

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI JAKO TÉMA**  
**VZDĚLÁVACÍ AKCE**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika


**Autor:** Bc. Renáta Horná

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Konflikty na pracovišti jako téma vzdělávací akce*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 1. dubna 2024

Podpis ..........

## **Poděkování**

Velmi ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Vítovi Dočkalovi, Ph.D. za odborné vedení této práce, za jeho vstřícnost a cenné rady a informace v průběhu celého mého studia. Dále bych ráda poděkovala své mamince za veškerou její podporu a povzbuzování při psaní této práce. Samozřejmě velké díky patří hlavně oběma zúčastněným participantkám mého výzkumu – děkuji za vaši ochotu a vstřícnost při mém dotazování. Bez vás by to nešlo!

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Renáta Horná</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Název práce:</b>	Konflikty na pracovišti jako téma vzdělávací akce
<b>Anotace práce:</b>	Magisterská diplomová práce s cílem porozumět, jak lektori dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na řešení konfliktu interpretují konflikt na pracovišti, jeho vývoj a budoucí výzvy. Kvalitativním přístupem interpretativní fenomenologické analýzy bylo odhaleno, jak lektori na konflikt na pracovišti nahlíží a jaké nastávající výzvy očekávají v jeho řešení i z hlediska nových technologií a mladých generací.
<b>Klíčová slova:</b>	Konflikt, pracoviště, řešení, výzvy, generace, lektori, další profesní vzdělávání
<b>Title of Thesis:</b>	Workplace Conflicts as a Topic of an Educational Event
<b>Annotation:</b>	Master's thesis with the aim of understanding how lecturers of continuing professional development with a focus on conflict resolution interpret workplace conflict, its development and future challenges. Through the qualitative approach of interpretive phenomenological analysis, it was revealed how the lecturers view the workplace conflict and what upcoming challenges they expect in solving it, also from the point of view of new technologies and young generations.
<b>Keywords:</b>	Conflict, workplace, solutions, challenges, generations, lecturers, continuing professional development

<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	34 zdrojů
<b>Rozsah práce:</b>	88 stran (117 890 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	9
<i>Teoretická část</i> .....	11
1 Konflikty na pracovišti, jejich definice a význam.....	12
2 Typologie konfliktů na pracovišti.....	15
2.1 Formy konfliktu.....	15
2.1.1 Konflikt obsahový .....	15
2.1.2 Konflikt vztahový.....	16
2.1.3 Konflikt procesní .....	18
2.2 Úrovně konfliktu .....	18
2.2.1 Konflikt intrapersonální .....	19
2.2.2 Konflikt interpersonální .....	20
2.2.3 Konflikt skupinový .....	21
2.3 Konflikt na pracovišti v měřítku organizace.....	23
2.3.1 Konflikt organizační.....	23
2.3.2 Konflikt hierarchický .....	24
2.4 Funkčnost konfliktu .....	25
2.4.1 Konflikt funkční.....	25
2.4.2 Konflikt dysfunkční .....	27
3 Řízení konfliktů na pracovišti .....	29
3.1 Řešení konfliktu.....	29

3.2	Mediace, facilitace a koučování.....	31
3.3	Předcházení konfliktů na pracovišti.....	33
	<i>Empirická část</i> .....	37
1	Metoda .....	38
1.1	Výběr participantů .....	38
1.2	Etika výzkumu.....	39
1.3	Průběh dotazování.....	40
1.4	Analýza dat .....	42
2	Výsledky rozhovorů .....	44
2.1	Interpretace konfliktu na pracovišti pohledem lektorů .....	44
2.1.1	Osobní zkušenost s konfliktem na pracovišti .....	47
2.1.2	Osobnost lektora.....	49
2.1.3	Jedinečnost školení řešení konfliktů na pracovišti.....	52
2.2	Vývoj konfliktu na pracovišti .....	56
2.2.1	Trendy v řešení konfliktů na pracovišti.....	58
2.2.2	Očekávané výzvy .....	60
2.2.3	Nové generace .....	61
3	Diskuze .....	66
3.1	Možnosti implikace.....	70
3.2	Reflexe výzkumníka .....	72
	Závěr .....	74
	Literatura a další zdroje.....	77

Seznam příloh .....	83
Přílohy .....	84



## Úvod

V životě každého byl, je a bude nějak zastoupen konflikt. Je přítomen v mnoha oblastech a nejde před ním utéct. Jednou z těchto oblastí je pracoviště. Konflikt na pracovišti je jako oheň – může být ničující, ovšem pokud je včas zakročeno, jeho kontrola může mít pozitivní vliv na jeho aktéry i okolí kolem nich. S touto činností na pracovištích pomáhají lektoři, a to zejména dalšího profesního vzdělávání, kteří dokážou zasaženým konfliktními situacemi na pracovišti napomoci k řešení. Ovšem jak tito lektoři sami zvládají konflikty na svých pracovištích? Jak konflikt prožívají a jak je on mění? A jak se mění samotný konflikt?

K problematice konfliktů na pracovišti a sepsání této práce mě přivedla nejen osobní zkušenost s již zmíněným ohněm, ale také snaha o nalezení takového pohledu na konflikty na pracovišti, který je nám zatím v dosavadní literatuře skryt. Metodou kvalitativního přístupu chci porozumět, jak konflikt interpretují ti, kteří proti tomuto ohni pomáhají bojovat druhým na jejich pracovištích. Jak tedy lektoři dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na konflikty interpretují konflikt na svých pracovištích?

V rámci teoretické rešerše jsem se zaměřila na takové oblasti konfliktu na pracovišti, které spíše souvisejí s lektorskou praxí proti této problematice. Tedy okruhově mě zajímal význam konfliktů na pracovišti, jejich typologie, řešení a možné předcházení. V rámci těchto okruhů byly vyhledávány zdroje přes e-zdrojový vyhledávač Scopus.com, a to následovně:

Díky připojení svého zařízení na univerzitní VPN jsem se připojila na e-zdrojový vyhledávač Scopus a nastavila jej na možnost *all open access a article*, pro plný přístup ke všem vyhledaným článkům. Jako první vyhledávací klíčová slova jsem zvolila

*"workplace conflict"; "workplace" AND "conflict" AND "management".*

Podle zaměření lektorské praxe na typy konfliktů na pracovišti, jejich řešení a předcházení jsem pak vyhledávací výraz doplnila postupně ještě o

*"typology" AND "workplace conflict"; "resolving" AND "workplace conflict"; "moderating" AND "workplace conflict"; "preventing" AND "workplace conflict".*

Vyhledané zdroje jsem následně třídila dle jejich relevantnosti a abstraktu daného článku. Také jsem k výběru přidala knižní a další zdroje zabývající se konflikty na pracovišti a získala tak celkem 33 zdrojů, které jsem poté důkladně zanalyzovala. Pro analýzu a snazší a přehlednější evidenci jsem využila excelovské tabulky, díky které jsem mohla jednotlivé zdroje třídit dle jejich hlavní myšlenky nebo zaměření. Tento systematický přehled mi velice pomohl v sepisování teoretické rešerše této práce a jeho obsah příkládám v příloze (příloha č.1). Pro teoretickou rešerši jsem zvolila čerpání právě z článků vědeckých časopisů a publikací z důvodu zachycení konfliktu na pracovišti v jeho aktuální podobě. Konflikt se silně proměňuje, proto jsem pro teoretické zakotvení použila právě zahraničních vědeckých článků.

