

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Techniky řízení konfliktů v organizacích

Bakalářská práce

Nadezda Stepanova

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Nadezda Stepanova**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Techniky řízení konfliktů v organizacích**

Cíl: Cílem mé bakalářské práce bude: prostudovat jaké konflikty bývají, jak a proč konflikty vznikají v organizacích, jak můžeme vyřešit konflikt a udělat tak, aby dál špatná situace nezapakovala. Plusem k tomu já plánuju provést dotazník na práci. Chtěla bych zeptat svých kolegů, jak řeší konflikty a co dělají, aby uniknout jim. Na základě dotazníku ukážu, jak vyřešení konfliktu se realizují v organizace. Na základě plně soustředěné informace, udělám závěr, co je konflikt a jak lze odvrátit to v organizacích.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Příčiny, druhy konfliktů a jejich řešení
4. Řízení konfliktů na praxe (Analýza provedených rozhovorů, dotazníky, analýza výsledku)
5. Závěr práce
6. Seznam použité literatury

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Praha: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
2. BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. 152 s. ISBN 978-80-726-1347-2.
3. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.
4. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 272 s.
5. VAŠEK, J. Řízení konfliktu v organizacích: Anatomie obchodního sporu. [online]. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/332538777_Rizeni_konfliktu_v_organizacich_Anatomie_obchodniho_sporu.
6. КОШЕЛЕВ, А. – ИВАННИКОВА, Н. *Конфликты в организации: Виды, назначение, способы управления*. Москва: Альфа-Пресс, 2007. 216 s.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Nadezda Stepanova
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (ŠAVŠ), a to směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslav dne 10. 12. 2019

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a potřebných podkladů.

Poděkování patří také mé rodině a příteli za podporu při psaní závěrečné práce, a také za podporu v průběhu celého studia.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod	7
1 Teoretické přístupy k řešení konfliktů v organizacích.....	8
1.1 Konflikt a konfliktní situace	8
1.2 Typy konfliktů	9
1.3 Konflikty mezi úrovněmi řízení	10
1.3.1 Podřízený zpochybňuje autoritu	10
1.3.2 Podřízený neplní úkoly	11
1.3.3 Konfliktní člověk na podřízené úrovni.....	12
1.3.4 Neocenění autority skupinou a konflikty z ní vyplývající.....	12
1.3.5 Konflikt mezi manažery	13
1.3.6 Konflikt mezi odděleními	14
1.4 Konflikty uvnitř řízené skupiny.....	15
1.4.1 Konflikty situační	16
1.4.2 Konflikty typové	17
1.4.3 Konflikty systémové	19
1.5 Konflikty na úrovni řízení	20
2 Praktická část.....	21
2.1 Dotazníkové šetření	21
2.2 Analýza příkladů konfliktních situací a jejich řešení v praxi	27
3 Vlastní návrh řešení konfliktů v organizacích	39
Závěr	46
Seznam literatury.....	47
Seznam grafů	48
Seznam příloh	49

Úvod

Konflikty jsou neoddělitelnou součástí našeho života. Vznikají při komunikaci lidí jak v osobním životě, ve společnosti, tak i v pracovním prostředí. Lidé jsou různí a mají odlišné názory na řešení různých situací. A dokonce i nejlepší metody řízení nemusí dokázat zabránit konfliktu. Aby bylo možné porozumět správnému postupu v chování lidí při různých konfliktních situacích, je důležité znát, co je konflikt a jak se lidé mohou dohodnout. Povědomí o konfliktech zvyšuje kulturu komunikace a činí život člověka nejen volným, ale i psychologicky stabilnějším.

Konflikt je rovněž součástí lidské historie. Mnoho lidí vnímá historii lidstva jako nekonečný příběh konfliktu a boje. Konflikty bývají ve všech sférách našeho života. Pokud se jedná konkrétně o pracovní prostředí, existují konflikty mezi společnostmi, mezi týmy lidí ve firmě a také mezi konkrétními lidmi v organizaci. Teoretická část obsahuje konflikty ve firmě detailněji. Konflikty v organizaci hrají velkou roli, mají velký vliv na úspěch společnosti, na její respekt, zisk atd. Proto je důležité, a to zejména pro manažery firmy, rozumět tomu, jak správně reagovat na konflikty. Jak věnovat dostatečnou pozornost konfliktům, jejich příčinám a důsledkům. Na základě získaných informací o konfliktu je důležité mu dokázat předejít (v případě, že konflikt vede k negativním důsledkům) nebo jak ho provokovat (pokud konflikt může přivést k důležitému objevu, který pak může zlepšit práci ve společnosti).

Cílem bakalářské práce je prostudovat, jaké konflikty existují, jak a proč konflikty vznikají v organizacích, jak je lze vyřešit a ošetřit, aby se dál neopakovaly. Součástí bakalářské práce je také provedení dotazníku. Dotazník je sestaven tak, aby zjistil od mých bývalých kolegů, s kterými jsem pracovala v minulosti, jak řeší konflikty a co dělají, aby jim unikly. Na základě dotazníku ukážu, jaká řešení konfliktů se realizují v organizacích. Následně porovnávám teorii a praxi řešení konfliktů. Na základě všech informací je zhotoven závěr, co je to konflikt, jak funguje a jak ho lze vyřešit ve společnosti.

1 Teoretické přístupy k řešení konfliktů v organizacích

1.1 Konflikt a konfliktní situace

V rámci práce vždycky máme systém, dle kterého organizace funguje. Každá organizace by měla takový systém mít. Společnost má svá vlastní pravidla a způsoby fungování, ale vždycky je důležité mít na paměti dvě důležité definice: stabilitu a rovnováhu. Rovnováha je stav systému, v němž všechny účinky mají stejnou sílu a tato síla je nulová. Pokud systém zůstává v rovnováze, nemáme žádný konflikt. Stabilita na rozdíl od rovnováhy není stav systému. Je to schopnost držet rovnováhu či přesněji držet nebo nalézat stejný stav rovnováhy.

Konflikt je činitel, který porušuje stabilitu nebo rovnováhu systému. Lze ho označovat pojmem krize. Navíc k této definici konfliktu je nutné říct, že slovo konflikt vzniklo z latiny. Konflikt je střet u sebe stojících sil, nedorozumění mezi dvěma nebo více lidmi. Existuje mnoho různých konfliktů a celá řada jejich definic, ale v každém z těchto významů se jedná o střet. Při každém konfliktu dochází ke střetu, a to čehokoli (např. různých principů, pohledu a cílů). Konflikty v organizaci mohou vzniknout mezi spolupracovníky, mezi zaměstnancem a nadřízeným, nadřízeným a podřízeným či mezi partnery. Pokud chceme porozumět konfliktům, musíme znát jejich podstatu. V konfliktu můžeme pozorovat dvě různé situace: stav a proces. Stav je skutečnost konfliktu a každý konflikt se mezi lidmi nebo skupinami tvoří v průběhu určitého času. Podle Bednáře (2015) „většinu konfliktů, ke kterým ve firmách dochází, nelze z dlouhodobého hlediska ,vyhrát‘. Lze je však vyřešit.“

Pokud konflikt nevidíme, neznamená to, že neexistuje. Může se nacházet v takové fázi, kdy se ještě příliš neprojevuje. Takovou situaci můžeme nazvat latentním konfliktem. Tento druh konfliktu může zůstat ve stejném stavu po dlouhou dobu. Konflikt může mít mnoho různých forem, ale vždy bude mít jednu věc stejnou, a tou je střet. Konflikt je součástí našeho života a to znamená, že ho nelze neřešit, ale je nutné se jím zabývat. Je nutné myslet na to, že konflikt má nejen negativní stranu, ale i tu

pozitivní. Při řešení konfliktu sbíráme zkušenosti, a proto lze říci, že konflikt může být užitečným.

1.2 Typy konfliktů

Konflikty v organizace můžeme rozdělit dle různých pohledů. Na začátku se seznámíme s konflikty **z pohledu lidí**.

Interpersonální konflikty jsou konflikty, které se stávají mezi lidmi nebo skupinami lidí. Za konflikt lze pokládat spory např. mezi spolupracovníky nebo podřízeným a nadřízeným.

Intrapersonální konflikt se vyvolává v prostředí psychiky konkrétního člověka. Patří k nim konflikt sám se sebou, konflikty uvnitř sebe, mezi naším svědomím a rolí, kterou v našem životě máme. Kvůli intrapersonálnímu konfliktu můžeme mít špatný pocit vůči ostatním lidem okolo nás a může vést k mnoha konfliktům se skupinou lidí, ve které pracujeme.

Dalším rozdělení konfliktů je rozdělení **z pohledu manažera**, který musí vést a řídit lidi a všechno ostatní ve firmě. Jedná se o následující konflikty:

- konflikt uvnitř řízené skupiny,
- konflikt mezi úrovněmi řízení,
- konflikt na úrovni řízení.

První druh konfliktu bývá mezi kolegy a zaměstnanci v jednom týmu. Tento druh konfliktů je nejčastější v tomto druhu rozdělení konfliktu. Takový typ konfliktu lze relativně snadno vyřešit, protože v týmu by měl být manažer v roli nadřízeného, který by měl mít formální respekt a autoritu. Pokud manažer konflikt vyřeší, tak jeho vzroste i jeho neformální autorita, protože člověk, který je schopen překonat konflikt, bývá velmi ceněn ostatními pracovníky.

Druhý druh konfliktu je konflikt mezi úrovněmi řízení. Takový typ konfliktu je méně častý než předchozí. Tento druh konfliktů bývá mezi nadřízeným a podřízeným. Tato situace může nastat, pokud podřízený nerespektuje svého nadřízeného, jeho práci a styl vedení.

Pokud jsme majiteli firmy nebo seniory manažery je naše role na úrovni vrcholového řízení, kde může vznikat třetí druh konfliktů. V takové situaci se můžeme vměšovat do konfliktu z pozice firmy. Ale může se stát, že se nenacházíme na úrovni, kde tento konflikt vzniká. To může být více komplikované na vyřešení, ale pozitivem je, že v roli top manažerů máme důležitou roli v tomto procesu, můžeme kontrolovat, jak probíhá proces řešení, a mít hlavní dohled v tomto konfliktu.

Můžeme seřadit výše uvedené druhy konfliktů podle četnosti pro přehledné znázornění, s jakými druhy konfliktu se manažeři nejčastěji setkávají v praxi.

1. Konflikt mezi úrovněmi řízení,
2. konflikt uvnitř řízené skupiny,
3. konflikt na úrovni řízení

V každé firmě je vlastní individuálně nastavená hierarchie řízení, jinak řečeno je nastaven vztah mezi lidmi pracujícími ve společnosti (mluvíme o podřízených a nadřízených). Nadřízený má kontrolu nad podřízenými a je zodpovědný za jejich pracovní výsledky. Podřízený plní konkrétní pracovní úkoly stanovené nadřízeným. Rozdíl mezi těmito pozicemi je v tom, že nadřízený má vždy formální autoritu. Ale to neznamena, že každý podřízený bude respektovat svého nadřízeného a přijímat bez problému jeho autoritu. Jak bylo řečeno výše, může se stát, že podřízený nerespektuje svého nadřízeného, jeho práci nebo styl vedení. Pokud k tomu ve společnosti dojde, tak začne vznikat nesoulad, který se může rychle přeměnit v konflikt.

1.3 Konflikty mezi úrovněmi řízení

Proč může konflikt vzniknout mezi nadřízeným a podřízeným? Uvedeme si šest příčin konfliktů, které vznikají v organizacích **mezi úrovněmi řízení**, a také jejich samotný proces vzniku a seznámíme se se způsoby řešení.

1.3.1 Podřízený zpochybňuje autoritu

Je nutné vždy vědět, že formální a neformální autorita nejsou stejné pojmy. Pokud nastane situace, že podřízený zpochybňuje autoritu nadřízeného, nejprve je nutné si zkusit o tom promluvit a ujistit se v tom, že pracujete na společném cíli. Pak může

nadřízený zkusit zadat úkol a čekat, zda ho podřízený splní. Je nutné připomenout organizační rozdělení. Pokud podřízený splnil úkol, ale stejně jako předtím neprojevuje respekt, je na řadě s ním začít aktivně komunikovat: poskytovat zpětnou vazbu o jeho práci (maximálně neutrálně), aby nadřízený získal také zpětnou vazbu od podřízeného. Podřízený tak uvidí, že nadřízený s ním komunikuje, vyžaduje si zpětnou vazbu a projevuje vytrvalost, díky takovému chování se může stát, že podřízený začne svého šéfa opět respektovat. Ale může také nastat opačná situace, kdy podřízený úkol nesplní. V tomto případě je možné upozornit na to, že jestli nesplní úkol, bude potrestán. Pokud podřízený stále neposlouchá, tak se potrestá (pokud nadřízený nemá pravomoc ho potrestat sám, musí se obrátit na vedení o úroveň výše).

