

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Řešení konfliktů v pracovních týmech a jejich  
předcházení**

**Nikola Doudová**

**© 2021 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Doudová

Inovativní podnikání

Název práce

**Řešení konfliktů v pracovních týmech**

Název anglicky

**Conflict resolution in work teams**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikace a zhodnocení řešení konfliktů ve zvolených pracovních týmech.

### Metodika

Pro výzkumnou část práce byly použity teoretické poznatky z odborné literatury zabývající se tématem řešení konfliktů v pracovních týmech a jejich předcházení. V práci jsou použity následující metody: pozorování, dotazníkové šetření, případně rozhovory a statistická analýza.

### **Doporučený rozsah práce**

40-50 stran A4

### **Klíčová slova**

konflikt, leadership, řešení konfliktu, pracovní tým, leader, manažer

---

### **Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ČAKRT, Michal, 2000. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-81-6.
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. Psychologie práce a řízení. Brno: CERM, ISBN 80-214-1552-5.
- KOLAJOVÁ, Lenka, 2005: Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada, ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, Josef, 2008. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘIVOHlavý, Jaro, 2002. Konflikty mezi lidmi. Vyd. 2. přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, ISBN 80-7178-642-x.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2006. Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1591-0
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7
- PLAMÍNEK, Jiří, 2012. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- URBAN, Jan, 2017. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.
- 

### **Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

Ing. Václav Švec, Ph.D.

### **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Řešení konfliktů v pracovních týmech a jejich předcházení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavovi Švecovi, Ph.D. za odborné vedení a podnětné rady. Mé díky patří i respondentům za jejich ochotnou spolupráci a vstřícnost, kterou během psaní mé bakalářské práce projevili.

## **Řešení konfliktů v pracovních týmech a jejich předcházení**

### **Abstrakt**

Mezi nejobtížnější situace, které mohou na pracovišti i v osobním životě nastat, patří řešení konfliktů. Tato bakalářská práce se zabývá identifikací a zhodnocením řešení konfliktů v pracovním týmu obchodního družstva InviTAP, jehož členové jsou součástí studijního programu Inovativní podnikání v certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze.

Teoretickou část tvoří konceptualizace na dané téma. Zabývá se definicí konfliktu, typy konfliktů, jejich příčinami a řešení. Dále obsahuje druhy pracovních týmů, vývojové fáze týmu a vyvážený leadership.

Ve vlastní části výzkumu autorka identifikuje konflikty týmu a jejich řešení. Toto mapování konfliktů probíhá metodou otevřených rozhovorů a skrytým pozorováním.

Výsledkem výzkumu je identifikace a vyhodnocení procesu řešení konfliktů. Z výsledků jsou stanovena doporučení pro řešení konfliktů a jejich předcházení. Dalším výsledkem této práce je zjištění, že nevyřešené konflikty brání ve vstupu do dalších vývojových fází týmu.

**Klíčová slova:** konflikt, leadership, řešení konfliktu, pracovní tým, leader, manažer

## **Conflict resolution in work teams and their prevention**

### **Abstract**

Conflict resolution is one of the most difficult situations that can arise in the workplace and in personal life. This bachelor thesis deals with the identification and evaluation of conflict resolution in the work team of the business cooperative InviTAP, whose members are part of the study programme Innovative Entrepreneurship in the certified unit Tiimiakatemia® Prague at the Czech University of Agriculture in Prague.

The theoretical part consists of a conceptualization of the topic. It deals with the definition of conflict, types of conflict, their causes and solutions. It also includes types of work teams, team development phases and balanced leadership.

In the actual research part, the author identifies team conflicts and their solutions. This mapping of conflicts is done through open-ended interviews and covert observation.

The research results in the identification and evaluation of the conflict resolution process. From the results, recommendations for conflict resolution and prevention are established. Another outcome of this work is the finding that unresolved conflicts hinder the entry into the next developmental phases of the team.

**Keywords:** conflict, conflict solving, work team, leader, manager

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl.....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Co je konflikt a jeho význam v podnikové praxi .....	13
3.1.1 Průběh konfliktu .....	14
3.1.2 Typy pracovních konfliktů.....	16
3.1.3 Příčiny konfliktů .....	17
3.1.4 Předcházení konfliktů .....	19
3.1.5 Řešení konfliktů.....	20
3.2 Vedení pracovních týmů .....	22
3.2.1 Manažeři jako vedoucí pracovních týmů.....	22
3.2.2 Pracovní týmy .....	23
3.3 Charakteristika pracovního týmu .....	24
3.3.1 Vývojové fáze týmu.....	25
3.4 Sociální vztahy a konflikty na pracovišti .....	27
3.4.1 Vyvážený leadership.....	30
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>34</b>
4.1 Výsledky pozorování .....	34
4.1.1 Základní informace o zkoumaných subjektech .....	34
4.1.2 Popis fyzického prostředí pozorování.....	34
4.1.3 Popis sociální stránky prostředí pozorování .....	35
4.1.4 Vývojové fáze týmu InviTAP .....	37
4.1.5 Konflikty v týmu.....	39
4.2 Otevřené rozhovory.....	43
4.2.1 Cíl týmu .....	43
4.2.2 Konflikty v týmu InviTAP.....	44
4.2.3 Vznik konfliktů .....	45
4.2.4 Způsoby řešení konfliktu .....	46
4.2.5 Uzavření konfliktu .....	47
<b>5 Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>48</b>
5.1 Zhodnocení cíle týmu.....	48
5.2 Zhodnocení konfliktů v týmu.....	49
5.3 Zhodnocení řešení konfliktů .....	50
5.4 Zhodnocení posunu týmu ve vývojových fázích .....	51



<b>6 Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>53</b>
<b>8 Seznam obrázků .....</b>	<b>56</b>

# 1 Úvod

Mezi nejobtížnější situace, které mohou na pracovišti i v osobním životě nastat, patří řešení konfliktů. Konfliktům musí čelit především manažer nebo lídr pracovního týmu či samotný jedinec. V pracovním i osobním životě jsou drobná nedorozumění běžnou součástí života, ale nelze ignorovat skutečnost, že mnoho z těchto drobných nedorozumění mohou přerůst ve velmi vážný problém. Konflikty v nás vzbuzují strach a obavy, neboť nás obklopují na každém rohu a jsou každodenní součástí života člověka. Pokud se nepřistoupí k řešení konfliktů včas a správně, často to vede k napjatým vztahům mezi lidmi. Na pracovišti je tomu tak obdobně, jelikož spolu musejí členové týmu vykonávat společnou práci. Jakmile konflikty nejsou včas řešeny nebo jsou potlačeny mohou na sebe nabalit další záležitosti a vtáhnout tak do svého sváru další osoby, které s původem vzniku konfliktu neměli nic společného.

V řadě pracovních týmů se často setkávají, nejen muži a ženy, lidé různého věku, různého vzdělání, různé délky praxe v oboru, ale i různé typy osobností, mezi nimiž některé mají ke konfliktům přirozený sklon. Každý pracovní tým představuje specifickou sociální skupinu, jejíž členové zastávají nejen určité pracovní role, ale i role sociální. Určitou představu o možných týmových rolích v závislosti na osobnostních vlastnostech a vztahu k práci uvádí např. Belbin, který rozlišuje následující týmové role: Inovátor, Hledač zdrojů, Vykonavatel, Vůdce, Usměrnovatel, Pozorovatel, Týmový člověk, Dokončovatel (Belbin, 2012). Je přirozené, že na každého z výše uvedených typů platí jiný styl vedení, budou jinak jednat v konfliktech a platí na ně i jiný způsob komunikace.

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovních konfliktů a jejich řešením. Je rozdělena na část teoretickou a vlastní.

V rámci teoretické části je definován pojem konflikt a popisuje se obecný průběh konfliktu. Dále práce představuje typy pracovních konfliktů a jejich příčiny. V dalších podkapitolách jsou analyzovány druhy pracovních týmů, jejich vývojové fáze a s nimi související potencionální konflikty uvnitř pracovních týmů, jejich předcházení a možné způsoby řešení. Zdůrazňuje se role manažera jako lídra a nutnost uplatňování vyváženého leadershipu.

Ve vlastní části autorka mapuje konflikty, jejich vznik a řešení u týmu v obchodním družstvu InviTAP. Toto mapování probíhá metodou pozorování a otevřených rozhovorů s členy tohoto obchodního družstva.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl**

Cílem bakalářské práce je identifikace a zhodnocení řešení konfliktů ve zvolených pracovních týmech.

Autorka této bakalářské práce je sama členkou obchodního družstva InviTAP, a proto si stanovila personální cíl, a to identifikovat příčinu nekooperace členů týmu.

### **2.2 Metodika**

Pro výzkumnou část práce byly použity teoretické poznatky z odborné literatury zabývající se tématem řešení konfliktů v pracovních týmech a jejich předcházení, které jsou zahrnuty v první části bakalářské práce.

Ve vlastní práci byl proveden výzkum, jehož cílovou skupinou jsou členové pracovního týmu v obchodním družstvu InviTAP. Tým, který byl v bakalářské práci pozorován a dotazován vznikl v roce 2019. Členové týmu jsou studenty studijního programu Inovativní podnikání na České zemědělské univerzitě. Na začátku se tým skládal ze 17 členů, v roce 2022 má tým pouze 10 členů. Členové, kteří již v týmu nejsou, zanechali studium. Tento tým si 15. července 2020 založil obchodní družstvo za účelem podnikání zvané InviTAP, kde během tří let vzniklo několik výdělečných projektů. Autorka bakalářské práce je sama členkou tohoto obchodního družstva.

K vypracování praktické části byl zvolen kvalitativní výzkum. Autorka práce zvolila hloubkové otevřené rozhovory a zúčastněné skryté pozorování. Zúčastněné pozorování je jedna z nejtěžších metod sběru dat v kvalitativním výzkumu. Dle Švaříčka a Šed'ové (2010) je zúčastněné pozorování dlouhodobým, systematickým a reflexivním sledováním, které aktivně probíhá přímo ve zkoumaném terénu. Cílem pozorování je objevit a reprezentovat sociální život a proces. Pozorování má hned několik výhod: zachycení děje a popsání dané situace, umožňuje pochopit celou souvislost ve které se situace odehrává, pozorovatel může být otevřený vůči problémům a nemusí spoléhat na koncepty v teoretické literatuře. Dále má pozorovatel možnost zachytit rutinní situace, které nemusí vyplynout z rozhovorů s respondenty.

Švaříček a Šedřová (2010) udávají, že propojením dvou metod, hloubkového rozhovoru a zúčastněného pozorování, vede k pochopení celkové situace. Cílem hloubkového rozhovoru je tedy získání detailních a komplexních informací o konfliktech v pracovním týmu obchodního družstva InviTAP. Podle Švaříčka a Šedřové (2010) byl zvolen postup analýzy, kdy nejdříve jsou rozhovory s respondenty nahrány na diktafon a poté přepsány do písemné podoby pro větší přesnost. Dále jsou data analyzované pomocí metody otevřeného kódování. Otevřené kódování zanalyzuje text na jednotky a těm jsou přiděleny kódy. Po vytvoření kódů autorka práce vytvořila pět kategorií.

Na základě vztahů v týmu autorka bakalářské práce vytvořila sociogram, který byl poprvé použit Jacobem Levym Morenem. Moren rozpracoval dodnes nejčastěji používané metody výzkumu a analýzy skupin. V grafické podobě sociogram znázorňuje vzájemné socioemocionální vztahy v týmu (Petrušek 2011). Sociogram v bakalářské práci zachycuje vztahy členů, kteří k sobě mají nejbližší, kdo z jakých členů chová důvěru či nedůvěru k jiným členům týmu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Co je konflikt a jeho význam v podnikové praxi

Jednotliví autoři vymezují konflikt různě, ale shodují se na tom, že je nedílnou součástí lidského, potažmo pracovního života a v mnoha směrech má pozitivní přínos zejména pokud je zachycen a řešen včas.

Slovo konflikt pochází z latinského slova *conflictus* – „srazit se spolu“. Ve starší literatuře je konflikt definován jako srážka, soutěž nebo vzájemný střet proti sobě stojících sil (vlastností, myšlenek, zájmů, postojů, potřeb apod.). Psychologie rozeznává konflikty intrapersonální, které se odehrávají v osobnosti jedince a interpersonální odehrávající se mezi dvěma či více osobami. Další skupinou konfliktů jsou konflikty intraskupinové odehrávající se uvnitř skupiny a interskupinové konflikty, které se odehrávají mezi skupinami (Plamínek, 2012). V běžném životě si pojem konflikt představujeme jako něco negativního, zpravidla s negativním emočním doprovodem. Ve starší literatuře je zpravidla konflikt pojímán jako střet něčeho s něčím, novější literatura chápe konflikt komplexněji jako impulz a součást vývoje.

