

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Bakalářská práce

Bc. Martin Kotek

Konflikty v rámci pracovních skupin a týmů

Conflicts within the working groups and teams

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval svému školiteli a zároveň vedoucímu práce doktoru Davidu Michalíkovi za ochotu, trpělivost, cenné poznatky z praxe a podanou ruku ve chvílích, kdy jsem si s dalším pokračováním práce nevěděl rady. Chtěl bych mu tak poděkovat za vedení práce a spolupráci, které mi umožnily i přes vzájemnou vzdálenost práci dokončit.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2. 7. 2014

.....

Martin Kotek

Abstrakt:

Autor ve své práci cílí na problematiku pracovních skupin a týmů a to se zaměřením na konflikty, které v rámci nich mohou vznikat a vznikají. Úvodní část práce je věnována výkladu základních pojmů, o které se jádro práce opírá. Autor seznamuje postupně s problematikou konfliktů a jejich základní typologií, s vymezením pracovní skupiny oproti týmu a jejich rolí v životě člověka, a také s komunikací a mezilidskými interakcemi, jakožto nedílnými součástmi obou předešlých konceptů. V jádru práce jsou pak uvedeny základní příčiny konfliktů v rámci pracovních kolektivů a to v podobě složení skupiny, vztahů, interakce, způsobů vedení a osobnostního nastavení. Na závěr této stěžejní části jsou zmíněny a představeny i moderní fenomény šikany na pracovišti v podobě mobbingu a bossingu. Poslední část teorie je pak věnována následkům a důsledkům, které tyto konflikty mohou mít nejen pro člověka samotného, ale i celou skupinu, potažmo organizaci. Celá práce je zakončena výčtem možných metod k šetření této problematiky a také konkrétním návrhem výzkumu.

Klíčová slova:

konflikt, pracovní skupina, tým, mezilidská interakce

Abstract:

The author aims at the topic of working groups and teams. He focused concretely on the conflicts that can arise within them. The first part of paper is devoted to the explanation of basic concepts, on which is based this work. The author introduce step by step with the issue of conflicts and their basic typology, defining the working group compared to the team and the role of both in human life, as well as communication and interpersonal interactions as integral parts of two previous concepts. In the core of the work are mentioned the basic causes of conflict in the labour collectives in the form of group composition, relationships, and interactions, methods of management or leadership, and also personal settings. At the conclusion of this crucial part of paper are discussed and presented modern phenomena of bullying in the workplace called mobbing and bossing. The last part of theory is devoted to the consequences and implications that these conflicts can cause not only for humans but for the whole group, hence the organization. The whole work is finished by a list of possible methods to investigate this issue and also the specific research proposals.

Keywords:

conflict, working group, team, social interaction

Obsah:

Úvod.....	7
1. Konflikt.....	8
2. Pracovní skupina & tým	10
3. Komunikace	11
4. Konflikt a pracovní skupina/tým	12
4.1 Typologie a podoby interakce.....	12
4.2 Příčiny.....	15
4.2.1 Skladba skupiny či týmu.....	16
4.2.2 Role komunikace a informací	20
4.2.3 Hierarchie, autorita a rozdělení rolí	21
4.2.4 Klima pracovního prostředí	23
4.2.5 Vztahy (ve skupině a týmu).....	26
4.3 Další možné podoby a zdroje konfliktů	28
4.4. Důsledky	29
4.4.1 Na úrovni jednotlivce.....	30
4.4.2 Na úrovni skupiny.....	30
4.4.3 Na úrovni organizace	31
4.5 Konstruktivní řešení konfliktu	31
5. Metodologická (aplikační) část.....	33
Shrnutí a závěr	39
Seznam použité literatury	40

Úvod

„Člověk je tvor společenský“ - sousloví dokonale vyjadřující fakt, na kterém stojí celá lidská existence i její vývoj. Stejně jako se živočichové shlukují do stád, hejn či jiných uskupení, tak i člověk v rámci svého vývoje zjistil, že ve skupině bude jeho šance na přežití podstatně vyšší. Důvodem pro to je spolupráce, která její členy činí silnější a schopnější ve svém jednání. Význam skupiny vzrostl a dal vzniknout mnohem většímu spektru jejích podob odrážejících mnohem větší množství vztahů a situací, které propůjčovaly svým členům rozmanité role a nabízely člověku možnost seberealizace. Člověk si tak pomalu uvědomil i jinou funkci skupiny, totiž to, že se s ní může identifikovat, tzn., že může někam patřit. A dnes? Dnes každý z nás zastává mnoho rolí, má mnoho sociálních identit a to právě díky členství v mnoha skupinách, které se od sebe často velmi liší, ale které všechny do jedné více či méně a různým způsobem slouží k uspokojování našich potřeb. Vedle partnera či partnerky, přátel z golfu či pokeru, dobročinných nadací a mnoha dalších skupin, hovoříme také o skupinách, které nám mimo jiné zprostředkovávají obživu. Míním skupiny pracovní, a samozřejmě i o jejich efektivnější variantu – tým. Právě tyto dvě podoby pracovního kolektivu jsou předmětem mé práce.

Každý člen skupiny či týmu je však zcela unikátní svou povahou, svým charakterem, svou jedinečností. Každý z nás je specifický, každý z nás je „osobnost“ a stejné je to i s našimi povahovými rysy a vlastnostmi, zkušenostmi a osobními konstrukty, které jsme si na jejich základě utvořili. To je také důvod, proč existence skupin není tak jednoduchá a jednoznačná, jak se může na první pohled zdát. Žijeme v moderní době nabízející nezměrné množství možností a naše osobnostní preference nás vždy ženou určitým směrem. Pohání nás naše potřeby, touhy, naše jednání je formováno vlastními i cizími postoji, a jsme často vedeni velmi specifickými zájmy. To, že jsme jedineční a máme mnoho možností, je důvodem, proč již nejsme na svých skupinách závislí stejným způsobem jako kdysi. Vybíráme si, toužíme po uspokojení svých potřeb, po prestiži a podílu na moci, maximalizaci zisku etc. Právě z toho důvodu jsou skupiny (respektive vztahy v nich) často problémové, dysfunkční a zdrojem konfliktů. Je to tím, že jejich členové nejsou schopni sladit své zájmy a nalézt tolik potřebný konsenzus. Skupina je tak velmi působivým pletencem mnoha různých navzájem působících vztahů a sil.

Z tohoto obecného a lehce historizujícího exkurzu se tak přímo dostávám k podstatě své práce. Náš individualismus a odlišnost našich hodnot a názorů a z toho plynoucí konflikty, nás zasahují samozřejmě i v pracovní sféře a to velmi citelně. Nefungující skupiny a týmy

jsou svým působením různým způsobem destruktivní jak pro jednotlivé zaměstnance (především psychicky, ale i materiálně), tak pro skupinu či tým, tak i pro samotnou organizaci. Cílem managementu je tak vytvoření fungujících týmů, kde spolupráce a vidina společného cíle překlene individuální rozdíly a pomůže tak zefektivnit výkonnost zaměstnanců. Ve své práci se snažím podchytit dynamiku pracovních skupin a týmů, a to se zaměřením na to, jak tyto jednotky fungují, jak v nich vznikají konflikty, jaké mají příčiny a jaké důsledky s sebou přináší. Samotnému jádru předchází vysvětlení základních konceptů této tematiky včetně komunikace, která je v rámci jakékoli skupiny její nedílnou součástí. Tyto fragmenty jsou pak uspořádány do samotné podstaty fungování konfliktů v pracovních uskupeních.

1. Konflikt

Cílem mé práce samozřejmě není utíkat směrem do obecných a všeobjímajících témat. Naopak, snažím se své téma co nejlépe vymežit a specifikovat, nicméně nemůžu si odpustit alespoň stručný exkurz do definic základních pojmů a konceptů, které jsou pro podchycení tématu klíčové. Prvním z nich je pojem konfliktu.

Konflikt je spolu s pracovní skupinou a týmem podstatou této problematiky a také jádrem vztahů fungujících mezi lidmi (a to nejen v pracovních uskupeních). Konflikt je něco, s čím se setkáváme ve všech oblastech našeho života prakticky denně. Důvodů pro to je mnoho. Tím hlavním je funkce konfliktu jako dynamického prvku mezilidské interakce. Jako lidé zastáváme v rámci svého života mnoho sociálních statusů a s nimi spojených rolí, které se mohou vzájemně vylučovat a křížit a narušovat tak životní integritu. Soulad v těchto rolích a způsob, jakým v sociální sféře fungujeme je důležitý pro naše sebepojetí [Hayes, 2009]. Zároveň jsme jako osobnosti velmi specifičtí svými zájmy a postoji, které často nemusí být v souladu s jednáním a očekáváními ostatních. A vzhledem k tomu, že je náš život postaven především na interakci s ostatními, nelze se konfliktním situacím zcela vyhnout. V běžné mezilidské komunikaci dochází ke konfliktu zpravidla v situacích, kdy má chování jedné osoby dopad na osobu druhou (což je nepochybně příklad pracovního kolektivu), kdy si obě strany uvědomují neslučitelnost svých zájmů a možné ztráty při neúspěchu, nebo kdy chápeme druhou osobu jako něco, co je překážkou naším vlastním zájmům [DeVito, 2001]. Takové situace s sebou nesou pocity nejistoty a nejasných očekávání.

Konfliktu je často prisuzována negativní konotace, je chápán jako něco nežádoucího, co vnáší do života stres a problémy. Přijutím konfliktního jednání se svým způsobem vystavujeme riziku a jsme nuceni přijmout fakt, že následkem může být něco, co nedokážeme

předvídat a nemusí to být příjemné. Konflikt s sebou však nemusí nést jen příkoří, lze na něj nahlížet i z opačné perspektivy, tedy jako na něco ve své podstatě pozitivního [Křivohlavý, 2002]. Mnoho vědců, příkladně sociologů, v něm vidí přímo základní stavební kámen veškeré dynamiky ve společnosti, protože bez něj by nemohlo docházet k toliko žádoucím změnám a vývoji. V našem psychologickém měřítku lze na konflikt nahlížet jako na příležitost, příležitost k učení a zisku zkušeností. Je to tedy otázka úhlu pohledu, otázka toho, jaký postoj ke konfliktní situaci zaujmeme – zda konstruktivní nebo destruktivní, to může záležet na situaci.

Konflikt je vedle kooperace základním prvkem mezilidské komunikace. V literatuře lze najít několik jeho základních podob. Nejčastěji používané dělení je na interpersonální a intrapersonální, a na skupinové a meziskupinové konflikty [Fehlau, 2003]. V rámci mé práce jsou důležité především interpersonální konflikty - tedy ty, které se odehrávají mezi jednotlivci navzájem a to v rámci skupiny či týmu. Stejně tak je v oblasti psychologie práce namístě zahrnout i konflikt skupin mezi sebou, protože není atypické, aby jednotlivé týmy mezi sebou soutěžily o prestiž a zdroje. Volba soupeřivé strategie má však tu nevýhodu, že negativní chování jednoho spouští řetězec podobného chování i u ostatních, což se negativně odráží na výkonu skupiny [Levi, 2011]. V klasické psychologii se problematikou konfliktu hlouběji zabýval například K. Lewin v rámci své teorie pole. Ten člověka definoval jako člena většího množství sociálních polí, v rámci kterých má své specifické role. Tato pole se však kříží a propojují, a tím způsobují konflikty. Tyto konflikty jsou pak důsledkem nesouladu potřeb, nedostatku volnosti, přílišné tenze či tlaku a protichůdných zájmů [Lewin, 1948]. Konflikt, pokud není řešen konstruktivně, se tak v jakékoli podobě stává pro fungující skupinu nebezpečným prvkem.

Ve svém jednání musíme reagovat na mnoho proměnných. Každý jedinec má svůj žebříček hodnot, své cíle a také zkušenosti, na základě kterých si tvoří názory a zaujímá ke světu a ostatním lidem určitý postoj. Jedná se o jakýsi základní komunikační a interakční balíček, který má každý z nás stále k dispozici. Za každým lidským jednáním tak nacházíme nějaký cíl, zájem, a stejně tak je to i se skupinami a týmy, i s celou organizací, a pokud se na některé z těchto úrovní zájmy z nějakého důvodu zkrříží, dochází ke konfliktu, který může mít dopad v různém rozsahu. J. Plamínek [2012] v tomto směru zmiňuje vývoj od konfliktu, přes krizi až po tzv. katastrofu. Je zřejmé, že v posledním stádiu jsou již důsledky více než citelné a jediným řešením je reorganizace systému. Proto je nutné konflikt podchytit a začít řešit v co nejranějším stádiu, aby se redukovaly možné následky.