1.3.2 Podřízený neplní úkoly

Tato situace je nejčastějším problémem ve společnosti. Podřízený může nerespektovat autoritu nadřízeného, pokládá sebe za většího odborníka v konkrétním problému a odmítá úkoly, rozhodnutí a prosby svého nadřízeného. Ze svého osobního odborného pohledu si myslí, že všechna řešení nadřízeného nejsou správná a jsou nekompetentní. V takovém případě bývá konflikt na začátku latentní a začne se projevovat, když nadřízený požaduje splnění konkrétního úkolu a podřízený ho ignoruje. Nejprve je nutné v dané situaci se zeptat podřízeného, proč nechce plnit konkrétní úkoly. Většina lidí po takovém rozhovoru rychle všechno splní. Může se také stát, že bude konflikt pokračovat, v takovém případě je možno využít některý z následujících způsobů řešení.

Nejprve pokud ještě máme čas na splnění úkolu, musíme se znova zeptat pracovníka, proč to odmítá splnit. Pak se musíme zaměřit na jeho důvody, protože mohou dávat smysl, možná přijdeme na svou chybu v zadání úkolu. V takovém případě prostě přeformulujeme úkol. Další situace může nastat, pokud je argumentace pracovníka racionální, ale my ji nechceme přijmout. Vysvětlíme, proč nám to nejde a můžeme také říct, že v příští situaci zvážíme jeho návrh. Důležité je hlavně nikdy nezesměšňovat názory podřízených! Třetí varianta nastane, pokud má podřízený špatné argumenty. Musíme mu správně vysvětlit, proč si myslíme, že jeho argumenty nejsou správné. Jestliže už nemáme čas na splnění úkolu, můžeme jej předat jinému pracovníkovi nebo

ho zpracovat sami, pokud má úkol velkou míru zodpovědnosti. Jestli ve všech možnostech podřízený úkol nesplnil a neměl k tomu srozumitelné důvody, tak stejně jako v předchozím bodu číslo 1 ho můžeme potrestat nebo předat situaci o úroveň vedení výše.

1.3.3 Konfliktní člověk na podřízené úrovni

Pokud jste se setkali v práci s typem konfliktního člověka, je nutný být připraven na komplikovanější pracovní poměr. Tento druh lidí má rád konflikty z různých důvodů a cítí se v nich dobře. V „normálním“ týmu je konfliktní typ negativním jevem. Ale je nutné zmínit, že i konfliktní člověk má své plusy. Například umí dobře iniciovat nové myšlenky a pohledy na problémy, a proto jeho konfliktní povahu je možné používat jako výhodu pro firmu. Pokud ve firmě vzniká konflikt s konfliktním člověkem, všichni ostatní kolegové budou očekávat, že ho nadřízený vyřeší. Všechno je spojeno s autoritou nadřízeného, a pokud on bude neschopen zvládnout vyřešit konflikt s takovým člověkem, jeho autorita začne klesat.

První věc, která je nutná udělat s konfliktním pracovníkem, je připomenout, že my jsme nadřízení a my stanovujeme pravidla. Důležité je především komunikovat a vysvětlovat vše bez emocí! Takovému podřízenému také před ostatními pracovníky můžeme říct, že konflikty na pracovišti nechceme a budeme trestat ty, kteří se o konflikty budou snažit. K tomu je vhodné navíc říct, že se nám také nebude líbit, pokud bude něco probíhat za našimi zády. Musíme opakovat tyto diskuse několikrát, než konflikty skončí. Může se také stát, že to nezafunguje, v takovém případě je dobré takovému konfliktnímu zaměstnanci dát práci, kde využít svůj konfliktní potenciál. Díky tomu může zvládnout nějaké specifické zadání.

1.3.4 Neocenění autority skupinou a konflikty z ní vyplývající

V jednom z výše uvedených případů jsme probrali problém, kdy jeden z podřízených nerespektuje svého nadřízeného. Ale ve firmě může nastat komplikovanější situace, kdy část podřízených nebo všichni nerespektují nadřízeného. Nejčastěji to bývá kvůli tomu, že se lidé cítí bezpečněji a lépe ve skupině, případně když mají nového nadřízeného. V takovém případě nadřízený bude muset dokázat svou autoritu a

respekt, a to je dlouhá cesta. Může pomoci, pokud je ve firmě člověk, který má autoritu u podřízených, např. majitel firmy. Ale je nutné si dát pozor, aby takový typ řešení situace nepůsobil, že se jedná o jednání z pozice síly. Majitel může před podřízenými pochválit nadřízeného za jeho řešení problému a vysvětlit ostatním, proč se mu to líbí.

Jestli si myslíme, že nadřízený udělal nesprávné rozhodnutí, tak si s ním musíme o tom promluvit a říct mu, jak by to mohl řešit lépe a proč. V takovém případě je nutné si promluvit ne před skupinou podřízených, ale v soukromí. Když uvidíme, že nadřízený změnil svůj postup řešení, tak můžeme postupovat jako v případě popsaném výše.

Neocenění autority skupinou a konflikty z ní vyplývající může nastat i z jiných příčin. Například když je jeden z podřízených povýšen a ostatní lidé v týmu si myslí, že dostal tu pracovní pozici nezaslouženě a měli ji dostat oni a pracovali by na této funkci lépe než on (nemáje nutných dovedností pro vedoucí funkce). V takové situaci se musíme soustředit na vyřešení konkrétních konfliktů a navíc k tomu organizovat profesionální podporu (rozvoj při zvládnání vedoucí funkce, např. pomocí odborného konzultanta, nebo udělat úvodní cvičení, tj. zaměstnance dosadit do dočasné pozice, na které si může osvojit potřebné věci pro svou budoucí práci nadřízeného).

Poslední variantou je, pokud nadřízený přijde z jiné firmy, ve které měl odlišná firemní pravidla, a začíná na ně navazovat v nové společnosti. Nadřízený musí být připraven na konflikty a měl by profesionálně sloučit svá pravidla s tím, na co byli podřízení zvyklí v této firmě. Aby všechno fungovalo dobře s novým nadřízeným, máme dvě možnosti. První varianta je promluvit si s ním a zaškolit ho tak, aby zvládnul roli nadřízeného v konkrétní skupině ve firmě. Druhá varianta je dosadit jiného člověka do této funkce nadřízeného.

1.3.5 Konflikt mezi manažery

V takovém typu konfliktu jsou oba účastníci nadřízení různých týmů ve firmě (manažery). Což je špatná a absurdní situace, protože každý z nich pracuje na různých úrovních, s různými skupinami, ale mají stejný cíl a dělají všechno pro úspěšnost konkrétních projektů a firmy celkově. Konflikt mezi manažery má rezonanční potenciál vždy, protože oba nadřízení a jejich konfrontace má velký vliv jak na podřízené, tak na vyšší nadřízené. Také to je zvláštní, protože oba dva nesou zodpovědnost za řízení

konfliktu v týmu. Jestli mají konflikty mezi sebou, ukazují nám svou neschopnost ke spolupráci a vedení.

Při vzniku konfliktu ho musíme držet, co možná nejdále od podřízených zaměstnanců, kteří by se mohli připojit ke konkrétní straně konfliktu. Musíme myslet na to, že výkonní pracovníci se nejčastěji připojí k tomu člověku, ke kterému mají blíže a má z jejich pohledu slabší roli.

Jestli všichni účastníci konfliktu nejsou schopni si vyřešit tento problém, tak do situace vstoupí hlavní manažer, který se nachází ve struktuře organizace výše než obě strany konfliktu. Nejprve musí přerušit konflikt a dohodnout se s oběma stranami, aby došly k otevřenému konstruktivnímu výsledku. Když vyřeší konflikt, musí připomenout všem stranám, k čemu směřujeme a že máme společný cíl. Pak se soustředí na podstatu konfliktu. Každá strana musí říct svůj názor, a pak možná přijdou na to, že příčiny konfliktu budou různé. Díky tomu hlavní manažer pochopí, že konflikt začal zkrátka nedorozuměním. Potom senior manažer může přistoupit k řešení konfliktu. V takové situaci máme tři možné varianty:

- 1) dát jim možnost najít kompromis a ukázat, že toto rozhodnutí může vyžadovat nějaký ústupek;
- 2) poslechnout si variantu řešení obou stran a na základě toho udělat svůj návrh řešení. Pokud problém spadá do naší kompetence, zformovat takový typ řešení, který se bude hodit pro všechny strany konfliktu;
- 3) pokud naše rozhodnutí z předchozího bodu nepřijímají, tak rozhodnout z pozice autority.

Konflikty mezi manažery jsou velmi důležitá věc a senior manažer musí k řešení přistoupit co možná nejdříve.

1.3.6 Konflikt mezi odděleními

Konflikt mezi odděleními má složitou strukturu, protože se konfliktu účastní více než dva lidé. Je to příklad toho, co může nastat, pokud se konfliktu budou účastnit reciproční podřízené skupiny. V takové situaci není možné pochopit, kdo má nést zodpovědnost, protože se nejedná o jednoho pracovníka, ale o celý organizační celek. Konflikt, který vzniká takovým způsobem, představuje nebezpečí konfliktu zkrátka

mezi fyzickými osobami. Tento konflikt stejně jako v předchozím bodu číslo 5 musí řešit senior management, respektive senior manažer.

První věc, kterou musí udělat manažer, je najít člověka s nejvyšší autoritou ve skupinách na obou stranách. Jedná se o člověka, který má nejen formální autoritu, ale i neformální. To jsou lidé, které v konfliktu zasahují více než ostatní a aktivně ukazují názor svého organizačního celku. Je nutné najít takového člověka co nejdříve, aby se problém mohl vyřešit!

Co může udělat senior manažer? Pokud je konflikt intenzivní, může udělat radikální věc: zaměnit některé pracovníky v obou zneprátelených skupinách. Potom dalším řešením konfliktu je nastavení pravomocí a delegování konkrétního úkol na jedno z oddělení. Samozřejmě že druhé oddělení se bude cítit uraženě, ale tento úkol by měl pomoci, aby týmu začaly spolupracovat. Může se stát, že spolupráce nepůjde, v takovém případě každé oddělení bude pracovat nad úkolem samostatně, a pak senior manažer vybere nejlepší řešení.

Pokud je hlavní strůjce konfliktu vyřešen, to znamená, že hlavní zdroj konfliktu už není, můžeme začít řešit problém na úrovni lidí ve skupině. Jak už bylo řečeno, velkou roli v řešení konfliktu je najít reálnou autoritu ve skupinách!

1.4 Konflikty uvnitř řízené skupiny

Probrali jsme konflikty mezi úrovněmi řízení. Nyní budou popsány konflikty uvnitř řízené skupiny. Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, takový druh konfliktu bývá mezi kolegy a zaměstnanci v jedné skupině, tj. mezi lidmi, kteří se nachází víceméně na stejném pracovním stupni ve společnosti.

Probereme tři typů konfliktu v týmu mezi pracovníky, jsou následující:

- konflikty situační,
- konflikty typové,
- konflikty systémové.

Podrobně popíšeme, proč může vzniknout každý z výše vyjmenovaných typů konfliktů a popíšeme postupy jejich řešení v organizacích.

1.4.1 Konflikty situační

Prostý konflikt

Pokud ve firmě vznikne prostý konflikt mezi dvěma zaměstnanci, nejprve je nutné přerušit konflikt, a pak vyslechnout obě strany. Je důležité pochopit podstatu problému a názor všech v tomto konfliktu. Potom nadřízený může doporučit své řešení problému, případně alternativu, aby dosáhli všichni kompromisu. Lidé vždycky chtějí vyřešit konflikty co nejrychleji, proto pokud jim ukážeme dobrý návrh řešení, pracovníci se domluví na kompromisu a konflikt bude zavřen.