V rámci zvolené metody interpretativní fenomenologické analýzy jsem se v empirické části ponořila spolu se svými participanty díky opakovaným rozhovorům hluboko do problematiky konfliktů na pracovišti. Nejen, že byla získána data ohledně jejich interpretace konfliktů na pracovišti, ale společně jsme odhalili, jak se konflikt na pracovišti postupně vyvíjí a jaké s sebou nese úskalí a výzvy v boji proti němu. Proto jsem výzkumnou otázku pozměnila z *Jak lektori dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na řešení konfliktů interpretují konflikty na pracovišti?* na *Jak lektori dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na řešení konfliktů interpretují konflikty na pracovišti? Jak se konflikt podle nich vyvíjí a jaké výzvy spatřují v řešení konfliktů na pracovišti?*

## *Teoretická část*

# 1 Konflikty na pracovišti, jejich definice a význam

Co je konflikt a jaký je jeho význam, je téma první kapitoly, která pomůže zakotvit problematiku konfliktu v kontextu pracoviště. Na konflikt nahlédne jak obecně, tak i konkrétně, a to na jeho projevy nebo jeho význam.

Přesně uchopit a definovat konfliktu je velice složité. S tímto tvrzením souhlasí i další autoři, například Omisore a Abiodun (2014), kteří vysvětlují množství definic a významů konfliktu díky jeho všudypřítomnosti v jakémkoliv prostředí. Také autoři Ayoko a Pekerti (2008) tvrdí, že obecně existuje pouze malá shoda ohledně definice konfliktu. Sami však konflikt definují jako neslučitelnosti názorů, přání a tužeb, které každá strana zastává. Tímto směrem se v rámci definice konfliktu ubírá i další řada autorů, tedy že konflikt je proces, kdy se jednotlivec nebo skupina cítí být utlačována při projevu vlastních zájmů, přesvědčení, hodnot, cílů nebo vnímání reality (Bednář, 2015, s. 16; Dijkstra et al., 2005, s. 88; Römer et al., 2012, s. 254; Sonnentag et al., 2013, s. 167; Yasmin & Aleya, 2017, s. 211).

Na pracovišti jsou konflikty přirozenou součástí rozvoje každé organizace, kde menší konflikty mají tendenci projít bez zanechání výrazných negativních stop. Jedná se o dynamický proces střetu, nikoliv o náhodné události na pracovišti (Oxenstierna et al., 2011). Konflikt na pracovišti podkopává úsilí, cíle, poslání a vizi pracoviště. Vzniká také v důsledku rozdílných nebo protichůdných pohledů, zájmů, aspirací a očekávání v kontextu kariéry. Konflikt se stal nevyhnutelným fenoménem v jakémkoli prostředí, zvláště pokud spolu pobývají lidé různého původu, zaměření nebo zájmů, aby dosáhli společných cílů, jak je tomu právě na pracovišti. Jakmile se individuální a týmové cíle rozcházejí, rozcházejí se i snahy o jejich dosažení, což vede ke konfliktu na pracovišti (Monyei et al., 2023). Podle Notelaers et al. (2018) konflikty na pracovišti mají za následek negativní chování, kterému je

znevýhodněná strana vysoce motivována vyhýbat se. Autoři Currie et al. (2016) ještě doplňují, že konflikt na pracovišti je zakořeněn v zásadě protichůdných zájmech zaměstnanců a organizací. Konflikt na pracovišti považují za patologický, obvykle důsledkem špatného nebo nešikovného chování ze strany jednotlivých zaměstnanců nebo manažerů nebo nějakého zavádějícího administrativního nebo organizačního postupu.

Autoři Riaz a Junaid (2011) však poukazují na to, že ačkoliv se někteří výzkumníci domnívají, že konflikt na pracovišti je špatný, škodlivý a destruktivní pro organizaci i zaměstnance, drancuje kvalitu skupinového rozhodování, snižuje kreativitu a inovace, maří týmový úspěch, snižuje důvěru mezi zaměstnanci, zvyšuje fluktuaci a měl být vymýcen, jiní výzkumníci zase zastávají opačný pohled – že konflikt na pracovišti může být konstruktivní a prospěšný. Může významně přispět k efektivitě organizace. Konflikt na pracovišti není v základě ani špatný, ani dobrý, to jeho povaha, zúčastněné strany, okolnosti a další související proměnné rozhodují, že buď je pro organizaci produktivní nebo kontraproduktivní. Podobně konflikt na pracovišti vnímají i autoři Omisore a Abiodun (2014), kteří jej dokonce považují za vzrušující příležitost k osobnímu růstu, a proto je třeba ho využít ve svůj nejlepší prospěch. Pokud je konflikt správně řízen, může stimulovat inovativní myšlení. Bez konfliktů by lidé jednali rutinně a díky konfliktu můžou toto jednání reflektovat a zvýšit tak svou produktivitu. Také Bednář (2015) ve své knize uvádí, že konflikt může přinést užitek – uvolňuje totiž tvůrčí potenciál, napomáhá hledat nová a alternativní řešení, vytvářet inovace, příležitost ke změně nebo ke zhodnocení i pročištění atmosféry. Zároveň však také upozorňuje, že ne každý konflikt automaticky přináší pozitiva, a ne každý konflikt je produktivní.

Shortová (2023) ve svém článku rozvíjí téma konfliktů na pracovišti a jeho pozitivní vlivy na pracovní prostředí. Pokud se na pracovišti konflikt nevyřeší, může to vést k napětí a negativitě mezi zaměstnanci. Pokud je však konflikt vyřešen s respektem a empatickým přístupem, výsledkem je podpora otevřené komunikace zaměstnanců bez obav, odsouzení nebo strachu z případné odplaty. Zvládnutí konfliktu na pracovišti přispívá ke zlepšení komunikačních dovedností, protože je potřeba aktivního naslouchání, jasného vyjadřování a poskytování konstruktivní zpětné vazby. Omezí se tak nedorozumění, což vede k lepší týmové spolupráci. Úspěšně vyřešený konflikt na pracovišti může také zaměstnancům napomoci ke kreativitě nebo inovacím, posiluje týmovou soudržnost, snižuje fluktuaci a další právní rizika pro organizaci.

Konflikty mají nejednotnou definici, většinou jsou však autory považovány za nevyhnutelný střet pohledů, zájmů nebo cílů, kdy se jedna nebo více stran cítí být ve znevýhodněné a utlačované pozici. V kontextu pracoviště může být konflikt pro organizaci i samotné zaměstnance destruktivní, pokud není správně zvládnut. Když je však správně řízen, může být konflikt naopak velice prospěšný. Přispívá k otevřené komunikaci, týmové soudržnosti, kreativitě, reflexi i nižší fluktuaci zaměstnanců. Konflikty na pracovišti však nejsou všechny automaticky pozitivní, existuje spousta faktorů, které přínos konfliktu ovlivňují – typ či forma konfliktu je jedním z nich.

## 2 Typologie konfliktů na pracovišti

Aby bylo možné porozumět konfliktům na pracovišti, je třeba si vymezit i jeho možné formy nebo typy, které se v konfliktních situacích na pracovištích vyskytují. Následující podkapitoly nabídnou přehled definic, projevů i příčin a následků jednotlivých forem a typů konfliktů.

### 2.1 Formy konfliktu

Prvním typologickým rozlišením konfliktu na pracovišti je na konflikt obsahový (task conflict), vztahový (relation conflict) a procesní (process conflict). Konflikty ve vztazích, úkolech nebo pracovních procesech totiž odrážejí jedinečné situace nesouhlasu v rámci dosahování společného cíle, stejně tak i zpochybňují obecnou touhu po harmonických vztazích s ostatními na pracovišti (Bruk-Lee et al., 2013). Mezi těmito typologickými vymezeními však existuje značné koncepční překrývání (Omisore & Abiodun, 2014).