2. Pracovní skupina & tým

Druhým konceptem, který považují za nutné nastínit, je problematika týmu a skupiny. Běžnou sociální skupinu definujeme jako „*skupinu tří nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah* [Bedrnová, 2002, s. 83]. Tento vztah je důležitý, protože vytváří podstatu fungování skupiny, na kterou jsou také navázané určité sociální role a pozice. Skupinu tak vlastně vždy pojí nějaký společný zájem nebo cíl, kvůli kterému vzniká a existuje. Lewinova teorie pole například zahrnuje člověka jako člena několika skupin najednou, které jsou pro něj každá svou podstatou významná, tzn., snaží se přizpůsobit jejímu fungování, skupina tedy jedince formuje [Lewin, 1948]. Jinými slovy může jít o prestiž či jiné společensky hodnotné cíle a z toho důvodu může člověk vynakládat značné úsilí, aby se do referenční skupiny dostal, nebo aby se v té své aktuální skupině udržel. Stejně principy platí i pro členství v pracovních skupinách a týmech. Význam skupiny, jejich členů, jejího cíle a dynamiky je důležitá nejen z důvodu pracovní efektivity pro celou organizaci, ale především pro jedince samotné, protože ovlivňuje jejich život i v ostatních oblastech (např. rodinný a osobní život).

Skupiny a především týmy nabývají mnoha podob a vznikají z různých příčin, za různým účelem a na různě dlouhou dobu, některé jsou trvalé (klasické pracovní kolektivy), jiné vytvořené jen pro momentální projekt (tým). Jako příklad lze uvést například dělení týmů podle N. Hayes [2005], která je dělí dle účelu na produktivní, realizační, projektové a poradní. Ať už se však jedná o jakoukoli variantu, pro každou skupinu je klíčová identifikace, čili to, zda se jedinec cítí být jejím členem a cítí vůči skupině povinnost. Jedině tak může skupina (či tým) plnit svou funkci a fungovat soudržně. Protože pokud tomu tak není a člověk nerespektuje kulturu a pravidla, dle kterých skupina funguje, může být on sám zdrojem konfliktu, ostatní členové pak mohou na jedince vyvíjet tlak ke změně, nebo jej přímo vyloučit [DeVito, 2001]. Skupina je tedy pro člověka nesmírně důležitá, protože mu pomáhá naplňovat jeho potřeby, zájmy a také udržovat sociální kontakty. Člověk se také v rámci ní může realizovat. Právě možnost realizace může být pro zaměstnance klíčová a často také může určovat rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem.

Obecně hovoříme o skupině jako o „*menším počtu jednotlivců, kteří sdílejí určitý cíl a dodržují podobná organizační pravidla*“ [DeVito, 2001, s. 239]. To se týká jak pracovních skupin, tak samozřejmě i týmů. Nicméně ačkoli jsou oba tyto pojmy veřejností někdy zaměňovány, existuje mezi nimi určitý rozdíl, který by se měl projevovat vedle jiného především efektivitou. V obou uskupeních panují jiná pravidla, existují jiné hodnoty a fungují

i jiné vztahy. Faktem je, „že ne každá skupina je týmem, ale zároveň i skupina může ve své činnosti vykazovat znaky týmové práce“ [Horváthová. 2008, s. 13]. Ačkoli se tedy často jedná o smíšené prvky obou, je třeba přesto načrtnout tyto nuance a popsat rozdíly mezi oběma typy pracovního kolektivu. Budu-li v této definici stručný, pak spatřuji hlavní odlišnost v tom, že tým na rozdíl od skupiny zpravidla váže do koordinovaného celku osoby různých dovedností, a tento celek má společný cíl či úkol a každý se přímo podílí na jeho plnění [Hayes, 2005]. Tým je tedy primárně zaměřený na úkol a v jeho plnění by měl být efektivnější.

Nicméně pokud tým definujeme jako skupinu „členů z různých odvětví organizace, kteří mají podobné cíle a kteří musejí pracovat společně, aby těchto cílů dosáhli“ [DeVito, 2001, s. 249], která bude postavena na několika zásadách a to: orientace na tým (společné cíle), orientace na problém (nikoli na členy a vztahy), nepředpojatost (v jednání a rozhodování) a schopnost pochopení [DeVito, 2001], a bude na tomto principu reálně fungovat, pak lze v zásadě předpokládat, že by zde ke konfliktům docházet nemělo, a pokud ano, měly by být řešeny konstruktivní cestou. Mým zájmem jsou tak vlastně situace, které fungující tým rozvrací, činí jej nefunkčním anebo z něj vytváří spíše pracovní skupinu¹.

3. Komunikace

Třetím stěžejním pilířem tématu konfliktů v pracovním prostředí je komunikace. Tento koncept je základem a pojítkem obou předchozích, protože představuje základ veškeré interakce. Pokud máme pracovní skupinu či tým s existujícím konfliktem, základem jeho vzniku je často interpersonální komunikace. Tu definujeme jako „komunikaci mezi dvěma osobami, které mezi sebou mají nějaký vztah a jsou do určité míry na sobě závislé“ [DeVito, 2001, s. 155]. V pracovním kolektivu je tato závislost definována zpravidla pracovními vztahy. Efektivní komunikace a dostatek informací jsou základem funkčních pracovních skupin a týmů, zatímco zastírání a neochota k diskuzi a spolupráci jsou základem sporů a konfliktů uvnitř těchto skupin. Komunikace stojí za vznikem, průběhem i výsledkem konfliktu. Mnoho konfliktů tak vzniká právě na základě nefunkční komunikace - někde uteče detail, vypadne věta, dojde ke špatné interpretaci, a kooperace se náhle mění v názorový střet. Pro skupinu je tedy nejúčelnější, aby měl každý člen komunikační sítě přístup k příslušnému množství nezbytných informací [Hayes, 2009]. Efektivita každé organizace stojí právě na tom, jakým způsobem je s informacemi nakládáno, tzn., zda dochází ke sdílení na všech

¹ To je i důvod, proč v některých částech textu oba koncepty vykládám zvlášť a někdy je oba skrývám pod jeden jediný. Některé situace jsou pro obě podoby pracovního kolektivu shodné, jiné jsou typičtější jen pro některý z nich. V praxi navíc nacházíme spíše smíšené podoby obou typů dohromady.

úrovních, respektive, zda se informace dostanou v rámci hierarchie ke všem zaměstnancům, ke kterým se dostat mají. Samozřejmě, aby lidé mohli efektivně komunikovat, musí být také otevření a ochotni naslouchat, což může být v rámci pracovního kolektivu i jejich vztahů s nadřizenými někdy obtížné.

Komunikace je tedy klíčová pro jakoukoli formu vyjednávání, rozhodování a samozřejmě také manipulace. Důležitá je její kvalita (to zda a jak s ní bylo manipulováno), forma sdílení a přístupnost. Vedle toho je podstatná i přizpůsobivost a flexibilita komunikujících, a také schopnost podat informace srozumitelným způsobem [DeVito, 2001]. Jakmile jsou informace dostupné a jasné, roste šance na kooperativní a efektivní jednání a zároveň, pokud se o problému komunikuje, je snazší hledat východiska. Na kvalitě a obsažnosti informace se podepisuje jednak množství lidí, přes které musí projít a jednak to, jaké má kdo zájmy a přesvědčení a do jaké míry je tak s informací ochoten manipulovat. Od tohoto přístupu k podávání informací, od těchto strategií sdělování zpráv s ohledem na vlastní i skupinové cíle, se pak odvíjí i podoba komunikace, tzn., zda půjde o konflikt nebo o spolupráci [Křivohlavý, 2002]. Podoba i forma komunikace ve skupině (a tedy i zacházení s ní) je tak odvislá od struktury skupiny, respektive od pozic a z nich vyplývajících rolí, které v pracovním kolektivu jedinci zastávají.

4. Konflikt a pracovní skupina/tým

„Pracoviště je jako bojiště. Snažte se udělat vše pro to, abyste se vyhnuli válce, ale jakmile se rozhodnete začít bojovat, snažte se vyhrát.“ [Scott, 2006, s. 119]

Tímto citátem z populární literatury líčícím pracoviště jako ring se dostávám k jádru své práce. Dosud jsem poukazoval na pojmosloví, na základní kameny, které tvoří podstatu konfliktů v rámci pracovních kolektivů a pomáhají vysvětlit, jak v nich funguje ona dynamika. Nyní je třeba zmíněnou trojici pilířů poskládat dohromady do jakési ucelené kompozice a podívat se na to, jak vlastně konflikty v pracovních skupinách fungují, jakých podob mohou nabývat, jaké mají příčiny, jak probíhají, jaké vlivy na ně působí a jaké důsledky na různých úrovních mohou pro jednotlivce i celou skupinu přinášet.

4.1. Typologie a podoby interakce

Hovořit přímo o něčem, co by bylo možné nazvat komplexní typologií konfliktů na pracovišti, se poněkud zdráhám, protože dynamika pracovní skupiny či spíše týmu je natolik bohatá, že by bylo velice obtížné ji nějakým univerzálním způsobem kvantifikovat a obsažně

popsat. Snažím se tak na tomto místě nastínit spíše základní podoby interakce, které v pracovním kolektivu probíhají a způsoby, jakým mohou vyvolat na pracovišti konflikt (včetně toho, jak takový konflikt může vypadat). Podrobnější rozdělení pak uvádím v rámci možných příčin vzniku konfliktů v pracovních uskupeních.

Správně fungující tým by měl fungovat na principu spolupráce, koheze a vzájemného respektu, tzn. tak, aby se konfliktům předcházelo. Existuje tedy snaha sestavovat týmy tak, aby se jejich členové vzájemně doplňovali, respektovali a aby měli oprávněný pocit, že kooperativním přístupem získají víc, než kdyby pracovali každý sám za sebe. J. Křivohlavý [2002] tomuto typu spolupráce říká prosociální, kdy v pozadí stojí vyšší hodnoty. Jinými slovy by se mělo jednat o produktivní spolupráci, kdy se společnou prací zvyšuje objem hodnot. Pro členy týmu to znamená potlačit své vlastní zájmy a potřeby ve prospěch týmu, tzn. ve prospěch společných cílů. Ve své podstatě by tak mělo v ideálním případě docházet k synergii, tzn., že *„hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně* [Plamínek, 2009, s. 20].

U pracovních skupin je však vedle kooperace velmi častou formou interpersonálního vztahu soupeření. V rámci soupeření každý sleduje své vlastní zájmy a snaží se získat co nejvíce a zpravidla na úkor ostatních. V rámci vědecké teorie her se hovoří o hrách s nulovým součtem, kdy co jeden bere, druhý ztrácí. Na pracovišti se to může projevovat především ve snaze vyniknout nad ostatními s cílem získat sympatie, prestiž či benefity ze strany svých nadřízených. S tím souvisí právě záměr či cíl, který stojí v pozadí vzniku konfliktu. J. DeVito [2001] v tomto smyslu dělí konflikty na obsahové a vztahové. Toto dělení dle vzniku vně vztahu (tedy např. skrze náplň práce) či v rámci vztahu (např. s kolegy) je velmi dobře použitelné i pro tematiku konfliktů na pracovišti.

Konkrétnější typologii nabízí J. Štikar [2003], který uvádí sedm základních typů konfliktů v pracovní skupině: vztah nadřízený - podřízený, úroveň sociálních vztahů na pracovišti, věková a generační specifika; odlišnosti mezi nově příchozími a stávajícími členy skupiny; nedostatečná adaptace některých zaměstnanců na organizační schéma; nepříznivé skutečnosti týkající se organizace práce, pracovních podmínek a finančního ohodnocení; a osobnostní zdroje. Toto rozdělení dobře postihuje základní podoby možných zdrojů konfliktů na pracovišti. V podtextu zde lze navíc také hovořit i o vnímané nedůvěře, nespravedlnosti, odlišných zájmech a soutěži. Nicméně právě na soutěž na pracovišti nelze nahlížet pouze z této negativní perspektivy, v kontrolované míře (za určitých podmínek) může být skupině prospěšná, protože podporuje motivaci jednotlivých členů a zvyšuje tak jejich pracovní

efektivitu. Obecně bych tedy řekl, že je funkční do té míry, než začne být chápána jako nespravedlnost a začne mít spíše opačné účinky. Jako jiné dělení lze uvést typologii J. Plamínka [2012], který dělí konflikty dle toho, zda je v jejich jádru postoj, pozice, role, nebo zájem. Zde je pravdou, že vztahy na pracovišti nikdy nejsou zcela symetrické a z tohoto důvodu, tedy z nutnosti výskytu konfliktů, by zde měla panovat notná dávka tolerance mezi jednotlivými zaměstnanci. V rámci samotné interagující skupiny se pak jedinci mohou lišit v několika aspektech, J. Křivohlavý uvádí následující dělení [2002, s. 22]:

- a) Konflikt představ
- b) Konflikt názorů
- c) Konflikt postojů
- d) Konflikt zájmů

Toto rozdělení velmi dobře postihuje základ či jádro většiny interpersonálních konfliktů, které se v různých podobách běžně v pracovních kolektivech vyskytují. Podstatná je zde úroveň postojů a zájmů, kde má názor i citový obsah. Na úrovni postojů nabírá konflikt na větší důležitosti, protože díky emočnímu zabarvení a tím větší důležitosti pro jedince přestává být snadné tento postoj opustit, změnit či přehodnotit. Na nejvyšší úrovni mluvíme o konfliktu zájmů, kde se pohybujeme na poli soupeření a dokazování si vzájemné nadřazenosti a moci, v extrémní podobě pak může dojít až k manipulacím a destruktivním formám jednání. Veškeré konflikty však bývají spíše smíšené z těchto vrstev a nikoli v této typologicky krystalické podobě [Křivohlavý, 2002]. Nad to jsme samozřejmě ovlivňováni i ostatními jedinci (členy skupiny) a situací (pracovní klima, chování kolegů a nadřízeného). Jsou to faktory, které jedince nutí jednat určitým způsobem, proti kterému sice může být vnitřně zaujatý, ale v rámci očekávání je nucen se přizpůsobit.