Duplicita zájmů

Takový typ konfliktu je podobný konfliktu mezi odděleními. To je rezultat organizačního přerušení: překryv kompetencí, který je zaopatřen pravidlem. Tento konflikt se týká zejména jedné věci, a sice kdo to udělal. Pokud bude duplicita zájmů mezi kvalifikovanými pracovníky, tak by měli být schopni ho sami vyřešit .

Pokud konflikt nevyřeší, je dobré zkusit stanovit nové parametry, ve kterých by neměl vznikat konflikt. Také je možné odložit nebo změnit něco, aby všichni mohli v nových podmínkách znova pracovat v klidu. V této situaci nepomůže řešení kompromisem. Musíme pochopit příčinu konfliktu, a pak podle situace hledat řešení. Po vyřešení konfliktu je nutné se zeptat na názor pracovníků, co a jak můžeme změnit v systému, aby podobný konflikt nevznikal.

Konflikt priorit

Základem konfliktu je domluva na používání nedělitelného zdroje nebo v důsledku spolupráce jeden z účastníků očekává něco od druhého účastníka sporu. Na rozdíl od předchozího prostého konfliktu, tento typ konfliktu má konkurenční charakter. Pro každého je velmi důležité vyhrát v tomto sporu. Poražená strana v tomto konfliktu bude vždy čekat na odplatu, konflikt tak může vzniknout znovu a znovu (někdy mohou konflikt vyprovokovat speciálně kvůli tomu, aby se mohli pomstít).

Hlavní krok k vyřešení takového konfliktu je vyvrátit, že někdo může v tomto konfliktu vyhrát. Nadřízený hraje nejčastěji roli soudce a musí řešit, kdo ze stran bude mít prioritní přístup k nedělitelnému zdroji. Hlavní je, že v takové situaci manažer nesmí říct podřízeným, aby situaci rozhodli a domluvili se sami. To by byla velká chyba! Musíme vybrat zaměstnance, který získá prioritu a vysvětlit, proč jsme se takto

rozhodli. Když se konflikt vyřeší, je nutné říct podřízeným, že pokud problém nastane znovu, budou ho muset řešit sami a nesmí dát šanci situaci, aby přerostla v další konflikt.

Kolize nekompatibilních pracovníků

V tomto konfliktu je celková situace dobrá a všechno správně funguje, ale lidé zkrátka nemohou spolupracovat. Pro vyřešení neslučitelnosti neexistují konkrétní efektivní metody. V takovém konfliktu musíme nejprve rozdělit nekompatibilní pracovníky. A potom kontrolovat, aby nepracovali společně v jednom týmu.

1.4.2 Konflikty typové

V příkladech uvedených výše jsme psali o konfliktech, které vznikají kvůli nemístným osobám v nemístnou dobu. Nyní se budeme věnovat druhé skupině konfliktů, které podle Bednáře (2015) vznikají kvůli tomu, že *„lidé, kteří spolu pracují, se dostávají do konfliktů díky svým vlastnostem.“*

Kolega získává na úkor ostatních pracovníků

Jedná se o konflikt jednoho člověka s ostatními pracovníky v týmu. Prvním krokem k vyřešení konfliktu je získání zpětné vazby od svých kolegů a od zaměstnance, který konflikt začíná. Když manažer pozná všechny podrobnosti konfliktu, může ho vyřešit. Druhým krokem je rozhovor s konkrétním konfliktním člověkem, abychom zjistili, co si pracovník myslí o své práci a o kolezích. Možná zjistíme, že neví, že on je pramenem všech konfliktů. Je nutné mu vysvětlit, že je součástí týmu a všichni pracují na dosažení společného cíle a práce každého je důležitá. Potom srozumitelně popsat práci a restrikcí (někdy pracovník prostě nezná pravidla, a proto se chová nesprávně). Také je důležité, aby jiní pracovníci nereagovali na konfliktního člověka zlostně a znali základní způsoby chování s expanzivními pracovníky:

- chápat a držet se ve své roli (pokud se člověk začíná plést do toho, co má dělat jiný pracovník, je nutné ho na to upozornit),
- zdravá asertivita (neovlivňovat se svými emocemi, ale upozornit na to, že nepřijmeme takové chování a poprosíme o pomoc nadřízeného),
- omezená vstřícnost (snažit se být vstřícní).

Pokud je člověk schopen pracovat na sobě, schopen sebereflexi a umí přijímat kritiku, tak se přestane hádat.

Šířitelé klepů a spekulací

Ve skutečnosti se nejedná o konflikt. Ale klepy a spekulace se mohou převést v konflikty. Také to má velmi silný vliv na lidi v týmu. Hlavní pojem v této skupině je *manipulátor*. Kdo to je? Takový člověk tvoří atmosféru, která se může změnit v konflikt. Manipuluje a rozšiřuje klepy (často proti vedoucímu). Tuto osobu je velmi těžké odhalit, ale není to nemožné. Je nutné si promluvit s pracovníky a zjistit, kdo to dělá. Potom ho odhalit před všemi ostatními pracovníky (možná pak manipulovat přestane). Je důležité, abychom si byli opravdu jistí viníkem předtím, než ho veřejně odhalíme! Manipulátor v kolektivu je obecně těžký oříšek. Probrali jsme jednu variantu situace, která může v praxi nastat, ale existuje jich velké množství. Hlavní je mít silného vedoucího, který bude aktivně jednat!

Konflikty v dlouhodobé spolupráci neslučitelných pracovníků

Už jsme probírali konflikty mezi nekompatibilními pracovníky. Nyní probereme situaci, když takoví pracovníci musí dlouhodobě spolupracovat. V praxi není vždy možné rozdělit lidi do různých skupin, jak bylo řečeno v předchozích typech konfliktů. Co s tím dělat jiného? V podobné situaci může hrát velkou roli sám tým. Společně si musí promluvit o podstatě konfliktu. Potom spolu zformovat podmíněná pravidla pro spolupráci a pokud možno vybrat třetího člověka, který bude kontrolovat plnění pravidel. Pokud není možné se na pravidlech společně domluvit, tak je nutné vypracovat protokol setkávání (krátký a srozumitelný soupis zásad, který musí nekompatibilní pracovníci dodržovat).

Konflikt nováčka

Každý z nás se celý život něčemu novému učí. Když začínáme pracovat, musíme nastudovat nové věci. Adaptace je velmi složitý proces, a proto ji potřebujeme kontrolovat z obou stran, jak od nového zaměstnance, tak od týmu, aby nenastaly potíže a socializační konflikt. Je důležité objasnit nováčkovi, že tým je vždy připraven mu pomoci, a vysvětlit mu jeho pracovní funkci. Navíc k tomu můžeme novému pracovníkovi poskytnout mentora.

Ovládání konfliktního typu

Všechny typové konflikty mají jeden shodný znak. Každý z nich má tzv. startéra, kterého je nutné najít, rozšifrovat a na základě toho vyřešit konflikt. Konfliktních typů je v organizacích málo, ale existují. Je těžké je kontrolovat, ale ne nemožné (pomocí manažerských nástrojů). Musíme zadat přesné zadání a dát určitou dobu na splnění. Navíc k výše uvedenému je nutné zmínit, že nesmí projevovat otevřenou antipatii.

1.4.3 Konflikty systémové

Co je to systém? Systém jsou podmínky, ve kterých lidé pracují (firemní kultura, pravidla atd.). Nyní probereme několik systémových konfliktů.

Bitva před cílem

Tato bitva vzniká, pokud manažer vytyčil cíl kolektivu, ale nezajistil jej nutnými zdroji pro splnění. Obvykle v takové situaci pracovníci začínají hledat viníka. Pokud manažer nemá zdroje, musí spolu s týmem všechno projednat (změnit lhůtu, parametry atd.). Nebo dát možnost týmu vymyslet řešení, které pak schválí. V takovém případě pracovníci budou přemýšlet o projektu a neosočovat se navzájem. Týmu také pomáhá, pokud existuje silná neformální autorita. Když to nepomáhá, tak manažer je nucen rozpustit tým (aby začali pracovat v jiných týmech na jiných projektech) nebo vyměnit jejich velkou část.

Válka o vodu

Konflikt vzniká, pokud ve společnosti dvě oddělení získávají informace z jednoho zdroje, ale není řečeno, kdo má prioritu, pak začíná „bitva o vodu“. Důležité je nevyvolávat příčiny vzniku takového konfliktu. Nejpopulárnější způsob řešení konfliktu je jasné rozdělení zdrojů podle stanovených pravidel (musíme kontrolovat plnění pravidel). Také musíme stanovit pravidla používání těchto zdrojů.

Válka o zákazníka

Válka o zákazníka je mezi dvěma stranami, které poskytují své služby. Zajímavostí je, že takový konflikt bude mít vždy vliv i na klienta. Je nutné se umět domluvit a udělat gentlemanskou dohodu (dohoda se musí jednou za čas aktualizovat, protože může přijít nový vedoucí nebo nastat jiná nová situace). Je dobré, když je člověk odpovědný

za regulování debat. Pokud kvůli konfliktu jsou klienti poškozeni, musíme se jim omluvit a nahradit škodu, v případě že vznikla.

1.5 Konflikty na úrovni řízení

V předchozích kapitolách jsme probrali konflikty, které se tykají podřízených. Nyní budou rozebrány konflikty na úrovni řízení. Tento druh konfliktů má velký vliv na společnost. Konflikty podřízených bývají menším problémem, ale konflikty na úrovni managementu jsou hlavním problémem a týkají se všech v organizaci. Probereme několik případů konfliktů na úrovni řízení. Jejich stejným znakem je právě velký vliv na práci společnosti a odpovědnost za konflikty spadá vždy na vedení.

Starý a mladý manažer

V první řadě se jedná o generační konflikt a konflikt adaptace (pokud v organizaci vznikají nové moderní věci, které potřebují ovládnout organizaci). Konflikt vyplývá z různých způsobů myšlení. Když v týmu začíná takový konflikt, nadřízení musí poslouchat názory obou stran, a pak si společně musí všichni promluvit a zkusit najít společný bod. Nadřízení musí kontrolovat, jak jednání probíhá a vměšovat se podle krajní situace. Tak vznikne mnoha různých idejí, kompromisů a na podstatnou část věci se začnou dívat jinýma očima.

Válka ředitelů

Konflikty mezi řediteli jsou velmi nepříjemné, složité a nebezpečné pro firmu. Jestli existuje vyšší subjekt, který je schopen zastavit konflikt, je nezbytné, aby se to udělalo! Řešení problému můžeme rozdělit na dvě části: proces a impuls. Impuls je to, co poutá pozornost k problému, pak následuje sám proces. Konflikt může vyřešit, jak už bylo řečeno výše, buď vyšší subjekt nebo speciální odborník.

Rozhádání vlastníci

V konfliktu vedou boj vlastníci za další řízení organizací. V takovém případě management nemá příliš jak pomoci krom toho, že může přestat plnit jejich příkazy. Nejlepší řešení pro vlastníky je stanovit nová pravidla, která nebudou škodit organizaci. Jak to udělat? Nejprve určit rozhodování, a pak určit procesy, na základě kterých bude rozhodnutí uděláno.

2 Praktická část

V první teoretické části závěrečné práce jsme probrali, jaké konflikty mohou vznikat v organizacích, popsali jsme různé úrovně, druhy a typy konfliktů, také jsme podrobně popsali postupy řešení konfliktů v odlišných situacích. V druhé části bakalářské práce se budeme zabývat statistikou konfliktů v organizacích: vytvoříme dotazník a na základě odpovědí respondentů zanalyzujeme každou odpověď a uděláme statistiku všech odpovědí. Díky dotazníku a statistice porozumíme tomu, s jakými konflikty se potkávají lidé na pracovišti nejčastěji a jak v dnešní době realizují řešení konfliktu v organizaci. Potom probereme zajímavé příklady konfliktů a jejich řešení, které byly provedeny respondenty. Následně porovnáme teorii a praxi řešení konfliktů (jak bychom mohli vyřešit tento příklad konfliktu podle teorie a jak nakonec to vyšlo v praxi).

