí pracovníci zmíněním větších starostí směřujících k zajištění financí a rozvoje péče o klienty.

3.6.1.1 Hlavní zjištění – jednotlivé organizace

Organizace A

- V organizaci A byl zaznamenán pouze jeden případ konfliktu, který uvedl vedoucí pracovník. K tomuto konfliktu došlo v rámci vztahu vedoucí – zaměstnanec. Je zajímavé, že existenci tohoto konfliktu neuvedl žádný ze zaměstnanců. Ti naopak zmínili občasný výskyt konfliktů mezi pracovníky a klienty, což potvrdil také vedoucí pracovník.

- Dále bylo zjištěno, že zde nemá vedoucí pracovník vytvořený interní předpis pro případy výskytu konfliktů, ani pro případy výskytu mobbingu. Pravděpodobně v souvislosti s touto skutečností nejsou zaměstnanci ani seznamováni s možnými postupy v takových případech. Důležitá však je zmínka vedoucího pracovníka, že se sám podílel na současné podobě svého týmu, kdy jedním z jeho zájmů bylo vytvořit dobře spolupracující a nekonfliktní tým. Možnost řízení případných konfliktů však vedoucího pracovníka zaujala a ihned při dojednávání realizace výzkumu v jeho organizaci požádal o zpětnou vazbu a doporučení pro rozvoj organizace v rámci tohoto řízení.

- Jednoznačně preferovaným řešením konfliktů je v této organizaci okamžitý zásah (uvedlo 8 z 10 zaměstnanců, i vedoucí pracovník), přičemž zaměstnanci velmi často zmiňovali také možnost využití pomoci vedoucího pracovníka při řešení konfliktu (8 z 10 zaměstnanců *ano*, 2 z 10 *spíše ano*). Zde však můžeme mluvit spíše o subjektivním názoru všech členů týmu, jelikož zkušenosti s řešením konfliktů zatím žádné nemají. K tomuto tvrzení přispívá také fakt, že u dotazu na postup při řešení konfliktní situace za pomoci vedoucího pracovníka uvedli všichni zaměstnanci *nevím*.

- Z vyjádření vedoucího pracovníka, ale i některých zaměstnanců, je patrné také vnímání konfliktu jako komplikace, nepříjemné pro chod organizace (vedoucí pracovník: „naruší ho“).

- Za zmínku také stojí v této organizaci zřejmá souvislost mezi spokojeností zaměstnanců s jejich pracovištěm a úrovní komunikace mezi členy týmu, i s vedoucím pracovníkem (Spokojeno 7 z 10 zaměstnanců *ano*, 3 z 10 *spíše ano*; Komunikace mezi zaměstnanci je 8 z 10 zaměstnanců považována za výbornou, 2 z 10 pracovníků ji označilo

jako chvalitebnou; Komunikace s vedoucím pracovníkem je 9 z 10 zaměstnanců ohodnocena jako výborná, 1 z 10 zaměstnanců ji považuje za chvalitebnou).

Organizace B

- V organizaci B se zaměstnanci, ale i vedoucí pracovníci s konflikty setkávají. Ačkoliv převažují konflikty občasné, což uvedlo 5 ze 7 zaměstnanců, nelze opomenout jednoho respondenta, který uvedl, že ke konfliktům v této organizaci dochází často. Občasný výskyt konfliktů potvrdil také vedoucí pracovník, který zároveň dodává, že častější jsou spíše konflikty s klienty.

- Hlavní příčiny konfliktů spatřují zaměstnanci ve velkém pracovním vytížení a z něho plynoucího stresu. Uvádějí také vysoké požadavky na práci ze strany vedoucího. Patrně z tohoto důvodu jsou častější spíše konflikty mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem, než mezi zaměstnanci.

- S mobbingem se v této organizaci neseťkali ani zaměstnanci, ani vedoucí pracovník.

- Při řešení konfliktů vychází vedoucí pracovník pouze z pracovní smlouvy a pracovního řádu, přičemž vše rád řeší osobně, s čímž jsou seznámeni také zaměstnanci. Interní předpis upravující postup při řešení konfliktů, případně mobbingu vytvořený nemá, protože ani s takovými postupy zaměstnanec neseznamuje.

- Je preferováno řešení okamžité, přičemž jakmile se angažuje při řešení konfliktu vedoucí pracovník, vyslechne zúčastněné strany a buď navrhne vlastní řešení konfliktu nebo vyslechne návrhy účastníků. Následně buď pomáhá s volbou toho nejvhodnějšího nebo tuto volbu ponechá na samotných aktérech konfliktu (tyto možnosti uvedli vždy 2 ze 7 respondentů).

- Ačkoliv v této organizaci dochází poměrně často k občasným, ale i k častým konfliktům, vedoucí pracovník zatím nezačal činnost vedoucí k vytvoření vhodného nástroje pro takové situace - jak uvedl při vyjednávání možnosti výzkumu - zejména z důvodu věnování větší pozornosti rozvoji poskytovaných služeb a zajišťování financí. Konflikt však vnímá jako něco, co poškozuje dobrou práci a jméno organizace, přičemž dodal, že by uvítal pomoc a radu pro zlepšení v této oblasti. Podle zaměstnanců konflikty chod organizace nenaruší, velmi však podle nich ovlivní „pracovní prostředí“ a znepríjemní pracovní den.

- Patrná je v této organizaci souvislost mezi spokojeností s pracovištěm a úrovní komunikace, přičemž lepší úroveň komunikace panuje ve vztahu vedoucí pracovník –

zaměstnanci (Spokojeno 6 ze 7 zaměstnanců *ano*, 1 ze 7 *spíše ano*; Komunikace mezi zaměstnanci je 6 ze 7 zaměstnanců hodnocena jako výborná, 1 ze 7 zaměstnanců ji považuje za dobrou; Komunikace s vedoucím je také 6 ze 7 pracovníků vnímána jako výborná, jeden ze 7 zaměstnanec ji charakterizoval jako chvalitebnou).

Organizace C

- V organizaci C se zaměstnanci (8 z 12 zaměstnanců), ale i vedoucí pracovník setkávají poměrně často s občasnými konflikty. Častější jsou tyto konflikty mezi zaměstnanci, což dva zaměstnanci odůvodňují tím, že se jedná o ženský kolektiv, přičemž těmto konfliktům nepřikládají velkou váhu. Většina zaměstnanců však tyto konfliktní situace vnímá poměrně negativně a jako nežádoucí zásah do chodu činností, což potvrzuje také vedoucí pracovník, podle něhož konflikty zhoršují odváděnou práci.

- Jako možnou příčinu konfliktů uvedli dva zaměstnanci konfliktní klienty, ostatní vypětí, únavu a vyčerpání. Konflikty pak vznikají tito zaměstnanci jako zdroj komunikačních zmatení a následně příčinu pomalejšího chodu činností.

- Velmi časté jsou v této organizaci mnohé negativní jevy jako jsou pozdní příchody, posměšky a nemístné poznámky, neochota spolupracovat, poškozování výsledků a práce druhých, vyřazování z kolektivu, zejména pak hádky, které přímo zmiňují zaměstnanci jako konfliktní situace, zapříčiněné například „vrtochy jednotlivých zaměstnanců“, „nesympatie“.

- 2 z 12 zaměstnanců se v této organizaci dle vlastních slov setkali s mobbingem mezi zaměstnanci („neřešila jsem to“, „nechala jsem to utichnout“), 3 z 12 zaměstnanců neví.

- V rámci prevence má organizace vytvořený Formulář pro hlášení mimořádných událostí. Jeho existenci však potvrdili pouze 3 z 12 zaměstnanců a jeho skutečné využívání pak pouze 2 z 12 zaměstnanců.

- V organizaci je zřejmá souvislost mezi častým výskytem konfliktů a nespokojeností s pracovištěm, na kterém se objevují jak časté hádky, tak další negativní jevy. Jsou-li však tyto jevy okamžitě řešeny vedoucím pracovníkem, chod činností to nemusí ovlivnit, což uvedl jeden respondent („vzhledem k okamžitému zásahu vedoucí neovlivnila“). K neshodám však zde dochází i mezi zaměstnanci a vedoucím, zejména z důvodu neucelených informací od vedoucího, které také mohou zvyšovat nespokojenost s pracovištěm.

- Preferováno je okamžité řešení konfliktů, přičemž se zde velmi málo mohou zaměstnanci obracet s žádostí o pomoc na nadřízeného, možná také díky zkušenosti, že při uskutečnění této žádosti, byl konflikt vedoucím pracovníkem zhodnocen jako bezvýznamný a neřešen (uvedlo 5 z 12 zaměstnanců, 1 z 12 uvedl přímo „nepomáhá s jeho řešením“).

Organizace D

- Tato organizace se vyznačuje nejvíce konflikty jak mezi zaměstnanci (všech 6 zaměstnanců uvedlo *ano občas*), tak také mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem (3 ze 6 zaměstnanců uvedli *ano občas*, 1 ze 6 *ano jednou*). Převažující jsou konflikty občasné, což uvedli 4 ze 6 zaměstnanců, zbylí 2 zaměstnanci zmínili konflikty časté. Vedoucí pracovník také doplnil existenci konfliktů s klienty. Konflikty pak jsou vnímány všemi pouze jako nepříjemná záležitost.

- Jako příčinu velmi častých konfliktů označovali shodně všichni zaměstnanci nevyřešené dlouhodobé vztahové problémy, způsobeném partnerským vztahem na pracovišti, se kterým jsou spojené četné neshody, jelikož vznikem tohoto vztahu došlo k narušení jiného přátelského vztahu. Takto vzniklá vypjatá komunikační situace a dlouhodobý stres s tím spojený vedou často dle zaměstnanců k jejich horšímu soustředění na práci s klienty, obtížnější spolupráci mezi různými službami a tím také k většímu vyčerpání z jejich práce.

- Mnohdy také v souvislosti s tímto dlouhodobým problémem zmiňují zaměstnanci velmi časté negativní jevy jako jsou poškozování výsledků a práce druhých, záměrné vyvolávání hádek, posměšky a nemístné poznámky, úmyslné vyřazování některého ze zaměstnanců z kolektivu, ale dokonce fyzické napadení, které potvrdil i vedoucí.

- Varující může být také skutečnost, že 2 ze 6 zaměstnanců uvedli k dotazu na výskyt mobbingu *nevím* a jako potenciální hrozbu ho z důvodu přetrvávajících konfliktů vnímají také 2 ze 6 zaměstnanců.

- Je však třeba zdůraznit, že v rámci prevence konfliktů a mobbingu je tato organizace nejlépe připravena. Jednak má na základě standardů odborné způsobilosti vytvořený Formulář pro stížnosti zaměstnanců, který následně vedoucí pracovník vyhodnocuje a doporučuje řešení. Zároveň jsou v této organizaci realizovány týmové supervize, na nichž jsou diskutovány aktuální komplikace, přičemž je nabízena i možnost využití individuální supervize, spolu s pomocí ze strany vedoucího pracovníka. Také zde však zaměstnanci potvrzují pouze občasné využívání Formuláře pro stížnosti zaměstnanců

(4 ze 6 zaměstnanců odpověděli, že není využíván), spolu s pomocí vedoucího pracovníka (1 ze 6 zaměstnanců: „neplnění jeho povinností“), celá polovina těchto zaměstnanců dokonce ani nespátřuje přínos v uskutečňované supervizi (3 ze 6 zaměstnanců: „supervidováním vztahů bych si nebyla tak jistá“).