Nejčastější stav, ke kterému v rámci pracovní skupiny dochází, je rozdílnost zájmů jejich členů. V zásadě tak mohou nastat tři situace: zájmy mohou být shodné, mohou se částečně překrývat, anebo se mohou zcela různit [Křivohlavý, 2002]. Jak je zřejmé, variantou nejvíce náchylnou ke vzniku konfliktu je částečné překrývání, protože v takovém případě cítíme větší šanci na prosazení své představy, než když se budeme názorově zcela míjet. Dalším faktorem, který podstatným způsobem formuje atmosféru ve skupině, jsou zkušenosti a s nimi spojená očekávání. Z tohoto důvodu je důležitá adaptace a přizpůsobení se fungování skupiny. To se týká především nově přichozích členů. Neformální vztahy by však neměly nikdy překročit určitou hranici, a to takovou, kdy se začnou negativně promítat do výkonu a efektivity práce, navíc jak uvádí V. Bednář [2013], důvěrnosti na pracoviště nepatří i z hlediska bezpečnosti, protože nelze s určitostí předpovídat, jak bude s těmito informacemi

naloženo. Poněkud jiná situace panuje v týmu. Mnoho týmů vzniká jen za konkrétním účelem či pracovním cílem, což znamená, že jeho členové se často znají jen povrchně nebo dokonce vůbec. Pokud jsou členové týmu schopni se domluvit, rozdělit si úkoly a role, a celou práci efektivně koordinovat, pak plní svůj účel správně, pokud ne, vzniká pole pro konfliktní situaci. Do konfliktu se pak jedinec dostává, pokud je situace postavená na některém z následujících faktorů [Křivohlavý, 2002, s. 80]:

- a) Jedinec se odmítá zřít svých egoistických zájmů
- b) Jedinec není ochotný pomoci či oběti pro své kolegy (brání se rizikům)
- c) Jedinec odmítá vytrvat, vzdává se naděje a možnosti kooperace a raději zůstává na své individuální kořistnické dráze

Pokud se jeden nebo více jedinců v týmu chová tímto způsobem, bude důsledkem narušování skupiny, a to jak po stránce vztahové, tak po stránce výkonové (efektivity). Člen skupiny jednající dle tohoto schématu zároveň sabotuje i sám sebe tím, že snižuje svou důvěryhodnost, a vzájemná důvěra je v pracovním kolektivu základním kamenem spolupráce a vzájemné podpory.

4.2. Příčiny

Identifikace výčtu možných příčin konfliktů, ke kterým může docházet v pracovních uskupeních, je více než náročný úkol. Především se jedná o individuální záležitost odlišnou skupina od skupiny a podnik od podniku. Pokud by se tedy měla má teorie uvést do praxe, nelze se odkazovat na nějaká univerzální pravidla či schémata. Problémy mohou přicházet jak z oblasti organizace práce, tak jejího hodnocení, tak mezilidských vztahů [Nový, 2002]. Způsob jakým tým nebo skupina pracuje či funguje, často odráží klima, které je ve firmě nastoleno. Z toho důvodu je třeba provést analýzu konkrétního pracovního prostředí s ohledem na veškerý kontext a následně identifikovat specifické problémy a jejich příčiny v dotyčném pracovním útvaru. A pokud konkrétně tým definujeme na základě „*jasného vědomí sebe sama jako skupiny, vstupující do pozitivní interakce s lidmi i mimo tým, fungující na základě pozitivních předpokladů a přesvědčení, ve které probíhá jasná komunikace*“ [Hayes, 2005, s. 26], pak může být příčina konfliktu v kterémkoli z těchto bodů.

V literatuře lze najít některá základní dělení, která se týkají hlavních oblastí skýtajících pole pro vznik konfliktů, Fehla [2003] například uvádí tyto příčiny pracovních konfliktů: rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení, rozdíly v motivech, neslučitelnost rolí (např. pracovní a rodinná), zápas o uznání a zdroje, obtížné mezilidské vztahy, a události, které mění celé fungování podniku (organizační změny). I já se držím podobné typologie,

nicméně snažím se tuto problematiku pojmut více ze široka. V jádru stojí, tak jak jsem zmínil, jistý balíček základních přesvědčení a v této fázi tedy předestírám výčet určitých okruhů či skupin podnětů, které by se v určitých podmínkách mohly ukázat jako vyvolávače konfliktů. Zároveň bych chtěl poukázat na to, že cílím především na konflikty a z nich plynoucí problémy, které se mohou odrážet a dít opakovaně a v dlouhodobější perspektivě, nikoli na jednorázovou výměnu názorů, která je během následujícího dne zapomenuta.

4.2.1. Skladba skupiny či týmu

Je třeba mít na paměti, že má-li být tým efektivní, musí se jako tým také chovat. To znamená, že v týmu by měla panovat tolerance, respekt a jeho členové by měli být schopni spolupráce. To však vždy není úplně snadné, protože každý jsme co do osobnosti jedineční a všechny nás odlišuje naše osobnostní struktura, tzn., myslíme jinak, rozhodujeme se jinak a máme jiné pracovní návyky, názory a postoje. Jedná se o faktory, se kterými by měla být skupina schopna pracovat. Jak jsem již uvedl, základním stavebním kamenem by měla být tolerance a respekt, protože každý člen týmu je platný a v něčem vyniká, tzn., bez něj tým nebude fungovat tak efektivně. Neshody a konflikty v pracovním kolektivu však mohou vyvolávat vedle osobnostních charakteristik i jiné faktory. Míním tím především postoje a předsudky postavené na věkových, genderových a kulturních odlišnostech.

a) Věk a jiné obecné faktory

Nelze se nezmínit o věkovém hledisku. Je obecným trendem moderní společnosti preferovat spíše mladší pracovní sílu. Jedná se o střet kreativity, aktivity a výkonnosti proti zkušenostem a znalostem starších dlouhodobých zaměstnanců. Tento věkový nesoulad, spočívající v odlišných přístupech, pravidlech či praktikách směřovaných proti starší generaci nazýváme ageismus [Dennis, 2007]. Jako forma diskriminace je ageismus pojmem velmi aktuálním, ale o tomto tématu má práce není. Já zde mám na mysli konkrétně konflikty vznikající na bázi střetu mladší a starší generace, kde obě strany mohou zastávat své pracovní zvyky a styly, a mohou se tak navzájem odmítat respektovat. Hovořím o přístupu k práci, tempu práce, názorech na pojetí práce, schopnosti adaptovat se na proměny firmy a dynamiku některých pracovních činností. Samozřejmě nelze v tomto směru obecně a definitivně rozškátulkovat populaci na dvě skupiny, i zde spatřujeme interindividuální rozdíly.

Podobné problémy můžeme spatřovat i v kulturních a etnických aspektech. Nemyslím tím přímo předsudky a diskriminaci namířenou vůči některým minoritním skupinám v populaci, ale spíše otázku stereotypů a kulturního kontextu, které se mohou ve skupině či

týmu vyskytovat. Výzkumy uvádí, že tyto konflikty, respektive diskriminace, ze které vycházejí, jsou postaveny na několika předpokladech, pro příklad mohu zmínit tyto: odolnost vůči změně, motivace, přístup k novým technologiím, kreativita a zvládání stresových situací [Dennis, 2007]. Skupina tak může narážet vedle neslučitelných postojů i na nesoulad v pracovních návycích, které se kultura od kultury mohou lišit. Konflikt zde může vznikat na několika úrovních - jednak v důsledku nedostatečné tolerance ze strany kolegů v pracovním kolektivu vycházející z vnitřních přesvědčení a zakořeněných postojů, které může vyústit například až do psychického nátlaku, a jednak také na základě neporozumění jedné či druhé strany v důsledku kulturních zvyklostí. Obzvláště dnes, v době, která je příznačná svou dynamikou a proměnlivostí ve světě práce, je důležitá schopnost adaptace a přizpůsobení se novinkám a změnám [Rymeš, 2011]. Nemyslím tím ani tak komunikační bariéru, ale spíše tradiční pracovní návyky a pracovní klima, což je dnes v době mezinárodních společností a zahraničních pracovních možností velmi aktuální téma.

b) Gender

Stejně je to i u otázky genderové, tedy rozdílu mezi muži a ženami v sociální sféře. Ač společnost prošla v této otázce mnohými vývojovými změnami, stále se na tento problém naráží. Důvodem pro to je fakt, že společnost je stále formována schémata typu jaké práce se hodí více pro ženy, jaké více pro muže, nebo jak by se mělo k mužům a ženám v pracovní sféře přistupovat. Není to ve své podstatě až tak zvláštní, obě pohlaví mají jistý osobnostní a dispoziční základ, který je predisponuje k určitým typickým vlastnostem a formám jednání. Otázkou je, jak se tyto předpoklady promítají do interakce a funkčnosti pracovního kolektivu. Ačkoli se můžeme domnívat, že jedno z pohlaví je ve svém jednání konfliktnější, reálně tomu tak být nemusí, vše je odvislé od situace a okolností [Křivohlavý, 2002]. Tím jsou míněny například zkušenosti. Obecně platí, že žena je ze své podstaty více nakloněna spolupráci než muž, má větší očekávání a více dá na první dojem, ale pokud se zklame, je to pro ni o to těžší a mnohem hůře dokáže nabýt opětovné důvěry. Muži jsou naopak zpočátku soupeřiví, ale spolupráci reálně navazují mnohem snáze, protože nejsou tak nedůvěřiví a jsou tak svým způsobem v tomto směru přizpůsobivější. Ženy jsou naopak vytrvalejší ve své snaze, muži své kooperativní úsilí často „zabalí“ mnohem dříve [Křivohlavý, 2002].

Zajímavé je toto téma i z hlediska důvěry. Důvěra je klíčovým prvkem, který ovlivňuje fungování kolektivu, vztahy i celkovou atmosféru ve skupině [Levi, 2011]. V rámci jedné americké studie byla zkoumána přímo role důvěry na pracovišti. Autoři postavili čtyři hypotézy na základě čtyř faktorů: důvěra v rámci organizace (k interním a externím kolegům),

v rámci hierarchie (k nadřízeným) a v rámci genderu. Ačkoli se první tři hypotézy neukázaly jako platné, a zdá se tedy, že důvěra tímto způsobem ovlivňována není, potvrdilo se naopak, že pokud se genderu týká, je signifikantní rozdíl v tom, jak muži důvěřují nově příchozím členům do týmu. Muži na rozdíl od žen vkládaly novému kolegovi mnohem menší důvěru spíše, pokud se jednalo o ženu než o muže [Spector&Jones, 2004,]. Do jisté míry to lze možná vysvětlit právě určitými zakořeněnými vzorci v mužské psychice². Ty mohou proplovat na povrch například v situacích, kdy je žena na vedoucí pozici, což dnes není vůbec neobvyklé. Pro muže zde může být velice nesnadné připustit fakt, že je vede žena a že by jí měli podléhat a respektovat ji.

Poslední zmínka z oblasti genderové problematiky, coby příčiny konfliktů, kterou zde uvádím, se týká stalkingu či sexuálního obtěžování, které působí stejně konfliktním způsobem, ale má mnohem horší dopad. Ve vygradované podobě lze hovořit i o sexuálním násilí, a to v podobě nabídek či poznámek se sexuálním kontextem, anebo přímého nátlaku s fyzickým kontaktem [Wagnerová, 2007]. S tímto faktem a osobnostním vyladěním by se tedy při skladbě týmu a řešení problémů pracovních skupin mělo počítat. Z pozice výzkumníka je pak nutné pečlivě zkoumat, co napomáhá a co ztěžuje vzájemnou komunikaci a tedy i spolupráci mezi muži a ženami.

c) *Osobnostní nastavení*

Tak jak jsem již nastínil výše, v každém pracovním týmu či skupině se potýkáme s tím, že spolu spojujeme jedince, kteří mohou být osobnostně zcela odlišní a kteří zastávají velmi odlišné názory a vyznávají jiné přístupy k práci. Každý jedinec znamená odlišnou sumu zkušeností a tedy osobních konstruktů vzniklých na specifickém podkladu, které řídí naše usuzování a přemýšlení [Vybíral, 2005]. Právě z tohoto důvodu je konkrétně pro sestavování týmu nutné věnovat péči tomuto aspektu a zamyslet se nad tím, jak tým sestavit a vést tak, aby spolu jednotliví jedinci dokázali vycházet.