2.1 Dotazníkové šetření

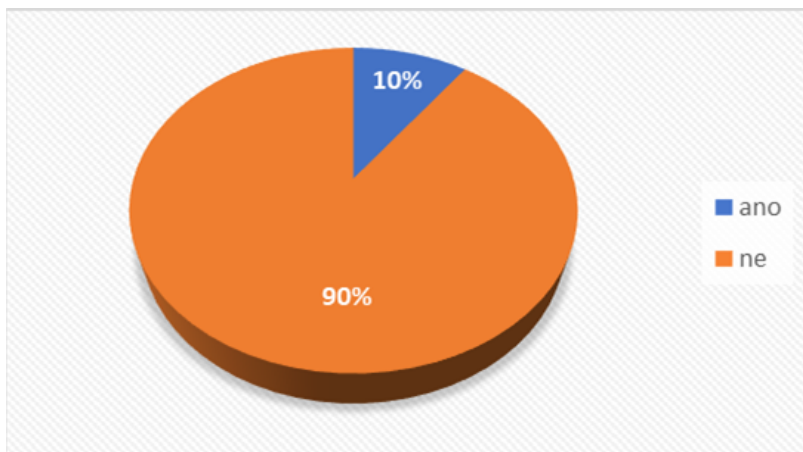
Tato kapitola praktické části bude věnována průzkumu: dotazníku a jeho výsledkům. Prozkoumáme:

- 1) jak často konflikty bývají v praxi;
- 2) zda se respondenti setkali s konkrétními typy konfliktů, které jsme popsali v teoretické části, nebo nesetkali;
- 3) určování osobních dispozic zaměstnanců ke konfliktnímu chování, identifikaci specifických stylů rozlišení konfliktní situace.

Dotazník o konfliktech v organizacích je uveden v seznamu příloh (příloha č. 1).

Průzkumu se zúčastnilo 40 respondentů z Ruska, kteří bydlí v různých státech. Každý z nich má také různá postavení. Někdo je student a má práci, někdo už skončil studium a pouze pracuje. Všechny výsledky dotazníku a komentáře budou uvedeny níže.

První otázka pro respondenty byla, zda u nich v práci vznikají často konflikty, či nevznikají. Výsledky otázky jsou uvedeny v grafu č. 1.

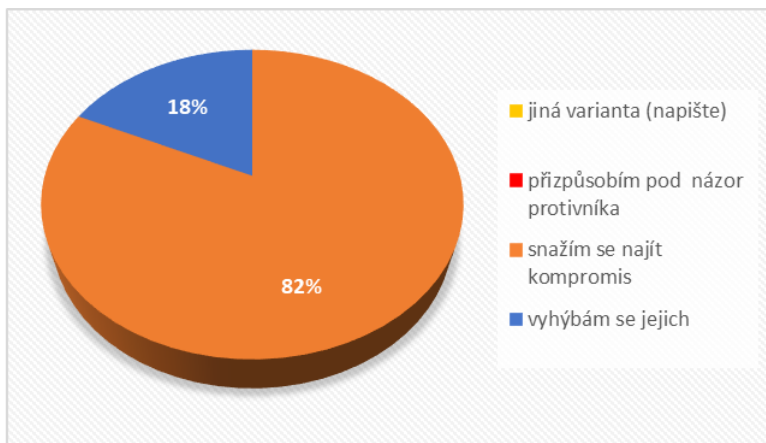


Graf č. 1: Otázka: Vznikají u Vás v práci konflikty často?

Zdroj: Dotazníkové šetření

Podle výsledků průzkumu můžeme dojít k závěru, že většina lidí nemá často v práci s kolegy konflikty. Navíc nutno říci, že někteří z nich neměli vůbec žádný konflikt v práci. O tom psali v doplňující otázce k této otázce. Tento fakt je zvláštní a odporuje teoretické části konfliktů, protože jak jsme uvedli, v různých knihách a pracích bylo psáno, že konflikt je neoddelitelná součást jak našeho osobního života, tak je i součástí pracovního života. Například podle Bednáře (2015) „*konflikt provází člověka po celý život. I když bychom rádi snili o životě bez konfliktů, v realitě jim nedokážeme nikdy zcela předejit.*“ Ševčuk (2017) řekl, že „*vždycky máme protiklad a boj kvůli tomu, že jsme všichni různí. V pojmech protiklad a boj leží podstata konfliktů, a proto vždy máme nějaké konfliktní situace.*“ Na základě této informace bylo velmi zvláštní číst, že někteří lidé píšou, že nemají žádné konflikty.

Vrátíme se k dotazníku a podíváme se dále na výsledky otázky, jak se lidé sami nejčastěji chovají při konfliktu.



Graf č. 2: Otázka: Jak se sami nejčastěji chováte při konfliktu?

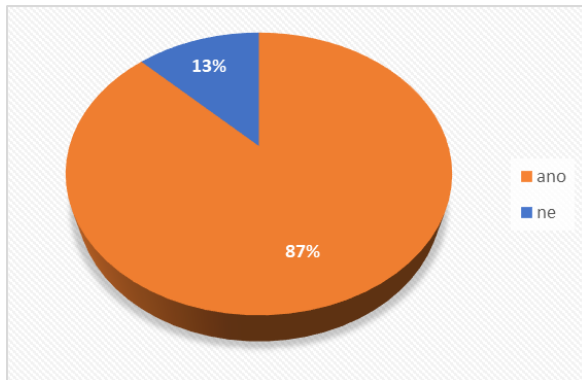
Zdroj: Dotazníkové šetření

V grafu č. 2 vidíme, že 82 % respondentů se snaží najít kompromis při konfliktní situaci, 18 % pak dělá vše pro to, aby se vyhnuli konfliktům a nediskutovali o nich. Podstata je v tom, že člověk se snaží udělat vše pro to, aby odložil konflikt a rozhodnutí na pozdější dobu. Takovým způsobem chování člověk nejen neobhájí své zájmy, ale také nevěnuje pozornost zájmům druhé strany. Také vidíme, že nikdo neměl jinou variantu odpovědi a nikdo se nechce podrobit a přizpůsobit názorům protivníka. V teoretické části jsme popsali různé způsoby a konkrétní postupy řešení konfliktů, v každém z nich všechno začíná u správné komunikace a snahy najít kompromis. Z pohledu teorie je to hlavní bod na řešení problémů. Na základě odpovědí v dotazníku můžeme říct, že v praxi je to stejné a většina lidí vždy chce nalézt kompromis, což je pozitivní. Díky takovému typu chování lze říct, že většina z našich respondentů bude mít úspěch při řešení konfliktů.

Třetí otázka je o tom, zda se respondenti setkali s konflikty mezi úrovněmi řízení, nebo ne. Výsledky otázky jsou uvedeny v grafu č. 3. Poté následovala otázka, ve které respondenti vybírali příčinu, proč dle nich konflikty mezi úrovněmi vznikaly. Výsledky jsou uvedeny v graf č. 4. Otázky č. 3 a 4 jsou propojené a ukazují nám dvě věci:

- 1) zda se respondenti setkali s konflikty mezi úrovněmi řízení v práci, nebo ne;
- 2) jaké měly konflikty tohoto typu příčiny.

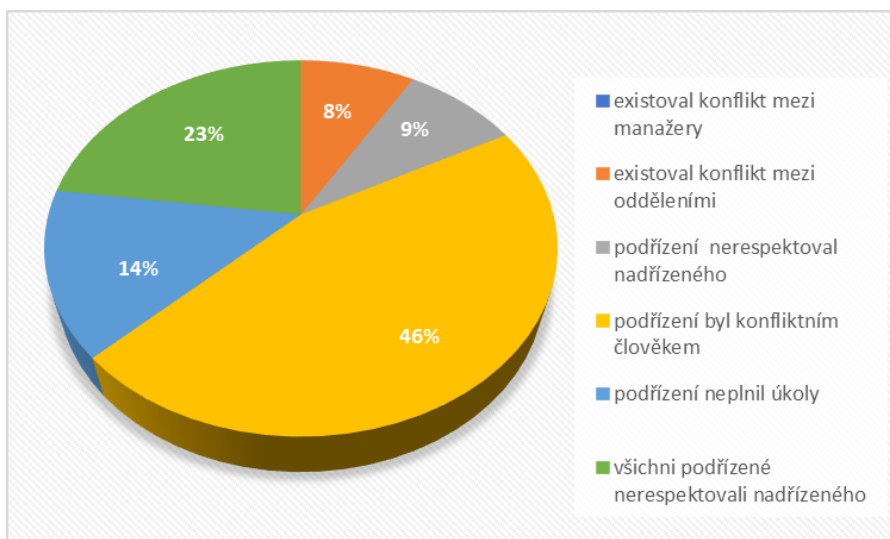
Většina lidí odpověděla, že se setkala s takovým typem konfliktu (87 %). Tyto odpovědi potvrzují teorii o tom, že konflikt mezi úrovněmi řízení je konflikt, s kterým se zaměstnanci setkávají v praxi nejčastěji (to bylo uvedeno v teoretické části práce v kapitole 1.2 Typy konfliktů).



Graf č. 3: Otázka: Setkali jste se s konflikty mezi úrovněmi řízení?

Zdroj: Dotazníkové šetření

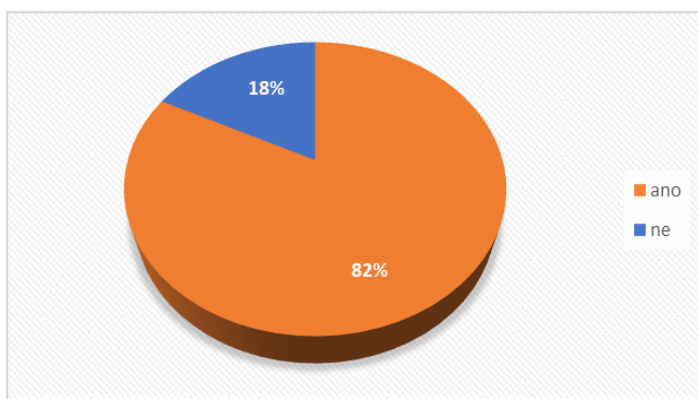
V odpovědi na otázku o konkrétních příčinách konfliktu vidíme mnoho různých názorů. V kapitole 1.3 Konflikty mezi úrovněmi řízení jsme psali o tom, že nejčastější problém ve společnosti je situace, kdy podřízené neplní úkoly. Ale v našem výzkumu vyplývají jiné výsledky a tato příčina se nachází až na třetím místě. Nejčastější příčina podle respondentů je konfliktní člověk na podřízené úrovni (46 %). To znamená, že existuje velmi mnoho lidí, kteří neumí komunikovat s kolektivem. Na druhém místě je odpověď, že všichni podřízené nerespektovali nadřízeného (23 %). Na základě výsledků této otázky můžeme udělat závěr, že manažeři musí věnovat velkou pozornost na řešení konfliktů s konfliktním člověkem a být na to dobře připraveni. Také dobří manažeři a vedoucí musí vědět, jak se správně chovat ve společnosti, aby měli respekt. Proto potřebují mít dobré znalosti o psychologii člověka, skupiny a managementu, měli by se umět orientovat v různých situacích, rychle přijímat správná řešení a hlavně korektně oceňovat sebe.



Graf č. 4: Otázka: Pokud ano, proč takové konflikty mezi úrovněmi řízení vznikaly?

Zdroje: Dotazníkové šetření

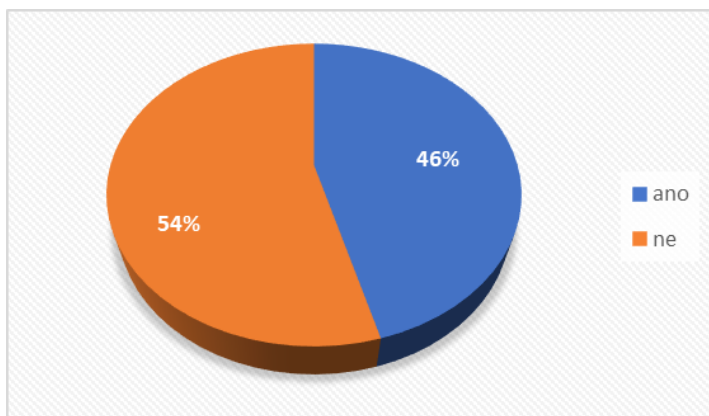
Dále v dotazníku jsme měli otázku, zda se respondenti setkali s konfliktem v rámci jednoho týmu, nebo ne. Výsledky otázky jsou uvedeny v grafu č. 5.