- I přes časté konflikty a dlouhodobé neshody je spokojenost zaměstnanců s jejich pracovištěm celkem pozitivní (1 ze 6 zaměstnanců odpověděl ano, 3 ze 6 odpověděli spíše ano), což poměrně dobře koresponduje se zájmem o zaměstnance a úrovni komunikace ze strany vedoucího pracovníka (Zájem vedoucího o vztahy na pracovišti 1 ze 6 zaměstnanců potvrdil: *ano*, 3 ze 6 uvedli *spíše ano*: „doptává se, když cítí pnutí v týmu“; Komunikace s vedoucím je 3 ze 6 zaměstnanců hodnocena jako výborná, 2 ze 6 ji označili jako chvalitebnou).

Organizace E

- V organizaci E dochází k občasným konfliktům, které jsou častější mezi zaměstnanci (konflikty mezi zaměstnanci přisvědčilo 7 ze 16 zaměstnanců *ano jednou*, 2 ze 16 *ano občas*; na dotaz týkající se existence konfliktu mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem uvedli 2 ze 16 zaměstnanců *ano jednou*). Jeden ze zaměstnanců uvedl také útok ze strany klienta.

- Jako nejčastější příčiny konfliktů označovali zaměstnanci stresové situace, nerespektování nadřízeného kolegou či syndrom vyhoření. Dále také časté negativní jevy, jako jsou pozdní příchody či předčasné odchody, neochota spolupracovat, záměrné vyvolávání hádek či posměšky a nemístné poznámky.

- Zřejmý je v této organizaci velmi nepříjemný pocit z existence konfliktů, zejména pak jejich chápání jako chyby organizace (mj. jak ovlivňují chod organizace - „nijak, jsme bez problémů“).

- 2 z 16 zaměstnanců navíc potvrdili výskyt mobbingu mezi kolegy, 2 z 16 si jeho skutečným výskytem nebyli jisti. Jako možnou hrozbu ho z důvodu častých nedorozumění vnímají 2 ze 16 zaměstnanců.

- Zároveň zde nemá vedoucí pracovník vytvořený interní předpis, upravující postupy speciálně pro případy konfliktů či mobbingu (3 zaměstnanci pouze zmínili pro řešení konfliktů a 2 zaměstnanci dokonce pro případy mobbingu stanovily organizace), ani nejsou zaměstnanci seznamováni se svými možnostmi v takových situacích (zajímavé je, že jeden zaměstnanec uvedl, že byl vedoucím pracovníkem s postupy pro takové případy seznámen, což si lze vyložit také jako snahu nepřiznat chybu nebo nepřesné chápání

významu slov konflikt a mobbing). Vedoucí pracovník potvrdil pouze existenci stanov organizace, přičemž již během vyjednávání realizace výzkumu v jeho organizaci požádal o zpětnou vazbu a případná doporučení.

- V upřednostňovaném stylu řešení se zaměstnanci i vedoucí pracovník shodli na okamžitém řešení, přičemž 13 ze 16 zaměstnanců uvedlo, že se mohou při řešení nějakého problému vždy obrátit na svého vedoucího, a zbylí 3 spíše ano. Postup vedoucího v takových případech spočívá nejčastěji ve vyslechnutí obou stran a pomoci hledání řešení vhodného pro obě zúčastněné strany (7 ze 16 zaměstnanců). V rámci této organizace byl i z dalších vyjádření velmi patrný pocit opory ve vedoucím pracovníku („s inteligentním člověkem můžete mluvit i o nepříjemných věcech“, „vzhledem k okamžitému zásahu vedoucího neovlivnila“ konfliktní situace chod organizace), s čímž poměrně dobře koresponduje také spokojenost s pracovištěm (10 ze 16 zaměstnanců odpovědělo na dotaz týkající se jejich spokojenosti s pracovištěm *ano*, 6 ze 16 *spíše ano*, přičemž někteří doplnili, že konkrétně „s nadřízenou“). Také hodnocení komunikace s vedoucí bylo spíše pozitivní (12 ze 16 zaměstnanců ji považuje za výbornou, 4 ze 16 spíše za chvalitebnou; zároveň komunikace mezi zaměstnanci je 5 z 12 zaměstnanců hodnocena jako výborná, 10 z 12 pracovníků ji charakterizovalo jako chvalitebnou, 1 z 12 jako dobrou).

Organizace F

- V organizaci F dochází k občasným konfliktům, které jsou mnohem častější mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem (3 ze 6 zaměstnanců uvedli *ano občas*, 1 ze 6 *ano jednou*, vedoucí potvrdil *ano občas*), než mezi zaměstnanci (6 ze 7 zaměstnanců uvedlo *nikdy*, 1 ze 7 *ano jednou*).

- Podle odpovědí všech zaměstnanců konflikty v organizaci vytváří napětí, které se pak přenáší na klienty a odvádí pozornost od práce. Je zajímavé, že 1 zaměstnanec navíc zmiňuje jako důsledek konfliktů „dělení na nadřízené a podřízené“.

- Jako možné příčiny konfliktů uvedlo 5 zaměstnanců nedostatečnou či špatnou komunikaci, 1 ze 6 zaměstnanců uvedl „odlišné názory a vedení cesty (kam směřuje organizace) k cíli naší organizace“.

- Z negativních jevů se zde objevují pozdní příchody (3 ze 6 zaměstnanců) a posměšky či nemístné poznámky (2 ze 6 zaměstnanců).

- V rámci této organizace zaměstnanci zmiňují výskyt mobbingu (2 ze 6 zaměstnanců uvedli *ano*, z toho 1 „ne osobně“, a 2 ze 6 zaměstnanců neví), přičemž některá vyjádření zaměstnanců, ač poněkud nepřímo, naznačují, že tyto případy mobbingu

byly směřovány ze strany vedoucího pracovníka vůči jeho zaměstnanci (častější konflikty zaměstnanců s vedoucím pracovníkem, nedobrá úroveň komunikace s vedoucím pracovníkem, nespokojenost zaměstnanců se stylem řízení vedoucího – „dělení“ na nadřízení a podřízené“, řešení konfliktu „hlasitým napomenutím mezi 4 očima“, naopak velmi dobré vztahy v kolektivu zaměstnanců, zejména organizování společných setkání mimo organizaci). Vedoucí pracovník výskyt mobbingu neuvedl.

- Při řešení konfliktních situací vychází vedoucí pracovník ze stanov a etického kodexu, speciální předpis pro tyto případy či případy mobbingu vytvořený nemá. Zaměstnanec s možnými postupy v takových situacích neseznamuje. Navíc v nutnosti zabývat se řešením konfliktů spatřuje „zpomalení chodu organizace“.

- V organizaci není ani příliš patrný zájem vedoucího o své zaměstnance, zejména o vztahy na pracovišti (Zájem vedoucího o vztahy na pracovišti všech 7 zaměstnanců popsalo *spíše ne*; uvedli také pouze matné povědomí vedoucího o společných akcích zaměstnanců), zároveň ani o řešení konfliktů („neřeší“, „ne, možná o nich ani neví“). Jeden zaměstnanec poukázal také na to, že vedoucí nebere příliš v potaz vyjádření zaměstnanců („mohu projevit svůj názor – a to je vše, respektovat rozhodnutí nadřízeného“). Přesto zde lze zaznamenat poměrně vysokou spokojenost zaměstnanců s jejich pracovištěm (4 ze 7 uvedli *ano*, 3 ze 7 *spíše ano*).

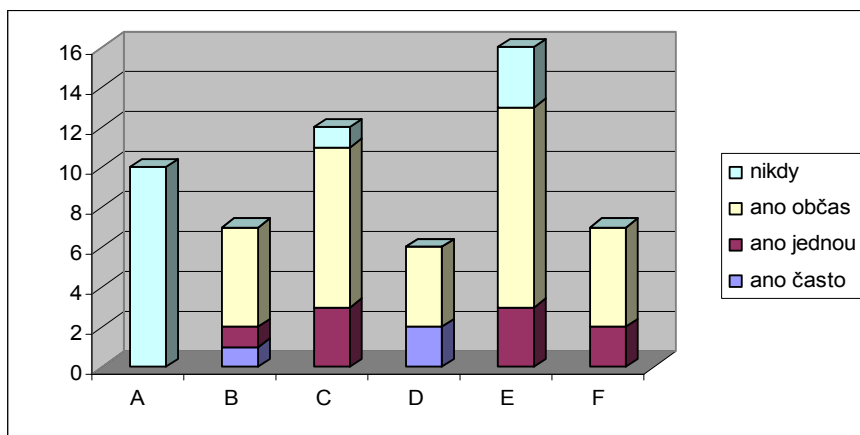
- Ta naopak poměrně dobře koresponduje s malým výskytem konfliktů mezi zaměstnanci (6 ze 7 zaměstnanců uvedlo *nikdy*, 1 ze 7 uvedl *ano jednou*).

- Souvislost lze také vysledovat mezi spokojeností s pracovištěm (4 ze 7 zaměstnanců odpověděli *ano*, 3 ze 7 *spíše ano*) a úrovní komunikace, zde pouze mezi zaměstnanci (6 ze 7 zaměstnanců ji hodnotí jako výbornou, 1 ze 7 *spíše jako chvalitebnou*), naopak s úrovní komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci (3 ze 7 zaměstnanců ji považuje za chvalitebnou, 4 ze 7 pracovníků ji charakterizovali jako dobrou).

3.6.2. Podrobná zjištění

- Ve všech šesti zkoumaných organizacích mají vedoucí pracovníci zkušenosti s konflikty (Tabulka č. 1) a v 5 ze 6 organizací mají s konflikty zkušenosti také zaměstnanci, přičemž převažují konflikty občasné: v organizaci B 5 ze 7 zaměstnanců, v organizaci C 8 z 12, v organizaci D 4 ze 7, v organizaci E 10 ze 16, v organizaci F 5 ze 7

(Graf č. 1). Pouze v jedné z těchto organizací se s konflikty setkal jen vedoucí pracovník (organizace A), zaměstnanci žádný konflikt neuvodli. Na tuto skutečnost lze pohlížet tak, že se buď jednalo o drobnou rozmlíšku, kterou zaměstnanci ani za konflikt nepovažovali, nebo byl pro jeho bezvýznamnost zaměstnanci již zapomenut. Důležitá však je skutečnost, že vedoucí pracovník tuto situaci vede v patrnosti a při případném novém konfliktu pak může snáze pátrat po jeho příčinách.