Systémový přístup ke konfliktu přináší Plamínek (2012), který jej dává do souvislosti s fungováním sociálních systémů. Konstatujeme, že konflikty jsou neodstranitelnou charakteristikou lidského bytí. Plamínek (2012 s. 15) uvádí: *„Tím, že porušují rovnováhu, nebo stabilitu, konflikty systémy destabilizují a umožňují jejich vývoj a pohyb. Bez konfliktů by nebyl vývoj, protože vývoj probíhá jen díky konfliktům“*. Konflikt je takzvaně činitel, který systému dodává dynamiku a nabízí mu možnost se vyvinout nebo se změnit. Plamínek (2012) svým pojetím navazuje na práci Lewise A. Cosera, který v *The Functions of Social Conflict* (1956) jako jeden z prvních zveřejnil hypotézu o pozitivních účincích konfliktu, které přispívají k udržení sociálních vztahů. Coser rozlišuje konflikt realistický a nerealistický. Nerealistický konflikt představuje jakýsi „pojistný ventil“, jehož hlavním smyslem není problém, ale vybití agrese. Pokud by jedna strana zvítězila, vybral by agresor náhradní cíl. Naproti tomu realistický konflikt se týká střetu skutečných zájmů a skončí výhrou jedné strany. V případě realistického konfliktu se jedná o řešení reálně existujícího střetu a jeho ukončení je výhrou jedné strany.

Armstrong (2015) považuje konflikt v organizaci jako nevyhnutelný, jelikož organizace funguje na principu přizpůsobování a kompromisu. Podle něj také provází změny, které jsou často brány zaměstnanci jako hrozba, které se bojí. Pokud je včas řešen, není zpravidla negativní záležitost, je součástí změny a zlepšení. Bedrnová a Nový (2007) zdůrazňují, že konflikt není něco, co bychom měli z pracovního života dávat stranou. Je to běžná součást mezilidských vztahů a není možné jej odstranit. Význam konfliktu je negativní i pozitivní. Pokud jej správně řešíme, napomáhá to k dynamickému růstu skupiny či týmu a pomáhá členům utvořit chování tak, aby je to posunulo ke společným cílům nebo uspokojilo pouze jednotlivce. Čakrt (2000) se zmiňuje o konfliktu, jako o procesu, v němž jedna strana vědomě vynakládá úsilí, aby zablokovala činy na anulování snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů. V naší práci vycházíme z pojetí konfliktu podle Plamínka (2012), a budeme jej aplikovat na roli konfliktu v mikroprostředí, tj. v podnicích a organizacích.

### **3.1.1 Průběh konfliktu**

Jak bylo konstatováno v předchozím textu, konflikt je přirozenou součástí pracovního života. Skládá z několika fází, než ale vznikne, musí tomu předcházet nějaké podmínky. Prvním stadiem vzniku konfliktu jsou výchozí počáteční výhrady, u kterých je možnost vzniku konfliktu. Podmínkou pro jeho vznik v první fázi je alespoň přítomnost potenciální opozice.

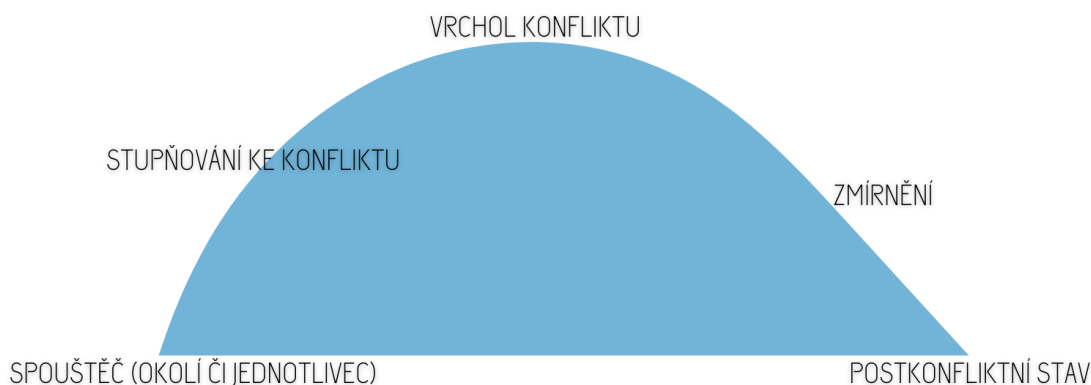
Plamínek (2009) vymezil 7 fází průběhu konfliktu:

- Nultá fáze – varovné příznaky ještě ve stádiu rovnováhy, pokud nebudou řešeny postoupí do druhé fáze;
- První fáze – odlišnosti – v této fázi konflikt představuje problém, který může přerůst do vztahové roviny a změnit se ve spor;
- Druhá fáze – polarita v rámci níž jsou věcné problémy personifikovány, každá strana tvrdě hájí vlastní zájmy;
- Třetí fáze – separace – účastníci konfliktu přerušují komunikaci, rovnováha je silně narušena;
- Čtvrtá fáze – krize, v rámci níž dochází k porušení stability;
- Pátá fáze – destrukce – může dojít ke kolapsu systému;

- Šestá fáze – vyčerpání (někdy může separace rovnou přejít do vyčerpání);
- Sedmá fáze – latence (pokud není konflikt řešen, stává se chronickým, který nemusí být zjevně patrný, ale má negativní důsledky).

Podle Medlíkové (2007) je v první fázi spouštěč konfliktu, kdy jím může být cokoli, co nabudí ke konfliktní reakci. Spouštěčem konfliktu tedy může být situace (horko, velký hluk v místnosti, nedostatek nebo naopak přebytek informací), lidé (mnoho lidí v blízkosti jedince, odlišné osobnosti, nepříjemná osoba) a naše „já“ (emoce, strach, obavy, temperamentní povaha). Druhá fáze je eskalace konfliktu, kdy se v jedinci nahromadí několik spouštěčů najednou. V jedinci se hromadí napětí a konflikt přejde do eskalační fáze. V této fázi roste adrenalin a organismus se připravuje k akci. Jedinec je citlivý, ale stále nad sebou má kontrolu a zachovává racionalitu. Třetí fází je vyvrcholení konfliktu, kde nastává emotivní zatmění, výrazné potlačení racionality a obě strany se nachází ve stavu boje. Čtvrtou fází se vyznačuje zklidnění, kdy dochází k utišení konfliktu a probíhá rekapitulace situace, která nastala. U jedince většinou nastává fyzické svalové uvolnění, které je pouze krátkodobé. V organismu se nachází větší množství stresových hormonů a jedinec je podrážděný. Pokud druhá strana vnese nevhodnou poznámku nebo udělá nevhodnou mimiku, vše se může vrátit do fáze vyvrcholení konfliktu. Pátá fáze se nazývá postkonfliktním stavem, který je charakteristický přizpůsobením chování jedince, podávání výčitek a úvahami „kdybychom byli udělali“. K růstu napomáhá zpětná vazba.

Obrázek 1: Křivka konfliktu



Zdroj: Medlíková (2012), Olga

Alternativní model uvádí Michal Čákr (2000), který se inspiroval modelem Stephena A. P. Robbbinse. Píše, že běžné konflikty mezi lidmi se vyvíjí v určitých fázích, ve kterých konflikt vznikne, získá na síle, vyvrcholí a zase se utlumí a zanikne. Na rozdíl od Plamínka (2009) dělí konflikt pouze na pět fází. První fáze vzniká před vypuknutím konfliktu, kdy se objevují varovné příznaky, ty buď odezní bez povšimnutí nebo se stanou v přítomné odlišnosti. Nastává tedy druhá fáze, kterou je stále možné vyřešit jako problém nebo vyvstane spor. Pokud konflikt nezačnou jedinci řešit, odlišnosti se vyvinou v polaritu, tedy třetí fázi. Ve třetí fázi se problémy více zosobňují. Tato fáze je velice náročná a neudržitelná, tudíž polarita přeroste v separaci (čtvrtá fáze) nebo destrukci (pátá fáze). Ve fázi separace vstupujeme do dobrodružného světa narušené stability, lépe řečeno krize. Jestliže daní jedinci, mezi kterými konflikt vznikl, spolu nemusí žít nebo nepracují pro stejnou organizaci, může nastat konečné stadium vývoje konfliktu.

Podobu a průběh konfliktu v podniku nebo v týmu ovlivňuje charakter podniku, pracovní a mezilidské vztahy v týmech, podnikové klima, podniková kultura a v neposlední řadě způsob řízení. Řadu konfliktů lze úspěšně vyřešit, když se je podaří podchytit v počátečních fázích, a naopak mohou být impulzem pro inovace a změny.

### 3.1.2 Typy pracovních konfliktů

Typy konfliktů je velmi těžké ucelit a stanovit jim dané hranice, jelikož se vzájemně propojují a působí na ně více činitelů. Pokud však budeme sledovat konflikty z pohledu lidí,



dokážeme definovat tři typy konfliktů ve kterých se ve značné míře účastní lidé. Plamínek (2000) tyto konflikty nazývá extrapersonální, interpersonální a intrapersonální. Účastníky extrapersonálního konfliktu nejsou lidé. Do této definice řadíme například konflikt mezi ostatními živočichy nebo anorganické situace, jako je vylití horké lávy do chladné vody, louskání ořechů, kdy je tlak mezi skořápkou ořechu a louskáčkem. Interpersonální konflikt se již odehrává mezi lidmi či skupinami lidí. Do tohoto konfliktu řadíme například manželské spory, generační spory, obchodní spory, sousedské spory, komunitní spory, mezinárodní spory a spoustu dalších. Tento konflikt Olejníček a spol. (2005) definoval jako situaci, při které se jednotlivec dostává do konfliktu s vnějším prostředím nebo s jinými jedinci. Je to tedy situace mezi dvěma jedinci, jedincem a skupinou či dvěma skupinami. Intrapersonální konflikt se odehrává v prostředí psychiky jedince. Tyto konflikty prožíváme denně uvnitř nás samotných a jedná se o rozpor motivačních sil dvou aspektů (Plamínek, 2000).

Basu a Faust (2013) konflikty dělí na horké a studené. Horký konflikt nejčastěji začíná, když má jeden ze dvou jedinců nějaký problém. Řeší se mezi jedinci otevřeně s emocemi a vášní. Horké konflikty nejsou zas tak vážné, dají se odložit nebo se vyřeší tím, že přijde do popředí jiná důležitější priorita. Studené konflikty zas probíhají bez jakékoli verbální komunikace v tichém napětí. Víme tedy, že problém existuje, ale nikdo ho nenadnese a nepobídne k řešení. Tyto spory poté stupňují a na nejvyšším stupni většinou explodují a změni se v horký ničivý konflikt. Skoro z 90 % sporů v podnikání tvoří studené konflikty. Zapříčinění bývá v přísném hierarchickém uspořádání, kde je nejistota, neznámá pravidla, panuje zde strach a převládá přistupování ke konfliktům studeným způsobem.

V této práci se především zaměřujeme na konflikt extrapersonální a interpersonální.

### **3.1.3 Příčiny konfliktů**

V rámci tak složitého systému, jako je podnik, se najde široká škála zdrojů potencionálních zdrojů konfliktů. Klasik českého managementu Josef Koubek (2007) je rozčlenil do 8 skupin a podle něj mají původ:

1. v osobnostech a sociálním chování jedinců;
2. v nedorozumění;
3. v nedostacích personální práce;
4. ve stylu vedení lidí v organizaci;
5. ve způsobu formování týmů;

6. ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur;
7. v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách;
8. ve vnějších příčinách nacházejících se mimo organizaci.

Kohoutek (2000) zas píše, že množství konfliktů souvisí s mírou pracovní spokojenosti. Spokojenost či nespokojenost je ovlivněna mnoha faktory. Může jít o pracovní místo, pracovní prostředí, profesi, pracovní pozici či osobní preference. Častým vznikem konfliktu bývá platové ohodnocení jedince v práci. To bývá spouštěčem frustrací, pracovní nespokojenosti nebo právě konfliktních situací u jedinců. Pracovníci v týmu nebo pouze členi týmu dbají na svou kvalifikaci a rádi se porovnávají s druhými. Kde se ovšem objeví chyby v hodnocení či odměňování a je zřejmé, že by to mělo být jinak, mizí týmový duch a také pracovní spokojenost. Charles Handy (1985) říká, že příčinou konfliktu jsou různé cíle a ideologie nebo i naše „chování v teritoriu“. Lidé jsou spolu v konfliktu z důvodu směřování k odlišným cílům, jiným názorům a ideálům či mají jiné návyky. Velkým afektem ke konfliktu je, když se osoba cítí ohrožená a hájí svá domnělá práva před ostatními. Čakrt (2000) připomíná, že konflikty se odehrávají jak mezi jednotlivci, tak mezi skupinami a dělí je na osobní a meziskupinové. Osobní konflikt se odehrává nejméně mezi dvěma jedinci, kteří nesouhlasí s tím, co druhý dělá a jak se chová. V osobním konfliktu se často jedná o zásadní nesoulad cílů, různých postupů, postojů, či hodnot. Vznik osobních konfliktů přirovnává ke vzniku vesmíru, kdy vznik tohoto konfliktu je trochu záhadou, nikdo pořádně neví, proč vznikl a jak vznikl.

Příklady typů konfliktů mezi pracovníky:

- Jedinec si stěžuje na práci jiného jedince.
- Jedinec si stěžuje, že druhý jedinec na něj klade vysoké nároky a požadavky.
- Jedinec se cítí být diskriminován.
- Pracovníci jsou nespokojeni s platovým ohodnocením nebo se jim zdá, že druhý jedinec je platově ohodnocen lépe, než by si reálně měl zasloužit.
- Jedinec si stěžuje, že druhý jedinec mu zasahuje do jeho práce a je to pro něj velice nepříjemná situace.
- Pracovníci si stěžují na nedodržení podmínek v jejich smlouvě či dohodě.