Graf č. 5: Otázka: Setkali jste se s konflikty v jednom týmu?

Zdroje: Dotazníkové šetření

V otázce č. 6 jsme se pak ptali respondentů na kolegy, kteří se hádali s celým týmem a pracovali na úkor všech ostatních pracovníků. Průzkum ukázal, že to je velmi rozvinutý problém, protože 54 % respondentů odpovědělo, že mají zkušenost s takovým kolegou. Výsledky otázky jsou uvedeny v grafu č. 6.

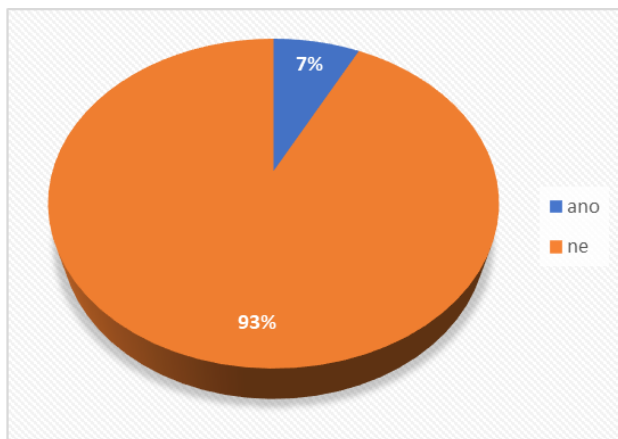


Graf č. 6: Otázka: Setkali jste se s kolegou, který se hádal s celým týmem a pracoval na úkor všech ostatních pracovníků?

Zdroje: Dotazníkové šetření

K tomu lze říct, že každý pracovník musí být připraven na takovou situaci v kolektivu a měl by znát správný postup chování k takovému kolegovi. Manažer potřebuje dostat zpětnou vazbu od svých kolegů a od člověka, který konflikt vytváří. Pak si musí promluvit s konkrétním konfliktním člověkem, aby věděl, co si pracovník myslí o své práci a o kolezích, potom musí srozumitelně popsat práci a restrikcí. Ostatní spolupracovníci musí rozumět své roli v rámci týmu a držet se jí a neměli by si dovolovat mít vliv sami na sebe.

Poslední otázka v dotazníku byla o iniciátorech konfliktů. Výsledky jsou v grafu č. 7. Vidíme, že 93 % respondentů napsalo, že nikdy nezačínalo konflikt jako první. Podle teorie většina lidí nemá rádo konflikty, a vidíme, že to je stejné i podle praktické části. Jako důkaz můžeme ještě doplnit výsledky dotazníku o vnímání konfliktů v populaci, podle Plamínka (2012) se důsledkem stalo, že „především potvrzuje převažující negativní percepci konfliktů a podíl kladných a záporných odpovědí je za celé sledované období není příliš vzdálený poměru 1:3.“



Graf č. 7: Otázka: Byli jste iniciátorem konfliktu?

Zdroje: Dotazníkové šetření

2.2 Analýza příkladů konfliktních situací a jejich řešení v praxi

V druhé části bakalářské práce probereme několik reálných příkladů konfliktů v organizacích a jejich možné varianty řešení, aby bylo přehledně sepsáno, jak probíhá konfliktní proces a jak lidé řeší problém v praxi. Potom bude doplněno o komentář s ohledem na teoretickou část.

- 1) Konfliktní situace: Společnost přijala nového pracovníka. Zaměstnanec, který měl novému kolegovi ukázat, jak všechno ve společnosti funguje a pomoci mu se adaptovat, mu nechtěl pomáhat. Báł se, že nový pracovník mu pak zabere jeho pracovní pozici. Manažer si toho všiml v čas a díky tomu začal rychle konat. Řešení konfliktu: Manažer určil základní příčiny a fázi konfliktu, poznal styl chování obou stran, a poté vybral způsob, jak problém vyřešit. Vysvětlil svému zaměstnancovi, že nováčka má „vychovat“, aby po rozšíření společnosti přesměřoval jeho do nového oddělení firmy. Konflikt byl vyřešen. Komentář: Výše popsany konflikt se vztahuje k jednomu z typových druhů konfliktů, konkrétně se jedná o konflikt nováčka z jednoho úhlu pohledu. Manažer poskytl mentora novému pracovníkovi a všechno udělal správně, ale u nováčka vznikl konflikt s mentorem. Z jiného úhlu pohledu se může jednat také o konflikt mezi úrovněmi řízení, kdy podřízený neplní úkoly nadřízeného.

Vidíme, že mentor nechtěl plnit své povinnosti zaškolování nového zaměstnance. Ale manažer poté udělal vše podle pravidel, které jsme popsali v teoretické části, a konflikt se vytratil. Zeptal se podřízeného, proč nechce splnit konkrétní úkol, pochopil důvody, a pak mu vysvětlil, že zaměstnanec mu nevezme jeho pracovní pozici, protože nováčka budou potřebovat v jiné funkci.

- 2) Konfliktní situace: Starší zaměstnankyně svým kolegům neustále říkala, že se nesprávně oblékají. Všechno se jí nezdálo: sukně se jí zdály příliš krátké, kalhoty těsně přiléhající a halenky průhledné.

Řešení konfliktu: Vedoucí to nemohl vydržet, tak vytvořil dresscode pro oblékání. Poté všichni nosili jen to, co bylo podle dresscodu dovoleno.

Komentář: V tomto případě se jedná o konflikt, který patří ke konfliktům mezi úrovněmi řízení, kde existuje konfliktní člověk na podřízené úrovni, případně lze přiřadit k typu situačních konfliktů. Také lze říct, že to byl generační konflikt, protože zaměstnankyně byla nejstarší ve společnosti a kvůli tomu nemohla pochopit moderní styl oblékání. Manažer udělal perfektní řešení podle všech praktických a teoretických názorů, protože uzavřel téma, kvůli kterému vznikl konflikt a takovým způsobem odvrátil jablko sváru mezi generacemi.

- 3) Konfliktní situace: Jedovatý zaměstnanec otrávil práci týmu a narušil načasování úkolů. Kolegové to nemohli vydržet a oznámili mu bojkot. Konflikt sice neměl výrazné projevy, ale ovlivnil pracovní procesy. Manažer nebyl nikdy schopen určit, kdo má pravdu a kdo je na vině.

Řešení konfliktu: Manažer zavolal podřízené, aby si s nimi promluvili, a dal jasně najevo, že jsou povinni pracovat a nedělat konflikty. Toxického zaměstnance upozornil, že takové pracovní chování pro něj může mít negativní důsledky a pohrozil mu propuštěním. Pro konfliktního pracovníka se to stalo pádným upozorněním a přestal narušovat pracovní proces.

Komentář: Tento konflikt patří k typovým konfliktům, konkrétně k druhu, kdy kolega získává na úkor ostatních pracovníků. Všechny postupy manažera byly správné u takového typu konfliktu. Řekl všem, že bojkot je špatný způsob komunikace lidí ve společnosti a hlavním společným cílem je pracovat. Vysvětlil,

že každý je součástí týmu a všichni pracují na dosažení společného cíle a práce každého je důležitá. Je možné dodat, že podle popsané teorie manažer mohl říct týmu, aby jiní pracovníci nereagovali na konfliktního člověka zlostně a znali základní způsoby chování s takovým expanzivním pracovníkem.

- 4) Konfliktní situace: Manažer nemohl pochopit, proč si ve společnosti zaměstnanci neustále nadávají a pomlouvají mezi sebou.

Řešení konfliktu: Manažer shromáždil všechny pracovníky a řekl: „*Uvedte příklad konfliktní situace ve skupině a způsoby, jak problém vyřešit.*“ Kolegové rychle udělali dlouhý seznam variant. Vedoucí vybral ty nejlepší nápady a četl je kolegům nahlas. Po chvíli si všiml, že každý pracovník se snaží ty zmíněné varianty používat a už mezi sebou nebojovat.

Komentář: Konflikt by mohl být prostým konfliktem (ale ne mezi dvěma lidmi a mezi různými lidmi v jedné skupině), to znamená, že by patřil do situačních konfliktů. Podle teorie je nutné pochopit podstatu problému a názor všech účastníků tohoto konfliktu. V praxi se manažer řídil teoretickým postupem. Lidé vždy chtějí vyřešit konflikty co nejrychleji. Proto když jim ukázal dobré návrhy řešení konfliktu, pracovníci se domluvili na kompromisu a konflikt se postupně vyřešil. Lze udělat závěr, že v takovém typu konfliktu teorie funguje i v praxi.

- 5) Konfliktní situace: Manažer najal nového manažera, který po nástupu s překvapením zjistil, že už má v práci nepřítele – jiného zkušenějšího manažera. Je to jednoduché: dva silní prodejci si nemohou rozdělit území. Zkušený má strach, že mu nováček přebere klienty. Nováček horlivě začal pracovat a chytá se každé šance, aby se mohl stát novým lídrem ve skupině.

Řešení konfliktu: Manažer zřetelně rozdělil pracovní funkce mezi manažery, aby nikdo nebyl uražen. Potom provedl korporativní akce a trénink, aby shromáždil tým.

Komentář: Tento konflikt můžeme zařadit do dvou typů konfliktů: typové a situační konflikty (konflikt nováčka a prostý konflikt mezi dvěma lidmi). Podle teorie manažer potřeboval pochopit podstatu problému a znát názor všech v tomto konfliktu. Potom doporučil svá řešení problému, případně nějakou

alternativu, aby dosáhnul kompromisu. Všechno to udělal přímo v praxi a navíc ještě provedl trénink.

- 6) Konfliktní situace: Ve stejné kanceláři seděli dva zaměstnanci. Jeden byl zvyklý na čistotu a pečlivě si uklízel své pracovní místo. Druhý člověk veselý a měl věčný nepořádek. Je jasné, že tito dva nemohli najít společný jazyk a neustále se hádali kvůli čistotě. Jejich kolegové o tom řekli manažerovi.

Řešení konfliktu: Když to manažer zjistil, sestavil rozvrh služeb v místnosti a sledoval dodržování pravidel. Navíc motivoval toho, kdo plnil pravidla: dával jim pěkné maličkosti a sladké dárky.

Komentář: Tuto konfliktní situaci můžeme zařadit do dvou různých druhů situačních konfliktů: prostý konflikt a kolize nekompatibilních pracovníků. Podle teorie prostého konfliktu by měl manažer řešit takový konflikt následovně: pochopit podstatu problému a poznat názor všech v tomto konfliktu, potom doporučit svá řešení problému. Konflikt kolize nekompatibilních pracovníků nemá podle teorie konkrétní činnosti k řešení, ve všech teoretických zdrojích o tom není nic konkrétního napsáno (pouze to, že je nutné rozdělit nekompatibilní pracovníky a kontrolovat je, aby nepracovali společně v jednom týmu). Vidíme, že manažer pochopil podstatu problému, stejně jako je popsáno v teoretické části, ale pak udělal velmi zajímavou věc, která konflikt ukončila, sestavil rozvrh služeb v místnosti a kontroloval dodržování pravidel, navíc motivoval toho, který plnil pravidla lépe. To je perfektní řešení, o kterém nic není řečeno v teoretických zdrojích, ale které v praxi funguje perfektně, jak lze vidět.

- 7) Konfliktní situace: Manažer přijal zaměstnance do práce a stanovil mu fixní plat. Pak pracovník řekl, že chce plat zvýšit. Manažer nechtěl zvýšení provést, protože si myslel, že zaměstnanec nepracuje tak dobře, aby mu zvýšil plat. Pracovník řekl, že není možné žít z takového platu, a ještě živit rodinu.

Řešení konfliktu: Manažer rozhodl, že zaměstnanci zadá speciální úkol a řekl, že jestli ho splní, tak mu zvýší plat. Vysvětlil podřízenému, že mu nemůže zvýšit plat bez pádného důvodu a potřebuje, aby pracoval více a lépe. Pracovník řekl, že nevěděl, že si manažera myslí, že pracuje málo a ne tak pilně, ale teď už

tomu rozumí a chápe, co po něm chce a je připraven udělat vše pro zvýšení platu.

Komentář: Konflikt jistě patří do konfliktu mezi úrovněmi řízení. V uvedeném konfliktu se k sobě všichni chovali dobře a vidíme, že to byli lidé, kteří umí naslouchat a domluvit se, což je nejpotřebnější dovednost pro řešení konfliktů.