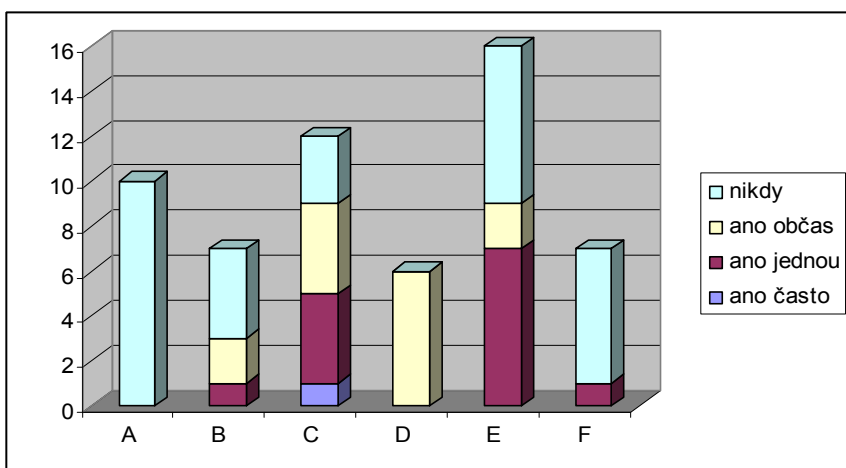


Graf č. 1 Výskyt konfliktů v organizacích (Dotazník Z)

	A	B	C	D	E	F
ano často	0	0	0	0	0	0
ano jednou	1	0	0	0	0	0
ano občas	0	1	1	1	1	1
nikdy	0	0	0	0	0	0

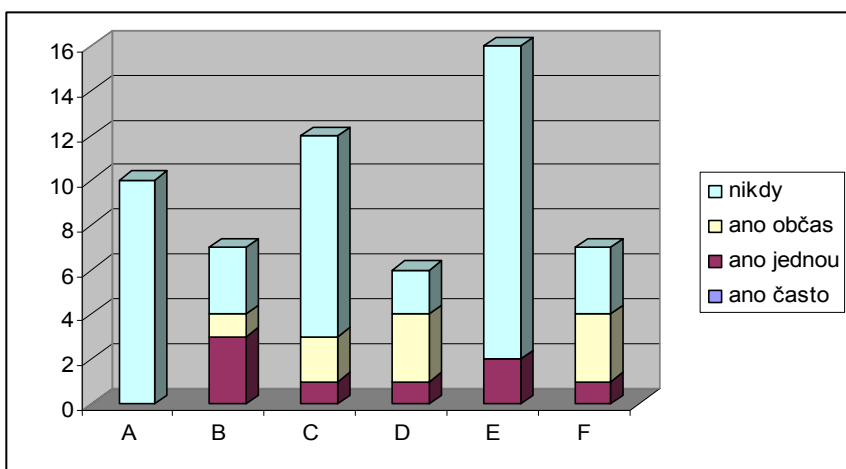
Tabulka č. 1 Výskyt konfliktů v organizacích (Dotazník M)

- Konflikty, k nimž v organizacích došlo, se odehrály jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Ke konfliktům mezi zaměstnanci došlo nejčastěji v organizacích D a C (v organizaci D to potvrdilo 6 ze 6 zaměstnanců, tyto konflikty jsou občasně; v organizaci C uvedl 1 z 12 zaměstnanců *ano často*, 4 z 12 *ano jednou* a 4 z 12 *ano občas*), nejméně v organizaci F (1 ze 7 zaměstnanců uvedl *ano jednou*), (Graf č. 2).



Graf č. 2 Výskyt konfliktů mezi zaměstnanci (Dotazník Z)

- Konflikty mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky se odehrály nejčastěji v organizacích D a F (v organizaci D odpověděli 3 ze 6 zaměstnanců *ano občas*, 1 ze 6 *ano jednou*, vedoucí pracovník potvrdil *ano občas*; v organizaci F uvedli 3 ze 7 zaměstnanců *ano občas*, 1 ze 7 *ano jednou*, vedoucí pracovník potvrdil *ano občas*), nejméně v organizaci E (2 z 16 zaměstnanců uvedli *ano jednou*, vedoucí pracovník uvedl *nikdy*), (Graf č. 3, Tabulka č. 2).



Graf č. 3 Výskyt konfliktů mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem (Dotazník Z)

	A	B	C	D	E	F
ano často	0	0	0	0	0	0
ano jednou	1	0	0	1	0	0
ano občas	0	1	1	0	0	1
nikdy	0	0	0	0	1	0

Tabulka č. 2 Výskyt konfliktů mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem (Dotazník M)

- V 5 ze 6 organizací zaměstnanci nebo vedoucí pracovníci zmiňovali zkušenosti s konflikty mezi pracovníky a klienty (v organizaci A odpověděl 1 zaměstnanec na otázku týkající se výskytu konfliktů v organizaci: „pouze s klienty“; v organizaci B uvedl manažer na stejnou otázku: „časté spíše mezi klienty, pracovníky“; v organizaci C zaměstnanec odpověděl: „konfliktní klienti“; v organizaci D zmínil 1 zaměstnanec „útok klienta“; v organizaci B a E zmínil vedoucí pracovník existenci konfliktu s klienty již během schůzky, týkající se dojednávání podmínek výzkumu v jeho organizaci (viz field notes).

- Nejčastějšími příčinami konfliktů jsou podle zaměstnanců stres (organizace C: „stresově vypjaté situace“, organizace D: „stresové situace [útok klienta]“), vypětí a únava (organizace B: „velké pracovní vytížení“, organizace C „vyčerpanost – podrážděnost“, „přetíženost“, F: „napětí“), syndrom vyhoření (organizace E).

- Z takovýchto stresových situací pak dle šetření vycházejí, či jsou sama příčinou konfliktů, běžná nedorozumění a komunikační zmatení, která mohou vést až k poškozování dobré práce zaměstnanců (organizace F: „zapomenutí obstarat klienta – nedostatečná komunikace“, „napětí mezi zaměstnanci – přenáší se na klienty“; organizace C: „nedostačující konverzace mezi personálem – pomalejší chod činností“; organizace D „když není tým v klidu, hůře se soustředí na práci s klienty“, „jsou období, kdy konflikt ovlivňuje spolupráci mezi konkrétními službami“). Za samostatnou kategorii pak může být považována organizace D, v níž je hlavním zdrojem konfliktních situací partnerský vztah na pracovišti, který samotný vytváří stresově vypjaté okamžiky a z něhož pramení časté hádky (zaměstnanci: „hádky – nevyřešený dlouhodobý vztahový problém“, vedoucí: „pomluvy – nepřesné, zkreslené informace přijaté jako realita, partnerský vztah na pracovišti – je zdrojem konfliktů na základě koalice, neobjektivnosti“).

- Konflikty mohou zapříčinit také mnohé negativní jevy, které však mohou být i samotné považovány za konflikt (zejména hádky v organizaci E). V každé ze šesti organizací došlo někdy k pozdnímu příchodu některého ze zaměstnanců, v 5 ze 6 organizací se zaměstnanci i vedoucí pracovníci setkali s posměšky a nemístnými poznámkami, neochotou spolupracovat, záměrně vyvolávanými hádkami, poškozováním výsledků a práce druhých či vyřazováním z kolektivu (vyjma organizace A, nejméně v organizaci B: posměšky či nemístné poznámky, a nejvíce v organizacích C: vyjma fyzického napadení všechny jevy, navíc nedorozumění, a D, kde jsou poměrně časté všechny z nabízených negativních jevů, oproti ostatním organizacím zde došlo i k fyzickému napadení).

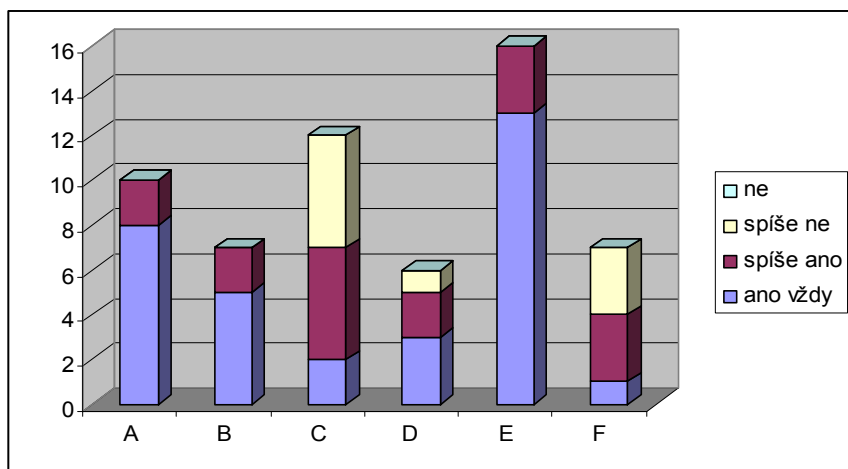
- Řešení konfliktů probíhá ve 4 ze 6 organizací okamžitým zásahem (organizace A: 8 z 10 zaměstnanců uvedlo *okamžitě*, 2 neví, vedoucí potvrdil *okamžitě*; organizace B: 6 ze 7 zaměstnanců označilo *okamžitě*, 1 neví, vedoucí potvrdil *okamžitě*: „pro chod organizace je to nutné“; organizace C: 7 z 12 zaměstnanců uvedlo *okamžitě*, podle 1 z 12 *se řešení odkládá*: „až bude pravá chvíle si to vyříkat“, 3 z 12 označili *jiné*: „konfrontace“ či „neřeší se to“, vedoucí uvedl *okamžitě*; organizace E: 13 ze 16 zaměstnanců uvedlo *okamžitě*, 1 ze 16 *odkládá se*, 2 neví, vedoucí uvedl *okamžitě*); organizace F: 2 ze 7. Ve 2 organizacích se řešení častěji odkládá na pozdější dobu (organizace D: 2 ze 6 zaměstnanců uvedli *okamžitě*, 4 ze 6 zvolili *řešení se odkládá*: „na nejbližší supervizi“, vedoucí uvedl *okamžitě*, „a je-li to třeba, odloží se na nejbližší supervizi“; a organizace F: 2 ze 7 zaměstnanců uvedli *okamžitě*, 4 ze 7 *odkládá se*: „na dobu, kdy to bude možné vyřešit“, čímž se rozchází s vedoucím, jež uvedl *okamžitě*).

- Ve vnímání konfliktu se všechny organizace shodují v tom, že v konfliktu vidí komplikaci, která negativně ovlivňuje každodenní činnosti, ač nemusí přímo ovlivňovat chod organizace, ale alespoň vztahy zaměstnanců a vedoucího (organizace A - vedoucí: „naruší ho“; organizace B - zaměstnanci: „dusné prostředí“, „znepříjemnění pracovního dne – chod organizace nenaruší“; organizace B – vedoucí: „poškozuje jméno a dobrou práci“; organizace C - zaměstnanci: „špatně“, „snaha je se těmito situacím vyhnout“, „nedostačující komunikace mezi personálem“; organizace C – vedoucí: „zhoršuje odváděnou práci“; organizace D – zaměstnanci: „brzdí“, „když není tým v klidu, hůře se soustředí na práci s klienty“, „jsou období, kdy konflikt ovlivňuje spolupráci mezi konkrétními službami“, organizace D – vedoucí: „zhoršuje nejen pracovní podmínky, ale i výkony, zabírá prostor jak na poradách, tak na supervizích, organizace se tak nerozvíjí“; organizace E – zaměstnanci: „špatná atmosféra“, „nijak, jsme bez problémů“, „vzhledem k okamžitému zásahu vedoucího neovlivnila“; organizace E – vedoucí: „zhoršuje pracovní podmínky a vztahy na pracovišti“; organizace F – zaměstnanci: „dost, jelikož jsme malá organizace a velice jsou provázány jednotlivé činnosti každého z nás“, „odvádí pozornost od práce“, „špatné naladění pracovníků“, „‘dělení’ na nadřízené a podřízené“; organizace F – vedoucí: „zpomaluje chod organizace, nutnost zabývat se tímto problémem“).

- Vnitřní předpis upravující postup v případě vzniku konfliktu nemá vytvořený žádná ze šesti organizací. Všechny vycházejí pouze buď z pracovního řádu, pracovní smlouvy, stanov, standardů či etického kodexu. Pravděpodobně také proto nejsou s možnými postupy v takových případech zaměstnanci seznamováni. 2 ze 6 organizací mají alespoň vytvořené formuláře pro zaznamenávání takových situací: organizace C Formulář

pro hlášení mimořádných událostí a organizace D Formulář pro stížnosti zaměstnanců. Z výsledků šetření však vyplývá, že s těmito formuláři, případně s povinnostmi jejich vyplňování, nejsou seznámeni všichni zaměstnanci (v organizaci C potvrdili jeho existenci pouze 3 z 12 zaměstnanců a v organizaci D jen 2 ze 6 zaměstnanců).