Příčinami osobního konfliktu často jsou:

- Nedorozumění, kdy jeho vznik přichází, když jedinec není pochopen druhou stranou tak, jak zamýšlel.
- Neupřímnost, lépe řečeno lhaní. Lež je jasný zdroj konfliktu. Pokud lidé neříkají pravdu, většinou dříve nebo později vyjde pravda stejně najevo a nastane konflikt.
- Nedbalost. Velké množství konfliktů vzniká zanedbáním něčeho, co od nás druhý jedinec očekává. Pokud jedinec nesplní slib, nenaplní daná očekávání, nebo se vyhýbá odpovědnosti, to všechno může způsobit konflikt.
- Záměr, pomůže konflikt vyřešit nebo jej naopak vyvolat. Pokud však daný jedinec chce druhému ukázat, natřít, vytmavit, že si to či ono nemůže druhý dovolit, je jasné, že brzy vznikne konflikt.
- Střet přesvědčení nebo souboj ideologií. Rozdílné názory a postoje dvou jedinců přímo srší ke vzniku konfliktu. Ať už se to týká politiky, filozofie, morálního postoje, většinou se jedinec snaží stát za svým názorem.
- Překročení hranic osobního prostoru, které vyvolává negativní pocity. Existuje fyzický prostor a psychický, kdy psychický prostor bereme za soukromý a chráníme si jej.

Řada odborníků se domnívá, že příčinou celé řady konfliktů jsou nedostatky v komunikaci související s neadekvátním stylem řízení. Robbins (2002) upozorňuje na to, že nejenom nedostatečná, ale i nadměrná komunikace může být zdrojem konfliktů, protože může docházet k nedorozumění a ke komunikačním šumům. Příčiny, které mají zdroj v komunikaci, většinou pramení z „nedorozumění či šumu v komunikačních kanálech“.

Problematiku zmíníme v dalším textu v souvislosti s požadavky na kompetence leadera a vyváženým leadershipem.

### **3.1.4 Předcházení konfliktů**

Podle Base a Fausta (2013) se konfliktům nedá zcela vyvarovat. Konflikty patří k lidské přirozenosti a jsou nedílnou součástí našich životů i našeho rozvoje. Díky konfliktu získáváme nové znalosti, rozvíjíme se a také podporuje naši tvořivost i duševní růst. Kohoutek (2000) říká, že klíčem k prevenci konfliktů na pracovišti a jejich snížení na

nejnižší možnou míru je v rukou manažera. Důležitým krokem je již způsob výběru a rozmístění pracovníků a eliminace konfliktních jedinců.

Podle Halíka (2008) nejlepší cestou v předcházení konfliktů je dobře se připravit na daný úkol. V týmu nebo jako jednotlivec, a hlavně manažer týmu si stanoví nebo vytipuje danou krizovou situaci jednání, které mohou nastat a připravit si včasné řešení.

### 3.1.5 Řešení konfliktů

Existuje mnoho návodů, jak řešit konflikty na pracovišti a jak jim předcházet. Musíme konstatovat, že se jim nejde vyhnout, ale dobrý lídr nedopustí, aby (podle výše uvedené klasifikace Plamínka) postoupily do třetí fáze, kdy zúčastněné strany spolu přestanou komunikovat.

Křivohlavý (2002, s. 39) uvádí dvě krajní formy řešení konfliktu – soupeření a spolupráci. *„K soupeření dochází obvykle tam, kde je něčeho málo a kde si na to dělají nárok dva soupeři, avšak dostat to může jen jeden z nich. Proto dochází mezi nimi k boji typu ‚kdo z koho‘. Je jeden vítěz a druhý poražený“*. Druhým krajním řešením je, že jsou spokojeni oba, ale zpravidla ne plně. *„Při spolupráci každý nakonec dostane něco, takže všichni jsou na konci o něco bohatší než na začátku“* (Křivohlavý, 2002, s. 42). Řada návodů, jak řešit konflikty, které najdeme v literatuře jsou někdy naivní, někdy zbytečně sofistickovaná a někdy v podnikové praxi nerealizovatelná (usměrnění, vzdělávání, fyzické oddělení soupeřů).

Podle Halíka (2008) pro vyřešení konfliktů je několik možností: vyhnout se vznikajícímu konfliktu obratným manévrováním, daná osoba přistoupí na to, že druhá osoba má pravdu, předloží se věcné a nevyvratitelné argumenty, začne boj o výhodnou výchozí pozici, přistoupí se na vstřícnost a vzájemnou spoluprací se budou podílet na daném úkolu. Posledním možným řešením je kompromis, u kterého však zůstává mnoho nezodpovězených a otevřených otázek.

Plamínek (2009) uvádí, že pro zvládnutí konfliktů je zásadně důležité, kde leží jejich příčina. Podle jeho zjištění do roku 2009 byly příčinami konfliktů nejčastěji věcné zájmy, na druhém místě mezilidské vztahy a na třetím místě špatná komunikace. Možné způsoby řešení konfliktů jsou znázorněny na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Možná řešení konfliktu podle Plamínka (2009)

Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu	ANO	náhoda ..... násilí	.....vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		NE	ANO

Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu

Zdroj: Plamínek (2012, s. 41)

Možná řešení podle Plamínka (2012):

### **Pasivita**

Pasivita je vhodné řešení jen u zcela nevýznamných konfliktů, které časem sami „vyšumí“. U závažnějších konfliktů hrozí nebezpečí, že pokud by nebyly řešeny, přerostou v krizi, která ohrozí systém.

### **Delegace**

Řešení sporu účastníci sporu přenesou na neutrální osobu, experta nebo nadřízeného. Vzdávají se tak práva ovlivnit proces i řešení konfliktu.

### **Náhoda**

Řešení sporu je ponecháno náhodě, např. vítěz je určen losem. Účastníci sporu neovlivní proces ani výsledek řešení konfliktu, ale výsledek je rychlý a spravedlivý.

### **Mediace a facilitace**

Procesu řešení se zúčastní obě strany sporu a nezávislí odborníci, kteří jim nabídnou možná řešení. O výsledku však rozhodnou sami účastníci sporu.

### **Vyjednávání a projednávání**

Vyjednávání a projednávání probíhá za účasti nezávislé osoby a snahou je dosáhnout výsledku přijatelného pro obě strany (win – win).

## Násilí

Násilí je nepřijatelné řešení konfliktů a nebudeme se jím v této práci zabývat.

Jako poslední a v podnikové praxi pravděpodobně nejefektivnější, metodu řešení konfliktů je dle Plamínka (2002) management. Jedná se o to, aby byl uplatňován způsob řízení a vedení, který předchází konfliktům, eliminuje je v jejich počátcích a využívá je k rozvoji pracovníků v rámci svěřených týmů.

## 3.2 Vedení pracovních týmů

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, v moderních podnicích je řešení konfliktů především záležitostí manažerů či leaderů.

### 3.2.1 Manažeři jako vedoucí pracovních týmů

Dle Armstronga (2015) je řízení lidských zdrojů nejdůležitější činností v podniku a manažeři musí disponovat řadou kompetencí. Nestačí, aby byl manažer dobrý profesionál, ale musí být vyvrálá osobnost s rozvinutou emoční inteligencí a smyslem pro etiku a spravedlnost. Právě emoční inteligence, zahrnující mimo jiné schopnost vžít se do pocitů jiných lidí a smysl pro spravedlnost mu umožňují efektivně řešit konflikty. Armstrong (2015) v rámci řízení lidských zdrojů rozlišuje 4 druhy spravedlnosti:

- **Procedurální** – znamená to jednat s lidmi zásadovým a jasným způsobem, brát v úvahu jejich názory a potřeby, zabraňovat předsudkům a předpojatostem a adekvátní kritéria uplatňovat u všech zaměstnanců;
- **Distributivní** – spravedlivé odměňování na základě výkonu a přínosu pro organizaci;
- **Sociální** – respektování lidských práv;
- **Přirozená** – jasné sdělení nedostatků a příležitost k nápravě. Pokud k ní nedojde, brát to jako porušení pracovní kázně.

Všeobecné zásady etického jednání s lidskými zdroji dále vymezuje Armstrong (2015, s. 143) takto:

- „strategické cíle organizace by měly zahrnovat práva a potřeby zaměstnanců,
- zaměstnanci mají právo, aby s nimi bylo zacházeno jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi,
- nelze zacházet se zaměstnanci jako s prostředky dosahování cílů, k zaměstnancům je nutno přistupovat způsobem, který zachovává jejich práva,
- se zaměstnanci je nutné zacházet správně, poctivě a uctivě“.

V roli vedoucích týmů musí manažer, podle Adaira (1973), uspokojovat následující potřeby:

- **Potřeby úkolu** – Manažer musí zajistit, aby tým splnil společný účel nebo společné úkoly. Pokud tomu tak není, ztrácí manažer důvěru skupiny a výsledkem je zklamání, nespokojenost, rozčarování, kritika a možná i rozpad skupiny.
- **Potřeby zachování skupiny** – Aby tým dosáhl svých cílů, musí skupina držet dohromady. Úkolem vedoucího tedy je vytvářet a udržovat týmový duch (minimalizovat konflikty a vzniklé efektivně řešit).
- **Potřeby jedinců** – Pracovníci očekávají, že práci uspokojí své vlastní potřeby. Vedoucí týmu musí zajistit sladění individuálních potřeb jednotlivců s potřebami úkolu a potřebami dalších členů skupiny.

### 3.2.2 Pracovní týmy

V manažerské literatuře se setkáme s dvojitým pojetím pracovních týmů. Jedni obecně ztotožňují pracovní tým a pracovní skupinu (menší část), druzí považují pracovní tým za zvláštní druh pracovní skupiny. Například Nicky Hayes (2005, s. 40) k tomu uvádí: „To, čemu se říká tým, je jen skupina lidí, kteří spolu pracují – v přátelském duchu, ale bez koordinace, společných cílů a vědomí týmové práce. Je to pracovní skupina, a ne tým, a takové rozlišení je velmi zásadní“. S pojmem pracovní tým se v manažerské literatuře setkáváme od druhé poloviny 20. století, v souvislosti se změnami organizačních struktur, změnou způsobu řízení (nahrazuje je vedení) a uplatňováním projektového a procesního řízení a k rozvoji týmů dochází koncem 20. století. Podle Rolfa Bay (2000) to souvisí se změnami ve světové ekonomice, způsobených globalizací rozvojem informačních

a komunikačních technologií a technologickým rozvojem. Co se týče řešení konfliktů, uplatňují manažeři podobné postupy, ať už se jedná o pracovní skupinu nebo pracovní tým.

### 3.3 Charakteristika pracovního týmu

Standardně používanou definicí pracovního týmu, je definice Johna Katzenbacha a Douglase Smitha (1994, s. 45): „Tým je malý počet lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupům k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.“ Zajímavé je, že citovaní autoři dále uvádějí, že efektivní pracovní tým může být přibližně do 25 osob, jinak vážne komunikace. Odpovídá to poznatkům sociologie týkajících se fungování malých skupin. Většina autorů vymezuje počet členů týmu ještě menší. Například Bay (2000) uvádí členů týmu dvacet, Kolajová (2005) jich uvádí pět.

Významnou charakteristikou týmu je orientace na společný cíl a společná odpovědnost za jeho dosažení. V podnikové praxi se to často odráží v kolektivním hodnocení a zejména v kolektivním odměňování. Ze strany vedoucího týmu to předpokládá efektivní koordinaci, rozdělení úkolů podle kompetencí členů týmů a permanentní vzájemnou komunikaci včetně zpětné vazby. „Je nezbytné zajistit, aby si každý člen týmu uvědomoval, čím se každý z nich podílí na splnění týmového úkolu“ (Hayes, 2005, s. 50).

James Smither (1998, s. 245), stanovuje charakteristické vlastnosti týmu takto:

- Dynamická výměna informací a zdrojů mezi členy týmu.
- Koordinace činností, které jsou součástí úkolu (například aktivní komunikace).
- Neustálé přizpůsobování se požadavkům úkolu.
- Organizační struktura členů týmu.

Jak již bylo zmíněno, někteří autoři mezi týmem a pracovní skupinou nerozlišují, jiní vymezují rozdíly. Za poněkud sporný lze považovat výrok Nicky Hayes (2005), že rozdíl je v tom, že členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní. Významnější se jeví důraz na odlišný způsob vedení pracovních skupin a pracovních týmů, jak uvádějí např. Stecke (2005) a Kolajová (2006). Role vůdce skupiny spočívá převážně v delegování úkolů, uplatňuje se sebeřízení členů týmů, efektivněji se řeší konflikty, komunikace je častější a kvalitnější. Musíme ale podotknout, že někteří autoři podobné vlastnosti přisuzují pracovní skupině. Například



významný český psycholog Milan Nakonečný (2000, s. 215) uvádí, že malé skupiny tvoří osoby, které se navzájem znají, komunikují spolu a jsou integrovány nějakým společným cílem. To je odlišuje od společenství, která mají charakter náhodných seskupení lidí.

Vzhledem k tématu naší práce, nerozlišujeme dále mezi pracovní skupinou a pracovním týmem, a to z praktického důvodu, že moderní způsob podnikání vyžaduje sdílení společných cílů, a to jak ze strany vlastníků a vedení, tak všech zaměstnanců. Týmová práce se tudíž uplatňuje na všech stupních řízení. Dále tedy budeme mluvit o vedení pracovních týmů, vzhledem k tomu, že současné pracovní skupiny mají převážně charakter pracovních týmů.