Pokud se týká osobnostních charakteristik, lidé mají obecnou tendenci kooperovat spíše se sobě podobnými, než naopak [Křivohlavý, 2002]. Pro týmovou spolupráci je tak důležitá především otevřenost k lidem, tedy ochota ke spolupráci a tolerantní přístup, takoví lidé jsou zároveň považováni za důvěryhodné, což působí pozitivně na celkové pracovní klima. Problémem mohou být příliš egoističtí, dominantní či autoritativní jedinci a to proto, že svou zaměřeností na sebe, své zájmy a potřebu mít navrch a poslední slovo, maří jakýkoli

² Nicméně není možné v tomto směru zobecnovat, výsledek jedné studie na marginální části populace jednoho státu není vůbec směrodatný pro dalekosáhlejší závěry. Z mého pohledu sehrává roli spousta faktorů včetně toho, jaké složení měla původní skupina, jaké měla zkušenosti a jak vztahově fungovala.

týmový výkon. Nejsou dostatečně flexibilní, přizpůsobiví a ochotní k diskuzi, a z tohoto důvodu tak celý tým brzdí. Nejsou ochotni se se svou skupinou či týmem identifikovat a redukovat cílené „my“ na „já“, čímž znemožňují jejich správné fungování [Hayes, 2005]. Jinou příčinou konfliktních vztahů je cílená (často důmyslně skrytá) manipulace jako prostředek prosazování vlastních zájmů. V obecném měřítku je taková manipulace, podvod, výhrůžky či podrývání schopností a dovedností ostatních rozkladným prvkem kolektivu. Celý řetězec dění, který zde můžeme pozorovat, lze pak definovat takto:

kontraproduktivní chování či jednání v neprospěch týmu a jeho členů => snižování důvěryhodnosti jedince => snížená míra kooperace týmu => méně využitých příležitostí (kvůli zaměření od pracovních cílů směrem ke vztahům) => menší efektivita týmu => trápí jedinci, tým i celá organizace

Problém tedy nastává ve chvíli, kdy se členové týmu či skupiny začnou soustředit spíše na sebe a chování kolegů, než na společný cíl a práci. Tzn., aby nedocházelo ke konfliktům, musí na pracovišti panovat vhodné klima, a základním prvkem toho, jak sladit různorodé osobnosti, je klima důvěry a vzájemné akceptace. Důvěra zaměstnance stojí na dvou faktorech, jednak na jeho vnitřním nastavení, tedy ochotě důvěřovat (osobnostní nastavení a zkušenosti) a jednak na vnějších faktorech [Spector&Jones, 2004]. V souvislosti s tím je tedy v rámci osobnostního nastavení opět nutné zmínit roli postojů a hodnot, jakožto činitelů, se kterými je nutno počítat, protože formují naše jednání. Na pracovišti lze hodnoty reflektovat dle určitých skupin, do kterých se promítají, I. Nový [2002] uvádí hodnoty vyplývající z obsahu vykonávané práce, z odměňování, z technicko-organizačních podmínek práce, z fyzického prostředí, ze zdravotních a hygienických podmínek, ze sociálního prostředí, z péče podniku o zaměstnance a z perspektiv, které skupině i jednotlivci nabízí.

To jsou různé oblasti pracovní činnosti, ke kterým s ohledem na jejich kvalitu zaujímáme postoje, a mohou se tak stát zdrojem konfliktu. Nevyhovující pracovní podmínky mohou být příčinou konfliktu stejně tak, jako nucená kooperace s někým, s kým nedokážeme vycházet. Tyto postoje zaujímané k práci a podobě pracovního kolektivu mohou být namířeny různými směry a jejich důležitost tkví v často hluboké zakořeněnosti v jedinci. Tato citlivost ztěžuje jednání a znemožňuje produktivní způsob řešení konfliktu. Je to tím, že takový postoj často utlumí vliv ostatních faktorů, které by za normálních okolností podporovali kooperativní jednání. Lze tedy potvrdit to, že *„je-li postoj účastníků konfliktu hluboce zakořeněn, ..., pak je situační faktory již příliš neovlivňují, téměř si jich nevšimají a pravděpodobně je ani*

nevnímají“ [Křivohlavý, 2002, s. 129]. Tím jedinec komplikuje plnění úkolu celé skupině, protože může být díky svému přesvědčení slepý vůči jakýmkoli dalším alternativám.

4.2.2. Role komunikace a informací

Jak jsem již nastínil výše, jedním z nejpodstatnějších faktorů správně a efektivně fungujícího týmu i celé organizace a zároveň tedy i zdrojem nejrůznějších nedorozumění a konfliktů je funkčnost a obsažnost informačního toku. Z hlediska informací záleží na tom, jakým způsobem se v organizaci, potažmo týmu, informace šíří, tzn. jaké je jejich množství, obsah, přesnost a výstižnost [Křivohlavý, 2002]. Křivohlavý dále uvádí tyto faktory ovlivňující komunikační situaci: rozvrstvení hodnot účastníků, znalost situace, postoj účastníků, ochota ke komunikaci (výše šance na spolupráci) a sociální podmínky. Rozvrstvení hodnot účastníků znamená především zájmy, které stojí v pozadí jejich jednání. Konflikt pak nastává v situaci, kdy se obě strany ve svých zájmech nedokážou shodnout. Neochota přistoupit na kompromis pak vede k různým typům kontraproduktivního jednání s cílem prosadit své zájmy za každou cenu. V těchto mocenských bojích to obvykle znamená otázky získání prestiže, uchování vlastního sebepojetí či sebeutvrzení o své pozici a roli v týmu [Vybíral, 2005].

Je samozřejmé, že hodnotové žebříčky i cíle zaměstnanců se více či méně liší, co je pro jednoho hodně, může být pro druhého málo. Zpravidla tak platí, že *„způsob předávání a přijetí informace závisí na osobnostních vlastnostech účastníků a na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu“* [Pauknerová, 2006, s. 207]. S touto asymetrií a také s přirozenou tendencí ubírat se v komunikaci a jednání směrem, kde cítíme největší zisky, je třeba počítat. Konfliktní klima tak můžeme nacházet např. v situacích, kdy jedna ze stran odmítá naslouchat, v takovém případě ztrácí sdělení svůj smysl, protože je jeho význam ignorován. Často je to možné sledovat v nepříliš pružných organizacích, kde se tímto způsobem k podnětům ze strany zaměstnanců staví vedení. Komunikace tedy ztrácí na efektivitě a stává se potenciálním zdrojem konfliktu ve chvíli, kdy je narušena v jednom z těchto sedmi bodů: otevřenost, empatie, pozitivnost, bezprostřednost, řízení interakce, expresivita a orientace na druhé [DeVito, 2001]. Pokud se některý z účastníků interakce rozhodne svým přístupem jednat proti těmto předpokladům, lze očekávat, že komunikace nebude plnit daný účel.

Důležitá je vedle samotného průběhu a obsahu komunikace také znalost situace. Míním tím jednak znalost odměn, které jsou „ve hře“ a také hodnot kolegů a členů kolektivu,

a jednak s tím spojenou schopnost usuzovat na základě těchto znalostí a zkušeností na vývoj situace. Jde tedy o snahu mít situaci pod kontrolou, tzn., vědět, s čím kdo přijde a umět předjímat „co by se mohlo stát kdyby“. J. Křivohlavý [2002] hovoří o tom, že z hlediska kooperace je podstatné znát především zisky, tedy to, co přinese kooperace mně. Jakmile totiž známe i zisky soupeře, začínáme kalkulovat a zpravidla jsme tak náchylnější konfliktnímu přístupu. Vedle zisků je tedy důležitá i znalost svého protějšku či soupeře, jinými slovy se jedná o zkušenosti a s nimi spojená očekávání. Specifickým tématem jsou informace zprostředkované. Speciálně větší podniky často zahrnují velké množství komunikačních kanálů, které mohou být v určitých místech přeceňovány, v jiných podceňovány a někde zcela chybět [Bedrnová, 2002]. Nastává zde tak vysoké riziko fabulací, nedorozumění, nepřesností a desinterpretací, které mohou být zdrojem konfliktu a mohou tak vést k celkovému zhoršení pracovního klimatu ve skupině. Důležitá je tedy kvalita sdělení a stejně tak i způsob, jakým jsou informace po organizaci šířeny.

Komunikace však sehrává i jinou roli a to v podobě zpětné vazby, která je důležitá jak pro každého člena týmu zvláště, tak i pro celý kolektiv. Zpětná vazba znamená šanci zlepšovat se a učit se na základě svého dosavadního konání [Russel, 1998]. Skrze zpětnou vazbu získáváme informace o tom, zda se nám práce daří, v čem jsme dobří a v čem bychom se mohli zlepšit. Pokud se nám nedostává zpětné vazby k naší práci a výkonu anebo je tato vazba kritická a demotivující, je důsledkem zpravidla nespokojenost, pocity nespravedlnosti a tedy i náchylnost konfliktnímu jednání. Zpětná vazba by měla být uzpůsobena potřebám a osobnostnímu uspořádání členů týmu, tak aby měla smysl a byla efektivní [DeVito, 2001]. V obsahu sdělení by se tedy měla objevovat vyváženost mezi negativními a pozitivními aspekty, a zároveň by se toto hodnocení mělo objevovat z více stran, aby dostalo objektivní charakter. Stálá zpětná vazba ve formě kritiky, výtek či dokonce ponižování, vyvolávající pocit neustálé kontroly, je nejen neefektivní, demotivující a úzkostná pro zaměstnance, ale je i proti principu samostatnosti rozhodování, odpovědnosti a výkonu práce v rámci týmu.

4.2.3. Hierarchie, autorita a rozdělení rolí

Další skupinu příčin lze spatřovat v systému rozdělení rolí a moci (autority). Každá organizace či firma má jistou hierarchii členící zaměstnance na nadřízené a podřízené dle čehož jsou rozděleny i role a kompetence. Stejně je to i ve struktuře týmu, a pokud dojde k tomu, že je rozdělení kompetencí vnímáno nespravedlivě či chybně (což se může odrážet např. na výkonnosti skupiny) nebo že nejsou funkčním způsobem definovány role v kolektivu, mohou zde vznikat konfliktní situace. Skupina či tým musí být nějakým způsobem

vedeny a právě proto má zpravidla skupina svého vedoucího, a tým svého lídra či manažera. Konkrétně pozice manažera má pro fungování týmu klíčovou roli a může být tedy i zdrojem konfliktů a nízké efektivity týmu. „*Manažeři musí s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nasměřovali k žádoucímu výkonu..., ale i k další práci na sobě samých...*“ [Bedrnová, 2002, s. 133]. Jsou tedy nejen koordinačním, ale i podpůrným prvkem kolektivu. Vedení tak svými požadavky vytváří na zaměstnance určitý tlak a je velký rozdíl v tom, zda volí směrem k zaměstnancům demokratický nebo autoritativní postoj. Mním tím otázky určitého stupně volnosti a svobody v rozhodování oproti direktivitě, omezenosti a dohledu. Literatura v tomto směru rozlišuje zpravidla tři základní podoby vedení [DeVito, 2001]:

- a) Laissez-faire styl
- b) Demokratický styl
- c) Autoritativní styl

Nelze jasně říci, který z těchto stylů je nejlepší nebo který je naopak nejnáchylnější k podpoře konfliktního jednání, protože ačkoli se autoritativní vedení může zdát v dnešní době zpátečnické a neefektivní, některé skupiny takové vedení potřebují, např. aby podaly patřičný výkon. A ačkoli by se měl princip pracovní skupiny a především týmu odehrávat spíše někde mezi prvními dvěma typy, je třeba brát v úvahu faktory, které daný styl vedení podporují, což jsou vedle charakteristik řídicího pracovníka a řízených pracovníků i typ organizace a charakter prostředí, ve kterém skupina funguje [Bedrnová & Nový, 1994]. Prvky, které jsou však již nad potřeby řízení a které začínají působit nátlakově, nebo vzbuzují pocity nespravedlnosti, lze chápat jako potenciální zdroje konfliktu. Pocity nespravedlnosti a nespokojenosti a s nimi spojený stres, který je v kumulované podobě sám o sobě pytlím střelného prachu, vyvolává často především nerovnoměrné množství úkolů a povinností přidělovaných zaměstnancům, výše platů nebo množství benefitů a výhod.