- Možnost pomoci vedoucího při řešení konfliktu mohou zaměstnanci dle vlastních slov využít zejména v organizacích A, B, D a E (organizace A: 8 z 10 zaměstnanců uvedlo *ano vždy*, 2 z 10 *spíše ano*, jak uvedl vedoucí, zatím ho o pomoc nepožádali *nikdy*; organizace B: 5 ze 7 zaměstnanců uvedlo *ano vždy*, 2 ze 7 *spíše ano*, vedoucího o pomoc požádali *občas*; organizace D: 3 ze 6 zaměstnanců odpověděli *ano vždy*, 2 ze 6 *spíše ano*, 1 ze 6 *spíše ne*, vedoucího o pomoc požádali *občas*: „hádky mezi kolegyněmi“, „porušení pracovních povinností“; organizace E: 13 ze 16 zaměstnanců uvedlo *ano vždy*: „s inteligentním člověkem můžete mluvit i o nepříjemných věcech“, 3 ze 16 *spíše ano*, vedoucího o pomoc požádali *občas*). Méně pak v organizacích C a F (organizace C: 2 z 12 zaměstnanců uvedli *ano vždy*, 5 z 12 *spíše ano*, 5 z 12 *spíše ne*, vedoucího o pomoc požádali *občas*; organizace F: 1 ze 7 zaměstnanců uvedl *ano vždy*, 3 ze 7 *spíše ano*, 3 ze 7 *spíše ne*, o pomoc vedoucího nepožádali zatím *nikdy*), (Graf č. 4, Tabulka č.3).



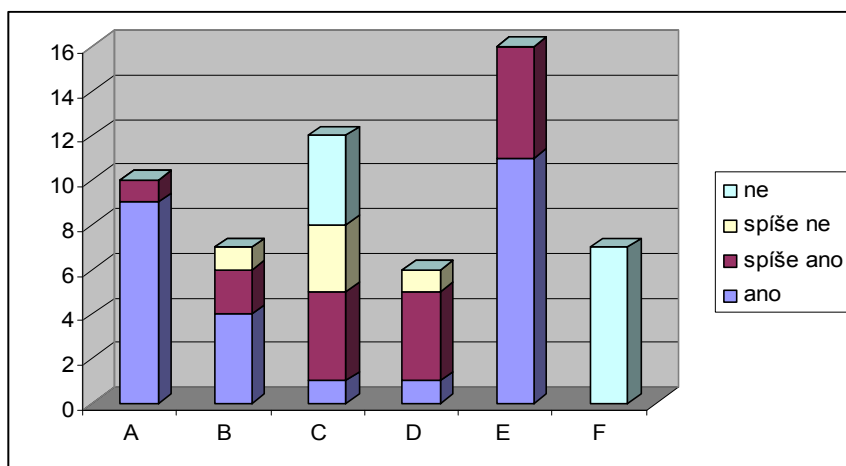
Graf č. 4 Možnost pomoci vedoucího při řešení konfliktu (Dotazník Z)

	A	B	C	D	E	F
ano často	0	0	0	0	0	0
ano jednou	0	0	0	0	0	0
ano občas	0	1	1	1	1	0
nikdy	1	0	0	0	0	1

Tabulka č. 3 Žádost zaměstnance o pomoc při řešení konfliktu (Dotazník M)

- Způsob řešení konfliktů při této pomoci si vedoucí pracovníci volí dle zaměstnanců poměrně rozličně. V organizaci A zaměstnanci žádný nevedli, pravděpodobně z důvodu, že s tímto zatím nemají zkušenosti. V organizaci B zaměstnanci označovali nejčastěji možnost, kdy vedoucí pracovník *vyslechne obě strany a buď pomáhá s hledáním nejvhodnějšího řešení* (2 ze 7) nebo *jeho volbu nechá na samotných účastnících* (2 ze 7). V organizaci C zaměstnanci jako nejčastější možnost označili *vyslechne účastníky, zhodnotí spor jako bezvýznamný a ukončí ho* (5 z 12), dále *vyslechne obě strany, spor rozhodne sám a ukončí* (3 z 12) nebo *vyslechne účastníky a řešení ponechá na nich samotných* (3 z 12). Pro organizaci D je typická volba *jiné: „doporučí supervizi“* (3 ze 6). Pro organizaci E pak možnost *vyslechne obě strany a pomáhá hledat řešení vyhovující oběma stranám* (5 ze 7). V organizaci F zaměstnanci neví, pravděpodobně proto, že zatím vedoucího nepožádali.

- Zájem vedoucího pracovníka o vztahy mezi zaměstnanci je patrný zejména v organizaci A, B a E (organizace A: 9 z 10 zaměstnanců uvedlo *ano*: „komunikuje a ptá se“, 1 z 10 *spíše ano*, vedoucí uvedl *celkem často zjišťuji, zda je vše v pořádku*; organizace B: 4 ze 7 zaměstnanců uvedli *ano*, 2 ze 7 *spíše ano*, 1 ze 7 *spíše ne*, vedoucí uvedl *velmi často se ptám, zda je vše v pořádku a zjišťuji případné problémy a nedorozumění*; organizace E: 11 ze 16 zaměstnanců uvedlo *ano*, 5 ze 16 *spíše ano*, vedoucí označil možnost *celkem často zjišťuji, zda je vše v pořádku*). O něco méně v organizaci D (1 ze 6 zaměstnanců uvedl *ano*, 4 ze 6 *spíše ano*, 1 ze 6 *spíše ne*, vedoucí zaškrtl možnost *celkem často zjišťuji, zda je vše v pořádku*). Nejméně pak v organizacích C a F (organizace C: 1 z 12 zaměstnanců uvedl *ano*, 4 z 12 *spíše ano*, 3 z 12 *spíše ne*, 4 z 12 *ne*, vedoucí uvedl *celkem často zjišťuji, zda je vše v pořádku*; organizace F: všech 7 zaměstnanců uvedlo *ne*, vedoucí označil *celkem často zjišťuji, zda je vše v pořádku*), (Graf č. 5, Tabulka č. 4).



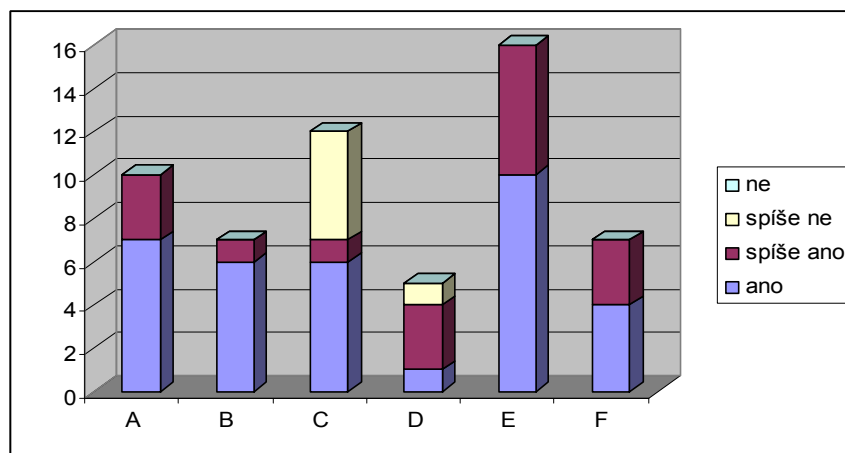
Graf č. 5 Zájem vedoucího o vztahy mezi zaměstnanci v organizaci (Dotazník Z)

	A	B	C	D	E	F
ano, velmi často se ptám, zda je vše v pořádku a zjišťuji případné problémy a nedorozumění	0	1	0	0	0	0
celkem často zjišťuji, zda je vše v pořádku	1	0	1	1	1	1
mám pověřenou osobu, která tyto věci hlídá	0	0	0	0	0	0
aktivně se nezajímám o vztahy v týmu, pokud by nastal problém, zaměstnanci mají možnost kdykoliv přijít	0	0	0	0	0	0

Tabulka č. 4 Zájem vedoucího o vztahy mezi zaměstnanci v organizaci (Dotazník M)

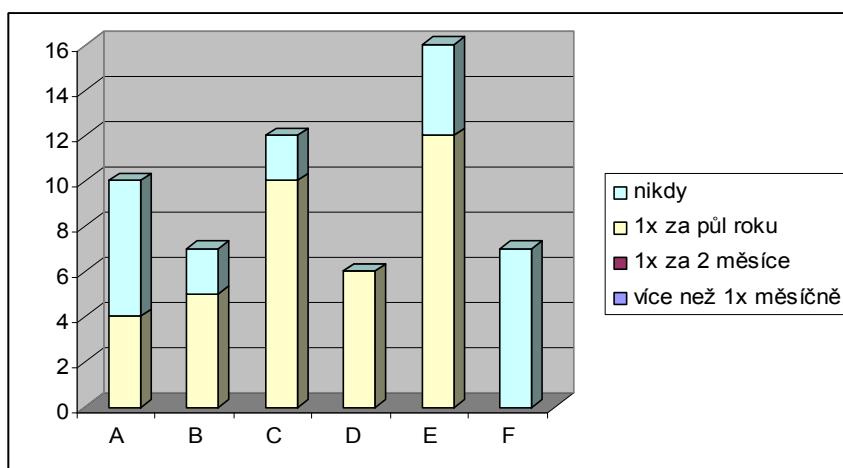
• Spokojenost s pracovištěm převažuje u zaměstnanců v organizacích A, B, E, ale i v organizaci F (organizace A: 7 z 10 zaměstnanců uvedlo *ano*: „s pracovním kolektivem“, 3 ze 7 *spíše ano*; organizace B: 6 ze 7 zaměstnanců označilo *ano*: „výborný kolektiv“, „příjemné prostředí“, „objektivní nadřízená“, 1 ze 7 *spíše ano*; organizace E: 10 ze 16 zaměstnanců uvedlo *ano*: „různorodost“, „s nadřízenou“, „kolektiv“, „komunikace“, „náplň práce“, „uspokojení profesní i osobní“, „vzájemná spolupráce“, „finanční ohodnocení“, 6 ze 16 *spíše ano*; organizace F: 4 ze 7 zaměstnanců *ano*: „nové prostory, vybavení“, „rozšiřování vzdělání“, „příjemný kolektiv“, 3 ze 7 *spíše ano*). O něco méně pak v organizaci C (6 z 12 zaměstnanců uvedlo *ano*: „různá náplň práce“, 1 z 12 *spíše ano*, 5 z 12 *spíše ne*) a nejméně v organizaci D (1 ze 6 zaměstnanců uvedl *ano*, 3 ze 6 *spíše ano*, 1 ze 6 *spíše ne*: „kvůli práci v jedné kanceláři, kde pracují kolegové, které jsou v partnerském vztahu, nevyřešené vztahové problémy“), (Graf č. 6).

Pro porovnání je jistě zajímavé doplnit, jak vedoucí popisuje organizační klima. V organizaci A slovy „spolupracující, malý, stmelový“. V organizaci B „uspokojivé“, v organizaci C „vyrovnané“, v organizaci D „příjemné“, v organizaci E „standardní“ a pro organizaci F uvedl vedoucí popis „spolupracující“.