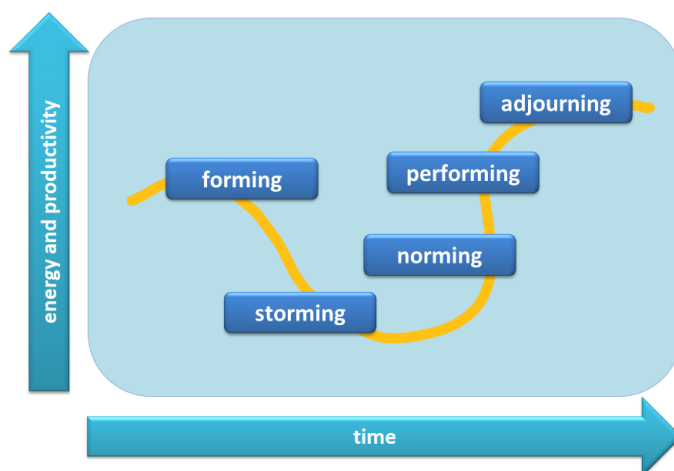
### **3.3.1 Vývojové fáze týmu**

Na začátku jsou týmy skládány z individualistů, kteří musí projít určitým procesem k tomu, aby se ze všech daných individualistů stal tým. Tým si tedy prochází pěti hlavními vývojovými fázemi – Formování, Bouření, Normování, Optimální výkon a Ukončení, které definoval v roce 1965 psycholog Bruce Truckman.

Watson (2020) zdůrazňuje, že těmito fázemi si musí projít každá skupina, pracovní tým či kolektiv:

1. Formování (Forming)
2. Bouření (Storming)
3. Normování (Norming)
4. Optimální výkon (Performing)
5. Ukončení (Adjourning)

Obrázek č.3: Vývojové fáze týmu



Zdroj: Watson (2020)

### **Formování (Forming)**

Dle Watsona (2020) tým ve fázi formování vyžaduje potřebu mít lídra, který bude týmu udávat směr. Individualisté si jsou v týmu ze začátku nejistí a opatrní. Probíhá zde malá spolupráce, uplatňuje se zdvořilé chování k ostatním členům v týmu, panuje zde nejistota a nejednoznačnost. Členové týmu si prověřují důvěru a schopnost lídra. Lídr, který vede tým ve fázi formování musí být viditelný, nápomocný k zodpovězení otázek a ukazovat své kvality. Lídr formuluje společný cíl a získá pro něj podporu týmu, definuje klíčové hodnoty, vytváří pravidla týmu, buduje atmosféru důvěry a napomůže k lepšímu poznávání členů v týmu jak po pracovní, tak i osobní stránce.

### **Bouření (Storming)**

Watson (2020) ve fázi bouření píše, že se tým začíná chovat jako tým, ale tvoří se menší skupinky a vytváří výzvy směrem k lídrovi. Začíná se poukazovat na nedostatky a vzniká konflikt. Projevují se konflikty uvnitř týmu ohledně rolí, postupu, kontroly a udávání směru. Začínají problémy s komunikací. Někteří členové v týmu si chrání záda a ukazují prstem na ostatní. Panuje zde nervozita, nejistota, strach o ztrátu pozice. Fáze normování je pro lídra často nepříjemnou situací, kdy se musí vypořádat s různými překážkami. Úkolem lídra je se postavit konfliktům čelem a stanovit pravidla pro řešení konfliktu. Lídr napomůže k vyjasnění si rolí a hodnot v týmu. Lídr především podporuje win-win řešení a odvalu vyslovit názor jakéhokoli člena v týmu.

### **Normování (Norming)**

Watson (2020) zmiňuje normování jako průlomovou fázi, kde členové již vědí svou roli a cítí zodpovědnost. Vytvoří se soudržnost a objevuje se orientace na budoucnost. Tým tvoří společnou identitu a sdílí stejné hodnoty. Tým ve fázi normování se stává vyspělým a schopným a většinu situací řeší sám. Spousta věcí v týmu začíná fungovat, cíle se začínají naplňovat, rozvíjí se důvěra a odpovědnost. Funkcí lídra je udržet směr týmu a stát se více než facilitátorem. Lídr dává zpětnou vazbu, oceňuje dobré příklady, deleguje odpovědnosti a tým je delegaci úkolů otevřený. Ve fázi normování lídr dává příležitost návrhům na zlepšení každému členovi v týmu. Podporuje kreativitu a vyžaduje zodpovědnost za své činy po každém členovi v týmu.

### **Optimální výkon (Performing)**

V performingové fázi má každý člen týmu svou roli a zná roli ostatních. Členi týmu jsou schopni řešit problémy efektivně, komunikují mezi sebou. Tým společně směřuje k dosahování cílů zaměřuje se na svůj výkon, vnímá nesouhlasy a konflikty pozitivně. Členové si nabízejí vzájemnou podporu a povzbuzují se.

### **Ukončení (Adjourning)**

Podle Truckmana (1965) se v ukončení činnosti pomalu rozkládají a rozvolňují vztahy se ztrátou významu týmu či skupiny. Buď se ukončí činnost týmu nebo se ožíví posílením týmové koheze.

## **3.4 Sociální vztahy a konflikty na pracovišti**

Každý tým představuje svébytný sociální systém, v rámci, kterého probíhají jak formální, tak neformální mezilidské vztahy. Podle Plamínka (2009, s. 20) by se měl v rámci týmu projevat efekt synergie a „hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně“. Toto však neplatí vždy, a ne v plném rozsahu. V současných podnicích se uplatňují moderní směry řízení lidských zdrojů jako je Age management, Diverzity management a Talent management a důsledkem je, že řada pracovních týmů je značně heterogenní.

Každý člen týmu je jedinečná osobnost a od ostatních se liší řadou vlastností a zároveň má s nimi mnoho společného. Jak jsme uváděli v úvodu, např. Hroník (2006, s. 22) podle

role v týmu rozlišuje následující typy pracovníků: „Hvězda, Enfant terrible, Slibný typ, Inteligentní lajdák a provokatér, Sympatický dřič, Samorost, Hodný nemotora, Kazisvět“. Analyzuje, jak lze jednotlivé typy nejlépe motivovat, ale lze z toho také vyvodit, jak se budou chovat v konfliktech a jakým způsobem má vedoucí postupovat při řešení konfliktů, ve kterých jsou zúčastněny. Belbin (2012) zdůrazňuje způsobnost a vhodnost osoby na určitou pozici. Podle něj jsou ideální kandidáti lidé, kteří nejsou pro dané místo způsobilí, ale vhodní – tzv. překvapivá shoda. Také tvrdí, že týmy potřebují tyto role:

1. Inovátor – Introvert, ale intelektuálně dominantní. Přináší nové nápady a návrhy. Zanedbává různé detaily a nemá za potřebí se ohlížet na kritiku. Je jedním z nejvíce inteligentních členů v týmu a také imaginativní.
2. Hledač zdrojů – Bývá populárním členem týmu. Extrovert, uvolněný, diplomat, má rád lidi. Je to studnice nápadů týmu, přináší nové myšlenky, kontakty a vývoj. Je dobrým obchodníkem a vyjednavatelem. Potřebuje povzbuzení od týmu, jelikož není příliš motivovaný.
3. Vykonavatel – Organizátor. Dokáže přeměnit nápady ve skutečnost. Rád tvoří plány a harmonogramy. Je zodpovědný, výkonný, důvěryhodný a metodický.
4. Vůdce – Dokáže vést celý tým, koordinovat. Nemusí být nejchytřejší ani kreativní, spíše mít disciplínu, umět se soustředit. Umí dobře mluvit, naslouchat ostatním i posuzovat.
5. Usměrnovatel – Dominantní, výkonný, motivovaný. V nepřítomnosti vůdce dokáže převzít jeho roli i když není nejlepším vykonavatelem.
6. Pozorovatel – Analytická inteligence. Důkladně rozebere nápady a dokáže najít rozpory v argumentech. Jelikož je pohlcen svými daty, je méně aktivní a vzdálený od činnosti týmu.
7. Týmový člověk – Udržuje tým pohromadě, dává podporu ostatním, umí naslouchat, povzbuzuje a chápe. Příjemný a populární, když v týmu není, tak vám schází, ale když v týmu je, tak si ho nevšimnete.
8. Dokončovatel – Bez této osoby tým nedokáže dosáhnout výsledku. Ověřuje si detaily a dohlíží na plnění harmonogramu. Má smysl pro naléhavost. Nemusí být tolik populární.

Těmito týmovými rolami dle Belbina se budeme dále zabývat v praktické části práce.

V rámci řady pracovních týmů se neuplatňuje pouze kooperace, ale také soupeření a snaha jedinců vyniknout. Štikar (2003) uvádí sedm základních příčin pracovních konfliktů:

- 1) vztah nadřízený – podřízený;
- 2) úroveň sociálních vztahů na pracovišti;
- 3) věková a generační specifika;
- 4) odlišnosti mezi nově přichozími a stávajícími členy skupiny;
- 5) nedostatečná adaptace některých zaměstnanců na organizační schéma;
- 6) nepříznivé skutečnosti týkající se organizace práce, pracovních podmínek a finančního ohodnocení;
- 7) osobnostní zdroje.

Podle Plamínka (2002) může být příčinou konfliktů postoj, pozice, role, nebo zájem. Podobně psycholog Jaro Krivohlavý (2002, s. 22) zmiňuje konflikt představ, konflikt postojů a konflikt zájmů. Konflikt nabývá na důležitosti především, když má emoční zabarvení a nejtvrďší konflikty jsou v případě střetu zájmů. Významným úkolem vedoucího je střetu zájmů zabraňovat a jednat při tom tak, aby nikdo neměl pocit nespravedlnosti. Návod, jak by měl vypadat efektivní pracovní tým, podává Mikuláščík (2010), kdy mluví o účinné a efektivní pracovní skupině:

- Skupina i jednotlivci znají společné cíle.
- Skupinová atmosféra je neformální, uvolněná a vstřícná. Hodně se diskutuje. Každý může svobodně vyjádřit svoje názory a dojmy.
- Členové skupiny jsou ochotni si navzájem naslouchat, vyslechnout nápady, i když mají extrémní podobu, nikdo se nebojí výsměchu.
- Členové skupiny jsou ochotni vyslechnout i nesouhlas, nejde o pozici ve skupině ale o vyřešení problému. Kritika je asertivní, neútočná, nikdo se kritiky nebojí.
- Rozhodnutí se dosahují cestou souhlasu. Formálně se hlasuje jen výjimečně. Jednoduchá většina není dostatečný argument pro rozhodnutí.
- Když se členové dohodnou na nějakém řešení, rozdělí si úkoly, ale spíše si je rozebírají.
- Vůdcovství je služba ne prestiž. Vůdce nerozhoduje sám a ostatní se mu nepodřizují, aniž by nad rozhodnutím přemýšleli.
- Vůdcovství je služba, není to boj o moc, ale jde o plnění úkolů.

Je přirozené, že v týmu, kde jsou pravidla takto nastavena, k mnoha konfliktům nedochází. Není to ale záležitost pouze jednoho týmu, ale především odraz politiky řízení lidských zdrojů a organizační kultury podniku. Pokud lídr práci dobře koordinuje a členové týmu jsou připraveni se domluvit, konflikty vznikají jen výjimečně. Pokud ne, nastává situace opačná. Podle schopnosti se domluvit, rozdělit si úkoly a role, a celou práci efektivně koordinovat, pak plní svůj účel správně, pokud ne, vzniká pole pro konfliktní situaci. Podle Křivohlavého (2002. s.80), se pracovník dostává do konfliktu pokud:

- a) „Jedinec se odmítá zříct 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 členů týmu chová tímto způsobem, je systém narušen a zpravidla dochází k poklesu výkonnosti celého týmu, nemluvě o narušení mezilidských vztahů. Vedoucí týmu musí usilovat o to, takovéto chování nepřipustit i za cenu, že se problémového pracovníka zbaví.

### **3.4.1 Vyvážený leadership**

Jak bylo již zmíněno, klasické direktivní hierarchické řízení se v 21. století ukazuje jako překonané a nahradilo je vedení zaměstnanců. Na manažerech v roli lídrů se podle Golemana (1997) vyžaduje:

- Schopnost organizovat skupiny a každému členovi týmu přidělit roli odpovídající jeho kompetencím.
- Schopnost nalézat řešení sporů vyplývajících z rozdílných názorů a postojů členů týmu, umět konfliktům předcházet a urovnávat je (umět zabraňovat konfliktům a vzniklé konflikty umět urovnávat).
- Schopnost navázat osobní spojení se členy týmu, projevovat emoční inteligenci.
- Schopnost provádět sociální analýzu lidských emocí, motivací, zájmů a potřeb, umět navázat v týmu pocit sounáležitosti.

Jak bylo ukázáno v předchozím textu, každý podnik představuje složitý sociální systém a dobře fungovat může jen za předpokladu, že budou dobře fungovat jeho podsystémy, včetně pracovních týmů. Klíčovým předpokladem je, aby všichni zaměstnanci sdíleli společnou vizi a společné strategické cíle, které se promítají do operativních cílů

jednotlivých pracovních týmů. Předpokládá to vzájemnou permanentní komunikaci, informování pracovníků o všem, co souvisí s jejich prací a pomocí zpětné vazby zjišťovat jejich názory, potřeby a zájmy.