Konkrétně protěžování svých známých na úkor kvalifikovanějších jedinců je dnes poměrně obvyklý jev. Stejně tak mohou vedoucí a manažeři podléhat různým sociálně psychologickým vlivům například skrze zkreslené či mylné informace o některých svých zaměstnancích. Všechny tyto faktory pak na kolektiv mohou působit rozvratně, protože se původní cíl (problém, který má skupina řešit) přesouvá od oblasti práce do oblasti vztahů. V důsledku toho pak klesá pracovní spokojenost a s ní i efektivita. DeVito [2001] v tomto ohledu rozlišuje konflikty procedurální a lidské. Procedurální vznikají právě z vnímané nespravedlnosti v rozdělení úkolů a kompetencí. Lidské, nebo možná lépe vztahové se týkají přímo jedinců samotných a vnímaných pocitů nespravedlnosti ohledně možností k projevu a zapojení se do fungování skupiny.

Jak již bylo poznamenáno, aby mohl tým správně fungovat, musí k tomu být podporován manažerem, který by měl být strategickou podporou týmu. Manažer udržuje směr a takovou atmosféru, aby tým mohl těžit z dovedností všech svých členů [Hayes, 2005]. Jinými slovy, měl by spíše koučovat, než řídit³. Manažer se tak sám může stávat zdrojem konfliktu, protože pro něho může být těžké opustit autoritativní či možná lépe řečeno řídicí styl vedení a přenechat zodpovědnost členům týmu. Časté zásahy manažera do práce týmu (např. ve formě přílišného řízení, obviňování či přetěžování zaměstnanců) pak nejenže vyvolávají konflikty, ale zároveň snižují motivaci k práci u jeho členů a tedy i pracovní efektivitu týmu. Manažer by měl být spíše podpůrnou jednotkou, která stimuluje a cílevědomě usměrňuje chod týmu a motivaci jeho členů [Pauknerová, 2006]. Avšak stejný problém může nastat i v opačném případě, kdy je manažer k týmu a jeho fungování spíše lhostejný nebo kdy svůj tým nezvládá a z cílené autonomie ve prospěch týmu se tak stává anarchie.

Tým je dnes klíčovým prvkem a cílem většiny restrukturalizací moderních podniků, protože by měl představovat složku efektivnější a důkladnější spolupráce, která má vlastní zodpovědnost, tzn., může sama rozhodovat, což v celkovém kontextu znamená lepší prostředí, které umožňuje využití potenciálu jednotlivých členů, jejich nápaditosti a zároveň redukuje míru stresu ve skupině [Hayes, 2005]. S ohledem na výše uvedené to tedy znamená, že tak jako by měli členové týmu respektovat rady, koordinaci a řízení svého manažera (stejně tak jako zájmy celé organizace), měl by manažer ve vymezených hranicích respektovat autonomii a nápaditost svého týmu, podporovat je a důvěřovat jim.

4.2.4. Klima pracovního prostředí

Faktorem, který spojuje mnohé z těch, které zde uvádím, a jehož podoba může být příčinou a stejně tak i důsledkem konfliktního jednání členů pracovní skupiny je klima, které na pracovišti panuje. Pracovní klima odráží vedle pracovních podmínek, bezpečnosti a vybavenosti pracoviště, především také vztahy a pocity, které členové pracovního kolektivu vnímají a zažívají. Nejčastějším negativním projevem je tak klima nespokojenosti a nespravedlnosti. Tyto pocity mohou vznikat z různých příčin (plat, kompetence, kariérní růst). Roli tak sehrávají nejen individuální charakteristiky jedince, ale také charakteristika práce a uspořádání pracovního prostředí [Banerjee&Perucci, 2010]. Jedná se tak o oblasti, v rámci kterých mohou členové týmu či skupiny pociťovat na různých úrovních nespravedlnost. A s pocitem nespravedlností pak opět může souviset i již několikrát zmiňovaný pocit důvěry,

³Ne vždy je však možné tým či skupinu udržovat tímto způsobem. Nemotivované jedince je třeba řídit přímější a autoritativnější formou. Rozdíl mezi těmito manažerskými přístupy byl popsán například McGregorovou teorií vedení a motivace X a Y.

který zaměstnanec v různé míře vnímá. A každý funkční tým by měl být postaven na dvou typech důvěry: vzájemné (tedy vůči sobě) a společné (tedy v dosažitelnost cílů) [Horváthová, 2008], jedině tak může pracovat efektivně.

Problematika vnímané spravedlnosti na pracovišti je tedy faktorem ovlivňujícím podstatným způsobem celou skupinovou dynamiku i efektivitu týmu. Důkazy pro to můžeme nalézt např. v australské studii, jejímž cílem bylo šetření příčin kontraproduktivního jednání. V úvahu brali několik druhů spravedlnosti, konkrétně distributivní (rozdělení odměn, rolí a kompetencí), procedurální (proces výkonu a fungování systému a vztahů a také přenosu informací), interakční (vztahy ve skupině) a meziskupinovou spravedlnost (v porovnání s ostatními týmy). Narušené vnímání některého z těchto druhů spravedlnosti v důsledku specifických osobnostních rysů a týmového kontextu má pak za následek kontraproduktivní jednání (míněno jednání narušující vztahy a snižující efektivitu týmu). Jejich studie potvrzuje několik logických premis [Flaherty&Moss, 2007]:

- a) Klima důvěry v rámci týmu odráží to, jak jsou jeho členové spokojeni se vztahy a fungováním týmu. Tzn., že pokud situaci v týmu chápou jako spravedlivou, snižuje se pravděpodobnost výskytu kontraproduktivního jednání.
- b) Zároveň však platí, že pokud tým funguje výše uvedeným způsobem, ale pociťuje nespravedlnost vně týmu (zvýhodňování jiných týmů či skupin, přehlížení jejich výsledků etc.), pak je pravděpodobnost výskytu kontraproduktivního jednání naopak vyšší.
- c) Spokojenost s fungováním týmu a vztahy existujícími v rámci něj se odráží na vnímání interakční spravedlnosti v týmu. Jinými slovy, pokud je zaměstnanec spokojený a vnímá situaci spravedlivě, pak u něho klesá pravděpodobnost výskytu kontraproduktivního jednání.

Zmínil jsem zde tři příklady, které vychází z této studie. Snažím se tím demonstrovat, jak velký vliv má na konflikty a z nich plynoucí důsledky vnímání spravedlnosti, která na pracovišti panuje. Jakmile jedinec pociťuje v nějakém směru nespravedlnost na úrovni vztahů, odměn, přenosu informací či kompetencí, odráží se to na jeho psychické pohodě a tedy i výkonnosti. Roste u něj tendence ke snižování efektivitu práce, úzkost, stres, pravděpodobně hořkost, tedy jinými slovy roste u něj šance na vyvolání konfliktu (v rámci skupiny či mimo ni) a k chování směřujícímu proti efektivní produktivitě skupiny či týmu [Flaherty&Moss, 2007]. Na pracovišti a v pracovním kolektivu by tedy měl panovat pocit spravedlnosti a zároveň by v rámci týmu či skupiny měla panovat jistá souvztažnost, přátelská atmosféra,

klima důvěry a vzájemné spokojenosti a podpory. Právě spokojenost je určujícím faktorem pro samotnou atmosféru v týmu a jak ukazují některé výzkumy, pokud se členové týmu cítí být úspěšní, cítí se adekvátně odměňováni, tzn., je jim vedením dáván zažít pocit uznání a zároveň je jim práce svou podstatou blízká, pak jsou vůči týmu loajálnější a vyjadřují větší ochotu v něm spolupracovat [Benrazavi&Silong, 2013]. Samozřejmě v opačném případě vzniká klima nespokojenosti a tudíž i prostor pro konflikty a konfliktní jednání.

Na tomto místě bych také zmínil roli časového horizontu, protože je velký rozdíl mezi konfliktem trvajícím den a rok. V krátkodobé perspektivě tím míním např. tlak, který je na jedince či skupinu vytvářen ze strany vedení ohledně termínu, do kterého je třeba úkol splnit a s tím spojený stres a konflikty, které se pak mohou odrážet na aktivitě, kvalitě rozhodnutí i vykonané práci. Horší je to však v dlouhodobé perspektivě, kdy můžeme sledovat i projevy sociální izolace, ztrátu koncentrace a sebejistoty, strach či somatické problémy [Kallwass, 2007]. Nebezpečnost neřešených problémů v pracovním kolektivu, které mohou svým dopadem narušovat jedince i mimo pracovní prostředí, je tedy zřejmá. Podobně důležitým faktorem může být i vzájemná znalost členů skupiny či týmu, jinými slovy doba, po kterou spolu spolupracují. V rámci teorie konfliktu platí, že vzájemně strávený čas podporuje spolupráci i variantu postupného a efektivního řešení konfliktů [Křivohlavý, 2002]. V tomto ohledu může být z hlediska konfliktů rizikové přijímání nového člena do původní skupiny. Zde je velmi důležitá solidarita, akceptace a schopnost adaptace. Protože je samozřejmě třeba počítat s tím, že pravděpodobně žádný kolektiv si „nesedne“ stoprocentně a že úroveň jejich vztahů bude v průběhu času kolísat.

Poslední položkou, která se odráží do klimatu na pracovišti a může tak být zdrojem konfliktu a kolísavé výkonnosti je motivace. Řadím ji mezi samostatné faktory příčin konfliktu, byť je sama o sobě spíše doprovodným jevem či důsledkem všech již zmíněných. Prostředí či klima, které v organizaci panuje, by mělo být pro zaměstnance motivující, tzn., práce by jim měla dávat smysl. Motivace k práci se pak odráží na našem výkonu, a pokud jsme demotivováni, můžeme reagovat buď rezignovaně, nezaujatě, nebo konfliktně. Výkonová motivace může být vyjádřena jako poměr potřeby úspěchu a potřeby vyhnout se neúspěchu [Bedrnová, 2002], tzn., pokud na pracovišti panuje klima strachu a obav, nemůže být kolektiv dostatečně motivován a nemůže pracovat správně. Motivace k činnosti je tak klíčová pro efektivní fungování pracovního kolektivu. Zde opět narážíme na osobnostní nastavení jednotlivých zaměstnanců, motivace k práci je kombinovaným výstupem externích a interních motivačních faktorů [Guzzo, 1979]. Na jedné straně jde o adekvátní odměnu, na té

druhé o dobrý pocit z toho, co zaměstnanec dělá. Pokud zaměstnanec nezná nebo nevidí smysl své práce, ani její výsledky, pak jeho zápal vyhasíná a jeho výkonnost klesá. To se odráží na celkovém klimatu ve skupině, narušuje to její soudržnost a může to vytvářet konfliktní klima nejen mezi jejími členy, ale i ve vztahu k vedení.

4.2.5. Vztahy (ve skupině a týmu)

Posledním bodem v hromadění a nabalování možných příčin konfliktů v pracovních skupinách a týmech jsou vztahy, které mezi zaměstnanci panují. Tyto vztahy zároveň fungují i jako společné pojítko předešlých příčin, ve kterém se jednak odráží působení těchto faktorů a které zároveň může být samo o sobě i dalším zdrojem konfliktů. Veškeré problémy, které vznikají díky odlišným názorům, postojům, osobnostním rozdílům, rozdělením kompetencí, rolí, moci, špatnou komunikací etc., se odráží do vztahů mezi lidmi v pracovní skupině či týmu. Mínil tím snižování vzájemné důvěry a schopnosti spolupráce mezi jednotlivými členy. Dysfunkce vztahů ve skupině je o to horší, že často působí trvale a dlouhodobě, a pokud není řešena, končí obvykle personálními změnami, opuštěním pracovního místa, nebo i zdravotními a psychickými potížemi způsobenými stresem.

Skupina a vztahy uvnitř ní jsou obvykle řízeny určitými normami, podle kterých funguje. Normy jsou klíčovým prvkem skupiny, protože umožňují identifikaci, vyjadřují hodnoty skupiny (tedy její jádro), dělají chování druhých předvídatelné, a tudíž navozují pocit bezpečí, a také definují přijatelné formy chování [Hayes, 2005]. To jsou prvky činící skupinu i tým funkční a efektivní. Pokud se tedy některý z členů postaví na odpor, snižuje výkonnost týmu a vytváří tak pole pro konflikt. Opět je zde ale třeba mít na paměti určité hranice, primárním pojítkem dynamických pracovních kolektivů by měla být práce, tedy cíl, nikoli osobní vztahy, takové nastavení funguje jako prevence, aby pracovní skupina stále plnila svou funkci a nevymkla se kontrole [Štikar, 2003]. Je tedy třeba najít určitou vyváženost mezi pólem přátelským a pracovním.