Graf č. 6 Spokojenost zaměstnanců s pracovištěm (Dotazník Z)

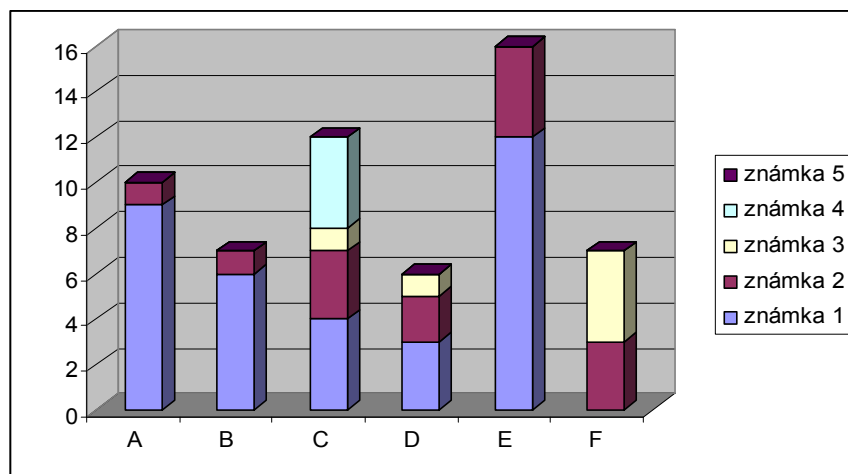
- Společné firemní akce jsou realizovány nejčastěji v organizaci D (všech 6 zaměstnanců uvedlo *1x za půl roku*, vedoucí pracovník uvedl na dotaz, zda jsou realizovány, *ano*). O něco méně pak v organizacích C, E a B (organizace C: 10 z 12 zaměstnanců uvedlo *1x za půl roku*, 2 z 12 *nikdy*, vedoucí uvedl *ano*; organizace E: 12 ze 16 zaměstnanců uvedlo *1x za půl roku*, 3 ze 16 *nikdy*, vedoucí uvedl *ano*; organizace B: 5 ze 7 zaměstnanců uvedlo *1x za půl roku*, 2 ze 7 *nikdy*: nové pracovnice, zatím se žádné neúčastnily, vedoucí uvedl *ano*). Málo časté jsou v organizaci A (4 z 10 zaměstnanců uvedli *1x za půl roku*, 6 z 10 *nikdy*, vedoucí uvedl *ano*), v organizaci F dokonce tyto organizace nejsou organizovány *nikdy*, což odpovídělo všech 7 zaměstnanců. Zmínili pouze společné večere a setkání neorganizované firmou, což potvrdil i vedoucí pracovník: „zaměstnanci sami nějaké realizují“, (Graf č. 7)



Graf č. 7 Společenské akce (Dotazník Z)

- Komunikaci s vedoucím pracovníkem hodnotili zaměstnanci nejlépe v organizaci A, B a E (organizace A: 9 z 10 zaměstnanců ji považuje za výbornou, 1 z 10 spíše za chvalitebnou, vedoucí ji hodnotí jako výbornou; organizace B: 6 ze 7 zaměstnanců ji vnímá jako výbornou, 1 ze 7 spíše jako chvalitebnou, vedoucí ji považuje za výbornou; organizace E: 12 ze 16 zaměstnanců ji charakterizovalo jako výbornou, 4 ze 6 zaměstnanců jako chvalitebnou, vedoucí ji ohodnotil jako chvalitebnou). O něco hůře v organizaci D (3 ze 6 zaměstnanců ji považují za výbornou, 2 ze 6 ji vnímají spíše jako chvalitebnou, 1 ze 6 zaměstnanců ji označil jako dobrou, vedoucí ji považuje za chvalitebnou). Nejhorší pak v organizacích C a F (organizace C: 4 z 12 zaměstnanců ji ohodnotili jako výbornou, 3 z 12 pracovníků ji považují za chvalitebnou, 1 z 12 ji vnímá jako dobrou, 4 z 12 zaměstnanců ji hodnotí dokonce jako dostačující, vedoucí ji považuje za chvalitebnou; organizace F: 3 ze 7

zaměstnanců ji hodnotí jako chvalitebnou, 4 ze 7 zaměstnanců ji považují za dobrou, vedoucí ji charakterizoval jako chvalitebnou), (Graf č. 8, Tabulka č. 5).

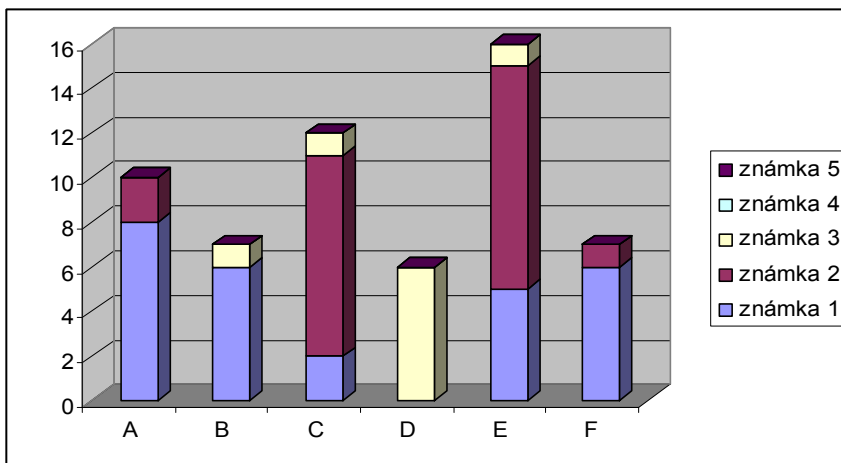


Graf č. 8 Komunikace zaměstnanců s vedoucím pracovníkem (Dotazník Z)

	A	B	C	D	E	F
známka 1	1	1	0	0	0	0
známka 2	0	0	1	1	1	1
známka 3	0	0	0	0	0	0
známka 4	0	0	0	0	0	0
známka 5	0	0	0	0	0	0

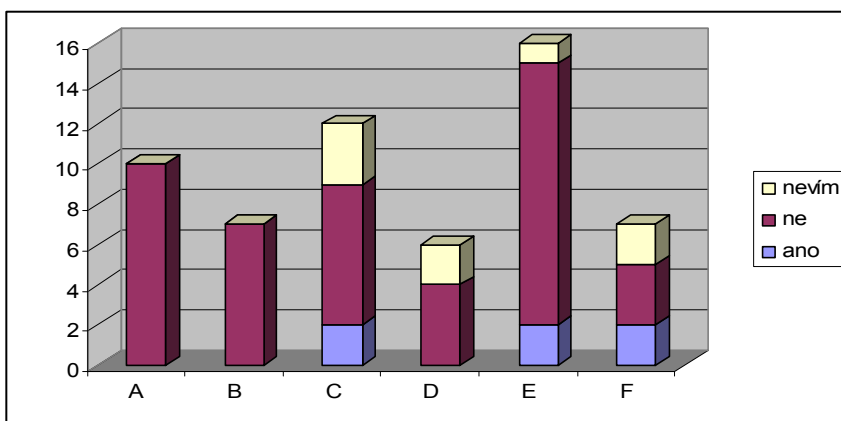
Tabulka č. 5 Komunikace zaměstnanců s vedoucím pracovníkem (Dotazník M)

- Vzájemnou komunikaci mezi sebou označili za nejlepší zaměstnanci v organizaci A a F (organizace A: 8 z 10 zaměstnanců ji popsalo jako výbornou, 2 z 10 spíše jako chvalitebnou; organizace F: 6 ze 7 zaměstnanců ji ohodnotilo jako výbornou, 1 ze 7 zaměstnanců jako chvalitebnou). Následně v organizaci E, C a B (organizace E: 5 ze 16 zaměstnanců ji považuje za výbornou, 10 ze 16 ji vnímá jako chvalitebnou, 1 ze 16 spíše jako dobrou; organizace C: 2 z 12 zaměstnanců ji hodnotí jako výbornou, 9 z 12 ji považuje za chvalitebnou, 1 z 12 spíše za dobrou; organizace B: 6 ze 7 zaměstnanců ji popsalo jako výbornou, 1 ze 7 zaměstnanců jako dobrou). Nejhorší pak v organizaci D, kde všech 6 zaměstnanců ohodnotilo komunikaci s kolegy jako dobrou (Graf č. 9).



Graf č. 9 Komunikace mezi zaměstnanci (Dotazník Z)

• Výskyt mobbingu byl zaznamenán ve 3 ze 6 organizací, konkrétně v organizacích C, E a F (organizace C: 2 ze 7 zaměstnanců uvedli *ano*: „neřešila jsem to“, „nechala jsem to utichnout“, 3 ze 7 uvedli *nevím*; organizace E: 2 ze 16 zaměstnanců uvedli *ano*, 2 ze 16 uvedli *ne*, 2 ze 16 *nevím*; organizace F: 2 ze 7 zaměstnanců uvedli *ano*, z toho 1 „ne osobně“, 3 ze 7 uvedli *ne*, 2 ze 7 *neví*). V organizaci D si nejsou 2 ze 6 zaměstnanců jisti, zda se skutečně jedná o mobbing (zbylí 4 ze 6 uvedli *ne*). V organizacích A a B zaznamenán mobbing nebyl (všichni zaměstnanci uvedli *ne*), (Graf č. 10). Všichni vedoucí pracovníci výskyt mobbingu zamítli (Tabulka č. 6).



Graf č. 10 Výskyt mobbingu v organizacích (Dotazník Z)

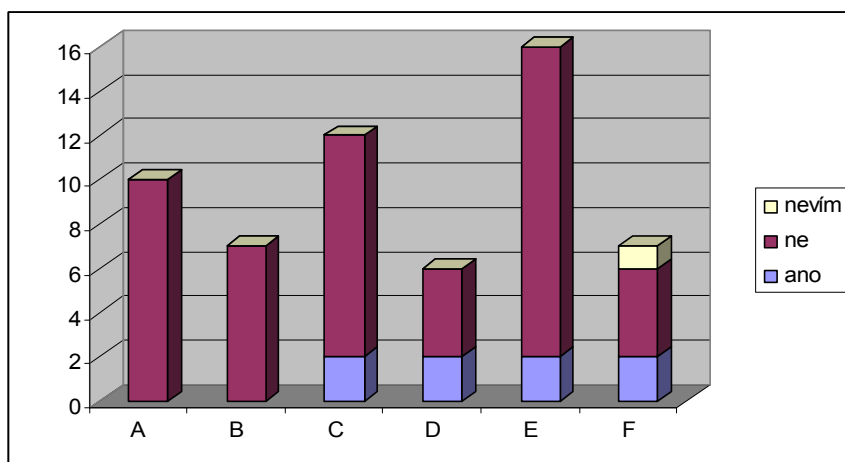
	A	B	C	D	E	F
ano	0	0	0	0	0	0
ne	1	1	1	1	1	1
nevím	0	0	0	0	0	0

Tabulka č. 6 Výskyt mobbingu v organizacích (Dotazník M)

- Interní předpis pro případy mobbingu nemá vytvořený žádná z organizací (organizace A: 8 z 10 zaměstnanců neví, 2 z 10 uvedli *ne*, vedoucí potvrdil *ne*; organizace B: 5 ze 7 zaměstnanců uvedlo *ne*, 2 ze 7 neví, vedoucí uvedl, že *ano*, uvedl však pouze pracovní smlouvu; organizace C: 7 z 12 zaměstnanců uvedlo *ne*, 5 z 12 neví, vedoucí potvrdil *ne*; organizace D: 4 ze 6 zaměstnanců uvedli *ne*, 2 ze 6 neví, vedoucí označil *ne*; organizace E: 2 ze 16 zaměstnanců uvedli *ano*, konkrétně ho však nepopisují, 13 ze 16 uvedlo *ne*, 1 ze 16 neví, vedoucí přisvědčil neexistenci takového předpisu; organizace F: 3 ze 7 zaměstnanců uvedli *ne*, 4 ze 7 neví, vedoucí uvedl *ne*).