Přestože současný management upřednostňuje vedení zaměstnanců, připouští (na základě poznatků z praxe), že nejlepších výsledků dosahují manažeři, kteří kombinují demokratický a autoritativní styl řízení a mluví se proto o vyváženém leadershipu či versatilním řízení. Důležité je, že musí být zajištěna jejich vyváženost a demokratický styl by měl převažovat. V některých situacích musí manažer jednoznačně rozhodnout a nepřipustit diskusi, např. pokud se jedná o otázky bezpečnosti a ochrany zdraví, dodržování pracovních postupů, či mezilidské vztahy. *„Vyváženost znamená schopnost používat protichůdné postupy, umění ubránit se preferenci určitých způsobů vedení lidí na úkor přeceňování či podceňování jejich protipólů“* (Pavlica, Jarošová, Kaizer, 2015, s. 15). Styl řízení musí manažeři přizpůsobit jak charakteru práce, tak charakteru týmu jako celku a osobním charakteristikám jeho členů. Do hry vstupují záležitosti, jako jsou osobnostní vlastnosti členů týmu, jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti, délka praxe, vztah k práci apod.

Základem činnosti každého manažera je komunikace se spolupracovníky. Komunikace s podřízenými pracovníky je základem činnosti každého manažera. *„Již při zadávání pracovních úkolů musí vedoucí pracovníkům vysvětlit, co mají dělat a jak při tom mají postupovat.....Nestačí, když pracovníkům sděluje pouze své příkazy, ale musí s nimi hovořit i o dalších skutečnostech týkajících se pracovní skupiny a podniku...“* (Provažník 2002, s. 191).

V pracovních týmech (malých skupinách) je nejefektivnějším způsobem osobní komunikace tvář v tvář. Lídr ihned získává zpětnou vazbu, jak bylo sdělení přijato a může bezprostředně reagovat. V efektivních týmech představuje participace pracovníků na rozhodování motivační, stabilizační i vývojový faktor.

Dle Provažníka (2002) má významnou psychologickou funkci, neboť:

- dává každému pracovníkovi možnost zaujmout aktivní roli;
- zvyšuje pocit sociální jistoty, zvyšuje sebevědomí každého jedince;
- uspokojuje vyšší psychické potřeby (potřebu uznání a úcty, potřebu seberealizace, potřebu odpovědnosti apod.);
- dává zaměstnancům vědomí spolurozhodovat o závažných okolnostech života a práce skupiny i jejích členů ve smyslu zlepšení pracovních podmínek.

Urban (2010) ale upozorňuje, že existují situace, kdy je zapojení zaměstnanců do rozhodování zcela nevhodné. Jedná o skutečně výjimečné situace (např. dodržování hygienických opatření v případě současné covidové krize), a že manažer musí být schopen svoje rozhodnutí patřičně obhájit.

Uplatňování vyváženého leadershipu je uměním úspěšných manažerů a vyžaduje to jak emoční inteligenci, tak komunikační dovednosti. Již v úvodu jsme zmiňovali že, když manažer potřebuje zajistit splnění určitého úkolu, může volit ze tří možností: Může jim to nařídit, může je přesvědčit, může je pozitivně motivovat. Může se stát, že podřízení odmítnou úkol splnit a dojde ke konfliktu, a jak bylo konstatováno v úvodu práce, dobrý lídr se snaží o domluvu a uplatní integrační strategii. Moudrý vedoucí promyšleně uplatňuje strategii win – win, takže podřízení mají pocit, že dosáhli svého a vedoucí prosadí svůj záměr.

V podnikové praxi se kromě rozdílných názorů na řešení odborných úkolů nesouhlas pracovníků týká nejčastěji nastavení hodnotících kritérií ve vztahu k výši platu či odměn, možnosti postupu, přidělování úkolů a pracovních podmínek. Konflikty z toho vyplývající mají věcnou povahu a vedoucí by je měl být schopen řešit věcně bez zapojení emocí. Složitě situace nastávají v případě osobních sporů mezi pracovníky, často malicherných, ale podbarvených emocemi a zde je na vedoucím, aby si zachoval chladnou hlavu, nestrannost a pracovníky odkázal do patřičných mezí (s upozorněním, že nedodržování etického kodexu je porušením pracovní kázně).

### **3.2.7 Osobnost lídra**

Být dobrým lídrem vyžaduje celou řadu kompetencí a praxe ukazuje, že rozhodující roli hraje emoční inteligence. Podle Golemana (1997) zahrnuje emoční inteligence schopnost sebeuvědomění, schopnost sebeřízení, schopnost sociálního uvědomění a schopnost řízení vztahů. Znamená to, že lídr musí rozumět vlastním emocím (sebeuvědomění), musí poznat, jak dalece ovlivňují jeho jednání a musí je umět usměrňovat (sebeřízení), musí se umět vžít do pocitů ostatních (sociální uvědomění) a musí umět navazovat výhodné mezilidské vztahy, ovlivňovat a motivovat druhé (řízení vztahů).

Urban (2017, s. 16) za důležitou schopnost lídrů pokládá asertivitu jako schopnosti zdravého sebeprosazení. „*K hlavním projevům asertivity patří zdravá sebedůvěra, schopnost jasně vyjádřit svůj názor či dávat svá přání a požadavky jasně najevo, stát na svém stanovisku a nepodléhat nátlakům či manipulaci*“. Protipóly asertivity je pasivita na



straně jedné a agresivita na straně druhé a konflikty na pracovišti nelze řešit žádným z těchto způsobů. Asertivita je naopak nástroj, pomocí kterého lze dojít k dohodě a zamezit konfliktu v jeho počátcích.

Jak se v práci několikrát opakovalo, konflikt k lidskému životu patří, je motorem vývoje a změny. Platí to i pro oblast pracovních vztahů. Jde však o to, aby byl odhalen v počátcích, nepřešel do krize a destrukce a byl pojímán jako problém, jehož vyřešení přispěje ke stabilizaci a rozvoji systému, ať už se jedná o pracovní tým či celý podnik.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Výsledky pozorování**

#### **4.1.1 Základní informace o zkoumaných subjektech**

Tiimiakatemia® je inovativní vzdělávací přístup, jehož zakladatelem se stal v roce 1993 Johannes Partanen. Tiimiakatemia® vznikla ve finském městě Jyväskylä. Toto převzaté studium z Finska je založeno na týmové spolupráci, samostatném seberozvoji studentů, kteří se svým proaktivním přístupem stávají týmovými podnikateli. Cílem tohoto studia je pomoci studentům stát se nezávislými individui, kteří po ukončení studia jsou připraveni podnikat a umět se rozvíjet dle vlastních potřeb.

Studenti jsou přijati na základě jejich podaných přihlášek společně s odevzdáním jejich životopisů a natočeného motivačního videa. Absolvovali také pohovor v českém jazyce střídavě s anglickým jazykem a na základě jejich výsledků z Belbinova testu byli studenti rozděleni do dvou týmů. V rámci tohoto studia musí studenti založit týmovou společnost za kterou nesou plnou odpovědnost, nikoliv univerzita. Na základě vzniku týmové společnosti studenti přichází s nápady na podnikatelské projekty, které se snaží zrealizovat. Projekty vznikají za účelem finančního zisku, získáním znalostí, dovedností i zkušeností v oblasti podnikání.

Pro zpracování praktické části byl vybrán InviTAP, obchodní družstvo, jehož tým se skládá z deseti členů, kde je autorka bakalářské práce jedním z nich. Dříve měl tým sedmnáct členů, ale sedm členů již ukončilo. Výzkum je zaměřen na tým ve studijním programu Inovativní podnikání certifikovaného Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze.

#### **4.1.2 Popis fyzického prostředí pozorování**

Prostředí studijního programu Inovativního podnikání na České zemědělské univerzitě v Praze, ve kterém studenti studují a podnikají, je odlišný od prostředí klasického studijního programu. Pozorování respondenti se pohybují v prostředí, které si sami na míru přizpůsobili tak, aby zde mohla probíhat jejich speciální výuka a mohli se zároveň věnovat jejich společnosti a pracovat na projektech. Celé prostředí tohoto studijního programu je rozděleno do několika místností. V druhém patře budovy Provozně ekonomické fakulty se nachází

hlavní místnost neboli pracovní prostory, kde je studentům umožněno pracovat a setkávat se s ostatními týmy studijního programu. Při vchodu do místnosti jsou věšáky, kde si studenti odkládají bundy a přezouvají se do vlastních přezůvek. Tyto prostory jsou vyzdobeny různými plakáty a obrázky, které si zde studenti nalepili a motivují je ke splnění jejich cílů nebo je provází jejich studiem či podnikáním. Je zde několik stolů, které náleží určitým týmům. Dále se v místnosti nachází sedací pytle či gauče a křesla, která jsou vhodným prostorem pro schůzky s jejich klienty. K pracovním prostorům náleží i kuchyňka, kde si studenti mohou uvařit, či ohřát jídlo nebo doplnit tekutiny pro dodržování jejich pitného režimu.

Výuka pozorovaného týmu probíhá v oddělené místnosti ve spodní části Ekonomické fakulty, kde mají daná křesla do kroužku tak, aby všichni sedící v kruhu mohli na sebe vidět. Místnost zdobí tabule, kde si studenti mohou psát témata, která zrovna probírají nebo důležité informace. Dále je na zdi nakreslený model rakety, kde jsou prázdná okénka. Model rakety je pro studenty návodem, který jim má napomoci k jejich studiu a plnění studijních závazků. Ve spodním patře se také nachází komunitní místnost, kde se konají různé workshopy a společenské akce celého studijního programu. Zde lze nalézt spoustu židlí s podiemi a projektorem, kde se alespoň jednou za měsíc sejde celá komunita a prezentují si své pokroky svých společností a týmové posuny. Dále zde lze nalézt relaxační koutek se speciálními křesly s lehce odhlučňovací stěnou, která jedinci zajistí lepší míru soustředění třeba pro čtení knih.

#### **4.1.3 Popis sociální stránky prostředí pozorování**

Pozorované obchodní družstvo InviTAP bylo vytvořeno za účelem podnikání a také z důvodu rovnosti všech členů – všichni si jsou rovni. Družstvo tvoří tým jedinců, kteří byli spojeni dohromady na základě jejich výsledků z Belbinova testu. Při prvním vyplnění Belbinova testu 7. října 2019 vyšly respondentům tyto výsledky:

- Respondent 1: Usměřovatel
- Respondent 2: Pozorovatel
- Respondent 3: Týmový člověk
- Respondent 4: Pozorovatel
- Respondent 5: Usměřovatel
- Respondent 6: Vykonavatel
- Respondent 7: Inovátor

- Respondent 8: Týmový člověk
- Respondent 9: Vůdce
- Respondent 10: Vůdce

Dle výsledků Belbinova testu je však možnost, že se respondenti mohou automaticky přepnout do jejich druhé nejsilnější role (zvýrazněné v obrázku č. 5 růžovou barvou).

Obrázek 4 – Výsledky Belbinova testu ze dne 7.10.2019

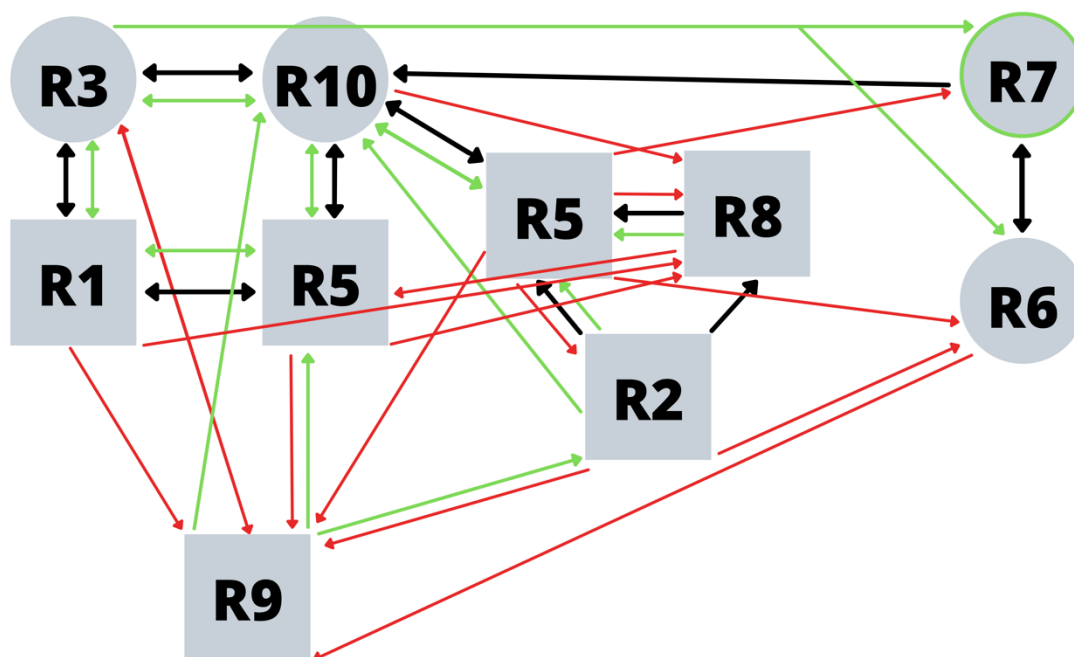
Belbinův test z 7.10.2019								
Respondenti	Vykonavatel (IMP)	Vůdce (CO)	Usměrňovatel (SH)	Inovátor (PL)	Hledač zdrojů (RI)	Pozorovatel (ME)	Týmový člověk (TW)	Dokončovatel (CF)
Respondent 1	12	11	13	10	12	4	0	8
Respondent 2	3	3	11	11	6	24	10	2
Respondent 3	11	9	6	12	8	2	14	8
Respondent 4	9	5	5	11	8	13	8	11
Respondent 5	16	10	18	0	4	2	8	10
Respondent 6	19	16	7	4	5	10	7	3
Respondent 7	8	10	7	16	9	11	4	9
Respondent 8	13	3	12	8	9	3	15	0
Respondent 9	10	16	9	4	13	10	7	1
Respondent 10	6	18	11	2	7	7	10	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Tým se od samého začátku dělí na jednotlivé tři menší skupinky po 5 – 6 lidech. V menších skupinkách spolupracují na projektech. Dle pozorovatelky se v týmu udržuje hlavní jádro a poté jsou spíše oddělení jednotlivci nebo dvojice. Jádro toho týmu tvoří vždy zhruba 5 – 6 osob. Vztahy zde nejsou nijak napjaté, ale ani skvělé. Nejvíce spolu pracují jedinci, kteří k sobě chovají navzájem sympatie a důvěru. Na základě vztahů v týmu autorka bakalářské práce vytvořila sociogram, který znázorňuje sociální vazby mezi členy v týmu.