Přítomnost ostatních a tím vyvolávaný tlak na jednání ve prospěch týmu, jsou účelné i z toho důvodu, že účastníkům zmenšují manipulativní prostor, a ti jsou tak tlačeni od konfliktu směrem ke kooperaci [Křivohlavý, 2002]. Něco jiného je však soukromá výměna názorů a šíření pomluv. Pomluvy dokáží být velmi nebezpečné a ve schopných rukou dokáží jedince velmi poškodit a třeba i rozvrátit celý kolektiv. Podobně rozvratným problémem je i vytváření koalic. Jinými slovy, pokud dochází v rámci skupiny či týmu ke štěpení na menší fragmenty, které se neslučují ve svých zájmech a postojích, opět ve výsledku snižují

produktivitu kolektivu, protože místo na pracovní činnost jsou zaměřeni na sebe navzájem. Vedle předpokladu, který by měl fungovat v týmu, tedy že výsledná hodnota je vyšší, než co by jedinec získal jako sólista, má sociální psychologie zmapován i opačný případ, a to situaci, kdy se jedinec tzv. „veze na vlně“, tzn., ostatní dělají za něj a „na něj“, zatímco co on na ně deleguje své povinnosti a zodpovědnost. To znamená, že svou roli hraje i velikost skupiny, protože se zapojením většího množství lidí se zvyšuje i šance na tento nepříznivý jev [Hayes, 2009]. Takový parazitismus či jiné formy manipulace jsou jen dalším příkladem špatně fungujících vztahů ve skupině.

Proto sehrává klíčovou úlohu ve funkčnosti týmů i skupin a i v celé problematice konfliktů výše zmíněná zpětná vazba a s ní spojený systém odměn, v rámci něhož by mělo být obojí vyváжено jak ve vztahu ke skupině tak i jednotlivci. Odměňování celého týmu může posilovat jeho soudržnost, ale stejně tak i vyvolávat spory, pokud jeho členové reflektují nefunkčnost některého ze svých článků. Z tohoto pohledu se zdá být lepší hodnotit každého zvlášť, protože „*individuální ohodnocování a odměňování posiluje osobní motivaci a povzbuzuje všechny členy týmu, aby pracovali naplno*“ [Hayes, 2005, s. 129]. Je tak třeba zvažovat obě varianty dle aktuální vhodnosti a situace.

Shrnutí a přesah k meziskupinové tematice:

Jak je tedy patrné, většina primárních příčin více či méně ústí v podobné stavy mysli, které se u pracovníků objevují. Zpravidla je to buď frustrace, rezignace či pocit bezmoci, nebo pocit rozhořčení, nespravedlnosti, potřeby něco změnit, odejít, nebo se třeba i pomstít. Vnímání této situace je zcela odvislé od osobnosti jedince, reakce na konfliktní situaci je čistě individuální, někteří jedinci mají větší sílu a odolnost, a dokáží se k situaci postavit čelem, jiní rezignují. Tak jako tak je pro ně všechny nutné, aby nastala změna. Ať už je pracovní prostředí narušené jakýmkoli z výše uvedených způsobů, je nasnadě problém řešit, protože konfliktní prostředí s sebou nese mnoho nepříjemných důsledků.

Výše uvedeným však samozřejmě není naplněn celý výčet příčin konfliktních situací na pracovišti, jedná se jen o sumarizaci z mého pohledu nejběžnější týmové a skupinové problematiky v oblasti konfliktů. Nicméně téma konfliktního jednání se může vyskytnout i na vyšší úrovni, než mezi jednotlivci v rámci týmu. Například mezi týmy navzájem, protože i jejich zájmy a představy se samozřejmě mohou překrývat a lišit (otázky prestiže, odměn, etc.). Základem týmu a tedy jeho jádrovými vlastnostmi jsou sociální identifikace a sociální reprezentace, které jedince drží loajální a činí tak tým pospolitý. „*Sociální identifikací je naše*

lidská tendence dělit svět do skupin oni a my - ... Sociální reprezentaci zase chápeme jako sdílená přesvědčení či předpoklady, které přejímáme od ostatních a upravujeme si je tak, aby nebyly v rozporu s našimi osobními přesvědčeními a názory“ [Hayes, 2005, s. 30]. To znamená, že každý z pracovníků by se měl cítit členem, být vůči skupině loajální, plnit svou funkci a respektovat pravidla. Taková oddanost skupině je pak základem pro její fungování v rámci organizace. Tým potřebuje fungovat jako jednotka, a to je nejvíce citelné právě v situacích, kdy se zkrří zájmy celých týmů a nastává boj o zdroje.

4.3. Další možné podoby a zdroje konfliktů

Vedle doposud zmíněných podob a příčin konfliktů je také možné hledat jejich vznik i mimo pracovní skupinu či tým. Mám na mysli např. fungování celé organizace či obecnou situaci v zemi, která může organizaci formovat a s ní i dění na pracovišti. Politická či ekonomická změna chodu státu může nepřímo či přímo ovlivnit fungování organizací a potažmo i jejich menších jednotek – skupin a týmů. Úspěšnost a tedy i efektivita týmu je ze strany organizace ovlivňována v následujících podobách: organizační podmínky, proces komunikace, materiální a motivační podpora, strukturální faktory a procesní faktory [Horváthová, 2008]. Konfliktní klima tak může být podporováno například změnou vedení, přijetím nových zvyků ve firmě, nutností adaptace na nové pracovní návyky, novými výrobními principy etc. Interní příčiny konfliktů v rámci týmu či skupiny tak mohou být jen odrazem externího dění v organizaci. Všechny tyto změny pak vyvíjejí na zaměstnance tlak a stresují je (např. v podobě propouštění a fluktuace často spojené s organizačními změnami), čímž velmi výrazně ovlivňují jejich pracovní i osobní život [Fehlau, 2003].

Vedle organizačních vlivů existuje ještě jeden jev, který bych zde rád alespoň částečně nastínil, a to konflikty na pracovišti v podobě šikany. Existují totiž velmi specifické typy problémů a konfliktních situací, které by samy o sobě vydaly na napsání podrobnější práce. Jedním z těchto konceptů je tzv. mobbing⁴. Jednoduše řečeno se jedná o „*nasazování konfliktů naprosto cíleně ve snaze poškodit kolegu či kolegyni*“ [Fehlau, 2003, s. 24]. V situaci, kdy je do takového jednání zapojen i nadřízený, nazýváme takové jednání bossingem, tedy šikanou ze strany nadřízeného či vedoucího. U obou těchto podob nepříznivého klimatu na pracovišti vyvolávajícího konflikty s velmi silným psychickým dopadem na jednotlivce pak můžeme

⁴ Bližší zpracování tohoto tématu včetně nastínu možné práce s tímto fenoménem lze najít například v publikaci I. Wágnerové: „*Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*“.

hovořit o šikaně v případě, kdy má dané chování za cíl nějakou osobu znevážit, poškodit její pověst, narušit její sebeúctu a sebevědomí a třeba i způsobit škody na jejím zdraví [Provazníková, 2013]. Mobbing a bossing jsou relativně nové pojmy, které jsou dnes veřejností skloňovány poměrně často, avšak ne vždy se jedná o situaci, která by se právě pod jeden z těchto konceptů dala zařadit, je tedy nutné dobře rozlišovat. „*O mobbing se jedná v okamžiku, kdy je člověk terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, po dobu nejméně půl roku*“ [Wágnerová, 2001, s. 129]. V rámci analýzy situace je tak tedy více než nutné ověřit všechny vztahy a faktory velmi důkladně a vymezit určitou hranici pro tyto jevy.

Výskyt mobbingu může mít různé příčiny, například se může stát, že je této formy nerespektivního jednání využíváno cíleně k vyřazení zaměstnance z kolektivu či pracovního místa. Taková systematická šikana pak často skončí ukončením pracovního vztahu. Samozřejmě, tak jak je tomu u každé šikany, pro její výskyt musí existovat patřičné klima, respektive struktura a vztahy by měli být nastaveny a fungovat tak, aby konflikty do této podoby vykrystalizovat nemohly. Nejčastějšími motivy k výskytu šikany na pracovišti jsou strach ze ztráty pozice, obava z konkurence, frustrace, stres, netolerance, či ohrožení sociálního statusu [Wágnerová, 2011]. Šikana z pozice vedoucího, tedy bossing, je dnes pravděpodobně ještě častější formou tohoto jednání na pracovišti než zmiňovaný mobbing. Lze to vysvětlit tím, že pozice vedoucího či manažera je bezpečnější, protože znamená větší a hůře postižitelnou moc, než mají v rukou zaměstnanci. Pokud pak není výběrové řízení na pozici manažera prováděno správně, tedy tak, aby byl ve věci kompetentní a osobnostně správně vyladěný, není šance mít plně pod kontrolou jeho přístup ke svým podřízeným. I. Wágnerová [2011] uvádí i další formy konfliktního jednání na pracovišti, které jsou svou povahou podobné a mohou být tak doprovodnými jevy k výše zmíněným, jedná se o chairing (neférové praktiky vedoucích v boji o pozici) a také v podstatě obrácený koncept bossingu, který se nazývá staffing (snaha podřízených odstranit nadřízeného).

4.4. Důsledky

Konflikt s sebou přináší mnoho nepříjemností a to na mnoha úrovních. Čím déle zůstává neřešen, tím více se projevuje jeho destruktivní podstata. Důsledky se mohou projevovat postupně nejen na úrovni jednotlivce a skupiny, ale také na úrovni celé organizace. Nicméně zde bych se opět vrátil k pozitivní stránce konfliktu. Pokud konflikt není menšího rozsahu a osobnějšího charakteru, ale jeho zdrojem je samo fungování organizace, může být sám o sobě právě tím spouštěčem, který rozjede celkovou organizační změnu (například změnu vedení) a posune tak firmu směrem kupředu (byť přinese období změn a s ním spojené

obavy a stres). Konflikty mohou být přínosné, jak na úrovni jednotlivce, tak i skupiny (týmu) a nadřízených, protože pomáhají odhalovat vztahové problémy, měnit rigidní a již nefunkční struktury, mohou být podnětem k aktivnějšímu naslouchání a zefektivnění komunikace na všech úrovních organizace, a mohou být také zdrojem motivace k dalším změnám (např. přístupu k práci či kolegům) [Fehlau, 2003]. Nyní bych se však vrátil k těm podstatnějším respektive problémovějším dopadům a zmínil bych základní negativní důsledky, které s sebou konflikty na pracovišti na různých úrovních mohou nést.

4.4.1. Na úrovni jednotlivce

Konflikty, které se dějí uvnitř skupiny, mají vždy dopad na konkrétní jedince, kterých se týkají. Nejčastějším důsledkem pak bývá demotivace a pocity zbytečnosti [McConnon, 2009]. Podrobněji si je lze představit jako nechuť k další práci, lhostejnost, neochotu pomoci a tedy projevy chování vedoucí ke kontraproduktivnímu jednání a narušování činnosti týmu. Problémem dlouhodobých či hlubších konfliktů je však psychická stránka. Jedinec může na pracovišti trpět šikanou (ze strany vedoucího či kolegů – výše zmíněný bossing a mobbing), může mít strach (vyhrožování), může být frustrovaný (nátlak), rezignovaný, náchylný k nemocem. Mezi klasické psychologické dopady pak patří deprese, poruchy koncentrace a stavy úzkosti [Pauknerová, 2006]. Takto distresovaný jedinec však práci často neopustí, a to z ekonomického hlediska, protože má obavy o to, aby si našel novou (problematika věku, kvalifikace apod.). V takových případech narážíme i na riziko psychické újmy, kterou jedinec může vynášet i ven z organizace. Nenechává tuto zátěž v práci, ale odnáší si jí domů, kde jí může přenášet do ostatních sfér svého života. V nejhorším případě pak psychické i ekonomické důsledky pociťuje celá rodina.

4.4.2. Na úrovni skupiny

Na úrovni skupiny jsou následky kolektivního charakteru. Konfliktem byť jediné dvojice zaměstnanců může velmi snadno trpět celá skupina, a to jak na vztahové, tak výkonové úrovni. Obě úrovně spolu souvisí a ovlivňují se, protože špatné vztahy, nechuť chodit do práce, spolupracovat, komunikovat či jakékoli obavy, to vše se odráží vedle psychiky i do nálady ve skupině a do výkonu. Ve skupině může být tzv. dusno. Skupina je navíc, stejně tak jako jedinec, ovlivňována také vnějšími faktory, které vyplývají z dynamiky moderních organizací. Tým se musí přizpůsobovat stále se měnícím pracovním podmínkám, novým technologiím a často i čelit nepřízni ze strany vedení, pokud se organizace práce a možnosti postupu týká [Babatunde, 2013]. Toto všechno jsou stresové situace, které jsou

v praxi pociťovány jako tlak. Důsledkem pak může například kolísavá koncentrace, která ústí ve vyšší chybovost, plnění úkolu se zpožděním, jen z části splněný úkol, či úkol nesplněný vůbec, ztrátu důvěry vedení, prestiže a celkově nepříznivé pracovní klima. To pak může znamenat například to, že někteří zaměstnanci dělají přesčasy, aby nedostatky druhých dohnali, nebo dojde ke snížení platů, benefitů a odměn. Jakýkoli konflikt tak ve své neřešené podobě snižuje výkonnost a efektivitu celé skupiny, a z toho důvodu škodí všem jejím členům mimo jiné i tím, že tým ztrácí svou pověst v očích vedení.