- Stejně tak s možnými postupy v případě výskytu mobbingu nejsou zaměstnanci seznamováni v žádné z těchto šesti organizací (organizace A: 10 z 10 zaměstnanců uvedlo *ne*, vedoucí potvrdil *ne*; organizace B: 7 ze 7 zaměstnanců uvedlo *ne*, vedoucí uvedl *ne*; organizace C: 11 z 12 zaměstnanců uvedlo *ne*, 1 neuvedl nic, vedoucí uvedl *ano*, přičemž doplnil pouze Formulář pro hlášení mimořádných událostí; organizace D: všech 6 zaměstnanců uvedlo *ne*, vedoucí uvedl *ano*, což však doplnil takto: „seznamujeme je s možnostmi řešení jakékoliv konfliktní situace – supervize, oficiální stížnost, vedoucí“; organizace E: 1 ze 16 zaměstnanců uvedl *ano*: „mým nadřízeným“, 15 ze 16 uvedlo *ne*, výjimku v tvrzení tohoto jednoho zaměstnance vyvrátil vedoucí svým sdělením, že *ne*; organizace F: 7 ze 7 zaměstnanců uvedlo *ne*, vedoucí potvrdil *ne*).

- Jako možnou hrozbu vnímají mobbing zaměstnanci v organizacích C, D, E a F (organizace C: 10 z 12 zaměstnanců uvedlo *ne*, z důvodu „povah všech zaměstnanců“, „každý člověk je jiný, snaha je, záleží na povaze“, „inteligence zaměstnanců“, „ohleduplnosti zaměstnanců“, „dobré vztahy na pracovišti“, „všichni jsou tu kamarádky“, 2 z 12 *ano*: „nesympatie“, „hádky“; organizace D: 2 ze 6 zaměstnanců uvedli *ano*, z důvodu „přetrvávajících konfliktů“, 4 ze 6 uvedli *ne*; organizace E: 2 ze 16 zaměstnanců uvedli *ano*, z důvodu „častých nedorozumění“, 14 ze 16 uvedlo *ne*: „nadřízená to nedopustí“, „na toto zde není místo“, „práce zde vyžaduje všestrannou spolupráci“, „vyrovnané vztahy v kolektivu“, „nedopustím to“; organizace F: 2 ze 7 zaměstnanců uvedli *ano*, 4 ze 7 uvedli *ne*: „snad ne, myslím ne“, 1 neví. V organizaci A a B si zaměstnanci možnost hrozby mobbingu nepřipouští (organizace A: z důvodu „nekonfliktních zaměstnanců“; organizace B: z důvodu „dobrých vztahů“, dobrého či vstřícného kolektivu (Graf č. 11). Z vedoucích nevnímá mobbing jako možnou hrozbu pro jeho organizaci žádný (Tabulka č. 7).



Graf č. 11 Hrozba mobbingu pro vlastní organizaci (Dotazník Z)

	A	B	C	D	E	F
ano	0	0	0	0	0	0
ne	1	1	1	1	1	1
nevím	0	0	0	0	0	0

Tabulka č. 7 Hrozba mobbingu pro vlastní organizaci (Dotazník M)

- Jako doporučení pro zamezení mobbinu ve vlastní organizaci navrhl vedoucí pracovník organizace D „týmovou supervizi, vzdělávání v komunikačních dovednostech, jasné kompetence, mimopracovní akce“, vedoucí organizace E „vstřícné chování nadřízených ke svým zaměstnancům a všímavost nadřízených ke vztahům na pracovišti“ a vedoucí organizace F „jasný řád“, vedoucí organizace A, B a C neuvedli nic.

3.6.3. Doporučení

3.6.3.1. Obecná doporučení

Obecná doporučení jsem zformulovala na základě zhodnocení poznatků získaných prostřednictvím výzkumu v příbramských sociálních organizacích, což zahrnuje také jejich posouzení v rámci informací zjištěných z četné literatury, obsažených v praktické části této práce.

Každý manažer, nejen v sociální organizaci, by měl v rámci řízení konfliktů:

- *Konflikt vnímat nikoliv jako problém, ale snažit se hledat jeho potenciál.*

- *Vnímat konflikt jako možnost ke změně, k organizačnímu rozvoji.*
- *Vést si v písemné podobě evidenci konfliktních situací a vyhodnocovat je.*
- *Komunikovat, zjišťovat, ptát se. Znat dobře svůj tým, rozumět mu.*
- *Podporovat vzájemnou komunikaci zaměstnanců, případné společné aktivity.*
- *Nastavit jasná pravidla, jak postupovat v případě konfliktu. V ideálním případě vytvořit pokyny v písemné podobě.*
- *S těmito pokyny seznámit všechny zaměstnance.*
- *Jako možný nástroj pro efektivní práci s konflikty navrhuji tento Manuál, při jehož tvorbě jsem čerpala především z knihy Jiřího Plamínka (2009), Eberharda G. Fehlaua (2003) a Hanz-Jürgena Kratze (2005). Příloha k Manuálu je obsažena v příloze č. 4.*

MANUÁL: Jak se zachovat v konfliktní situaci a při vzniku mobbingu.

► Konflikty jsou přirozenou součástí každodenního života. Není třeba je vždy vnímat jako něco nepříjemného, jako našeho nepřítele. Pokuste se konflikt vnímat jako možnost. Konflikt může být pro každého přínosem, pokud se k němu umíme správně postavit.

► Neotáčejte se ke konfliktům zády! Neřešený drobný konflikt může přerůst v konflikt mnohem větších rozměrů, který již nebudeme schopni zvládnout. Je-li však lepší ho odložit na vhodnější příležitost, neřešte ho za každou cenu, zvolte takové podmínky, které usnadní jeho řešení.

► Zvolte si klidné místo, kde si bude moci s druhým účastníkem konfliktu promluvit. Zvolte si dobu, kdy budete mít dostatek času a nikdo a nic vás nebude rušit.

► Nesnažte se řešit konflikt, když s vámi cloumají emoce! Pokuste se nejprve uklidnit, protože mnohdy člověk řekne v rozčilení to, co by ani říci nechtěl nebo co tak vůbec nemusí myslet.

► Pátrejte po příčinách! Mnohdy to, kvůli čemu se konflikt rozpoutal, nemusí být jeho pravou příčinou, zamyslete se proto nejprve nad tím, co k němu mohlo vést, co je jeho skutečnou příčinou.

► Ved'te si ve vaší organizaci záznamy konfliktních situací (příloha část C). Usnadní vám to práci s nimi. Snáze porozumíte jejich vývoji, proč k nim došlo a jak je nejlépe vyřešit.

► Pátrejte nejprve u sebe! Zamyslete se nad tím, proč jste se do konfliktu dostali právě vy. Jaký máte podíl na jeho vzniku a jak můžete přispět k jeho vyřešení.

► Nepodněcujte zbytečné konflikty! Hledejte možnosti spíše v komunikaci, snažte se druhému vysvětlit váš pohled na věc a navrhněte vhodná řešení.

► Existují také typy lidí, kteří záměrně vyvolávají konflikty. Snažte se je rozpoznat a nedat jim šanci vyprovokovat spor. Buďte připraveni na jejich bezdůvodné útoky a nenechte se vtáhnout do konfliktu. Nenechte sebou manipulovat. Není-li to ve vašich silách, požádejte o pomoc svého nadřízeného.

► Konflikty lze řešit mnoha způsoby. Násilí je nelegitimním způsobem řešení konfliktů, na pracoviště nepatří!

► Legitimními způsoby řešení konfliktů jsou mimo jiné přizpůsobení, únik, kompromis, soupeření či spolupráce. Pokud je to možné, pokuste se vždy směřovat ke spolupráci. Snažte se hledat společné řešení. Mluvte spolu, vyjednávajte.

- ▶ Naslouchejte tomu, co druhý říká a především se snažte porozumět tomu, proč to říká. Pokuste se vyjasnit si nastalou situaci, společně jí porozumět.
 - ▶ Pokud nejste schopni konflikt vyřešit sami, obraťte se na svého nadřízeného. Seznamte ho se všemi okolnostmi konfliktu a snažte se společně najít řešení. Domluvte si vhodný čas a místo, kde vás nikdo a nic nebude rušit a promluvte s ním. Váš nadřízený by vám měl pomoci hledat vhodné řešení, vyjasňovat situaci na obou stranách, nenechat drobné spory přerůstat ve velké konflikty.
 - ▶ V případě složitějších sporů můžete o pomoc požádat odborníka (příloha část A).
 - ▶ Nenechte neřešený konflikt přerůst v mobbing (šikanu). Objeví-li se ve vašem okolí, případně se přímo vás dotknou jeho příznaky, nepřehlížejte je! Upozorněte na ně svého nadřízeného, který jim musí okamžitě zabránit.
 - ▶ Mobbing může vzniknout nejen mezi kolegy, ale mohou ho páchat i zaměstnanci na svém nadřízeném nebo nadřízený na svých zaměstnancích.
 - ▶ Buďte všímaví ke vztahům na vašem pracovišti. Komunikace je nejlepší způsob řešení konfliktů, ale i předcházení mobbingu. Každý úsečný pohled či nemístná poznámka nemusí hned představovat mobbing (příloha část B), příliš častý výskyt takových rozličných negativních jevů však může znepříjemnit práci vám i vašim kolegům. Vnímejte takové skutečnosti jako možnosti ke změně a snažte se rozvíjet vzájemnou spolupráci, komunikaci a takovéto jevy na svém pracovišti eliminovat.
 - ▶ Nikdo nemá právo poškozovat důstojnost jiného člověka!
 - ▶ Časté konflikty mohou negativně ovlivnit pracovní prostředí i pracovní výkony. Pokud vedoucí pracovník nechává přestupky některých pracovníků bez povšimnutí, může to demoralizovat ostatní a způsobovat spory. Soustředění se na tyto spory vede ke snížení zájmu a soustředění se na vykonávanou činnost.
- Spokojenost klienta je hlavním cílem každé sociální organizace a neměla by být konflikty narušována.***

3.6.3.2 Doporučení jednotlivým organizacím

Organizaci A:

- Zde by bylo velmi vhodné zahájit organizační rozvoj týkající se řízení konfliktů především vyjasněním pojetí konfliktu. Lze vyvozovat, že zaměstnanci vedoucím pracovníkem zmíněný konflikt vůbec nemuseli jako konflikt vnímat, ale také se nabízí možnost, že se existenci konfliktu báli z různých důvodů uvést. K tomuto prvnímu kroku může být nápomocen navržený Manuál, jež se na konflikt zaměřuje jako na možnost pro zlepšení, nikoliv jako na komplikaci či chybu ve fungování organizace, tedy jak vnímají konflikt zaměstnanci pravděpodobně nyní. Toto tvrzení podporuje také fakt, že někteří zaměstnanci uvedli jako důvod, proč nemůže v jejich organizaci dojít k mobbingu, „nekonfliktní zaměstnance“. Toto nové chápání konfliktu může zaměstnancům usnadnit hovoření o něm, tedy ještě více posílit vzájemnou komunikaci a otevřenost.

- V rámci vyjasňování významu konfliktu by také bylo v této organizaci vhodné zaměřit svoji pozornost k případům konfliktů mezi pracovníky a klienty a hledat jejich příčiny a příležitosti jejich využití pro zlepšení spolupráce s klienty.