#### 2.1.1 Konflikt obsahový

Termín „task conflict“ překládám stejně jako je přeložen v knize od autora DeVito (2008) jako konflikt obsahový. Tento typ konfliktu se objevuje, když se členové organizace neshodnou na svých úkolech nebo otázkách náplně práce. Obsahové konflikty se týkají neshod mezi dvěma nebo více osobami ohledně úkolu, který má být proveden. Tyto neshody mohou zahrnovat rozdíly v pohledech, nápadech a názorech. Také neshody ohledně rozdělení zdrojů, postupů a interpretace faktů lze zahrnout pod obsahový konflikt (Ågotnes et al., 2018, s. 557; Ayoko & Pekerti, 2008, s. 299; Caesens et al., 2019, s. 2; Omisore & Abiodun, 2014, s. 123; Riaz & Junaid, 2011, s. 601; Römer et al., 2012, s. 255-256; Sonnentag et al., 2013, s. 168). Například dva

lidé, kteří musí zkoordinovat svá úsilí, aby úkol dokončili, a navrhuji různé přístupy, jak dospět k nejlepšímu řešení úkolu, pocítí tento typ konfliktu.

Podle autorů Sonnentag et al. (2013) obsahový konflikt zvyšuje napětí a úzkost. Představuje další zátěž pro každodenní pracovní život zaměstnanců, protože k nalezení společného řešení konfliktu je zapotřebí čas a značné kognitivní úsilí. Tyto zdroje vynaložené na vývoj konfliktu a řešení zkracují čas, který je k dispozici pro práci na úkolu, což může vést ke zhoršení pracovní atmosféry na pracovišti. Obsahový konflikt může být spojen s několika prospěšnými účinky, jako je zlepšení pracovních debat v týmu, což vede ke kvalitním nápadům a inovacím. Obsahový konflikt může být ale také spojen s několika škodlivými účinky, jako je nespokojenost s prací, nedostatek týmové spolupráce nebo zvýšená úzkost (Omisore & Abiodun, 2014).

Autoři Ayoko a Pekerti (2008) zase tvrdí, že na jedné straně může mít obsahový konflikt potenciál negativně ovlivnit spokojenost s tím, že tento stav může na pracovišti setrvat i dlouhodobě. Na druhé straně však obsahový konflikt může přinášet značný pozitivní vliv na skupinové výsledky – zvyšuje výkon skupiny, soudržnost, odhodlání a spokojenost. S tím souhlasí i autoři Bruk-Lee et al. (2013), kteří také vyzdvihují pozitivní účinky obsahového konfliktu, jako jsou koncepce nových nápadů, efektivní využívání zdrojů, plnění úkolů a přesné posouzení pracovních požadavků. Obsahové konflikty jako takové mohou pomoci zvýšit kvalitu skupinového rozhodování a efektivitu týmu, protože stimulují odlišné myšlenky a podporují lepší kognitivní porozumění důležitým otázkám (Caesens et al., 2019).

### **2.1.2 Konflikt vztahový**

Vztahové konflikty pocházejí z mezilidských neslučitelností mezi dvěma nebo více osobami a často produkují negativní individuální emoce,



jako je úzkost, nedůvěra nebo zášť, frustrace, napětí a strach z odmítnutí ostatními členy týmu. Ke konfliktu ve vztazích dochází, když se strany neshodnou v osobních záležitostech, které nesouvisejí s prací, jako jsou střety osobností, politických názorů, koníčků a společenských událostí (Ågotnes et al., 2018, s. 557; Ayoko & Pekerti, 2008, s. 300; Caesens et al., 2019, s. 2; Omisore & Abiodun, 2014, s. 123; Riaz & Junaid, 2011, s. 601; Römer et al., 2012, s. 255; Sonnentag et al., 2013, s. 168).

Na rozdíl od konfliktu obsahového, který může vést k pozitivnímu působení na výkonnost na pracovišti, konflikt vztahový je v literatuře za výhradně negativní. Autoři Ayoko a Pekerti (2008) popisují, že vztahový konflikt na pracovišti vyvolává nepřátelství, apatii a nedůvěru. Brání kognitivní schopnosti jedince posuzovat a zpracovávat nové a komplexní informace. Ve stejném duchu se členové skupiny zapojení do tohoto typu konfliktu cítí ohroženi a je tedy méně pravděpodobné, že budou spolupracovat s ostatními členy týmu, zejména s těmi, kteří jsou vnímáni jako zdroj konfliktu.

Vztahový konflikt tedy výrazně zhoršuje výkon, úroveň spokojenosti na pracovišti i týmovou spolupráci (Bruk-Lee et al., 2013, s. 340; Caesens et al., 2019, s. 1; Riaz & Junaid, 2011, s. 601; Römer et al., 2012, s. 256; Sonnentag et al., 2013, s. 168). Podle autorů Caesens et al. (2019) vztahové konflikty snižují schopnost týmů efektivně pracovat, protože zaměstnanci ztrácejí energii vzájemnými hádkami a nevěnují se řešení problémů souvisejících se zadanými úkoly. Eskalace toho typu konfliktu může mít za konečný důsledek i odchod zaměstnanců z organizace. Autor Marzionna (2022) ve svém článku dokonce uvádí, že vztahový konflikt je úzce spjat se vznikem šikany na pracovišti.

### **2.1.3 Konflikt procesní**

Procesní konflikt je podobný konfliktu obsahovému, ovšem u tohoto typu nejde o neshodu cílů nebo náplně práce, ale o neshodu přístupu skupiny k plnění cílů, metodám nebo strategiím. Jde o konflikt nad pravidly a postupy při rozdělování zdrojů a pravomocí mezi členy týmu na pracovišti (Ayoko & Pekerti, 2018, s. 300-301; Omisore & Abiodun, 2014, s. 123; Römer et al., 2012, s. 255-256). Procesní konflikt je pak vyvolán nad neshodujícími se odpověďmi v týmu na otázky, jako jsou: jak by mělo plnění úkolů probíhat, kdo je za co zodpovědný, jak by měly být úkoly delegovány, kdo bude zapisovatelem při týmových poradách, kdo bude mít poslední slovo při společném brainstormingu, ...

V důsledku může mít procesní konflikt negativní dopad na emoce lidí a může zvýšit pravděpodobnost, že člověk zažije konflikt v budoucích interakcích (Römer et al., 2012). Podle autorů Omisore a Abioduna (2014) bývá procesní konflikt spojován s nižší morálkou a sníženou produktivitou a nízkým výkonem týmu. S tímto souhlasí i autoři Ayoko a Pekerti (2018), kteří rovněž procesní konflikt spojují s nižší úrovní morálky a nízkou produktivitou. Tento typ konfliktu také negativně ovlivňuje kvalitu práce při plnění úkolů, kdy zaměstnanci často soustředí svou pozornost na irelevantní spory o schopnostech členů skupiny. Tento konflikt také souvisí i s obavami zaměstnanců o spravedlivost, poctivost či důvěru na pracovišti.

## **2.2 Úrovně konfliktu**

Konflikt je také možné dělit podle počtu zúčastněných osob na několik úrovní – intrapersonální (vnitřní, osobní konflikty jedné osoby), interpersonální (konflikty mezi dvěma lidmi), skupinové (konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí). I tyto typy konfliktu se mezi sebou můžou

kombinovat, nejde je od sebe přesně oddělit, stejně jako formy konfliktu (Křivohlavý, 2002).