4.4.3. Na úrovni organizace

V poslední řadě konfliktní skupina přináší ztráty celé organizaci, protože nezvládá plnit to, co se po ní žádá. Klasickými důsledky pro organizaci provázející konflikty na pracovišti jsou zvýšená nemocnost, zvýšení podílu odchodů do důchodu, zvýšená fluktuace zaměstnanců anebo zvýšení nákladů na soudní spory [Wágnerová, 2011]. Jiným důsledkem může být zvýšená nehodovost či pozdní příchody, které jsou zapříčiněny vystresovaným, lhostejným či nemotivovaným zaměstnancem. Pokles zisků a pracovní výkonnosti pak může vést k personálním změnám, sestavování nových týmů, nebo přímo k výpovědím. Celá organizace pak může pociťovat důsledky například na úbytku klientely, snížení prestiže, ztrátě zisků, vyšších nákladech či poškození image firmy. Především otázka image může být palčivá, protože je velmi těžké získat zpět důvěru a přetáhnout své klienty zpět od konkurence. Hlubší konflikty postihující celou firmu pak mohou vést ke kompletním změnám celé organizační struktury.

4.5. Konstruktivní řešení konfliktu

„Každý pokus o tvořivé řešení mezilidských konfliktů, v nichž jde o dobrou věc vedenou dobrým způsobem, i když je všelijak nedokonalý, je signálem naděje.“ [Křivohlavý, 2002, str. 186]

V předchozích kapitolách jsem se snažil nastínit různé varianty, příčiny a podoby konfliktů včetně toho, co s sebou v neřešené situaci přinášejí. Na tomto místě bych ještě rád uvedl, jak s konfliktem (pokud je nevyhnutelný) naložit tak, aby si z něho zúčastnění odnesli i něco jiného než stres a obavy. Konflikt bychom měli být schopni přetavit ve zkušenost a to lze jen jeho konstruktivním řešením. *„Pokud použijete produktivní strategie řešení konfliktu, může střet přispět vzniku silnějšího, zdravějšího a uspokojivějšího vztahu“* [DeVito, 2001, s. 172]. V týmu to znamená být tolerantní, přístupný, naučit se přijímat ostatní a být ochotný se učit. Samozřejmě, že nelze mít stoprocentně funkční a perfektní týmy, J. Plamínek [2009]

hovoří o tom, že cílem by měla být tzv. stabilní nerovnováha, v rámci které se problémy řeší, nikoli popírají či skrývají.

Tak, jak každý přicházíme do interakce s ostatními se svým osobnostním balíčkem a zájmy, přistupujeme tak i k řešení konfliktů. Někteří raději ustupují, jiní střet vyhledávají, a další se snaží uspokojit a uklidnit obě zúčastněné strany. Svým způsobem tak záleží na tom, zda zaujmeme ke konfliktu destruktivní či konstruktivní postoj [Horváthová, 2008]. Bezpečným postupem v konfliktu je znalost, a to jak partnera v interakci, tak situačních faktorů. Ve výsledku to znamená schopnost usuzovat na dění a možnost vytvořit si plán postupu pro každou možnou variantu. To je však teorie, v praxi nikdy nevíme, jak bude situace reálně probíhat. Můžeme se však naučit tomu alespoň přiblížit a zároveň také psychicky zvládat tyto situace tak, abychom nepanikařili a dokázali konfliktům čelit s chladnou hlavou. Konflikty tedy musí být nejen přesně identifikovány, ale i definovány. Pro konfliktní situace si tak vytváříme strategie, J. Křivohlavý [2002] je dělí na statické (v rámci kterých rozlišuje to, zda jsou závislé na jednání druhého či nikoli) a dynamické. Rozdíly mezi nimi tkví v tom, zda jsou v průběhu konfliktu stále stejné (například tzv. totální kooperace) či zda jsou dynamické a přizpůsobují se momentálnímu dění dle možných zisků a ztrát. Je tedy třeba brát v úvahu nejen své zájmy, ale i zájmy kolegů a to tak, aby obě strany dokázaly najít oboustranně výhodné či přijatelné východisko. Na začátku celého konfliktu však musí být snaha jej řešit.

Jedním ze způsobů, jak takovým problémům předcházet, či jak takové problémy řešit, je neustálé vzdělávání zaměstnanců i managementu takovým způsobem, aby si všichni členové organizace v co největší míře osvojili schopnosti týmové spolupráce a copingové strategie. Velmi efektivní tak vidím například teambuildingové programy, které mají za cíl vytvořit mezi členy týmu vazby, které jim pomohou spolupracovat na dosažení společného cíle [Hayes, 2005], a na úrovni vedoucích či managementu pak kurzy leadershipu nebo jiné formy osvojování kompetencí v oblasti řízení a vedení týmu.

5. Metodologická (aplikační) část

V této části práce bych nejprve v obecnosti nastínil a shrnul možnosti zkoumání tématu konfliktů v rámci pracovních skupin a týmů (včetně variability metod a možných úskalí). Následně bych pak načrtl konkrétní způsob či možná lépe metodu, s jakou bych tuto problematiku v praxi mapoval, a to v podobě určitého návrhu projektu. V praktickém výzkumu by se tedy ve své podstatě jednalo o snahu podchytit skupinovou dynamiku v rámci pracovní skupiny či týmu. Cílem by bylo především podchycení vztahů, které ve skupině panují a zjišťování, co mezi členy skupiny funguje, na jakých hodnotách kolektiv stojí a zároveň také identifikování rušivých prvků. Zároveň by zjištěné informace mohly posloužit i jako návod pro návrh řešení daného problému.

Na kterékoli úrovni vidím u tohoto tématu problém především ve výběru vhodného vzorku, na kterém by se výzkum provedl. Nabízí se varianta prošetřit tým i skupinu a to kvůli tomu, aby bylo možné rozpoznat rozdíly a porovnat je mezi sebou, nicméně shledávám obtížné identifikovat bez jakýchkoli vodítek ideální typ obou forem pracovních kolektivů. Druhá věc, nad kterou jsem se zamýšlel, bylo provedení z hlediska času a metod. Jednorázová studie by podchytila pouze momentální stav, nikoli dynamiku, vývoj a fungování týmu v dlouhodobé perspektivě, které by lépe postihla studie longitudinální. Nicméně s ohledem na možnosti a složitost provedení bych se pravděpodobně spokojil s jednorázovým sejmutím dat. Mým zájmem by bylo sledování funkčnosti skupiny s ohledem na její strukturu, vztahy a také podmínky, ve kterých funguje. Za tímto účelem se zcela ideálně nabízí metodika ve formě sociomapování vzniklého na podkladu Morenovy sociometrie, co by analýzy vztahů a podob interakcí v různých skupinách, která vykresluje strukturu a dynamiku těchto skupin [Bahbouh, 2012]. Z oblasti klasických diagnostických metod se nabízí hned několik dotazníků, které by různým způsobem mapovaly situaci na pracovišti a to jak ve vztahu k nadřízeným, vztahům ve skupině, tak i celkovému pracovnímu klimatu. Níže proto uvádím pro přehled stručný výčet možných metod.

Bylo by například možné využít Škálu na měření stylu vedení, která podchycuje vedle systému fungování skupiny i vztahy ve formě upřednostňování kolegů a také celkové klima skupiny včetně postavy nadřízeného. Pro větší množství informací ohledně dynamiky, která v týmu či skupině funguje a také pro zachycení klimatu v kolektivu by se dala použít Škála sociální atmosféry ve skupině. Pro zjištění přístupu k práci, profesních vlastností a kompetencí by bylo možné použít například Bochumský osobnostní dotazník nebo některý dotazník z Hoganovské baterie. Pro analýzu motivace k práci, která je nepochybně odrazem

spokojeného zaměstnance (tzn., pokud bych měl zjišťovat, zda kolektiv funguje správně, byla by nízká úroveň motivace pravděpodobně signálem negativních vlivů), by bylo možné distribuovat dotazníky motivace k výkonu, které by podaly informace o tom, jak členové skupiny k práci přistupují a zda ji nevnímají například úzkostně. V rámci obecného zjištění toho, zda jsou zaměstnanci v práci spokojeni či nikoli, bych mohl distribuovat např. dotazník pracovní spokojenosti.

Vhodná by byla také některá z metod, která podchycuje vztahy mezi kolegy, například Škála vzájemného posuzování nebo jiná sociometrická metoda identifikující vztahy (např. Sociometricko-ratingový dotazník). Ideální by v tomto směru byla přímo sociometrická metoda Charakteristiky pracovního kolektivu, která sleduje právě dynamiku kolektivu a její odraz v efektivitě týmu. Komplexní informace o tom, jak jedinec svou práci i pracovní kolektiv vnímá, by pak mohla přinést Osobní analýza zaměstnání. Poslední v mém výčtu, velmi komplexní a zároveň efektivní metodou pro tuto problematiku, by mohl být také TCI neboli Inventář týmové atmosféry. Tolik tedy ke stručnému výčtu možných dotazníkových metod pro analýzu fungování pracovní skupiny s cílem identifikovat jednotlivé příčiny konfliktů. Samozřejmě použití vybraných dotazníků či nástrojů by se odvíjelo od prostředí, ve kterém by se výzkum prováděl a také od cíle výzkumu (analýza, intervence, mapování). V následující části bych nyní nastínil vlastní návrh výzkumu na identifikaci a mapování příčin konfliktního chování a jednání v pracovních kolektivech.

Jak jsem již zmínil, pravděpodobně nejefektivnějším způsobem, jak zanalyzovat fungování týmu, výskyt konfliktů a míru a podobu interakce a komunikace existující v rámci něj, se zdá být metoda sociomapování. V mém případě je nutné problém více specifikovat a zaměřit a s ohledem na možnosti, které mám k dispozici (jak s ohledem na čas, tak i prostředky a potřebné množství informací) vidím pro vlastní návrh jinou cestu a to v kombinaci individuálních rozhovorů s metodou focus groups, co by techniky sběru dat prostřednictvím skupinové interakce [Morgan, 2001]. Zde bych kombinoval interview s některými z výše uvedených dotazníkových metod, protože vedle osobnostního nastavení vidím jako klíčový zdroj pochopení fungování skupiny analýzu interakce mezi jejími členy. Mám za to, že by mi tato metoda dovolila nahlédnout jak do způsobu komunikace, která mezi členy kolektivu probíhá, tak i do vztahů, které mezi nimi panují. Zároveň by mi tak tato kombinace dovolila doplnit vzájemné nedostatky obou metod, jako je např. hloubka získaných informací a získat tak komplexnější a vzájemně se doplňující údaje [Morgan, 2001].

Rozhovor by měl formu spíše poznávacího interview, do kterého bych vstupoval s připravenými okruhy témat dle teoretického základu mé práce. Efektivní by v tomto smyslu bylo tzv. trychtýřovité kladení otázek, jakožto metody postupného získávání hlubších a citlivějších informací [Ferjenčík, 2000]. U metody focus groups by se taktéž jednalo o polostrukturovanou formu, kde bych nechal z volné diskuze na neutrální téma práce v týmu vyplynout konkrétnější témata, abych mohl sledovat nejen reakce a komunikaci účastníků, ale i zaznamenávat fakta, která by naplnila mnou zvolené kategorie. V případě, že bych měl takto k dispozici celý tým nebo skupinu, mohl bych jim i zadat nějaký úkol, abych mohl sledovat jejich fungování v praxi. Zde je třeba říct, že by se jednalo spíše o ryze kvalitativní šetření bez větší šance na zobecnění na veškeré pracovní kolektivy, protože nevidím jako reálné postihnout vše, co se v pracovních skupinách a týmech může odehrávat pomocí několika desítek rozhovorů a dvou či tří focus groups (nejde jen o nepřeborné množství lidí a typů skupin, ale také o odlišné přístupy, které organizace vyznávají a dle kterých fungují).

Projekt:

Po tomto obecném zamyšlení se a nástinu různých variant metodik a způsobů analýz této problematiky bych nyní uvedl jeden konkrétní postup, kterého bych se držel při případné realizaci výzkumu v rámci některé budoucí práce. V popisu se budu držet bodů, které se uvádí při klasickém návrhu projektu výzkumu.