- 8) Konfliktní situace: Společnost přijala nového pracovníka, který byl velmi zvláštní člověk a jiný než všichni ostatní (botanik, měl zvláštní koníčky). Hlavní věc byla, že všichni ostatní pocítili, že nový zaměstnanec je slabým článkem a začali se s ním vypořádávat po svém (samozřejmě z morálního hlediska). Zařídili bojkot nebo se mu sofistikovaně vysmívali a vymýšleli různé intriky – dobře víme, jak se zaměstnanci umí chovat k těm, které považují za nežádoucí.

Řešení konfliktu: Manažer si všiml situace a samozřejmě s tím nemohl nic udělat. Chápal, že musí řešit konflikt velmi opatrně a že je na tenkém ledě, pokud se postaví pouze na stranu uraženého zaměstnance, zbytek týmu může začít být také proti manažerovi. Pochopil, že všechny osvědčené způsoby budování týmu dobře pomáhají. Sjednotil lidi společným cílem, začali rozvíjet novou misi společnosti. Během procesu nováček navrhoval několik nových moderních myšlenek, kterým všichni v euforii propadli, dívali se tak na nového pracovníka z jiného úhlu pohledu a začali si ho vážit.

Komentář: Tento konflikt zařadíme do typových konfliktů: konflikt nováčka a konflikt šéfa klepů a spekulací. Nováček se stával odpadlíkem každým dnem více a více. Pro takovou situaci je v teorii napsáno, že je nutné najít hlavního manipulátora v týmu, který spekulace a intriky vytváří. Ale v tomto konkrétním případě by nám teorie nepomohla, protože víme, že intriky vymýšleli všichni a dělali společné podvody na nováčka. Můžeme říct, že manažer se v této situaci zachoval perfektně, pochopil a vycítil v čas, co může kolektiv stmelit a jak dát možnost novému zaměstnanci se v týmu pozitivně projevit a normálně se tak adaptovat v organizaci.

- 9) Konfliktní situace: Do internetového obchodu přišel nový člověk jako prodavač a setkal se s nedostatkem porozumění týmu. Nikdo s ním nechtěl mluvit a

pomoci mu se adaptovat, ukázat mu, jak všechno ve společnosti funguje, protože si mysleli, že se na tuto pozici dostal nečestným způsobem, což byly ale pomluvy.

Řešení konfliktu: Nováček pochopil, že nejprve musí vzbudit důvěru v novém týmu, ukázat své obchodní a osobní kvality, prostě dělat dobře svou práci a být otevřený ke všemu. Trvalo to dlouho, ale po 3 měsících všichni pochopili, že je to dobrý člověk jak v práci, tak i v životě.

Komentář: Stejně jako v předchozí situaci tento konflikt zařadíme do typových konfliktů: konflikt začátečníka a konflikt šířitele klepů a spekulací. Vidíme opět problém adaptace v týmu. V tomto příkladu se situace vyřešila sama bez zásahu manažera. Na řešení pracoval samostatně nováček, což je dobrý příklad toho, že někdy musíme a můžeme vyřešit konflikty bez účasti nadřízeného. Říkali o něm pomluvy, ale vyřešilo se to i bez vyhledávání manipulátora (jak je popsáno v teoretické části). Pomohlo mu to, že zkrátka dobře pracoval a byl sám sebou.

10) Konfliktní situace: Reklamní oddělení si žádalo o peníze na reklamní kampaň, ale účetní oddělení bylo proti tomu. Reklamní oddělení bylo přesvědčené, že kontextová reklama a cílení na sociálních sítích může podniku přinést větší zisk. Ale finanční oddělení o tom moc nevědělo, a navíc mělo velký strach investovat do rizikové operace. A tím se spustily pomluvy, urážky a výčitky.

Řešení konfliktu: Po dlouhém jednání s účetním oddělením jeden člověk z reklamního oddělení zavolal majiteli společnosti, a to i přestože věděl, že majitel nemá rád, když se mu volá s problémy v týmu, navíc se ho všichni báli a měl reputaci zlostného člověka. Zaměstnanec mu podrobně popsal projekt, na který potřebuje peníze od účetního oddělení. Majitel pochopil, že ve firmě se spustila velká debata a zareagoval správně, řekl, že to musí zvážit sám. Za několika dní volal na účetní oddělení a povolil vydat peníze na novou reklamní kampaň.

Komentář: Popsaná konfliktní situace patří ke konfliktům mezi úrovněmi řízení (konflikt mezi odděleními). Pro řešení takových konfliktů víme, že podle teorie musíme najít člověka s nejvyšší autoritou ve skupinách na obou stranách. A to

nejen formální autoritu, ale i neformální. Pokud je konflikt intenzivní, můžeme udělat radikální věc: vyměnit některé pracovníky v obou znepřátelených skupinách. Ale je jasné, že pro tuto konkrétní situaci by se nejednalo o dobré řešení. Velmi správně se zachoval zaměstnanec, který o situaci zavola majiteli (a možná se jednalo právě o neformálního lídra). Také moudře se rozhodl majitel firmy, který svým autoritativním rozhodnutím vyřešil problém.

11) Konfliktní situace: Ve společnosti vznikl sabotérský provokatér, který dovedně manipuloval s lidmi a vytvářel bojující skupiny. Jednalo se o dvě rovnocenné bojující skupiny lidí. Jednalo se o jedinou ženu v mužském kolektivu. Naladila několik mladých chlapů proti dvěma jiným. Bojovali kvůli ní mezi sebou.

Řešení konfliktu: Manažer to rozpoznal, nepřemýšlel dlouho a zkrátka ženu vyhodil z práce, protože rozhodl, že všechno začalo s jejím příchodem. Navíc špatně plnila pracovní podmínky a rozmyslel si, že pro něj bude jednodušší najít nového člověka na tuto pozici než řešit zaměstnankyni, která navíc neumí dobře pracovat.

Komentář: Je očividné, že se jedná o typový konflikt, konkrétně konflikt šířitele klepů a spekulací. Slovo provokatér se rovná slovu manipulátor. V teorii nikde není psáno, co konkrétně by se dalo s takovým typem člověka dělat. V tomto příkladu vidíme, že manažer rychle manipulátora propustil. Je to jedna z praktických variant řešení v takové situaci.

12) Konfliktní situace: V automobilovém salonu pracovali dva zaměstnanci. Oba měli konkrétní srozumitelný úkol – pracovat s klientem. Jeden zaměstnanec však chápal tento koncept jako celou škálu práce: od prvního kontaktu po osobní schůzku, a druhý pracovník to chápal zkrátka jako telefonování klientům. A myslel si, že technika chladných volání bude stačit, a pokud si klient bude chtít koupit auto, sám přijde do salonu a vybere si takové, které se mu bude líbit. Kvůli tomuto se zaměstnanci stále hádali a každý si byl jistý, že má pravdu. Na konci měsíce měl druhý pracovník velmi špatné výsledky. Manažer pozval zaměstnance na rozhovor, po skončení pochopil, že pracovník zkrátka neví, jak správně pracovat s klientem, protože poprvé pracuje s klienty v autosaloně.

Řešení konfliktu: Manažer se rozhodl podrobně promluvit s podřízeným o jeho pracovních podmínkách a úkolech, dal mu jasné pokyny. Řekl, že v jejich práci je důležité více mluvit s klienty, upřesňovat a přeptávat se jich. Je lepší si tyto pojmy okamžitě vyjasnit, aby nedošlo ke konfliktům později.

Komentář: Jedná se o prostý konflikt mezi různými lidmi. Ještě je možné dodat, že v této situaci vznikl problém kvůli tomu, že byla špatně provedená adaptace nového pracovníka. Kvůli tomu nevěděl, že pracuje špatně a neplní podmínky společnosti. Adaptace je velmi složitý proces, který je potřeba kontrolovat. Z teorie víme, že důležitou věcí pro začátečníka je vysvětlit mu jeho pracovní funkci. Navíc můžeme novému pracovníkovi poskytnout mentora. Ale manažer nic z toho neudělal. Je možné udělat závěr, že v tomto příkladu mohla teorie pomoci odvrátit konfliktní situaci v praxi.

- 13) Konfliktní situace: Do obchodu bylo přivezeno příliš kvalitní zboží za výhodnou zlevněnou cenu. Všichni zaměstnanci byli se situací v pohodě. „*To se stane,*“ říkali, „*má odpovídající cenu.*“ Ale jeden ze zaměstnanců byl idealistou a vnímal to jako osobní urážku a začal svatou válku s jinými kolegy. Řekl, že to je amorální.

Řešení konfliktu: Vedoucí svolal všechny zaměstnance a spolehl se na fakta, a ne na osobní přístup každého zaměstnance a ani na svůj vlastní. Řekl, že chápe, že jsou lidé různí, že každý má své vlastní zásady, a také že je připraven každého vyslechnout poslouchat. A pak klidně naslouchal idealistického zaměstnance, poslouchal i odpovědi ostatních (porozuměl, proč idealistický zaměstnanec nemůže souhlasit s jejich názorem). Lidé nemohli přemluvit idealistu, protože neříkali nic konkrétního a neměli žádné průkazné důvody. Pro pochopení důvodů vedoucí otevřel statistická data a další dokumenty. Společně se na vše podívali a rozhodl, že to zboží budou používat. Idealista pochopil, že to je velmi výhodné pro každého člověka z týmu s podložením konkrétních faktů a čísel. A že se nejedná jen o rozmar vedoucího nebo ostatních.

Komentář: Je to situační konflikt, konkrétně konflikt priorit. Podle teorie je hlavním krokem k vyřešení konfliktu vysvětlit, že v takové situaci nemůže nikdo vyhrát. Také je důležité, že v takové situaci manažer může o řešení rozhodnout

sám. Můžeme říct, že manažer se choval dle této teoretické části. Všechno spolu prodiskutovali a náhledně ukázal fakta a čísla, která přemluvila idealisty. Lze říct, že takový způsob řešení zpracoval a teorie částečně pomohla pro řešení problému v praxi.

14) Konfliktní situace: Ve společnosti byl zaměstnanec, který nikoho nevedl, byl běžným pracovníkem v týmu, ale měl takový temperament a charakter a byl zvyklý být v životě vůdcem a diktátorem. Pokud měl někdo odlišný názor, začal s ním horlivě diskutovat, což přerostlo v konflikt. Hlavní problém byl v tom, že nadřízený nemohl s takovým pracovníkem nic dělat, protože sám byl měkkým liberálním šéfem. Tento pracovník s vůdčí osobností nechtěl poslouchat nejen spolupracovníky, ale i měkkého liberálního šéfa. Z tohoto nedorozumění každý den vzrůstala nespokojenost a sabotáž v týmu. Mezilidský konflikt se postupně změnil do konfliktu mezi skupinami.

Řešení konfliktu: Na začátku se šéf zkusil přizpůsobit každému. Zkoušel měkkost a tvrdost v závislosti na situaci. Ale nic nefungovalo a po dlouhodobých pokusech propustil podřízeného, protože pochopil, že může ztratit autoritu nejen u tohoto pracovníka, ale i u ostatních zaměstnanců.

Komentář: V této situaci se jedná o dva různé typy konfliktů působící paralelně: konflikty mezi úrovněmi (konfliktní člověk na podřízené úrovni) a konflikty uvnitř řízené skupiny (kolega získává na úkor ostatních pracovníků). Vůdčí osoba s takovým temperamentem v pozici manažera nikdy nepochopí měkkého liberálního šéfa. Manažer propustil podřízeného, ale podle teorie si manažer měl promluvit s konkrétním konfliktním člověkem, aby poznal, co si pracovník myslí o své práci a o kolezích. Měl mu vysvětlit, že je součástí týmu a všichni pracují na dosažení společného cíle. Měl mu připomenout, že on je nadřízený a nadřízený stanovuje pravidla. Důležité v takové pozici je vysvětlovat vše bez emocí! Takovému podřízenému také mohl říct před ostatními pracovníky, že konflikty na pracovišti nepěstuje a bude trestat ty, kteří budou původci konfliktu. S manažerem měl takový rozhovor provádět několikrát. Pokud by to nefungovalo, mohl takovému zaměstnanci dát takovou práci, kde by zužitkoval svůj konfliktní potenciál. Ale podřízený v tomto příkladu neudělal nic, možná

protože nechtěl ztrácet svůj čas a sílu. Takové chování nepůsobí příliš profesionálně.