Níže na obrázku jsou k vidění vztahy mezi členy v družstvu InviTAP. Členové byli tázáni, ke komu mají v družstvu nejbližší, komu důvěřují a komu nedůvěřují. Uzle ve tvaru čtverce označují muže a uzle ve tvaru kruhu označují ženy. Šipky vyznačují směr vztahu, pokud je šipka obousměrná znamená to, že je vztah oboustranný. Černé šipky označují, jací jedinci mají k sobě v týmu nejbližší. Zelené šipky vyznačují, jak si vzájemně respondenti důvěřují a červené šipky vyznačují nedůvěru vůči členům v družstvu.

Obrázek 5 – Sociogram týmu InviTAP



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze sociogramu lze vyčíst, jak se tým strukturuje. Jádro týmu vytváří Respondent 3, Respondent 1, Respondent 5 a Respondent 10. K jádru má nejbližší Respondent 5. Nejbližší mají členové v týmu k Respondentovi 10, ke kterému také nejvíce chovají důvěru. Respondent 10 se stal v roce 2021 jejich týmových lídrem, tudíž je dobře, že důvěra členů v týmu stále přetrvává a tento člen spojuje jádro s ostatními členy v týmu. Naopak osamělý je Respondent 9 a také mu tým nejméně důvěřuje. Nedůvěra od ostatních členů v týmu se objevila z důvodu odtržení Respondenta 9 od týmu a jeho netýmového chování. Respondent 7 je v zeleném kroužku z důvodu chování důvěry ke všem členům týmu.

#### 4.1.4 Vývojové fáze týmu InviTAP

V úplném začátku se tým nacházel ve fázi formování. Členové týmu se teprve začínali poznávat, byli si nejistí, opatrní a uplatňovali zdvořilé chování k ostatním členům týmu. Zajímali se o to, co dělají, čeho mají dosáhnout a jak se zorganizují, aby mohli začít. Také si prověřovali důvěru a schopnost ostatních. V začátku si členové stanovovali pravidla, snažili se zavést menší organizační strukturu v komunikaci a tvoření společného disku na internetu pro sdílení elektronických souborů. Sdíleli spolu jejich vize a snažili si vytvořit

svou vlastní týmovou vizi, která by motivovala celý tým. Když spolu členové týmu sdíleli své vize, byly to spíše cíle:

- Vybudovat společnost, která bude měnit české školství
- Mít v budoucnu pasivní příjem
- Mít společnost, která bude i po ukončení studia nadále fungovat
- Společně se vzdělávat, pracovat na seberozvoji a vydělávat
- Pomáhat lidem svým podnikáním

Ve fázi bouření se začaly tvořit menší skupinky. S tím se však také začaly objevovat drobné konflikty. Konflikty se projevovaly mezi členy v týmu, znehodnocovaly se role v týmu, postupy a jakým směrem bude tým směřovat. Členové v týmu se začali více projevovat a s tím i nevyhovující chování některých jedinců k ostatním členům nebo celému týmu. V této fázi začaly především osobní konflikty z důvodu příčiny v osobnostech a sociálním chování jedince, nedorozumění a ve způsobu směřování týmu a obchodní společnosti. Vyrostl zde konflikt mezi dvěma jedinci a zbytkem týmu. Jedinci měli jiné sociální chování než ostatní členové, chtěli směřovat jiným směrem a od týmu se oddělovali. V této fázi oba jedinci tým opustili a ukončili studium, což tým více posílilo, z důvodu vymizení toxického prostředí, a tak spojilo členy více dohromady. Jedinci, kteří tým opustili ještě před založením společnosti měli úplně jinou představu směřování týmu a obchodní společnosti.

Po této události se tým dostal na velice krátkou dobu do fáze normování, kdy jednotlivci v týmu cítili zodpovědnost za dané úkoly a plnili je. Bylo to spíše takové krátké nahlédnutí do fáze normování. Členové týmu se orientovali na budoucnost a celkově tým byl schopný řešit situace zcela sám. V této fázi byla založena společnost a začalo se podnikat. Všichni členové v týmu si rozdělili zodpovědnost za jednotlivé činnosti, které se vztahovaly k vedení společnosti a také začaly vznikat nové projekty. Členové prožívali pocit sounáležitosti, vytvářeli normy chování a vyhýbali se konfliktům. Byla zde poklidná atmosféra a tím pádem i minimální konflikty mezi členy. Poklidná atmosféra však vydržela pouze tři měsíce, kdy upadla motivace členů, začali se dělit opět do menších skupinek ve kterých pracovali na svých projektech. Tým se znovu vrátil do fáze bouření. Důvodem byly nadcházející prázdniny, kdy část týmu chtěla pokračovat v podnikání a pracovat na rozvíjení obchodního družstva a druhá část si chtěla užít volno. Dalším důvodem návratu do fáze bouření byly nevyřešené předchozí konflikty, které začaly gradovat. Ve fázi bouření se tým pohybuje do teď.

#### 4.1.5 Konflikty v týmu

##### Konflikt č. 1

Tento intraskupinový konflikt se odehrál při budování obchodní společnosti a otřásl celým týmem. Mnoho členů to poznamenalo po celé studium. Tento konflikt vznikl při vytváření organizační struktury obchodního družstva. Členové zakládající společnost se domluvili, že jejich obchodní družstvo bude mít jednoho předsedu a čtyři členy v představenstvu. Představenstvo mělo mít na starosti nástěnku, svolávání členských schůzí, komunikaci s vnějším okolím, podpisy smluv a potřebných dokumentů, zodpovědnost a řízení problémů. Tým, tehdy ještě o sedmnácti lidech, se dohodl na hlasování o pozici předsedy.

Na předsedu kandidovali tři členové: Respondent 1, Respondent 5 a Respondent 9. Po hromadném týmovém hlasování, kdy ostatní členové napsali jméno respondenta na papírek, jehož by chtěli mít za předsedu obchodního družstva, postoupil do druhého kola Respondent 5 a Respondent 9. Po druhém hlasování byl zvolen nový předseda družstva Respondent 5.

Dále pomocí Janečkovy metody bylo zvoleno představenstvo o čtyřech členech, kde kandidovali skoro všichni členové týmu, nakonec byl zvolen Respondent 6, Respondent 9, Respondent 10 a jeden člen týmu, který již ukončil studium.

O necelé tři měsíce později se organizační struktura obchodního družstva opět stala jejich tématem. Tým se rozhodl pro zrušení pozice předsedy a pro ponechání pouze představenstva o třech členech. Tým tedy mohl hlasovat pouze pro osoby z nového představenstva a předsedu, který měl zrušenou pozici. Hlasování proběhlo a dopadlo katastroficky, jelikož Respondent 5, který byl zvolen jako předseda a tým mu projevil největší náklonost, nebyl zvolen do představenstva.

*R6: „Na začátku byl největší konflikt, kdy jsme nezvolili Respondenta 5. To jsem pociťovala hodně, jelikož jsem tam byla zainteresovaná osoba, protože vlastně já jsem tomu přispěla a vlastně mě to mrzí do teď. Takže to je taková citová záležitost. To byl takový počáteční konflikt.“*

Dle pozorovatelky spoustu lidí, kteří hlasovali, považovali Respondenta 5 jako jistotu, tudíž ho na hlasovací lístek nenapsali. Spoléhalo na to, že ostatní členové jeho jméno

napišou. Bohužel tomu tak nebylo. Respondent 5 byl velice zklamaný a tento konflikt který nastal ho poznamenal po zbytek studia, ale nejen jeho samotného.

R5: *„Pro mě nejsilnější emoční konflikt, kde jsem byl účastníkem bylo volení představenstva. To se semnou během studia i docela dost neslo a ovlivňovalo to i mé následující rozhodování. Ten konflikt, kdy jsem byl svržen ze své role člena představenstva. Všechno mohlo být tenkrát jinak.“*

Tento konflikt začal rozpor týmu ve společnosti InviTAP. V tomto konfliktu hrálo roli mnohem více respondentů, než se zdálo. Byl zde zapojený konflikt mezi skupinami, konflikt mezi jedinci, velkou roli zde hrálo také ego značných jedinců, kteří na danou pozici nebyli zvoleni, ale usilovali o to.

R5: *„Myslím si, že konflikt nebyl a není vyřešen do teď. Souviselo to i s tím, že v tu chvíli jsme přecházeli do covidového režimu, takže jsme se přestali setkávat, přišla nějaká online forma. S částí týmu jsem si o tom konfliktu povídal, ale nepodařil se vyřešit v celém týmu. Snažil jsem se vysvětlit i proč se mě to dotklo, ale nepřišlo mi, že v týmu došlo k pochopení a spousta lidí mávlo nad tím rukou. Dlouho ve mně potom rezonovalo negativní nastavení vůči určitým konkrétním osobám v týmu.“*

Konflikt č.1 nebyl nikdy vyřešen ani ujasněn.

## **Konflikt č.2**

Tento konflikt byl již zmíněn ve vývojových fázích týmu.

R5: *První větší konflikt jsme měli s dvěma členy, kteří do našeho týmu nezapadli.“*

Konflikt č.2 byl mezi dvěma členy týmu a zbylou částí týmu. Tým v té době byl velice motivovaný a většina týmu se ztotožňovali s vizí („Zanecháme stopu a obletíme svět!“) a soustředili se na založení společnosti.

R1: *„Nejhorší konflikt byl na začátku s jistým členem. S ním bohužel nesouhlasilo vícero lidí a díky tomu, že on měl hodně silné osobní vidění a disrespekt k ostatním, tak ty*



*konflikty byly pro mě velice nepříjemné, protože jsem viděl, že je mu více méně jedno, co mu říkáme. Má jasný svůj osobní názor, že nás nedokázal ani vyslechnout. Víceméně byli přinuceni odejít.“*

Vize se neztotožňovala s vizí těchto dvou jedinců a ti si uvědomili, že to pro ně není dosažitelné. Také zde byl problém s jejich docházkou, nezainteresování do práce a tým k těmto členům ztrácel důvěru. Na popud týmu se rozhodli jít svou cestou, tým opustili a ukončili studium. Po odchodu těchto dvou jedinců vymizelo toxické prostředí a také konfrontace směřování týmu a jejich společnosti.

### **Konflikt č. 3**

Interskupinový konflikt odehrávající se mezi Skupinou A a Skupinou B. Během pozorování týmu InviTAP docházelo ke vzniku skupinek, které si chtěly prosadit své mocenské síly.

*R6: „Skupina A si vytvořila vlastní tým a byl proti ostatním v týmu. Takže byl jeden tým a skupina. To nás podle mě hodně ovlivnilo.“*

Po celou dobu se v týmu drží jádro o 5 - 6 členech, kteří tvoří silnou Skupinu A. Vytvořili si společný projekt, který byl pro začátek společnosti jediným výdělečným projektem a získával nové a nové klienty. Projekt byl v rozkvětu a členové si začali stěžovat a osočovat ostatní z druhé Skupiny B z nic nedělání. Měli pocit, že jsou jediní, kteří mají snahu pro družstvo vydělávat peníze, vymýšlet nové nápady a směřují družstvo k úspěchu. Na to se druhá Skupina B začala bránit. Konflikt se Skupina A s výdělečným projektem snažila vyřešit motivací druhé Skupiny B a vyjádřením podpory pro vytvoření nového výdělečného projektu. Dokonce přišli i s výzvou, jaký projekt vydělá více peněz. Toto řešení vydrželo krátkou chvíli a poté úplně utichlo. Nikdo z týmu se k tomu nevyjádřil, ani to nechtěl dál řešit. Po dvou měsících se tento konflikt mezi skupinami vrátil zpět, jelikož konflikt nebyl vyřešen ani uzavřen a opět se začali prosazovat dominantní jedinci týmu.

#### Konflikty č. 4

Autorka bakalářské práce vyzorovala několik menších konfliktů během celého pozorování. Byly to konflikty ve směřování týmu, disrespekt vůči ostatním členům v týmu, pozdní příchody, nepravidelná docházka, neaktivita některých členů z čehož později vzniklo osočování, že jedni dělají více než druzí.