### **2.2.1 Konflikt intrapersonální**

Intrapersonální konflikt vzniká uvnitř jednotlivce. Může se vyvinout z psychologických faktorů, jako jsou vlastní myšlenky, ideologie, emoce a hodnoty. Nastává, když se člověk hádá sám se sebou, ale nemůže dospět ke kladnému rozhodnutí. Někdy se jeho výsledek může stát nebezpečným a může způsobit netrpělivost, skleslost nebo jiné psychické problémy. Na pracovištích spolupracuje spousta jednotlivců, jejichž individuální myšlenky jsou různé. Když si pečlivý zaměstnanec všimne, že jeho nadřizený běžně odměňuje nedbalého zaměstnance za nejlepší výkon, může se pečlivý zaměstnanec cítit sklíčený. Jinými slovy, zhroucení je možným výsledkem nespravedlnosti vůči odměně za výkon. Tento pečlivý a poctivý zaměstnanec nezískává motivaci ani inspiraci na pracovišti – tato skleslost může oslabit jeho budoucí tvůrčí potenciál (Yasmin & Aleya, 2017).

Podobně chápou intrapersonální konflikt i autoři Riaz a Junaid (2011). Podle nich jsou zdroje intrapersonálních konfliktů převážně hierarchické a strukturální. Dva hlavní zdroje jsou nesprávné přiřazení, nesoulad cílů a nepřiměřené požadavky na kapacitu. Špatné přidělení znamená, když je zaměstnanci přidělen úkol, pro který nemá odpovídající odborné znalosti, schopnosti a odhodlání. Zaměstnanec tak může zažít přetížení rolí, které vede ke konfliktu rolí. Zatímco nepřiměřené nároky na kapacitu znamenají, že zaměstnanec nemůže řádně uspokojit všechny požadavky své pozice ani tím, že pracuje na maximum, vede to opět k přetížení rolí. Kapacita zaměstnance (jeho dovednosti, schopnosti a nasazení) tedy převyšuje nároky na pozici, on pak považuje svou pozici za nenáročnou.

Struktura organizace má velký vliv na intrapersonální konflikt. Organizace podporuje konflikt vytvářením protichůdných cílů, politik a rozhodnutí. Analýza strukturálních proměnných, jako je formalizace, rozsah dohledu, velikost pracovní skupiny, rozsah podřízenosti, funkční vzájemná závislost a participace, představuje významný základ vlivu na oba, konflikt rolí a nejednoznačnost rolí. Autoři také tvrdí, že intrapersonální konflikty může ovlivnit i styl řízení v organizaci. Konfliktů se objevuje méně, když se nadřízení častěji zapojují do chodu pracoviště při pocitu nejistoty, poskytují řád, strukturu a standardy, usnadňují týmovou práci a jsou otevření zpětné vazbě.

### **2.2.2 Konflikt interpersonální**

Interpersonální konflikt vzniká při střetu mezi dvěma různými jednotlivci – jejich odlišnými názory, zájmy, přesvědčením nebo hodnotami, na kterých oběma záleží (Ågotnes et al., 2018, s. 557; Dijkstra et. al., 2011, s. 168; Notelaers et al., 2018, s. 2). Lidé jsou přirozeně různí, pokud jde o jejich názory nebo životní styl. Konflikty vznikají z rozdílností a nedorozumění a vyvrcholí, když se pocity nespokojenosti vymknou kontrole. Interpersonální konflikty na pracovišti mohou vést k nepřátelským a agresivním vztahům, kromě toho také mohou narušovat rutinní funkce pracoviště vytvořením konfliktní zóny, která může ovlivnit i ostatní zaměstnance (Yasmin & Aleya, 2017).

Interpersonální konflikt je však běžnou zkušeností ve společnosti a v životě organizace, protože je důsledkem vzájemné interakce lidí – nedá se mu tedy vyhnout (Dijkstra et. al., 2011). Podle autorů Castellini et al. (2022) zprávy týkající se interpersonálních konfliktů na pracovišti v posledních letech často vzrůstají, a to v souvislosti s vysokou konkurenceschopností a tlaky v práci, zejména v rámci globalizace trhu práce, ekonomických výkyvů, finanční nestability, restrukturalizace nebo snižování stavu zaměstnanců.

Také autoři Riaz a Junaid (2011) ve svém článku označují za předchůdce interpersonálních konfliktů právě stres na pracovišti, protože stres negativně ovlivňuje pohodu zaměstnanců, kteří pak mohou vyvolat konflikt s kolegy, kteří jsou k takovému konfliktu náchylnější kvůli jejich špatnému výkonu. Interpersonální konflikt s kolegy významně souvisí s osobními výsledky (sebevědomí, celková pohoda, emoční vyčerpání), zatímco interpersonální konflikty s nadřízenými významně souvisí s výsledky organizace, jako je spokojenost s prací, organizační nasazení nebo míra fluktuace.

Mezi projevy interpersonálního konfliktu patří nesouhlas, vměšování se a negativní emoce a může mít větší či menší vliv na zdravotní stav zúčastněných zaměstnanců na pracovišti jak po fyzické, tak i psychické stránce (Oxenstierna et al., 2011). Autoři Ågotnes et al. (2018) také do dopadů eskalovaných interpersonálních konfliktů na pracovišti řadí i šikanu, která byla jiným autorem zařazena jako důsledek vztahových konfliktů, mezi které právě interpersonální konflikt patří (Marzionna, 2022).

### **2.2.3 Konflikt skupinový**

Skupinový konflikt se dělí na dva typy – konflikt v rámci skupiny a konflikt mezi skupinami na pracovišti. Skupinou se může rozumět jak tým zaměstnanců, tak i samotná organizace.

Intraskupinový konflikt, tedy konflikt v rámci skupiny, vzniká mezi jednotlivci ve skupině. Primárně k němu může dojít v důsledku nesprávných interpretací a bezohledného jednání ve skupině. Skupina se skládá z různých lidí s různými osobnostmi a mohou tak používat různé přístupy k řešení konkrétních problémů nebo problémů mezi sebou (Yasmin & Aleya, 2017). Když se skupina skládá z jednotlivců s různými styly interpersonální komunikace, postoji, hodnotami a zájmy, pak je vyšší pravděpodobnost, že její

členové budou mít opačný pohled na cíle skupiny a organizace. Intraskupinové konflikty jsou výrazně méně časté v homogenních skupinách než v heterogenních skupinách (vyznavači různých náboženství, lidé různého etnického původu, různého vzdělání, věkové skupiny, generace, ...).

Autoři Riaz a Junaid (2011) ve svém článku uvádí tři situace týkající se možných konfliktů uvnitř skupiny na pracovišti nebo organizace. Za prvé, nadřízený zachází se členy skupiny odlišně. Poškozený zaměstnanec může být v konfliktu s upřednostňovanými členy. Ve druhé situaci se členové skupiny sjednotí proti svému nadřízenému. Může to být proto, že mění popisy práce, plány, pravidla a předpisy a uvaluje nějaké sankce. Členové mohou tyto akce vnímat jako nespravedlivé a/nebo zaujaté, a můžou tak odolávat těmto změnám, které mohou způsobit konflikty. Ve třetí situaci tvoří členové podskupiny. Rozdíly v pracovních místech, zaujatost uvnitř skupiny nebo vně, rozdíly v názorech podskupin mohou vést ke konfliktům uvnitř skupiny jako takové.

Interskupinový konflikt, tedy konflikt mezi skupinami, vzniká mezi dvěma skupinami. Vyskytuje se v důsledku různých zájmů, cílů a zásad různých skupin. Za interskupinové konflikty může mít zodpovědnost konkurence, nedorozumění nebo nedostatek zdrojů (Yasmin & Aleya, 2017). Podle autorů Riaz a Junaid (2011) jsou zdroje interskupinových konfliktů většinou strukturální povahy, jako je organizační hierarchie, rozsah kontroly a centralizace moci. Organizace používá k dosažení celkových organizačních cílů diferencované podsystémy. Ty pak rozvíjejí odlišné funkce, cíle a normy. Tyto podsystémy spolu soutěží o zdroje, sílu a status. Tato heterogenita vede ke konfliktu mezi odděleními.