15) Konfliktní situace: Jeden člověk v týmu řekl, že chce pracovat o víkendech. Potom o tom přemýšleli další pracovníci a řekli, že pro ně to také bude lepší, protože nemají rodinu a chtějí dělat kariéru. Tak se stalo, že jedna část pracovníků chtěla pracovat o víkendech a svátcích (dostali by dvojnásobnou odměnu, proč by nepracovali tvrdě?). Zatímco jiní mají rodinu a nechtěli obětovat svůj osobní život práci. Přišli s tím ke svému manažerovi a oficiálně ho poprosili, aby jim všem změnil pracovní dobu, jinak budou velmi nespokojení.

Řešení konfliktu: Manažer pochopil, že se nemůže přizpůsobit každému, každý má své vlastní zájmy. A přijal konstruktivní řešení, které ocenili všichni. Nabízel práci o víkendu pouze těm, kteří s tím souhlasí. K tomu řekl, že určitě budou mít adekvátní plat.

Komentář: Můžeme říct, že v tomto případě neexistuje konflikt, ale mohl vzniknout, pokud by manažer nevyslyšel prosby zaměstnanců. Svým demokratickým řešením tak konflikt odvrátil.

Po podrobné analýze výše uvedených konfliktů lze říct, že ve většině případů znalost teoretické stránky problému pomáhá řešit konflikty, ale někdy teorie v praxi nefunguje, například jako v konfliktních situacích číslo 8 a 10.

Můžeme uvést příklady konfliktních situací a jejich řešení na dlouhou dobu, ale nesmíme zapomenout, že každý případ je individuální. Nehledejte předem připravené možnosti usmíření zaměstnanců, ale vyzkoušejte je pomocí pokusu a omylu. Pamatujte, že jakémukoli konfliktu je snazší zabránit v počáteční fázi.

Historie lidstva, jeho morálka, kultura, intelekt je neustálým bojem idejí, konkurencí sil a zájmů, rivalitou. Během svého života se každý člověk systematicky setkává s konflikty všeho druhu. Když člověk chce něčeho dosáhnout, může být jeho cíl nepochopitelný. Když prožije selhání, může obviňovat lidi kolem sebe, že právě kvůli nim nedosáhl toho, čeho chtěl. Těm kolem něj, bez ohledu na to, zda jsou to jeho příbuzní, spolužáci, přátelé nebo pracovní kolegové, může dávat za vinu své problémy a

selhání. Forma může být rozdílná, ale téměř vždy může vést k nedorozumění, které může vyvinout v nespokojenost a dokonce i v konfrontaci, čímž se vytvoří napětí a způsobí konfliktní situace.

V každém člověku existují životní rozpory. Lidé mají tendenci být něčím nespokojeni, vnímat něco jako „nepřátelství“, nesouhlasit se vším. A to vše je přirozené, protože taková je povaha člověka. Tyto a další podobné vnitřní vlastnosti však mohou být škodlivé, pokud člověk není schopen vyřešit svůj vlastní konflikt s lidmi kolem sebe; pokud jim není schopen dát konstruktivní podobu; pokud nemůže ve svých rozporech dodržovat odpovídající zásady.

Je rozumné usoudit, že konflikty jsou nevyhnutelné. Ve skutečnosti je ale všechno poněkud odlišné. A ne všechny konfliktní situace, které vznikají mezi lidmi, končí konfliktem.

Neměli byste s konfliktem nakládat jako s něčím nebezpečným a negativním, pokud je to možnost pro rozvoj osobnosti, nutí člověka, aby na sobě pracoval, mravně a psychologicky podněcuje, podporuje jednotu s ostatními lidmi. Měli byste se však pokusit vyhnout konfliktům, které mají destruktivní potenciál, ničí vztahy, vytváří psychologické nepohodlí a posilují izolaci člověka. Je to báseň, která je velmi důležitá, aby bylo možné rozpoznat jakékoli předpoklady pro konflikty a bylo možné zabránit vzniku nežádoucích konfliktních situací.

Být schopen rozpoznat a předcházet konfliktům znamená mít kulturu komunikace, být schopen se ovládat, projevovat úctu k osobnosti jiných lidí, aplikovat různé způsoby jejich ovlivňování. K odstranění různých nedorozumění, jako je kompetentní civilizovaná komunikace, která může zahrnovat znalosti elementárních etiket a schopnost je vlastnit, jakož i schopnost navázat a udržovat efektivní kontakt, rozvíjet svůj vlastní styl komunikace a interakci s ostatními, nemůže tolik přispět k odstranění různých nedorozumění lidí.

Pokud se ocitnete v obtížné kontroverzní situaci, je nejdůležitější kontrolovat své chování a chovat se sociálně kompetentně. Pokud je konfliktní situace založena na pocitech a emocích, pak nepříjemné pocity z ní mohou zůstat velmi dlouhou dobu.

Z tohoto důvodu se musíte naučit řídit své emoční stavy, ovládat své chování a reakce. Vždy bychom měli být naladěni na stabilitu a stabilitu našeho nervového systému.

3 Vlastní návrh řešení konfliktů v organizacích

Řešení konfliktů může být neúplné. Úplného vyřešení konfliktu je dosaženo odstraněním příčin, předmětu konfliktu a konfliktních situací. K neúplnému řešení konfliktů dochází, když nejsou odstraněny všechny příčiny nebo konfliktní situace. V tomto případě může být neúplné řešení konfliktu krokem k jeho úplnému vyřešení.

V reálné praxi při řešení konfliktů je důležité vzít v úvahu předpoklady, formy a metody řešení konfliktů.

Předpoklady pro řešení konfliktu jsou následující:

- dostatečná zralost konfliktu;
- potřeba, aby subjekty konfliktu problém dořešily;
- dostupnost potřebných nástrojů a zdrojů k vyřešení konfliktu.

Na základě prostudovaných materiálů v teoretické části a na základě výsledků dotazníkového šetření a příkladů z praxe lze zpracovat přibližný postup řešení konfliktů.

Formy vyřešení konfliktu jsou například:

- zničení nebo úplné předložení jedné ze stran (postoupení);
- koordinace zájmů a postavení konfliktních stran na novém základě (kompromis, konsenzus);
- vzájemné usmíření konfliktních stran (stažení);
- převedení boje do hlavního proudu spolupráce při společném překonávání rozporů (spolupráce).

Metody řešení konfliktů můžeme rozdělit dle následujících taktik:

1. taktika „výhry-prohry“, která se dále dělá na:
 - a. taktiku vyhýbání se konfliktům,
 - b. taktiku potlačení moci nebo násilí.
2. Taktika „výhry-výhry“ rozděluje se na:
 - a. taktiku jednostranných ústupků,
 - b. taktiku kompromisu a vzájemných ústupků.

1. Taktika „výhry-prohry“

a) Taktika vyhýbání se konfliktům

Nejnižší míru přípravy obsahuje taktika vyhýbání se konfliktu, která se někdy nazývá metodou vyhýbání se. Toto je však velmi populární způsob řešení konfliktu; často se k němu uchylují obě strany konfliktu a i ti, kteří by podle svého oficiálního postavení měli při řešení tohoto problému jednat jako prostředníci. Podstatou této taktiky je ignorovat konfliktní situaci, odmítnout uznat její existenci, opustit „scénu“, na které se konflikt odehrává. Součástí taktiky je také sebevědomí, ať už fyzické nebo v psychologickém významu. Tato taktika znamená, že osoba, která se nachází v konfliktní situaci, dává přednost tomu, aby nepřijala žádné konstruktivní kroky k jejímu vyřešení nebo ke změně.

Výhody taktiky vyhýbání se jsou následující:

- je to rychle proveditelné, protože nevyžaduje hledání intelektuálních ani materiálních zdrojů;
- umožňuje zpoždění nebo dokonce předcházení konfliktu, jehož obsah je z hlediska strategických cílů dané organizace nebo skupiny zanedbatelný.

Ale tato taktika má i své nevýhody. Za určitých podmínek to může vést k eskalaci konfliktu, protože příčinu, která jej způsobila, nelze překonat pomocí této taktiky, lze ji pouze zachovat. A pokud je tento problém skutečný a významný, pak toto zpoždění může konflikt jen zhoršit.

b) Potlačení moci nebo způsob násilí

Předchozí metoda má v sobě v mnoha ohledech shodné znaky stejně jako tato metoda – potlačení moci nebo způsob násilí. Metoda potlačení moci vyžaduje ale vyšší stupeň přípravy k vyřešení konfliktu, alespoň u jedné ze stran. Její podstatou je vynucené uložení jedné ze stran jejího rozhodnutí. K použití této taktiky existují také určité předpoklady vedoucí k jejímu úspěchu.

U obou těchto taktik se tak či onak provádí stejný přístup, vyjádřený vzorcem „win-lost“, tedy „výhry-prohry“.

O rozšířeném výskytu tohoto konkrétního přístupu svědčí takové jevy běžné v moderní společnosti, jako je propouštění pracovníků, rozvod, sociální a politické konflikty ve formě stávek, teroristických činů, studených a horkých válek, poškození způsobené těmito způsoby řešení konfliktů je tak velké, že je obtížné zjistit, kdo je za to zodpovědný.

V tomto ohledu hodnotí moderní konfliktnost obě tyto taktiky (taktiku vyhýbání se a taktiku potlačení moci) založené na principu „výhry-prohry“ většinou negativně a kvalifikuje je jako iracionální projevy při řešení konfliktů.

2. Taktika „výhry-výhry“

Proti taktice odstoupení a boje založené na principu „výhra-prohra“ stojí civilizovaná, důkladně racionalizované metody založené na principu „win-win“ nebo „výhra-výhra“:

- taktika jednostranných ústupků;
- taktika kompromisů, vzájemně prospěšných dohod nebo spolupráce.

Tyto taktiky jsou rozmanitější a bohatší na obsah, i když je obtížnější je implementovat v praxi, protože vyžadují, aby účastníci konfliktů měli určitou úroveň konfliktní gramotnosti. Jejich společným rysem je zaměření na konstruktivní řešení konfliktu, snížení úrovně napětí, které vyvstalo, a zvýšení úrovně soudržnosti organizace.

a) Metoda jednostranných ústupků (koncesí) má nicméně své slabiny, protože ne zcela, ale pouze částečně implementuje zásadu „win-win“. Při použití je skutečně ve výhodě pouze jedna strana a druhá strana je tak či onak ve ztrátě, která se dříve či později může ukázat jako zdroj nového napětí.

b) Proto je taktika kompromisu, vzájemných ústupků, které se v budoucnu mohou stát nejspolehlivějším základem pro dlouhodobou spolupráci, je považována za spolehlivější a účinnější metodu regulace konfliktů. Tato taktika nachází širší uplatnění v demokratických zemích a je v řešení konfliktů považována za klasický, tj. příkladný způsob řešení konfliktních situací.

Kompromisem se rozumí cesta vzájemných ústupků, vzájemně výhodná transakce, vytvoření podmínek pro alespoň částečné uspokojení zájmů bojujících stran. Kompromis je tedy typem dohody založené na vzájemném přizpůsobení postojů obou

stran k projednávaným otázkám a hledání vzájemně přijatelného stanoviska ke sporným otázkám.

Pro úspěšnou implementaci této metody je samozřejmě nutný určitý komplex příznivých podmínek.

Tyto podmínky zahrnují:

- ochotu obou stran realizovat své cíle vzájemnými ústupky na principu „win-win“,
- úplná nemožnost vyřešení konfliktu násilím nebo odstoupením, tj. na základě výhry a ztráty.

Při provádění této metody hraje velkou roli mechanismus univerzálního řešení konfliktů, jako jsou jednání. Proces vyjednávání, vedení diskusí v nejvyšší míře nám umožňuje identifikovat společný základ zájmů oponentů, tzv. „Zóny dohody“. Je velmi užitečné zahájit jednání s otázkami v této zóně a umožnit druhé straně vyslovit souhlas. Pro úspěch vyjednávání je však třeba dodržovat řadu podmínek, například určit místo a data jejich konání, složení účastníků, přítomnost zprostředkovatelů, formy rozhodování a řadu dalších podmínek.