Předmět a cíl:

Ohniskem mého zájmu jsou pracovní skupiny a týmy. Ačkoli tyto koncepty často splývají, jak jsem již uvedl výše v teoretické části práce, pokusil bych se zde naopak vyvinout snahu na to, abych postihl ony rozdíly, které by se měly vyskytovat. Jádrem problematiky je interakce, která v kolektivu probíhá a to především ty formy, které dávají za vznik sporům a konfliktním situacím ústícím v kontraproduktivní jednání. S ohledem na rozsah tematiky bych tedy ověřoval jen následující předpoklady či okruhy hypotéz:

1) v týmu se budou konfliktní klima a situace vyskytovat v mnohem menší míře než v pracovní skupině (bude více zaměřen na společný cíl, komunikace zde probíhající bude efektivnější, bude zde patrná vyšší míra spolupráce)

2) míra výskytu konfliktu v pracovním kolektivu bude ovlivňována složením skupiny či týmu a to následujícím způsobem:

- věkově silně nekoherentní skupiny (vícegenerační, tzn., např. 25-60 let) budou konfliktní situace a jednání vykazovat ve větší míře, tzn., častěji

3) míra komunikace a charakter jednání budou také ovlivňovat výskyt konfliktů na pracovišti a to následujícím způsobem:

- týmy či skupiny komunikující častěji a které mají dostatečný přístup k informacím, budou vykazovat konfliktní jednání v nižší míře
- pracovní kolektivy zaměřené svými členy při svém jednání individuálně, tedy na vlastní zájmy, budou vykazovat konfliktní jednání ve vyšší míře

4) míra výskytu konfliktního chování na pracovišti bude mít dopad na výkon a efektivitu práce členů skupiny a to v tom smyslu, že je bude snižovat

Metody:

S ohledem na možnosti a obtížnost realizace výzkumu považuji za ideální provedení formou rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. To by fungovalo formou polostrukturovaného interview v kombinaci s vybranými dotazníkovými metodami (v úvahu je třeba brát i čas, který by mi byli ochotni věnovat, tzn., že metody testové či dotazníkové bych použil pravděpodobně jen dvě). Respondent by se tedy zúčastnil rozhovoru, který by mapoval základní oblasti týmové či skupinové spolupráce – složení kolektivu, vztahy, které zde fungují, motivace, hodnoty, vedení, principy na kterých kolektiv funguje, komunikace, konflikty, pracovní podmínky apod. V druhé části by byl pak vyzván k vyplnění dotazníku zaměřeného na vztahy na pracovišti a také motivace k práci či spokojenosti s ní. Samozřejmě pro sledování samotné interakce mezi členy týmu či skupiny by bylo ideální uspořádat s celou skupinou interview na principu focus groups včetně modelových situací za účasti dvou výzkumníků, kde jeden by skupinu vedl a druhý pozoroval a zapisoval. Modelová situace by byla postavena na principu assessment center, kde by byla testována spolupráce a komunikace v týmu či skupině. Tuto formu bych měl v záloze pro případ, že by se mi podařilo pro výzkum získat několik kompletních skupin a týmů (ideálně dva týmy a dvě skupiny) v počtech cca 6-10 členů. Do individuálních rozhovorů a focus groups by byly samozřejmě zváni jiní respondenti.

V této kombinaci vidím potenciál pro podchycení nedostatků obou metod, získal bych jak jednotlivé názory na fungování různých kolektivů, tak i informace generované díky interakci ve skupině. U výzkumné situace s celou skupinou však nedokážu ovlivnit efekt samotné situace tedy to, že je možné, že se respondenti nebudou chovat tak, jak by se reálně chovali a interagovali. Dle dostupnosti respondentů by bylo na místě ještě zvážit, jak přesně skupiny poskládat. Stejně i výpovědi respondentů při individuálních rozhovorech by mohly být pod vlivem tlaku a nesprávného přístupu zkreslené, z tohoto důvodu by bylo klíčové

navodit správnou atmosféru, aby vše mohlo plynout bez zábran, obav a předsudků. Dotazníková a kvantitativní data by byla po svém sesbírání analyzována kvantitativními metodami skrze statistický program spss, pokud se týká rozhovorů a focus groups, zde by byla po sběru přepsána do elektronické podoby a následně okódována a kategorizována do příslušných skupin.

Cílová skupina:

Zde vidím největší problém, totiž v tom sehnat vhodný vzorek. S ohledem na stanovené předpoklady by byl třeba kvótní výběr respondentů. Proto by bylo třeba vytyčit také základní panel firem či organizací, ze kterých by bylo možné respondenty rekrutovat. Nejlépe tak, abych pokryl různé organizace z různých oblastí, ty by mohly být po emailu dotazovány na možnost spolupráce s tím, že by na oplátku dostaly výstupy, které by výzkum přinesl. Jednodušší variantou by bylo zcela náhodné dotazování s filtrem na práci v týmu či pracovní skupině (například s drobnou finanční odměnou). V případě kontaktování konkrétních firem, bych ale pravděpodobně lépe dokázal vhodným způsobem naplnit všechny kvóty, než při náhodném dotazování. Jako nejvhodnější se mi tak jeví náhodný výběr kombinovaný s kvótním na individuální rozhovory a oslovení čtyř konkrétních firem kvůli focus groups. Zde bych pátral mezi vlastními kolegy z práce či ve firmách mých známých, přátel a kolegů, abych získal opravdu reálný panel, z kterého bych mohl na jistotu vybírat respondenty a nebyl tak odkázán na náhodu a štěstí.

Časový harmonogram:

Je třeba mít na paměti vytíženost zaměstnanců i jejich dostupnost. Z tohoto pohledu bych pro sběr dat vytyčil horizont 6 měsíců. Tento časový úsek se může zdát nadsazený, ale počítám s nutností skloubit vlastní časové možnosti s časem respondentů, což by nemuselo být snadné. V první části by došlo ke sběru dat na individuální úrovni a to takovým způsobem, aby byly naplněny všechny potřebné kvóty dostatečným počtem respondentů, především by šlo o zařazení do skupiny či týmu a věkovou kvótu (dohromady alespoň 100 respondentů). V druhé fázi bych realizoval focus groups pravděpodobně s celými skupinami a týmy, což by znamenalo poměrně složitou práci s časovými možnostmi v rámci pracovního programu respondentů. Jeden individuální rozhovor by tak mohl trvat půl hodiny až hodinu (předpokládám odlišnosti jedinec od jedince), u jedné focus groups předpokládám dvě až tři hodiny. Na samotnou analýzu dat, výstupy a závěrečnou zprávu bych odhadl tak měsíc, aby se vše provedlo opravdu kvalitně, celý výzkum by se tak mohl časově vejít do cca půl roku.

Pokud bych měl hovořit o kompletní proceduře včetně projektu, případně nějakých úprav metod a pilotáže, viděl bych celý výzkum reálně na třičtvrtě roku.

Rizika:

Vzhledem k tomu, o jak obšírné se jedná téma, je třeba nejen dobře specifikovat záměry, ale také rizika, která s sebou takový výzkum může nést. Je třeba počítat s možností nedostupnosti respondentů či jinými překážkami a třeba i s redukcí ve velikosti vzorku. Výzkum tak může narazit hned v několika ohledech, jak v metodice, tak pod vlivem nežádoucích proměnných. Jako základní možné komplikace vidím následující:

a) definice týmu a skupiny (jejich rozlišení – těžko říct, zda se dá najít něco v přesně takové krystalické teoretické formě, vždy půjde pravděpodobně spíše o mix s větším poměrem vlastností skupiny či týmu)

b) nepřipadá v úvahu žádné velké zobecňování, protože na to jsou týmy i skupiny příliš specifické svým složením, zaměřením i výskytem (organizace od organizace tvoří jiné pracovní kolektivy postavené na jiných principech dle firemní kultury)

c) shánění vhodného a reprezentativního vzorku (mohlo by být poměrně těžké sehnat respondenty, protože se jedná o výzkum, který nejde příliš dobře realizovat například pouhým náhodným výběrem venku na ulici)

d) nabízí se také varianta udělat celý výzkum na jediném podniku či firmě, v takovém případě by to umožňovalo lepší organizaci výzkumu, lepší data i lepší možnost formulace výstupů, zároveň by však s ohledem na téma nemusely být výsledky tak bohaté, nicméně celý výzkum by to výrazně zjednodušilo

e) časový horizont (ne vždy pracuje vše podle harmonogramu a konkrétně práce se zpočátku takhle nejasným výběrovým souborem může být ve výsledku mnohem náročnější a to především v úvodní vyhledávací a domlouvací fázi)

Výstupy:

Výsledkem celé studie by měl být určitý náhled na to, zda předjímané příčiny skutečně sehrávají roli v utváření konfliktního klimatu na pracovišti a na jakých principech fungují, respektive v čem existují bariéry, které tyto příčiny mezi kolegy a spolupracovníky staví. Na úrovni týmů by se pak reálně mohlo jednat i o tipy na to, jak komunikaci zlepšit a konfliktním situacím předcházet, a tím zlepšit spokojenost i efektivitu celého týmu.

Shrnutí a závěr

Ve své práci jsem se snažil uchopit poměrně obsáhlou problematiku výskytu konfliktů na pracovišti. Vzhledem k rozsahu tohoto tématu jsem se snažil pomocí definic základních konceptů vytyčit svůj záměr pouze na oblast konfliktů odehrávajících se přímo v rámci samotných pracovních skupin a týmů s odkazem na některé další vlivy. Další otázky, konkrétně konflikty vznikající v důsledku nepřilíš funkční struktury organizace (nebo jejích změn) či příliš autoritativního, kořistnického vedení a dalších problémů mající své příčiny vně skupiny či týmu jsem tedy zmínil pro rozsahové možnosti spíše jen okrajově. Mým cílem bylo použít koncept konfliktu a zasadit jej do pracovního prostředí, výstupem se tak stala analýza příčin a důsledků problémových situací, které se na pracovištích a v pracovních kolektivech běžně vyskytují, a které je třeba vnímat, reflektovat a samozřejmě řešit.

Je poměrně obtížným úkolem postihnout celé spektrum příčin konfliktů, které mohou vznikat jak z momentálních a povrchových pohnutek jako je aktuálně vnímaná nespravedlnost nad špatně rozdělenými benefity za právě dokončený úkol, tak z hluboce zakořeněných postojů a pocitů, které mají dlouhodobý dopad, a člověka pronásledují nejen na pracovišti, ale odnáší si je i do svého osobního života. Právě tyto dlouhodobé problémy a konflikty byly ohniskem mého zájmu, protože ty mají na rozdíl od těch jednorázových rozhodující vliv na efektivitu jedince i celé skupiny v rámci firemního klimatu. Jakmile kolektiv není schopen kooperace, nebo cítí tlak a nespravedlnost (ať už uvnitř nebo vně), nemůže podávat kýžený výkon, jedinci se mohou chovat problémově a kontraproduktivně, mohou být ve stresu či přímo trpět (v případě mobbingu), a škody jsou pak patrné na všech úrovních organizace. V závěru jsem se také pokusil nastínit to, jak by se tato problematika dala zkoumat v praxi, jak v obecné tak konkrétní rovině.

Seznam použité literatury

- Babatunde, A. (2013). Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure. *Economic Insights – Trends and Challenges*. Vol. 65, p. 73-80.
- Bahbouh, R. (2012). *Sociomapping of teams*. Praha: Omikron Praha.
- Banerjee, D. & C. Perrucci. (2010). Job satisfaction: Impact of gender, race, worker qualifications, and work context. *Research in the sociology of work*. Vol. 20, p. 39-58.
- Bednář, V. & kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E. & I. Nový (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: PROSPEKTRUM.
- Benrazavi, S. R. & A. D. Silong. (2013). Employees' Job Satisfaction and Its Influence on Willingness to Work in Teams. *Journal of Management Policy & Practice*. Vol. 14, p. 127-140.
- Dennis, H. & K. Thomas. (2007). Ageism in the workplace. *Generations*. Vol. 31, p. 84-89.
- DeVito, J. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- Fehlau, E. (2003). *Konflikty v práci*. Praha: Grada.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Flaherty, S. & S. Moss. (2007). The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 37, p. 2549-2575.
- Guzzo, R. A. (1979). Types of Rewards, Cognitions, And Work Motivation. *Academy of Management review*. Vol. 4, p. 75-86.
- Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál.
- Hayes, N. (2009). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.
- Horváthová, P. (2008). *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI.
- Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál.
- Křivohlavý, J. (2008). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál.
- Levi, D. (2011). *Group dynamics for teams*. California: SAGE Publications.

- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Brothers.
- McConnon, S. (2009). *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada.
- Morgan, D. (2001). *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Brno: Nakladatelství Albert.
- Nový, I. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2012). *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada.
- Provazníková, R. (2013). Patologie v pracovních vztazích – mobbing. *Časopis Národní pojišťeni*. Vol. 11. Praha: Česká zpráva sociálního zabezpečení.
- Russel, T. (1998). *Effective feedback skills*. London: Kogan page publishers.
- Rymeš, M. (2011). Práce a zaměstnání: změny ve světě práce. *Psychologické aspekty změn v české společnosti*, p. 173-226. Praha: Grada.
- Scott, G. G. (2006). *Průvodce náročnými pracovními vztahy*. Praha: Portál.
- Spector, M. & G. Jones. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 144, p. 311-321.
- Štikar, J. a kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.
- Wagnerová, I. (2007). *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Pražské sociálně vědní studie. Praha: FSV UK
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada.