Autoři také rozlišují tři kategorie vzájemných závislostí pracovních skupin, a to společnou vzájemnost – kde jsou skupiny na sobě relativně

nezávislé, ale nadále pracují na dosažení cíle organizace; sekvenční vzájemnost – kde se výstup jedné jednotky stává vstupem jiné jednotky v řadě; a reciproční vzájemnost – kde výstupy jedné skupiny se stávají vstupem jiných skupin v libovolném směru. Sekvenční a reciproční vzájemnosti jsou hlavními zdroji interskupinových konfliktů. Potenciál pro interskupinový konflikt existuje, když dvě jednotky (skupiny nebo oddělení) závisí na společném fondu organizačních zdrojů, jako je fyzický prostor, vybavení, pracovní síla, provozní fondy, kapitálové fondy, centrální personální zdroje a centralizované služby.

## **2.3 Konflikt na pracovišti v měřítku organizace**

Mezi zvláštní typy konfliktů na pracovišti patří také konflikt organizační a konflikt hierarchický. Oba tyto typy popisují konflikt na pracovišti ve větším měřítku a navazují na předchozí rozdělení, kdy spolu jistým způsobem souvisejí. Následující podkapitola tedy nahlédne jak na jejich společné rysy, tak i odlišnosti, případně dojde k propojení s přechozími typologiemi konfliktu na pracovišti.

### **2.3.1 Konflikt organizační**

Organizační konflikt se vyskytuje na všech organizačních úrovních a vyplývá z mnoha procedurálních a personálních problémů. Data o příčinách konfliktu sahají od zjevných – tedy nedostatek zdrojů, špatná komunikace, konkurence, zneužívání moci a porovnávání mzdy a odměn, nespokojenost – až po méně zřejmé příčiny, jako jsou nejednoznačné linie podávání zpráv a nejasná očekávání, regulace extrémního chování i jemné kulturní rozdíly (Katz & Flynn, 2013). Autoři Katz a Flynnová (2013) ve svém článku uvádějí tři klíčové prvky ovlivňující projevy konfliktu v organizačním měřítku:

- moc – schopnost a prostředky k dosažení cílů;

- požadavky organizace – různá očekávání pracovních povinností, kvality a rychlosti;
- hodnota – sebeúcta zaměstnanců a další emocionální potřeby.

Každý z těchto prvků je vysoce vzájemně závislý a ovlivňuje druhy a intenzitu konfliktů v pracovním prostředí.

Autoři Yasmin a Aleya (2017) popisují, že organizační konflikt na pracovišti může vyvolat negativní důsledky ovlivňující vztahy, a to jak individuální, tak i skupinové. To může vést k vážné ztrátě času a energie, pokud se jej nepodaří kompetentně řešit. Někdy však může otevřít nové příležitosti pro budování vztahů, pokud se s ním zachází upřímně, nestranně a citlivě. Zvládání organizačního konfliktu také posiluje vztahy mezi skupinami a jednotlivci na jejich pracovištích a samozřejmě i v jiných oblastech života. Pro zajištění produktivního a výkonného pracoviště je nutné konflikt na pracovišti zcela podchytit. Kromě toho, samotné porozumění konfliktům a uplatňování různých strategií řízení může vytvořit pozitivní a přátelské pracoviště.

### 2.3.2 Konflikt hierarchický

Konflikty na pracovišti mezi nadřízeným a podřízeným jsou popisovány jako konflikty hierarchické (Kalter et al., 2018). Tento typ konfliktu je v literatuře spíše nedostatečně popsán. Některé výzkumy jej analyzovaly spíše jako interpersonální typ konfliktu na pracovišti kvůli rozdílné úrovni autority, tedy i rozdílným názorům, postojům, cílům, ... Podle autorů Benitez et al. (2007) se však interakce mezi nadřízeným a podřízenými neomezují pouze na autoritativní pokyny, jak postupovat, ale nadřízení se také snaží vytvářet i prostory pro *společnou* práci a komunikaci, odkloněnou od hierarchických rozdílů. V této souvislosti mohou vznikat rozpory mezi



nadřízenými a podřízenými, a to nejen emocionální (vztahový konflikt), ale také protichůdné úhly pohledu v době vytváření společného úkolu (obsahový konflikt), jako je způsob jeho provedení nebo rozdělení zdrojů.

Když se nadřízený a podřízený neshodnou nad úkolem, je pro nadřízeného obtížné přijmout kritiku nebo výzvy pocházející od podřízených, protože to lze považovat za urážku jeho pozice nadřízeného. Obvykle se od nadřízeného očekává, že bude mít více znalostí a zkušeností než podřízený, což může přispět ke snížení spokojenosti zaměstnanců v práci. Interakce mezi nadřízeným a podřízeným tak mohou být charakterizovány nevraživostí, podrážděním nebo mrzutostí, a to i v případě, že obě strany nemají ohledně úkolu žádné neshody. Obsahové konflikty mezi nadřízenými a podřízenými doprovází navíc emocionální zátěž, takže je pravděpodobné, že když dojde ke konfliktu úkolů mezi nadřízeným a podřízeným, objeví se i konflikt vztahový (Benitez et al., 2007). Poslední formu konfliktu na pracovišti, tedy konflikt procesní, zase v měřítku hierarchie v organizaci zdůrazňuje Bednář, kdy při hierarchickém konfliktu mají nadřízený a podřízený jiný názor na to, jak jsou distribuovány zdroje jakékoliv povahy (2015).

## **2.4 Funkčnost konfliktu**

Jak bylo již zmíněno, konflikt na pracovišti může být jak přínosný, tak i ničující. Proto v následujícím rozdělení bude přiblíženo, kdy a za jakých podmínek bude konflikt pro pracoviště funkční a kdy bude naopak dysfunkční a destruktivní.

### **2.4.1 Konflikt funkční**

Funkční nebo konstruktivní konflikt podporuje cíle skupiny a zlepšuje její (skupinový) výkon. Pokud konflikt vede ke zdravé konkurenci mezi skupinami a skupiny pracují tvrději a produkují více, je to výhodné jak pro

samotnou skupinu, tak i celou organizaci. Jde o konfrontaci nebo střet dvou myšlenek, cílů a stran, který zlepšuje výkon zaměstnanců a organizace (Omisore & Abiodun, 2014).

Autorka Stacková (2017) ve svém článku uvádí, že funkční konflikt je velmi užitečný při skupinových projektech a týmové spolupráci. I když některé pocity vyvolané konfliktem mohou být negativní, nesouhlasy vedou k zapojení do diskuzí. Při řešení konfliktů je třeba se zaměřit na hledání kompromisů, tedy způsobů, které všem lidem umožní „vyhrát“. Konflikt obvykle vede k tomu, že jedna strana „vyhraje“ na úkor druhé. Konflikt se stává dysfunkčním, když se mu lidé vyhýbají nebo k němu přistupují na základě výhry/prohry, kde jedna strana je vítězem a druhá poraženým. Je povinností manažera nebo člena týmu zajistit, aby tato situace nenastala, protože má negativní dopady na vítěze i poražené.