- Po přijetí konfliktu jako příležitosti by bylo velmi přínosné, aby byli zaměstnanci seznámeni se svými možnostmi a možnostmi pomoci vedoucího pracovníka. Zaměstnanci by tak věděli, jak by mohl jejich vedoucí v takových situacích postupovat a snáze přistupovat k nastalým konfliktům. Především pak by si byli vědomi toho, že není pouze jeden vhodný postup, ale že každý konflikt vyžaduje individuální přístup a hledání vhodného řešení právě pro konkrétní situaci.

- Především je ale důležité nesetrvávat při současném, ač poměrně uspokojivém, stavu, ale stále hledat nové možnosti pro ještě další zlepšení, zejména pak v oblasti řízení konfliktů, jelikož bude-li organizace na takovéto situace dobře připravena, jejich náhlý výskyt ji pak nemusí zaskočit, ale spíše posunout dále v jejím rozvoji.

Organizaci B:

- Také v této organizaci by bylo vhodné ujasnit si nejprve význam slova konflikt, jelikož vedoucí pracovník konflikt považuje za narušitele chodu organizace, zatímco zaměstnanci v něm vidí spíše znepríjemnění pracovního dne, do svých činností ho však zasahovat nenechají. Tedy také v této organizaci doporučuji implementování Manuálu do pracovního řádu, který by mohl právě s tímto velmi pomoci. Jakmile budou zaměstnanci i vedoucí pracovník vnímat konflikt jednotně, mohou pokračovat v práci s ním dále.

- Je velmi důležité, že v této organizaci mají zaměstnanci oporu ve svém vedoucím pracovníku v tom, že se na něho mohou obrátit s žádostí o pomoc při řešení konfliktů. Pakliže se tyto konflikty ale týkají vztahu zaměstnanec – vedoucí, může být toto řešení poměrně problematické. Je proto velmi důležité, aby vedoucí svým zaměstnancům naslouchal, vnímal jejich potřeby a požadavky a v rámci toho také následně postupoval. Jelikož je úroveň komunikace v rámci tohoto vztahu velmi dobrá, nemuselo by to být komplikované. Zvýšeným zájmem o své zaměstnance, i o efektivní řešení konfliktních situací (či jejich předcházení), pak také bude preventivně působit proti případnému vzniku mobbingu, na nějž také tato organizace zatím není připravena.

- Ačkoliv je veškerá pozornost vedoucího, jak sám nyní říká, směřována na rozvoj poskytovaných služeb, v rámci zvyšování jejich kvality je také důležité, aby byla na dobré úrovni spolupráce s klienty. Narušují-li ji konflikty, nelze ji úspěšně rozvíjet. Předně je tedy důležité začít vnímat konflikty jako možnost ke zlepšení a následně tuto možnost využívat také v rámci zlepšování práce s klienty.

- Lze se také domnívat, že stresově vypjaté situace, o nichž zaměstnanci mluví, mohou být zapříčiněny právě častými konflikty s klienty, proto je důležité, aby vedoucí pracovník zaměřil svoji pozornost právě na tuto výše popsanou oblast.

Organizaci C:

- Prvním doporučením pro organizaci C je především nutnost vyjasnění si pojmu mobbing a dalších souvislostí s ním, právě z důvodu nejistoty respondentů při odpovídání na otázky týkající se výskytu mobbingu, ale především dvou kladných odpovědí. Zejména také proto, že se díky častému výskytu mnohých neřešených negativních jevů v této organizaci, zejména pak konfliktů, jedná o prostředí, ve kterém mohl skutečně snadno vzniknout. Ovšem vzhledem k tomu, že nebylo zjišťováno, co si zaměstnanci skutečně představují pod pojmem mobbing, bylo by vhodné nejprve zjišťovat, zda se o mobbing skutečně jedná, což umožňuje právě Manuál, který nabízí popis mobbingu a navíc dotazník, na základě kterého si mohou zaměstnanci ověřit, zda se setkali právě se mobbingem. Pakliže by se výskyt mobbingu v této organizaci potvrdil, bylo by potřeba, aby danou skutečnost začal vedoucí pracovník okamžitě řešit a to nejprve zjišťovat, v jaké fázi se mobbing v jeho organizaci nachází, koho se dotýká, a následně, jaké se nabízí možnosti pro jeho řešení.

- Významným krokem směřujícím ke zlepšení v této organizaci by také bylo přehodnocení vnímání pojmu konflikt, který všichni zaměstnanci, ale i vedoucí pracovník

vnímají jako komplikaci. Tím spíše, že vzniklé konflikty, ale i v této organizaci časté mnohé negativní jevy, nejsou vedoucím pracovníkem řešeny, nemají zaměstnanci ve svém nadřazeném oporu při řešení takových *komplikací*, ačkoliv je z vyjádření jednoho ze zaměstnanců patrné, že jeden případ okamžitého zásahu vedoucího při vzniku nějakého konfliktu, měl za následek, že tato skutečnost vůbec chod činností organizace neovlivnila.

- Dále je tedy důležité, aby vedoucí pracovník vhodným způsobem pomáhal zaměstnancům s řešením nastalých konfliktů a zejména pak dohlížel na to, aby byl nástroj, který má vytvořený právě pro vznik takových situací, skutečně využíván a byl tak pro danou organizaci přínosem. Je velmi pravděpodobné, že se spolu se zvýšením efektivně vyřešených konfliktů, tedy také s lepší úrovní komunikace a spolupráce vedoucího pracovníka se zaměstnanci, zvýší i spokojenost zaměstnanců s jejich pracovištěm.

- S tím souvisí také doporučení, aby se vedoucí pracovník začal více zajímat o své zaměstnance, pokud jde o pracovní činnosti. Více s nimi komunikoval, zejména také poskytoval bližší a podrobnější informace, týkající se jejich pracovních úkolů, protože se lze domnívat, že stres, který zaměstnanci uváděli jako častou příčinu konfliktů, může také pramenit z nedostatku informací o práci, kterou mají vykonávat, což také poměrně často zmiňovali ve svých odpovědích.

Organizaci D:

- Formulování doporučení pro tuto organizaci může být ztíženo neznalostí všech okolností přetrvávajícího dlouhodobého vztahového problému. V rámci dalšího studia proto doporučuji zaměřit se na tuto organizaci ve spolupráci s vedoucím pracovníkem podrobněji.

- Pro zlepšení nastalé situace však je jistě velmi důležité, aby zaměstnanci i vedoucí pracovník byli schopni vnímat konflikt nikoliv pouze jako něco, co negativně ovlivňuje chod celé organizace (nyní dle vedoucího pracovníka brání řešení neustálých konfliktů rozvoji organizace), ale jako příležitost ke změně. Vzhledem k fázi, v níž se nyní tato organizace nachází, bude toto jistě velmi obtížné, ale vhodně zvoleným postupem, který může vycházet právě z Manuálu, toho jistě je možné docílit.

- Podstatné však je, aby vedoucí pracovník od nastalé situace zaujal určitý odstup a zhodnotil již zavedené postupy, jejich využívání a skutečný přínos. Na základě těchto zjištění pak postupoval dále.

- Jak je patrné z odpovědí respondentů, jedná se o velmi rozumné zaměstnance, kteří nad celou situací přemýšlí a jsou schopni v rámci svých možností společně diskutovat,

přičemž si zároveň uvědomují negativní vliv této nedořešené záležitosti na jejich práci, což by mohlo skutečně přispět ke zlepšení situace.

Organizaci E:

- Prvním krokem pro realizování změny v této organizaci je především změna postoje ke konfliktům, protože podle vyjádření zaměstnanců představuje konflikt především chybu, problém. Nápomocen zde může být navržený Manuál.

- Vzhledem k potvrzení výskytu mobbingu, i jeho možné hrozby do budoucna, by bylo vhodné využít tento Manuál také k vyjasnění tohoto pojmu.

- Seznamování s těmito pojmy by bylo ideální doplnit seznámením s možnostmi zaměstnanců v takových případech, zejména pak s možností pomoci při jejich řešení ze strany vedoucího pracovníka (tuto skutečnost by tak nevnímali pouze někteří zaměstnanci, ale byli by si jí vědomi všichni). Toto pak lze vztáhnout i na případy konfliktů mezi pracovníky a klienty, což by bylo také vhodné prodiskutovat, ač tento případ zmínil pouze jeden zaměstnanec („útok klienta“).

- V této organizaci je velmi důležitý poměrně zřejmý pocit opory ve vedoucím pracovníku, který již zaměstnancům s mnohými řešeními konfliktů pomohl. Přesto je vzhledem k četným nedorozuměním v této organizaci výskyt konfliktů poměrně častý, proto by jistě bylo velkým přínosem zavedení evidence těchto případů. Snáze by se pak hledaly možné příčiny a tím také vhodná řešení. V této organizaci tedy doporučuji zavedení a povinnost využívání formuláře pro Hlášení mimořádných událostí, který je také součástí Manuálu, spolu s včasným vyhodnocováním konkrétních situací a následné přijímání odpovídajících opatření. Při zavádění tohoto nástroje do běžného pracovního procesu bude určitě nápomocna velmi dobrá úroveň komunikace vedoucího se zaměstnanci.

Organizaci F:

- V rámci zajištění dobrého fungování této organizace je třeba především zlepšit komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, což by velmi usnadnilo další spolupráci. Především by měl vedoucí pravidelně zjišťovat názory a pocity svých zaměstnanců a na základě toho usměrňovat svá rozhodnutí a zejména pak způsob, jakým je svým zaměstnancům sděluje. Je samozřejmě důležité, aby svého nadřízeného respektovali, potlačováním jejich potenciálu však může vedoucí pracovník spíše utlumit jejich další zájem o jejich i organizační rozvoj. Jelikož však tato oblast nebyla předmětem výzkumu, doporučuji také v této organizaci v rámci dalšího studia zaměřením se na podrobnější

souvislosti zmíněných skutečností. Velmi významná je zde dobrá spolupráce a vzájemná komunikace zaměstnanců, kteří by při vhodném stylu řízení, s přispěním dobré úrovně komunikace a zájmu vedoucího pracovníka, byli zajisté schopni se velmi efektivně podílet na poskytovaných službách.

- Právě této organizaci bude také velmi doporučeno zavedení navrženého Manuálu, případně vytvoření vhodného nástroje, který by z něj vycházel. To by mohlo být jistě nápomocno pracovníkům, kteří potvrdili výskyt mobbingu a s ním související další jim nepříjemné situace naznačující konkrétně mobbing ze strany vedoucího pracovníka.

- Předně je však třeba, aby si všichni v této organizaci ujasnili tyto pojmy a jejich vliv na chod organizace, zejména pak by vedoucí pracovník neměl konflikty pojímat jako narušitele chodu organizace a reagovat při jejich řešení způsobem, který zmínili zaměstnanci. Podstatné je zejména to, aby řešení konfliktů vedoucí nevnímal jako něco, co zabírá prostor při fungování a rozvoji organizace, ale naopak jako možnost jejího rozvoje. Jejich přehlížením spíše může přispět k jejich kumulování a eskalaci v mnohem závažnější podobě.

Závěr

Téma konflikt je téma velmi široké. Existuje nepřehledné množství literatury dotýkající se konfliktu, velké množství popisů, typologií a teorií, zejména pak teorií o konfliktu na pracovišti. Tato práce však měla za cíl zaměřit se na konflikt v rámci ještě tolik neprozkoumané velmi specifické oblasti - pracovního prostředí organizací poskytujících sociální služby. Jelikož se jedná o sféru, v níž se zaměstnanci velmi často právě z důvodu velkého emočního, ale i fyzického vypětí mohou dostávat do obtížně řešitelných konfliktních situací, bylo v rámci výzkumu ve zvolených sociálních organizacích zjišťováno, jak jsou manažeři těchto organizací na takové případy připraveni a jak jsou schopni pomoci svým zaměstnancům právě v takto náročných situacích.