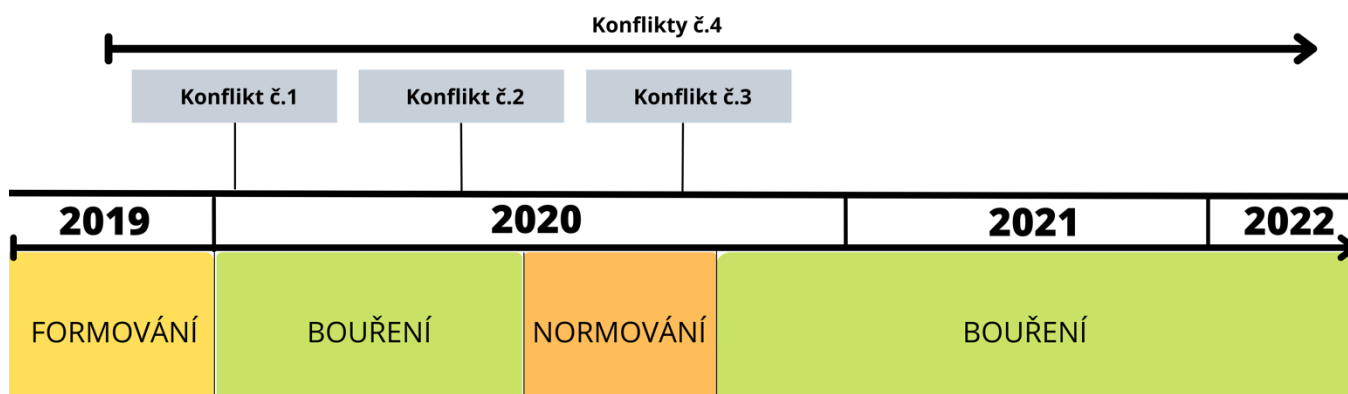
R1: „Byly jasné nesouhlasy ohledně našeho směřování družstva jako týmu. Byly jasné nesouhlasy i v tom, jak družstvo teď zanikne, dále ohledně naší docházky a našich jednotlivých cílů. Těch konfliktů bylo strašně moc.“

R2: „Řešily se neaktivity členů, řešila se docházka. Teď je to hodně o tom, že třeba někdo nesplní, co má splnit a je vidět očividný nezájem.“

R3: „Docházka, nedostatek zodpovědnosti, nedostatek důvěry.“

R6: „Dále to byl nezájem snažit se všechno obejít, dávat co nejméně energie. Nebo srovnávání, že ty třeba děláš více než ostatní. To tu bylo často.“

Obrázek 6 – Časová osa konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Otevřené rozhovory

Pomocí rozhovorů s respondenty a následného otevřeného kódování autorka práce našla tematické kategorie, které jsou seřazené dle postupného objevení ve výpovědích respondentů.

### 4.2.1 Cíl týmu

Dotazovaní respondenti v rozhovoru si nebyli jisti, jaký jejich společný cíl vůbec je nebo rovnou odpověděli, že tým od začátku neměl žádnou vizi či společný cíl, který by tým mohl motivovat. Tento konflikt tým doprovázel v jejich práci na projektech a také ve sloučení týmu.

R4: *„Pár cílů tam bylo, občas se něco rozšířilo, ale nikdy to nebylo mezi všema. Pár cílů jako třeba vydělání peněz a poté cestovat kolem světa. Nikdy se však neshodlo, jaké peníze, jaké cestování.“*

R6: *„Řekla bych, že nemáme společný cíl.“*

R7: *„Cíl jsme neměli. Všichni měli své různé osobní cíle a nemohli jsme se shodnout jaký náš společný cíl bude.“*

R9: *„Měli jsme letět kolem světa, ale takhle zpětně to vidím, že to nebyl cíl každého ani možná ne půlky. Takže spíše se naučit podnikat, ale to také nebylo u všech. Takže bych spíše řekl, že jsme neměli daný společný cíl.“*

Pět respondentů se svými cíli řídili po celou dobu studia a měli v tom jasno. Cíle byly velice blízko ostatním respondentům.

R1: *„Naučit se podnikání, naučit se zefektivnit naše podnikání a vydělat si peníze na cestu kolem světa.“*

R2: *„Náš cíl byl vydělat peníze a mít nějaký částečný zisk a úspěšné projekty.“*

R3: *„Vzdělávání, procestovat celý svět, udělat projekty, díky kterým si nás lidi zapamatují a budeme tak budovat brand naší společnosti i studijnímu programu.“*

R5: *„Společný cíl našeho týmu je nějakým způsobem naučit se společně podnikat, nastavit si podnikatelský mindset a otevřít si ty možnosti do budoucího života.“*

R8: *„Vydělat peníze podnikáním.“*

#### 4.2.2 Konflikty v týmu InviTAP

Během tří let působení v týmu a během dvou let působení ve společnosti InviTAP se událo velké množství konfliktů, na které respondenti během rozhovorů poukázali. Konflikty byly převážně intraskupinové, interpersonální a z části i interskupinové. Jednalo se o konflikty mezi členy v týmu, mezi projekty a konflikty s vedením.

R1: *„Byly jasné nesouhlasy ohledně našeho družstva, dále ohledně naší docházky a našich jednotlivých cílů. Těch konfliktů bylo strašně moc.“*

R2: *„Řešily se neaktivity členů, řeší se docházka. Ted' je to hodně o tom, že třeba někdo nesplní, co má splnit a je vidět očividný nezájem.“*

R3: *„Ted' je konflikt, že se to tu skupinkuje, že někteří lidi dělají a někteří ne. A dlouhodobý konflikt je, že někteří lidi se vezou a druhý lidi makají za ně. To už se asi taky úplně nevyřeší.“*

R5: *„Konflikty u nás byly škálovatelné. Některé byly větší, některé menší. První větší konflikty jsme měli s dvěma členy, kteří do našeho týmu nezapadli. Dále konflikty s projekty a s vedením.“*

R9: *„Osobnostní konflikty, konflikt společných cílů, konflikt kolem organizace našeho týmu a naší firmy, konflikt ohledně našeho postoje k vedení a tomuto programu.“*

Jeden z respondentů zmínil i intrapersonální konflikt.

R8: *„Ve druháku jsem se cítil, že nepatřím do týmu a byl jsem z toho smutný.“*

Polovina z tázaných respondentů vnímají konflikt pozitivně, ale mají z něj strach. Pokud by si jím nemuseli procházet cítili by se lépe. Zároveň to vidí jako posun kupředu. Autorce bakalářské práce se líbí, že v týmu převládá růstové myšlení.

R1: *„Je to potřebná věc. Pro fungování jakéhokoliv týmu je za mě konflikt to nejlepší, co se může stát. Vyčistí se tím prostředí.“*

R2: *„Myslím si, že je to prospěšná věc. Na druhou stranu se často stává, že lidi nejsou ochotní nebo nejsou vůbec schopní konflikt vyřešit. V tom případě se konfliktům spíše vyhýbám.“*

R5: „V průběhu toho studia konflikt pro mě na začátku nebylo úplně něco dobrého. Teď si myslím i s tím, když se na to podívám zpětně, v tu dobu jsem to asi tak nebral, že z těch konfliktů se dá spousta věcí si odnést. Takže částečně pozitivně.“

R6: „To slovo samo o sobě na mě působí negativně. Obecně si myslím, že konflikty můžou pomoci. Myslím si, že když lidi mají mezi sebou spor, tak je to může posunout na jinou úroveň jak vztahu, tak toho fungování.“

R9: „Vidím konflikt upřímně neutrálně. Vzhledem k tomu, že je to nějaký rozpor a potom z toho vznikají nové poznatky, rozbití nějakých standardů, protože to dělá příležitosti pro zlepšení nebo získání něčeho.“

### 4.2.3 Vznik konfliktů

Jako jednu z příčin respondenti uvedli právě nejasný cíl týmu a jeho směřování. Každý člen v týmu se orientuje na jednotlivé výsledky a v týmu není sounáležitost.

R3: „Každý měl jiný pohled na to, jak to tu bude vypadat a tím jsme se pak neshodli. To pak odstartovalo koloběh konfliktů.“

R4: „Jsme odlišné charaktery, kteří nemají společný cíl, vizi ani hodnoty, tak ty neshody jsou očekávatelné.“

R7: „Nepochopení a neumění naslouchat. Lidé nechtějí dělat kompromisy. Mají svůj názor a nechtějí ostatní naslouchat a přijímat jejich názory.“

Jeden z respondentů si dokonce myslí, že konflikty jsou vyvolávány navzdory složení týmu na základě týmových rolí.

R9: „Myslím si, že to vyvolalo špatné složení týmu jako takového, protože jsme nevznikli přirozeně. Vznikli jsme nějakým způsobem, že nás z vrchu složili dohromady. To znamená, že tým vznikl takovým způsobem, že lidi v týmu spolu nesouhlasí, mají jiné cíle, zájmy a pohledy na svět.“

Natož jiný respondent vidí příčinu v odlišných mentálních modelech.

R6: „Máme nějaké mentální modely a podle nich fungujeme a třeba někteří lidi se hůř učí s těma mentálními modely pracovat. Dostávají se do obraných rutin, které jim nedovolí s tím něco dělat.“

#### 4.2.4 Způsoby řešení konfliktu

Dalším tématem, které vyplývá z výzkumného šetření je způsob řešení konfliktů, které nastanou. Respondenti se shodli na tom, že většinou jeden člen z týmu přijde s problémem, společně ho proberou v dialogu či diskusi, ale není vysoká úspěšnost ve vyřešení konfliktu. Autorka bakalářské práce pocítila v odpovědích nejistotu a neznalost řešení konfliktů.

R1: *„Snažíme se to řešit jakou si rozpravou, dialogem, kde každý má možnost se vyjádřit ke konfliktu, říct svůj názor a následně se postupně členi týmu přidávají k jednotlivým skupinám názorovým. Až ve výsledku zůstane jedna názorová skupina a tím je konflikt vyřešen.“*

R2: *Většinou to bývá tak, že někdo řekne, že se mu něco nelíbí a tím to končí. A s tím, že druhá osoba řekne „OK“, ale to je všechno.*

R3: *„Dá se to do open agendy, kde se to poprvé řekne a navrhne se, zda se to bude vůbec řešit nebo ne. Pokud ano, tak to ten tým se snaží nějakým způsobem vyřešit pomocí dialogu. Snažíme se vždy dívat na všechny úhly pohledu. Navrhnou se akční kroky nebo se to zamete pod koberec a poté se na to už nereflktuje.“*

R4: *„Něco se řešilo dost zpětně. Nastal nějaký problém, řeklo se, že je tam nějaký problém a snažilo se najít nějaké řešení, typicky vplynulo pár řešení, lidi se na nich neshodli, vytvářel se nakonec nějaký random kompromis výsledků, se kterým ve výsledku nebyl skoro nikdo spokojen.“*

R6: *„Jsou zde povrchní rozhovory, dokážeme říct, jak se kdo cítí a poté se snažíme hledat možnosti, které bychom mohli udělat. To je ta lepší varianta. Když jsou konflikty moc velké, tak se nám ani moc nechce do toho řešení.“*

R8: *„Žádné procesy na řešení konfliktu nemáme nastavené. Pokud se konflikt týká pouze dvou osob, vyřikají si ho mezi sebou individuálně. Pokud se konflikt týká více stran, tak se o tom pobavíme v dialogu, ale řekl bych, že nemáme vysokou úspěšnost na řešení a dobré výsledky v těchto situacích.“*

#### 4.2.5 Uzavření konfliktu

Jedním z témat, které je u respondentů zachyceno, je vyřešení nebo uzavření konfliktu. Respondenti zmiňují, že spoustu konfliktů, které se v týmu řešily se nepodařilo vyřešit.

R2: *„Ne. Následky si pořád neseme a nemyslím si, že je to 100 % vyřešené. Ty názory se během konfliktu nezměnily a teď jsou stále stejné.“*

R3: *„Ne. Stále to visí ve vzduchu. Ačkoliv už se o tom nemluví.“*

R4: *„Ne. Nerovný vztah.“*

R5: *„Ne. Menší asi no. Ale velké konflikty, kterými jsme si prošli, se nepodařilo efektivně dotáhnout do konce.“*

R6: *„Z naší strany se to většinou nepodařilo vyřešit do konce.“*

R9: *„Ne. Vůbec. Nikdy jsme ho nevyřešili. Mělo to řešení neřešení.“*

## 5 Zhodnocení výsledků

### 5.1 Zhodnocení cíle týmu

Výsledky otevřených rozhovorů s respondenty a pozorování se nejvíce shodovaly a propojovaly s výsledky cíle týmu, kdy se respondenti v rozhovorech zmínili o tom, že jejich tým od samého začátku neměl společný cíl.

Kubátová a kol. (2013) zdůrazňuje, že cíle jsou velmi důležitou součástí managementu a bez jejich efektivního stanovení nemusí přinést potřebné výsledky a stane se činností, která se nedá řídit. Tato situace nastala v týmu InviTAP, kdy nejasně stanovené cíle způsobují obtížné rozhodování a na konci cesty se stane, že se objeví něco nehodící nebo nezapadající se do směru rozvoje organizace. Pro stanovení cílů, je důležité si říct, co bude obsahem toho cíle a vědět proč je třeba vynaložit čas a energii pro jeho splnění. Také napomáhá si stanovit, jak a co dělat, aby se stanoveného cíle dosáhlo. Cíle by tedy měly být specifické, konkrétní a jasné.