Podle autorů Massey a Dawese (2007), tam, kde je přítomen funkční konflikt, lidé cítí svobodu vyjadřovat své názory a zpochybňovat nápady, přesvědčení a domněnky ostatních. Funkční konflikt lze považovat za lék na „skupinové myšlení“, kde pocity solidarity a loajality k rozhodovací skupině převažují nad imperativem logického a realistického zhodnocení všech možností. V souladu s tím definují funkční konflikt jako konstruktivní zpochybňování myšlenek, přesvědčení a předpokladů a respektování názorů druhých, i když se strany neshodnou. S tímto souhlasí i autoři Omisore a Abiodun (2014), kteří ve svém článku také uvádí, že jednou z hlavních výhod konstruktivního konfliktu je, že dává svým členům šanci identifikovat problémy a vidět příležitosti. Může také inspirovat k novým nápadům, učení a růstu mezi jednotlivci.

## 2.4.2 Konflikt dysfunkční

Konflikty na pracovišti však nejsou všechny jen dobré. Existují konflikty, které brání výkonu skupiny – jedná se o konflikty dysfunkční nebo destruktivní. Konflikt je v organizacích nevyhnutelný a žádoucí, ale není-li účinně řešen, může roztrhat vztahy a narušit tak výměnu myšlenek, informací a zdrojů ve skupinách a mezi odděleními. Dysfunkční konflikt brzdí nebo brání dosažení cílů organizace. Dysfunkční konflikt obvykle brání také výkonu organizace a vede tak ke snížení produktivity. Tato konfliktní orientace se vyznačuje konkurenčními individuálními zájmy, které převažují nad celkovým zájmem podniku. Například manažeři si navzájem zatajují informace, zaměstnanci sabotují práci ostatních, ať už záměrně, nebo prostřednictvím nenápadného, konfliktem motivovaného nezájmu o týmovou práci (Omisoré & Abiodun, 2014).

Dysfunkční forma konfliktu na pracovišti je spojena s negativními výsledky, včetně zkreslování a zadržování informací na úkor ostatních v organizaci, nepřátelství a nedůvěry během interakcí, oportunistického chování, gatekeepingu a vytváření překážek pro rozhodování. Předpokládá se, že dysfunkční konflikt snižuje výkon týmu a spokojenost členů kvůli souvisejícímu napětí a antagonismu a může odvádět pozornost lidí od plnění úkolů. Dysfunkční konflikt je tedy pro pracoviště či organizaci nezdravý a spojený s destruktivním chováním, nespokojeností a špatným individuálním a/nebo skupinovým výkonem (Massey & Dawes, 2007).

V této kapitole nám byly přiblíženy různé typologie a rozdělení konfliktu na pracovišti. Každá forma nebo typ konfliktu je něčím specifická, má odlišnou podobu, je způsobena odlišnými faktory, ovšem dopady na jednotlivce, pracovní tým, oddělení nebo celou organizaci se často překrývají – v pozitivních i negativních důsledcích. Každá z těchto typologií

je důležitá pro rozeznání pravé povahy daného konfliktu na pracovišti. Právě rozpoznání, s jakým konfliktem se na pracovišti pracovníci setkávají, může výrazně napomoci s včasným zásahem, správným řízením a úspěšným vyřešením konfliktu. Některé jeho typy nebo formy mohou mít funkční podstatu a přinést na pracoviště nové a inovativní nápady, zlepšit komunikaci mezi kolegy či vedením, pomoci zaměstnancům růst, nebo podstatu dysfunkční, kdy takový konflikt může úplně rozložit nejen pracovní tým. Co mají všechny konflikty však společné, je, že se s nimi musí pracovat. A právě o řízení, úspěšném řešení konfliktů na pracovišti a jeho následnému předcházení pojednává následující kapitola.

### 3 Řízení konfliktů na pracovišti

V předchozích kapitolách byl konflikt na pracovišti popsán a charakterizován dle různých typů nebo funkcí. Jeho řešení bylo v některých částech naznačeno, ovšem v této kapitole bude řešení konfliktů na pracovišti představeno komplexně. Někteří autoři v současných člancích a výzkumech hovoří o kolektivních krocích k řešení konfliktu na pracovišti, někteří zase řešení adresují na manažerské pozice či jiné poradce.

Jak již bylo několikrát v práci zmíněno, konflikty jsou nevyhnutelné v životě i v organizacích. Mají však některé pozoruhodné výhody, pokud se s nimi zachází správně, protože otevírají problémy a nutí zainteresované strany hledat řešení, která jsou přijatelná pro všechny. Bohužel, konflikty, které se vymknou kontrole, jsou škodlivé pro všechny. Zvládání konfliktů se tak stává nutností (Omisore & Abiodun, 2014).

#### 3.1 Řešení konfliktu

Autoři Forth a Dix (2016) ve své publikaci přibližují historii řízení konfliktů a sledují tak, jak se mění kvalita řešení sporů na pracovišti. Podle nich došlo v posledním desetiletí k velkému rozšíření prevalence postupů řešení sporů na pracovišti a systematizace přístupů k řešení stížností nebo disciplinárních záležitostí. Ačkoliv to představuje zlepšení ve srovnání s předchozími desetiletími, stále existují některé značné problémy spojené s efektivním řešením sporů na pracovišti. Jedním z takových problémů je určit, do jaké míry vedly postupy řešení sporů na pracovišti v některých smyslech k přílišné formalizaci způsobu řešení konfliktů v práci. Postupy nepochybně přinášejí všem stranám důležitou míru jistoty ohledně rámce pro řešení konfliktu, ale přílišné spoléhání na ně může vést ke snížení důrazu na

méně formální přístupy takovým způsobem, aby se snížily šance na nalezení restorativního řešení.

Další kritiku formalizace způsobu řešení konfliktů na pracovišti přináší výzkum autorů Katze a Flynn (2013). V jejich studii popisují, že nejběžnějšími formálními systémy stížností jsou standardní procesy vyplnění formuláře stížnosti, jeho odeslání nadřízenému a čekání na odpověď nebo eskalaci stížnosti na vyšší úroveň v organizaci. Podle mnoha vedoucích pracovníků a zaměstnanců formální systémy způsobí více konfliktů, než je vyřeší, a to kvůli zdoluhavé, namáhavé a komplikované cestě k vyřešení a pravděpodobnému výsledku, který není vždy pozitivní.

Autoři Currie et al. (2016) zase popisují, že i když se organizace liší v metodách řešení konfliktů na pracovišti, mezi společné základní předpoklady neúspěšného řízení konfliktů patří pohlížení na konflikt na pracovišti jako na symptom selhání managementu; odmítání myšlenky, že konflikt na pracovišti je zakořeněn v zásadně protichůdných zájmech zaměstnanců a organizací; a označení konfliktu na pracovišti jako patologický, obvykle důsledkem špatného nebo nešikovného chování ze strany jednotlivých zaměstnanců nebo manažerů nebo nějakého zavádějícího administrativního nebo organizačního postupu.

Vnímání, že konflikty jsou řízeny špatně, bývá také často připisováno nedostatku schopností, důvěry a ochoty na straně manažerů. Autoři Saundry a Jonesová (2016) prezentují výzkum, který potvrzuje, že při řízení konfliktů na pracovišti jsou manažeři při odklonu od více formalizovaných přístupů opatrní a mají obavy ze soudních sporů. Dáno je to kontextem organizačních faktorů, které ovlivňují, do jaké míry jsou manažeři ochotnější riskovat neformální cesty k řešení konfliktů. Vliv má na to i skutečnost, že řízení a zvládnutí konfliktů vyžaduje dovednosti, které manažeři často neměli

příležitost získat, ať už školením nebo zkušenostmi. Nedostatek manažerských kompetencí tedy pouze podporuje zjednodušený a rigidní přístup ke konfliktům. „Řízení konfliktů“ a „řízení obtížných situací“ jsou skutečně dvě nejnáročnější části role manažera. Podle autorů je zřejmé, že tam, kde organizace investují do specifického a podrobného školení řešení konfliktů, z toho mohou těžit nejen manažeři, ale i HR a zástupci odborů a v důsledku toho se může zlepšit klima vztahů se zaměstnanci v organizaci.