Taktika kompromisu, jehož nejdůležitějším prvkem jsou vyjednávání, samozřejmě není univerzální, spolehlivá ve všech typech konfliktních situacích. Jeho aplikace, stejně jako použití dalších zvažovaných metod, je problematická a zahrnuje řadu obtíží vyplývajících z praktického použití taktiky kompromisu.

Navzdory těmto a některým dalším obtížím jsou však kompromisní řešení optimální pro řešení konfliktní situace, protože mají mnoho zjevných výhod, z nichž nejdůležitější jsou:

- přispívají k identifikaci a posuzování společných zájmů a zaměřují se na vzájemně prospěšný výsledek na principu „win-win“;
- prokazují respekt k profesionalitě a důstojnosti navzájem.

Univerzální metody řešení konfliktů jsou často považovány za metodu kontrastu, která je dělí na negativní a pozitivní.

a) Negativní metody

Negativními metodami se rozumí takové metody, které by neměly být použity v konfliktní situaci, pokud účastníci chtějí své konstruktivní řešení, zejména v rámci výše popsané taktiky, založené na principu „win-win“.

Patří sem následující metody:

- neustálé přerušování partnera během rozhovoru, což vytváří překážky svobodnému vyjádření jeho pozice;
- projev jiného osobního nepřátelství, antipatie;
- drobné nitování, které nesouvisí s podstatou věci;
- omezování partnera, negativní hodnocení jeho osobnosti;
- pokusy zastrašit partnera, hrozby;
- zdůraznění rozdílů mezi vámi a vaším partnerem;
- podceňování příspěvku partnera ke společné věci a přehánění jeho zásluh;
- systematické odmítání v reakci na konstruktivní návrhy partnera, neustálé popírání spravedlnosti jeho slov;
- projevy upřímnosti, pokrytectví.

Mezi negativní techniky neverbální úrovně patří: porušení osobního prostoru partnera, odmítavá gesta, která mu byla adresována atd.

V konfliktu je tedy důležité se tomuto všemu vyvarovat. Použití takových technik může vést ke zvýšenému emočnímu napětí, ke zvýšenému konfliktu, a to i v podmínkách, kdy se jeho konstruktivní řešení jeví velmi blízko.

b) Pozitivní metody

Pozitivní metody regulace konfliktu jsou zcela odlišné. Slouží nejen k řešení konfliktních situací, ale mohou také hrát preventivní roli a předcházet konfliktům, zejména těm ničivým. Lze je rozdělit do čtyř skupin.

Mezi pozitivní metody obecně vztahující se nejen ke konfliktní interakci, ale také k jakékoli komunikaci mezi lidmi, patří taková pravidla, jako je neustálá pozornost partnera a schopnost mu trpělivě naslouchat; přátelský a uctivý přístup k partnerovi; neustálé udržování zpětné vazby s účastníkem, odpovídající reakce na jeho chování; mírné zpomalení tempa a rytmu konverzace v případě, že účastník je příliš rozrušený;

touha vcítit se do partnera, zažít stejné pocity, které jsou charakteristické pro osobu, která je vedle vás, tj. prokázat schopnost empatie.

Blok metod, které se používají v počáteční fázi rozhovorů, jednání vedená za účelem vyřešení konfliktní situace. V této fázi je důležité dát příležitost úplnějšímu vyjádření řečníka, aniž by se ho snažil přerušit, aby mu, jak se říká, „nechal upustit páru“; ukazujte pomocí výrazů obličeje a gest, že rozumíte partnerovi; zmenšete společenskou vzdálenost, která vás obvykle odděluje, dokonce se můžete dotknout jeho ramene či se usmějte.

Hlavní doporučení v řešení konfliktů v organizacích:

- musíte alespoň krátce odvrátit pozornost partnera od předmětu konfliktu, dopřát mu trochu oddechu od emocionálního stresu, nabídnout šálek kávy či vodu nebo mu jen říct něco příjemného: pobídnout ho k posezení, ale nejlépe ne naproti sobě, protože taková pozice, jak se domnívají psychologové, dokonce zvyšuje konfrontaci;
- teprve po těchto běžných akcích zahajující konverzaci bychom měli začít diskutovat o problému, který konflikt způsobil;
- současně je v případě potřeby užitečné přiznat vinu za výskyt konfrontace;
- musíte uznat pravdu partnera v těch bodech, kde měl pravdu;
- v procesu diskuse je důležité zdůraznit komunitu, nejen rozdíly v zájmech stran;
- stejně důležité je věnovat pozornost nejlepším kvalitám partnera, které mu pomohou se vyrovnat s jeho rozrušením a najít nejlepší cestu ven z této situace;
- samozřejmě je nejlepší vyřešit problém, který vedl ke sporům okamžitě, nebo se jej pokusit vyřešit co nejdříve, protože zpoždění zpravidla situaci jen zhoršuje.

V komplexních konfliktních situacích lze použít doporučení univerzální povahy, která tvoří blok speciálních, operačních technik. Navrhují zohlednit slabiny a zranitelnosti v pozici partnera a také některé jeho body bolesti jako jednotlivce.

V některých případech je tedy nutné prokázat účastníkovi rozhovoru, že je zbytečně tvrdý, přičemž k tomuto účelu používá zdvořilý tón. Někdy je také nutné partnerovi ukázat větší agresi, než jakou demonstroval on sám. Můžeme říct partnerovi

o negativních důsledcích konfliktu, které mohou následovat, a také že se může ukázat, že uspokojení jeho požadavků může vést k negativním důsledkům pro lidi, jichž si váží. Samozřejmě lze všechny tyto taktiky a techniky vylepšovat, pokud se použijí k regulaci specifických konfliktních situací, z nichž každá je jedinečná.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prostudovat, jaké konflikty bývají, jak a proč konflikty vznikají v organizacích, jak je můžeme vyřešit a co udělat, aby se špatná situace neopakovala. Provedli jsme dotazníkové šetření, zeptali se respondentů na to, jak často vznikají konflikty u nich v práci, jak se sami nejčastěji chovají v konfliktu atd. Na základě dotazníku jsme si ukázali, jak se řešení konfliktu realizuje v organizaci a jaké typy konfliktů jsou. Probrali jsme 15 různých konfliktních situací z praxe. Podívali jsme se na to, jak byly vyřešeny v praxi. Porovnali jsme teoretické a praktické postupy a způsoby řešení konfliktů. Vyjasnili jsme si, že teorie řešení konfliktu ne vždycky funguje v praxi a každý konflikt může současně patřit k více různým skupinám a typům konfliktů. Je nutné každou konfliktní situaci řešit zvlášť s ohledem na individuální zajímavosti konfliktu. Neexistuje jediný správný postup řešení konfliktů, protože každý konflikt je jedinečný. Ale můžeme sestavit přibližný postup řešení konfliktu v organizacích. Postup řešení konfliktu by měl obsahovat několik základních a důležitých věcí: musíme alespoň krátce odvrátit pozornost partnera od předmětu konfliktu (dopřát mu trochu oddechu od emocionálního stresu), začít diskutovat o problému, který konflikt způsobil, musíme uznat pravdu partnera ve správný čas (pokud skutečně má pravdu v této situaci), důležité je věnovat pozornost nejsilnějším stránkám partnera atd. Konflikty jsou věčnou součástí našich životů. Je to důležitá část interakce lidí v životě a ve společnosti. Konflikty v organizacích mohou přinést mnoho problémů se ziskovou částí i jménem společnosti, a proto je tak důležité znát všechny typy konfliktů a umět je řešit, chápat, jak je správně regulovat, dát velkou pozornost konfliktům, jejich příčinám i důsledkům.

Seznam literatury

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. Praha: Computer Press, 2011. 328 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

BEDNÁŘ, V. Konflikty ve firmách. Praha: Management Press, 2015. 152 s. ISBN 978-80-726-1347-2.

PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 272 s.

VAŠEK, J. Řízení konfliktu v organizacích: Anatomie obchodního sporu. [online]. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/332538777_Rizeni_konfliktu_v_organizacich_Anatomie_obchodniho_sporu.

КОШЕЛЕВ, А. ИВАННИКОВА, Н. Конфликты в организации: Виды, назначение, способы управления. Москва: Альфа-Пресс, 2007. 216 с.

Виктор Пономаренко. Управление конфликтами. Москва: Олимп, АСТ, 2008. 384 с. ISBN 978-5-17-049231-2, 978-5-7390-2169-4

Даниил Райгородский. Психология деловых конфликтов. Москва: Бахрах-М, 2007. 768 с. ISBN 5-94648-050-2

Антон Калашников. Наука побеждать. Тренинги лидерства и преодоления конфликтов. Москва: Речь, 2008. 215 с. ISBN: 5-9268-0743-3.

Денис Шевчук. Конфликты: как ими управлять (конфликтология). Москва: Litres, 2017. 598 с. ISBN 542508787X, 9785425087874.

George Kohlrieser. Hostage at the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance. Jossey-Bass, 2006. 252 s. ISBN-10: 0787983845, ISBN-13: 978-0787983840

Seznam grafů

Graf č. 1: Otázka: Vznikají u Vás v práci konflikty často?.....	22
Graf č. 2: Otázka: Jak se sami nejčastěji chováte při konfliktu?.....	23
Graf č. 3: Otázka: Setkali jste se s konflikty mezi úrovněmi řízení?.....	24
Graf č. 4: Otázka: Pokud ano, proč takové konflikty mezi úrovněmi řízení vznikaly?25	
Graf č. 5: Otázka: Setkali jste se s konflikty v jednom týmu?.....	25
Graf č. 6: Otázka: Setkali jste se s kolegou, který se hádal s celým týmem a pracoval na úkor všech ostatních pracovníků?.....	26
Graf č. 7: Otázka: Byli jste iniciátorem konfliktu?.....	27

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník o konfliktech v organizacích

Dotazník o konfliktech v organizacích

1. Vznikají u Vás v práci konflikty často?
 - a. ano
 - b. ne
2. Jak se sami chováte nejčastěji při konfliktu?
 - a. vyhýbám se jim
 - b. snažím se najít kompromis
 - c. přizpůsobím se názoru protivníka
 - d. jiná varianta (napište)
3. Setkali jste se s konflikty mezi úrovněmi řízení?
 - a. ano
 - b. ne
4. Pokud ano, proč takové konflikty mezi úrovněmi řízení vznikaly?
 - a. podřízený nerespektoval nadřízeného
 - b. podřízený neplnil úkoly
 - c. všichni podřízení nerespektovali nadřízeného
 - d. podřízený byl konfliktním člověkem
 - e. existoval konflikt mezi manažery
 - f. existoval konflikt mezi odděleními
5. Setkali jste se s konflikty v jednom týmu?
 - a. ano
 - b. ne
6. Setkali jste se s kolegou, který se hádal s celým týmem a pracoval na úkor všech ostatních pracovníků?
 - a. ano
 - b. ne
7. Byli jste iniciátorem konfliktu?
 - a. ano
 - b. ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Nadezda Stepanova		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Techniky řízení konfliktů v organizacích		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce je prostudovat, jaké konflikty existují, jak a proč konflikty vznikají v organizacích, jak je lze vyřešit a ošetřit, aby se dál neopakovaly. Součástí bakalářské práce je také provedení dotazníku. Dotazník je sestaven tak, aby zjistil od mých bývalých kolegů, s kterými jsem pracovala v minulosti, jak řeší konflikty a co dělají, aby jim unikly. Na základě dotazníku ukážu, jaká řešení konfliktů se realizují v organizacích. Následně porovnávám teorii a praxi řešení konfliktů. Na základě všech informací je zhotoven závěr, co je to konflikt, jak funguje a jak ho lze vyřešit ve společnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Konflikt, typy konfliktů, řešení konfliktů		

ANNOTATION

AUTHOR	Nadezda Stepanova		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Methods of conflict management in organizations		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	2019 YEAR	
NUMBER OF PAGES	51		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The aim of this bachelor thesis is to study what conflicts exist, how and why conflicts arise in organizations, how they can be resolved and treated so that they do not recur. Part of the thesis is also a questionnaire. The questionnaire is designed to find out from my former colleagues I have worked with in the past how to resolve conflicts and what they do to escape them. On the basis of the questionnaire I will show what conflict solutions are implemented in organizations. Then I compare the theory and practice of conflict resolution. Based on all the information, it is concluded what a conflict is, how it works and how it can be solved in society.</p>		
KEY WORDS	Conflict, types of conflicts, conflict resolution		