Ve zkoumaných organizacích bylo zjištěno, že také v této oblasti se pracovníci setkávají velmi často s každodenními konflikty. Mnohé stresové situace nastalé častými vyčerpávajícími pocitově náročnými pracovními činnostmi však mohou právě zde velmi nepříjemně ovlivňovat pracovní prostředí a následně také negativně působit na přímou práci s klienty. Běžné každodenní konfliktní situace tak mohou zejména v této oblasti poměrně negativně ovlivňovat snahu organizace dosahovat stanoveného cíle, tedy spokojenosti klienta.

Právě manažer, který je tím, kdo za celý tým zodpovídá, kdo ho má vést, by proto zejména zde měl umět vhodným způsobem korigovat četné negativní jevy, které by při nesprávném uchopení, mohly svést jak jednotlivé členy týmu, tak celý tým zcela ze správné cesty. Zároveň však bylo zjištěno, že pokud tomu tak není, je velmi důležité, aby v organizaci existovala velmi dobrá spolupráce a komunikace alespoň mezi jednotlivými členy týmu. Mimo to je také důležité, aby každý znal své povinnosti a dobře rozuměl činnosti, kterou má vykonávat. Proto je potřeba posilovat vzájemnou komunikaci jak mezi zaměstnanci, tak také na úrovni vztahu zaměstnanců s vedoucím pracovníkem.

Lze tedy shrnout, že každý manažer by měl být pro své zaměstnance vzorem, odborníkem, tedy měl by umět poradit, vysvětlit a motivovat, ale především komunikovat, což představuje zejména znát dobře svůj tým, být s ním v neustálém kontaktu a vědět, jak k jednotlivým členům přistupovat, například právě při řešení nějaké konfliktní situace. A každý v týmu by měl znát své povinnosti a možnosti. Je samozřejmé, že každý člověk jiný, a tudíž každá konfliktní situace, bude probíhat jinak, a nelze tak stanovit jednoznačně platné předpisy pro zacházení s konflikty, které budou všichni dodržovat. Ale stanovení vhodného obecného návodu může být přínosem jak pro zaměstnance, tak pro každého

vedoucího pracovníka. A vzhledem ke zjištěné skutečnosti, že v sociálních organizacích, zkoumaných v rámci této práce, není ničím ojedinělým ani mobbing, nastavení jasných, alespoň rámcových pokynů také pro řešení tohoto jevu, může zaměstnancům nejen v těchto organizacích usnadnit každodenní činnosti. Spolu s pro zaměstnance velmi důležitým pocitem opory ve svém manažeru, se pak mohou tyto pracovníci snáze soustředit na svoji práci.

Pro úspěšné řízení konfliktních situací však je důležité především správné vnímání tohoto pojmu. Jak bylo zjištěno v těchto šesti příbramských organizacích, dokud budou všichni členové organizace pohlížet na konflikt jako na problém, nemohou dosáhnout zlepšení. V první řadě tak je podstatné změnit svůj pohled na konflikt, tedy naučit se ho vnímat jako možnost dalšího rozvoje, hledat jeho potenciál, který pak bude možné dále využít.

Všechna tato hlavní a mnohá další doporučení shrnuje navržený Manuál, který je také v rámci zpětné vazby poskytnut zkoumaným organizacím, a bude jistě přínosem jednak pro ty organizace, v nichž se zaměstnanci či vedoucí pracovníci do kontaktu s konflikty či mobbingem již dostali, ale také pro ty organizace, které se s ním zatím neselekaly, protože informovanost, tedy porozumění dané skutečnosti, je prvním krokem jak k předcházení, tak úspěšnému řízení takovýchto jevů.

Tato práce tedy odhaluje konflikt nikoliv jako na strašáka, kterého je třeba zcela z pracovního prostředí odstranit, ale jako na možnost potenciálního rozvoje, jehož směrem by se měla vydat každá organizace s cílem dosažení co nejlepší spolupráce celého týmu za účelem společného naplňování stanoveného cíle.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura:

- Adam, Philip.** 2009. Sinking the red with a dose of realism. [cit. 15.3.2010] Dostupné z: <<http://www.constructionweekonline.com/article-6581-sinking-the-red-with-a-dose-of-realism/>>
- Balcar, Karel.** 1983. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství
- Bělohávek, František.** 2009. *Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. Brno: Computer Press, a.s.
- Brooks, Ian.** 2003. *Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
- Bureš, Ivan.** 2006. „Vyjednávání je nejdynamičtější komunikační proces“. Marketingová komunikace. [cit. 13. 3. 2010] Dostupné z: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=101541>>
- Conflict management.** 2004. „Facilitace“. Conflict management, s. r. o. [cit. 30.4.2010] Dostupné z: <<http://www.conflict.cz/main.php?strana=6>>
- Čakrt, Michal.** 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press.
- Čakrt, Michal.** 2004. *Typologie osobnosti. Přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Praha: Management Press.
- Černý, Vojtěch.** 2009. *Jak jednat s různými typy lidí. Příručka pro manažery i běžný život*. Brno: Computer Press, a.s.
- Drucker, Peter F.** 2008. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.
- Drucker, Peter F.** 1993. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press.
- Edmüller, Andreas, Wilhelm, Tomas.** 2003. *Nenechte sebou manipulovat. Jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Eggert, Max A., Flazon, Wendy.** [2004] 2005. *Řešení konfliktů*. Management do kapsy 4. Praha: Portál, s.r.o.
- Fehlau, Eberhard G.** 2003. *Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Fisher, Roger, Ury, William/ Patton, Bruce.** [1991] 2006. *Jak dosáhnout souhlasu. Zásady úspěšného vyjednávání*. 2. vydání. Praha: Management Press
- Hendl, Jan.** 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o.

- Havrdová, Zuzana, Hajný Martin, et al.** 2008. *Praktická supervize*. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén.
- Holá, Lenka.** 2003. *Mediace, způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Janík, Alois, Raděj, Zdeněk.** 1975. *Člověk uprostřed konfliktů*. 2.vydání (1. české). Praha: Avicenum.
- Jilemnická, Jitka.** 2006. „Mediace – cesta k efektivnímu řešení konfliktu“. Asociace mediátorů České republiky. [cit. 21.4.2010] Dostupné z: <<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-a-facilitace-cesta-k-efektivnimu-reseni-konfliktu.php>>
- Jilemnická, Jana, Tesařová, Martina.** 2008. „Řešení konfliktů. Metodika pro učitele“ (seminář). [cit. 26.2.2010] Dostupné z: <http://www.mkc.cz/uploaded/otevrena_skola/mpp_reseni_konfliktu.pdf>
- Keller, Jan.** 2006. *Úvod do sociologie*. 5. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Keprtová, Jana.** s.d.. „Práce s konfliktem“. [Cit. 21.2.2010] Dostupné z: <http://www.varianty.cz/download/pdf/texts_29.pdf>
- Kolářková, Jana.** 2003. „Supervize“. In Matoušek Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o.
- Kopřiva, Karel.** 1997. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, s.r.o.
- Kratz, Hans-Jürgen.** 2005. *Mobbing. Jak ho poznat a jak mu čelit*. Praha Management Press.
- Křivohlavý, Jaro.** 1973. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum.
- Kunstová, Helena.** 2008. „Útočí na vás kolega?“ (1. a 2. část) Neziskovky.cz, o. p. s. [cit. 19.4.2010] Dostupné z: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/3811.html>> a <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/3844.html>>
- Lilley, Roy.** [2002] (2005). *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno: Computer Press, a.s.
- Lisa, Aleš.** 2007. *Řešení environmentálních konfliktů jednáním i jinak*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Centrum pro otázky životního prostředí.
- Matoušek, Oldřich, Hartl, Pavel.** 2003. „Nároky sociální práce a syndrom vyhoření“. In **Matoušek Oldřich a kol.** *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s. r. o.
- McGill, Ann M.** [1994]1996. *Řízení konfliktů*. 1.vydání.Praha:Grada Publishing, s.r.o.
- Medlíková, Olga.** 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*.Praha:Grada Publishing, a.s.
- Meier, Rolf.** 2009. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Mind Tools Ltd.** 1995-2010. „Conflict Resolution. Resolving conflict rationally and effectively.“ [cit. 27.4.2010] Dostupné z <http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí.** 2008. „Jak ‘přežít’ šikanu aneb mobbing na pracovišti“. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 3.4.2010] Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/5162>>
- Nakonečný, Milan.** 1970. *Sociální psychologie*. Praha: Nakladatelství svoboda
- Nazare-Aga, Isabelle.** [1997] 1999. *Nenechte sebou manipulovat. Jak poznat manipulaci a jak se jí ubránit*. Praha: Portál, s.r.o.
- Němec, Petr.** 1996. *Public relations. Praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press.
- Němec, Petr.** 1999. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press.
- Partners Czech, o.p.s.** 2004. *Konflikt, koření života. Průvodce řešením konfliktů pro učitele a studenty středních škol*. 2. vydání. Praha: Partners Czech, o.p.s.
- Payne, Chris.** 2008. „Supervize ve struktuře řízení“. In Havrdová Zuzana, Hajný Martin et al. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.
- Plamínek, Jiří.** 1994. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo.
- Plamínek, Jiří.** 1999. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo.
- Plamínek, Jiří.** 2002. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, Jiří, Fišer, Roman.** 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, Jiří.** 2009. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Praško, Ján, Prašková, Hana.** 2001. *Proti stresu krok za krokem*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Riskin, Leonard L., Arnold Tom, Keating, J. Michael, Jr.** 1996. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Praha: Pallata.
- Růžička, Jiří.** [1997] 1999. „Předmluva“. In Nazare-Aga, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat. Jak poznat manipulaci a jak se jí ubránit*. Praha: Portál, s. r. o.
- Schultz von Thun, Friedmann.** 2005. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Sokol, Jan.** 2007. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. Praha: Vyšehrad.
- Svobodová, Michaela.** 2003. „Management v sociální práci“. In Matoušek Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o.
- Syříš'ová, Eva a kol.** 1972. *Normalita osobnosti*. Praha: Avicenum.
- Šišková, Taťána, Stöhrová, Helena.** 2003. „Mediace“. In Matoušek Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o.
- Štěpaník, Jaroslav.** 2008. *Umění jednat s lidmi. 3, stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tesař, Filip.** 2007. *Etnické konflikty*. 1. vydání. Praha: Portál, s.r.o.
- Válková, Monika.** s. d. *Prevence pádu a zranění pacienta*. [cit. 21.6.2010] Dostupné z <<http://www.kr-stredocesky.cz/NR/rdonlyres/A924A2A1-103A-4FC9-B1AC-DC8A19BBD17C/65458/Prevencep%C3%A1duazran%C4%9Bn%C3%ADpacienta.ppt>>
- Waisová, Šárka:** 2005. *Řešení konfliktů v mezinárodních vztazích*. Praha: Portál, s.r.o.

Analyzované dokumenty

Hlášení mimořádných událostí (organizace C)

Informační prospekty, pracovní řády a stanovy organizací A, B, C, D, E, F.

Stížnost (organizace D)

Webové stránky

https://www.cpp.com/products/tki/tki_info.aspx [cit. 27.dubna 2010]

<http://www.jihoarbitr.cz/>, Jihočeská kancelář rozhodců [cit. 30. dubna 2010]

www.pribram-city.cz

<http://www.mediace-hola.cz/mediace/> (2008) [cit. 13. dubna 2010]

<http://cz.wikipedia.org/wiki/online> [cit. 13.března 2010 a 17.dubna 2010]