### **3.2 Mediace, facilitace a koučování**

Ignorování konfliktů na pracovišti může být nákladné, stejně tak v konečné fázi i soudní vyjednání – konflikty však lze vyřešit i mírovou cestou. Velké i malé organizace mají proto tendenci využívat externích služeb pro zaměstnanecké konflikty, včetně poradenských služeb v oblasti lidských zdrojů, služeb asistenčních programů pro zaměstnance a služeb právního poradenství pro vážné situace. Větší organizace mají právní personál přímo na místě, zatímco menší organizace si mohou podle potřeby najmout externího poradce (Katz & Flynn, 2013).

Protože proces mediace řeší zájmy všech stran, může být mocným zdrojem pro zachování pracovních vztahů způsoby, které by nebyly možné v rozhodovacích postupech s nulovým součtem. Davisová (2023) ve svém článku tvrdí, že najmutí mediátora na pracovišti, který bude podporovat týmy při vedení konfliktu a který zve všechny strany k účasti na oboustranně uspokojivém výsledku, nabízí trvalé řešení konfliktů na pracovišti a alternativu zdlouhavým a drahým soudním sporům. Podle ní je mnohem účinnější konflikt řešit intervencí, která zahrnuje restorativní praktiky, různé dialogové intervence, mediaci a facilitace. Důraz přikládá zvláště restorativním praktikám, které se narozdíl od více represivních přístupů, kde

hlavním cílem je potrestat provinilou stranu, snaží zapojit provinilou stranu do nápravy škod, které jejich jednání způsobilo, a navrácení co nejvíce normálního stavu poškozené straně.

I autor Roche (2016) ve své studii poukazuje na význam těchto praktik. Podle něj je pravděpodobné, že výskyt praktik alternativního řešení sporů bude i nadále narůstat, protože zaměstnavatelé, zaměstnanci i odbory hledají nové a účinnější způsoby řešení konfliktů na pracovišti – zejména možnosti založené na „zájmově orientovaných“ postupech, jako je právě mediace, kolektivní facilitace nebo med-arb (zkráceno z mezinárodně používaného výrazu „Mediation-Arbitrage“, což je způsobem řešení sporů, který propojuje mediaci s rozhodčím řízením), které upřednostňují kompromisy a řešení, s nimiž mohou strany žít, a které se vyhýbají nebo oddalují rozhodování nebo řešení „založená na právech“.

Davisová (2023) navíc uvádí tři metody, jak vytvořit pracovní kulturu založenou na péči a soucitu:

- Konfliktní koučování – umožňuje jednotlivcům rozvíjet dovednosti a strategie konstruktivním způsobem řešit konflikty.
- Programy prevence konfliktů – pro prevenci konfliktů, vybudování komunikačních dovedností a podporu afirmujícího pracoviště.
- Restorativní kruhy – facilitované rozhovory s jednotlivci v konfliktu, kde sdílené perspektivy, pocity a potřeby pomáhají podporovat porozumění, empatii a řešení.

Závěrem ještě popisuje celý proces mediace na pracovišti. Při mediaci na pracovišti slouží neutrální třetí strana jako mediátor využívající proces intervence při konfliktu, aby zjistil vzájemně dohodnuté řešení (win-win) pro všechny strany. Při mediaci mají strany do procesu rovnocenný vstup. Během



mediace si všechny strany mohou vyměňovat informace, vyjadřovat požadovaná očekávání a navrhnout východiska k řešení. Mediátor tento proces usnadňuje tím, že pomáhá stranám efektivně komunikovat. Všechny strany musí souhlasit s účastí v procesu mediace v dobré víře. Když se manažeři a členové jejich týmu naučí zasahovat v konfliktních situacích, dokáží respektovat důstojnost každého člověka, což vede k produktivnější a angažovanější spolupráci v organizaci.

### **3.3 Předcházení konfliktů na pracovišti**

Jak už bylo nastíněno v předchozích kapitolách a podkapitolách, nejlepším řešením konfliktů a zabránění tak jeho negativních dopadů na jedince, tým či organizaci jako takovou je jeho prevence, případně podpora usměrnění konfliktu k prospěšnému účinku. Autorka Starková (2017) ve svém článku jako nejúčinnější prevencí proti zhoubným konfliktům na pracovišti uvádí komunikaci. Ta by měla být vždy otevřená a upřímná, bez manipulací, výhrůžek nebo výčitek. Vyzdvihuje také empatii jak už mezi kolegy, tak ve vztahu podřízený-nadřízený. Pokud existuje vysoká úroveň individuální a skupinové důvěry a objeví se konfliktní situace, skupina může díky konfrontaci vyrůst. Členové skupiny se učí, že mohou čelit i osobnostním střetům a spolupracovat jako skupina na jejich řešení. Skupina, která spolu bojuje, spolu zůstane – buduje se tak silná skupinová soudržnost.

Autoři Currie et al. (2016) vypracovali na téma řízení konfliktu na pracovišti přehledovou studii, kde popisují čtyři hlavní cesty, jak se s konfliktem v organizacích pracuje:

1. alternativní řešení konfliktů jako mediace, kolektivní facilitace, ombudsmani;
2. formální disciplinární postupy formou stížností;

3. přenesení odpovědnosti za řízení konfliktů na pracovišti na HR oddělení;

První tři cesty jsou silně reakční, čeká se tedy, až vznikne konfliktní situace a ta se poté řeší jednou z výše uvedených cest. Právě tyto způsoby řízení nebo řešení konfliktů na pracovišti byly v kapitole již popsány. Nejúčinnějším způsobem, jak řešit konflikt na pracovišti, je však cesta čtvrtá:

4. zabránění vzniku konfliktu na pracovišti.

V nedávné literatuře o řízení lidských zdrojů autoři objevili osobitý přístup k prevenci zvládnání konfliktů na pracovišti. Hlavním cílem této literatury je účinně předcházet konfliktům tím, že je socializujeme mimo organizaci. To zahrnuje podporu psychologického souladu mezi zaměstnanci a jejich pracovištěm, což pak vede ke ztotožnění se s účelem, posláním a hodnotami organizace. Dochází tak k tvorbě občanského chování organizace, které odmítá „negativní“ formy konfliktu.

Autoři identifikují sedm opakujících se témat v související literatuře: pomáhající chování; sportovní chování; organizační loajalita; soulad s organizačními pravidly; individuální iniciativa; občanská ctnost; a seberozvoj. Klíčem tohoto chování organizace je v tom, že zaměstnanci přicházejí na to, aby svůj kariérní postup považovali za provázaný s úspěchem jejich zaměstnávající organizace. Jde tedy o zaměstnance, kteří si ochotně pomáhají, tolerují každodenní potíže na pracovišti, podporují a v případě potřeby hájí poslání organizace, internalizují organizační pravidla a postupy, „jdou nad rámec povinností“ posouvat výkonnost organizace a snažit se rozvíjet své vlastní atributy a schopnosti (Currie et al., 2016).

Autor Patry (2023) ve svém článku mimo již výše zmíněná preventivní opatření, jako je podpora spolupráce v týmu, důvěry a respektu na pracovišti,

spravedlivé zacházení bez ohledu na pracovní zařazení, zkušenosti nebo jiné odlišující faktory, uvádí jako důležitý faktor předcházení konfliktu na pracovišti poskytování manažerům i zaměstnancům náležitá školení. Podle něj by všichni členové organizace měli absolvovat důkladná školení o poctivých praktikách zaměstnanců, diverzitě, rovnosti a začlenění, sexuálním obtěžování a zvládání konfliktů. Manažeři by pak navíc měli projít specifickým školením o tom, jak provádět spravedlivá hodnocení zaměstnanců a vyhnout se zaujatosti a jak to vše zasahuje do každodenních interakcí a celkového zdraví organizace.