Jedna respondentka dokonce zmínila, že se členové stali sobeckými a netýmovými z důvodu nejasných cílů nebo cíle týmu.

*R6: „Konflikt zájmu. Největší problém, který je spojený s cílem, jelikož jsme nebyli sjednocení v tom, co chceme. Když lidi nemají společný cíl ve společnosti, tak mají tendenci zaměřovat svoji pozornost jinam, třeba na vlastní projekty. A jelikož my jsme se nedopracovali do té úrovně, kde bychom našli to ono, ten zápal, do čeho bychom šli naplno, tak naše pozornost šla jinam. Koncentrovali jsme se na vlastní projekty a začali jsme být sobecký a netýmový.“*

Autorka bakalářské práce se také domnívá, že za vznik konfliktů mezi členy může právě jejich nejednotný cíl. Pokud tým nemá jednotný společný cíl a společnou odpovědnost za jeho dosažení, část jedinců se mohou vydat jinou cestou, která pak narušuje chod ostatním jedincům, kteří mají podobající se cíle.



## 5.2 Zhodnocení konfliktů v týmu

Z pozorování a otevřených rozhovorů s respondenty se v týmu objevily konflikty, které nebyly vyřešeny a počet neřešených konfliktů stále nabýval. Většina konfliktů byly mezi dvěma jedinci, mezi skupinami, či mezi jedincem a skupinou. Dle Plamínka (2018) konflikty porušují rovnováhu či stabilitu systémů. Systémy tak dynamizují a nastává takzvaná krize. Pokud systémy obsahují chybu, ale umí ji řešit, systém má předpoklad ke zdravé evoluci (stabilita a dynamika systému se postupně mění). Pokud tým má konflikty, které nejsou řešeny, může tým směřovat k revoluci (nestabilita systému směřuje k rychlé a zásadní změně) a ta může způsobit změnu o existenci týmu nebo jeho podstatu. Když si to vezmete z této stránky, konflikty jsou jakýmsi palivem. Motorem pro tým, je řešení těch vzniklých konfliktů.

Respondent 9 se zmínil o špatném složení a nepřirozeném vzniku týmu InviTAP.

R9: *„Myslím si, že to vyvolalo špatné složení týmu jako takového, protože jsme nevznikli přirozeně. Vznikli jsme nějakým způsobem, že nás z vrchu složili dohromady. To znamená, že tým vznikl takovým způsobem, že lidi v týmu spolu nesouhlasí, mají jiné cíle, zájmy a pohledy na svět.“*

Považuje to jako jednu z příčin, proč konflikty v týmu vznikají. Autorka bakalářské práce s touto myšlenkou nesouhlasí. Respondent 9 zůstává v pojetí, že je mu ublíženo, místo toho, aby se posunul a začal v daném kontextu na sobě pracovat. Konstatuje, že podmínky kolem sebe nelze změnit, což je jasné fixní myšlení. Podle Dweckové (2017) osoby s fixním nastavením myslí věří v to, že nám byly rozdány karty a my s nimi musíme hrát. Růstové myšlení je tomu opakem, kdy lidé s tímto myšlením věří, že všechno jde, když se chce.

Respondentka 6 vidí příčinu v mentálních modelech členů týmu.

R6: *„Máme nějaké mentální modely a podle nich fungujeme a třeba někteří lidi se hůř učí s těma mentálními modely pracovat. Dostávají se do obraných rutin, které jim nedovolí s tím něco dělat.“*

Dle Senge (2016) se každý z nás na danou věc dívá z jiného úhlu pohledu, a tak je výsledek většinou rozdílný. Mentální modely hrají roli v našem chování a chápání, tudíž hrají velkou roli ve vzniku a řešení konfliktů. S touto myšlenkou se autorka bakalářské práce ztotožňuje z důvodu rozdílnosti členů, kteří se však naopak mohou v týmu dobře doplňovat.

### **5.3 Zhodnocení řešení konfliktů**

Z pozorování a otevřených rozhovorů s respondenty nejvíce vyplynulo, že se konflikty snažili řešit společně v týmu pomocí dialogu, který většinou sklouzl do diskuse. V dialogu měl každý možnost se vyjádřit, snažili si vzájemně naslouchat a poté si projít všechny úhly pohledu. Většinou tým vytvářel různé kompromisy výsledků nebo akční kroky, které však nevedly vždy k vyřešení konfliktu. Pokud nastal konflikt mezi jedinci, řešení konfliktu zůstalo mezi nimi. Z odpovědí respondentů vyplývá, že úspěšnost řešení konfliktů je s nízkým procentem úspěšnosti nebo výsledkem řešení je rozhořčení velké části týmu. Důvodem může být zvolení pouze jedné možnosti metody pro řešení konfliktů a ta byla používána i pro nevhodný vývoj konfliktu.

Plamínek (2018) uvádí, že vývoj konfliktu spočívá v jejich řešení. Pokud se snažíme konfliktům vyhýbat nebo je takzvaně vyhodit dveřmi, správný konflikt se vrátí oknem a bude mnohem nebezpečnější a silnější. V principu řešení konfliktu jde zejména o pravidlo stability řešení, které umožní zvolení vhodné komunikace.

V první řadě jde o identifikaci, zda konflikt porušuje rovnováhu nebo stabilitu. Stabilita může vést k dohodě. Pokud stabilita chybí, členové v týmu si přestávají naslouchat, drží se stejných monologů a jsou uzavřeni v kruhu. V této situaci nedává smysl se věnovat věcné stránce konfliktu, ale zaměřit se na samotnou komunikaci a obnovit nebo vytvořit mechanismy.

V druhé řadě je volba komunikačních hladin. Narušit stabilitu systému mohou spory nebo problémy. Spor je typ konfliktu, kde jedna strana přichází s cílem si prosadit to své. Problém je druhý typ konfliktu, do kterého jdou všechny strany s cílem najít dobré řešení. Pokud v týmu rozpoznají spor, budou vědět, že se vyplatí nejdříve věnovat emocionální stránce a odstranění emocí, to usnadní návrat racionální komunikace.

V třetí řadě je důležité klást důraz na rozpoznání podstaty věcného problému.

Dle názoru autorky bakalářské práce tým nekladl dostatečný důraz na řešení závažných konfliktů a neodlišoval problém od sporu, a to přerostlo v krizi.

Podle vymezení sedmi fází průběhu konfliktu Plamínka (2009) je dobré umět fáze rozpoznat a za včas nasadit vhodný nástroj, který by konflikt reguloval nebo mu dokázal předejít. Toto by však měla být převážně úloha lídra týmu.

Jelikož si v družstvu jsou členové všichni rovni, v úvahu by přicházelo řešení konfliktů podle Plamínka (2012). V němž účastníci spolurozhodují o výsledku řešení konfliktu pomocí vyjednávání, projednávání, mediace a facilitace. Dále by velice pomohlo týmu rozšířit znalosti v řešení konfliktů, aby dle vývoje konfliktu dokázali zvolit vhodnou metodu pro jeho řešení. Pokud by se i tak nedařily konflikty vyřešit, autorka bakalářské práce navrhuje týmu řešit jejich konflikty za pomoci třetí strany – mediátora, který by pomohl vést jednání o konfliktu k porozumění, řešení či přijatelné dohodě. Samozřejmě je i možnost, kdy konflikty není možné vyřešit a vhodným řešením je ukončení vztahu dvou nesmířených stran, výpověď, odchod.

#### **5.4 Zhodnocení posunu týmu ve vývojových fázích**

Pomocí otevřených rozhovorů s respondenty a skrytého pozorování autorka přichází na propojení fází vývoje déletrvajícího týmu s konflikty jako takovými.

Neřešení konfliktů v týmu InviTAP způsobuje uvěznění i neumožnění se posunout na další vývojovou fázi. Tým se během tří let pohyboval ve fázi formování, bouření a na malou chvíli vstoupil do fáze normování, kde se však objevily staré nevyřešené konflikty a tým se tak vrátil zpět do fáze bouření.

Adair (2015) píše o následcích při zanedbání jednotlivých fází vývoje dlouhodobého týmu. Ve fázi formování může nastat, že někteří jedinci v týmu nezapadnou do kolektivu, nezapojují se do procesů, a to tým oslabuje. Také zde nastávají konfrontace mezi jednotlivými členy v týmu. V této fázi InviTAP opustili tým dva členové, jelikož do týmu nezapadli. Ve fázi bouření zůstává napětí mezi členy týmu, prohlubuje se negativismus a nepřátelství a dominantní jedinci se častěji prosazují, což se přesně v týmu momentálně děje. Pokud se nevyřeší konflikty v bouřlivé fázi, nelze poklidně přejít do fáze normování. Nevyřešené konflikty brání ve vstupu do dalších vývojových fází týmu.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla identifikace a zhodnocení řešení konfliktů zvoleného pracovního týmu v obchodním družstvu InviTAP, jehož členové jsou zároveň studenty studijního programu Inovativní podnikání na České zemědělské univerzitě v Praze v Tiimiakatemia® Prague. Dílčím cílem práce je navrhnout řešení pro odstranění konfliktů v týmu.

Teoretická část práce se zaměřuje na definování jednotlivých pojmů, které slouží k porozumění problematice různých druhů konfliktů. Tato část se věnuje především průběhu konfliktu, typu konfliktu, příčinám konfliktu a jeho řešení. Dále se teorie zabývá pojmem tým, jeho vedením, vývojovými fázemi týmu a vyváženému leadershipu.

V praktické části pomocí kvalitativní metody výzkumu autorka bakalářské práce uskutečnila otevřené rozhovory a skryté pozorování. Tyto metody pomohly identifikovat a zhodnotit řešení konfliktů zvoleného týmu.

Významným objevem z rozhovorů a pozorování byl nejasný a nejednotný cíl týmu. Pokud tým nemá jednotný společný cíl a společnou odpovědnost za jeho dosažení, část jedinců se mohou vydat jinou cestou, která pak narušuje chod ostatním jedincům, kteří mají podobající se cíle a mohou tak vznikat konflikty.

Dalším výsledkem práce bylo vyhodnocení procesu řešení konfliktů týmu InviTAP. Metoda řešení konfliktů tohoto týmu byla neúplná, kdy tým nekladl dostatečný důraz na řešení závažných konfliktů a neodlišoval problém od sporu, a to přerostlo v krizi. Proto autorka práce apeluje na důležitost umění rozpoznat fáze konfliktu a za včas nasadit vhodný nástroj, který by konflikt reguloval nebo mu dokázal předejít. Toto by však měla být převážně úloha lídra týmu.

Hlavním výsledkem této práce je zjištění, že nevyřešené konflikty brání ve vstupu do dalších vývojových fází týmu. Pokud se v jedné z vývojových fází nevyřeší daný konflikt, tým ve fázi zůstane uvězněn nebo se přesune do nižší vývojové fáze týmu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ADAI, John, 2015. *Effective Teambuilding*. Pac Macmillan, ISBN 1509817263.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BASU, Andreas a Liane FAUST, 2013. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.
- BAY, Rolf, H., 2000. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-9068-8.
- BELBIN, R. M., 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-459-2.
- ČAKRT, Michal, 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-81-6.
- DWECK, Carol S., 2017. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Vydání druhé, aktualizované. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-032-3.
- GOLEMAN, Daniel, 1997. *Emoční inteligence: [proč může být emoční inteligence důležitější než IQ]*. Praha: Columbus. ISBN 80-85928-485.
- HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.
- HANDY, C. B., 1993. *Understanding organizations*, London: Penguin Books. ISBN 97-8014-0156034
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- JANDOUREK, Jan, 2003. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-749-3.
- KATZENBACH, John, R., SMITH, Douglas, K., 1994. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Business. 317 s. ISBN 0-88730-676-4.
- KELLER, Jan, 2007. *Sociologie konfliktu*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1990, 119 s. ISBN 80-210-0193-3. 57 KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-86429-74-8.

- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, ISBN 80-214-1552-5.
- KOLAJOVÁ, Lenka, 2005: *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, Josef, 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2002. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, ISBN 80-7178-642-x.
- KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: GradaManažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2000. *Sociální psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0690-7.
- OLEJNÍČEK, Antonín a Rudolf KOHOUTEK, 2005. *Metodika řešení problémů v mezních situacích*. Brno: Institut mezioborových studií Brno.
- PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-289-5.
- PETRUSEK, Miloslav, 2011. *Dějiny sociologie*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3234-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2006. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1591-0, str. 30.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

- ROBBINS, Stephen P., 2002. *The Truth About Managing People: And Nothing but the Truth*. 2nd. ed. PrenticeHall. ISBN 0-13-066927-X
- SENGE, Peter M., 2016. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vydání 1. (reedice). Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-428-8.
- SMITHER, James, W., 1998. *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-7879-0945-9.
- STACKE, Édouard, 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0937-6.
- ŠTIKAR Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Křivka průběhu konfliktu .....	16
Obrázek 2: Možná řešení konfliktu podle Plamínka .....	21
Obrázek 3: Vývojové fáze týmu .....	25
Obrázek 4: Výsledky Belbinova testu ze dne 7.10.2019 .....	35
Obrázek 5: Sociogram týmu InviTAP .....	36
Obrázek 6: Časová osa konfliktů .....	41