Ve svém článku autor Troy (2021) také uvádí, že školení zaměstnanců je nezbytné pro rozvoj dovedností jednotlivců a růst podnikání. Podle jeho dat stráví pracovníci školením každý rok průměrně dva až patnáct dní. Tato školení lze provádět buď interně, nebo externě. Interní školení jsou cenově výhodnější, protože jsou obvykle zajišťována z oddělení lidských zdrojů. Specifickým rysem interních školení je jakási neformálnost plynoucí z familiarity interního lektora s pracovníky. To může být značné pozitivum, ale i výzva k udržení organizovanosti a určité formálnosti. Externí lektor zase může organizaci nabídnout nový způsob přístupu k podnikání, o kterém se dříve neuvažovalo. Externí lektori navíc mohou poskytnout hluboké znalosti v konkrétní oblasti pro školení zaměstnanců, a tato širší zkušenost může být neocenitelná. Nevýhodou jsou však vyšší finanční náklady za externí školení, která často nejsou jednorázová a musí se absolvovat v etapách pro dosažení očekávaných výsledků.

Konflikty jsou nevyhnutelné, je nutné je tedy řešit. V rámci organizací jsou postupy řízení konfliktu různé. Může se jednat spíše o formálnější postupy, jako je formální systém stížností, ovšem podle mnohých autorů tento způsob konflikty spíše podněcuje, než řeší. Opačem může být použití

alternativních metod řešení konfliktů, a to například skupinové facilitace či mediace pro vytvoření atmosféry rovnosti pomocí kompromisů a pro alternativu drahých a zdlouhavých soudních sporů. Na mediaci navazuje i další možnost řešení konfliktů na pracovišti, a to skrze externí poradce či odpovědná oddělení v rámci větších organizací. Nejzásadnějším a neúčinnějším způsobem řízení konfliktu na pracovišti je však jeho předcházení. To může být navozeno mnoha faktory, které ovlivní chování zaměstnanců na pracovišti a podpoří je k přátelskému a zodpovědnému přístupu k sobě samým, ke svému okolí, ale i k organizaci jako takové. Vedoucí pozice toto vše mohou na svých pracovištích aplikovat buď díky svým dřívějším zkušenostem s konflikty, nebo díky znalostem, které se jim dostane ze strany lektorů dalšího profesního vzdělávání se zaměřením právě na řízení a řešení konfliktů na pracovišti. Tímto teoretická cesta za hlubším poznáním konfliktu na pracovišti a významem lektorů dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na konflikty na pracovišti končí. Nyní začíná cesta do terénu...

## *Empirická část*

# 1 Metoda

Díky své osobní zkušenosti s konfliktem na pracovišti jsem chtěla tento jev pochopit a porozumět mu i pohledem jiných lidí. Proto jsem si pro svou práci zvolila kvalitativní přístup, konkrétně metodu IPA, tedy interpretativní fenomenologickou analýzu. Svůj výzkum jsem pak prováděla podle knihy Jonathana A. Smithe et al. s názvem *Interpretative phenomenological analysis – theory, method and analysis* (2009), která mi sloužila v rámci celého průběhu výzkumu jako metodologická opora. Samotní autoři ve své publikaci interpretativní fenomenologickou analýzu definují jako kvalitativní výzkumný přístup zaměřený na zkoumání a pochopení toho, jak jednotlivci dávají smysl svému osobnímu a sociálnímu světu. Snaží se pochopit subjektivní významy, vjemy a interpretace, které jednotlivci připisují svým zkušenostem. Jelikož má IPA kořeny ve fenomenologii, zdůrazňují tak důležitost porozumění zážitkům z pohledu jednotlivce. Zaměřuje se spíše na pochopení jedinečných a individuálních zkušeností účastníků než na hledání zobecňujících zjištění. Klade důraz na hloubku před šířkou a upřednostňuje bohaté a podrobné prozkoumání menšího počtu případů. Díky této analýze jsem se dokázala dostat hlouběji do chápání konfliktů na pracovišti pohledem svých participantů a odhalit tak nuance, které mi skrze teoretickou rešerši zůstaly skryty. Tato metoda mi také uložila velkou úlohu – tedy slovy svých participantů odvyprávět příběh, který napomůže v boji proti konfliktu na pracovištích a přispěje tak k snazšímu podchycení onoho zhoubného nepřítelé.

## 1.1 Výběr participantů

Snad největší výzvou, které jsem při svém výzkumu čelila, byl výběr vhodných participantů. Podle Smithe et al. (2009) je třeba záměrným výběrem

vybrat účastníky, kteří mají relevantní životní zkušenosti související s výzkumnou otázkou. Mým původním plánem bylo získat šest participantů z profese lektorů dalšího profesního vzdělávání s důrazem na řešení konfliktů na pracovišti a s osobní zkušeností s konfliktem na jejich vlastních pracovištích. Ovšem i přesto, že jsem všech šest participantů měla dopředu slíbených pro účast na mém výzkumu vyhledaných přes personální síť a následně metodu sněhové koule, při opakovaném oslovení jsem již nedostala od čtyř z nich žádnou odpověď. Zkoušela jsem tedy znovu oslovit další potencionální participanty, ale neúspěšně – buďto nenaplnili podmínku profesního zaměření na řešení konfliktů na pracovišti, nebo podmínku osobní zkušenosti s konfliktem. Proto jsem se nakonec rozhodla výzkum provést s dvěma participanty.

## **1.2 Etika výzkumu**

Již při prvotních osloveních bylo zdůrazněno, že účast na mém výzkumu je možná jen proti podpisu informovaného souhlasu. V něm byly participanty poučeni o účelu rozhovorů, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu do magisterské diplomové práce. Dále participanty souhlasili s nahráváním rozhovorů a jejich následným zpracováním, opět výhradně a pouze pro účely výzkumu. Žádná data nebudou poskytnuta třetím stranám. Participanty podpisem také souhlasili s přímým citováním částí rozhovorů, a tudíž i se zpřístupněním těchto citací na internetu v rámci magisterské diplomové práce. V neposlední řadě byly participanty informováni o zachování naprosté anonymity. V práci nebude nikde uvedeno jejich jméno nebo další osobní údaje, které by identifikovali jejich osobu. Jména participantů budou v práci anonymizována – přidělila jsem jim přezdívky, které nejsou jakkoliv spojené s jejich osobou. Tento informovaný souhlas byl participantům dopředu zaslán a při úvodu do rozhovorů byli na výše uvedené

body znovu ústně upozornění. Vzor informovaného souhlasu přikládám do příloh (příloha č. 2).

Participantů byli také před poskytnutím rozhovorů výslovně upozorněni na možnost odmítnutí účasti na výzkumu v kterémkoliv momentě, přerušeni rozhovoru v jakékoliv části nebo odmítnutí odpovědět na jakoukoliv otázku z kteréhokoliv důvodu. Po jejich souhlasu jsem mohla pokračovat. Na začátku každého rozhovoru jsem se ujistila o vnitřní pohodě participantů a jejich připravenosti na dotazování. Otázala jsem se je na jejich den nebo náladu, abych uvolnila možné napětí a zpříjemnila atmosféru. Když jsme se v průběhu dotazování dostali do citlivějších témat, upozornila jsem participanty na možnost odmítnutí odpovědět. Vždy jsem vůči participantům měla vstřícný, chápavý a citlivý přístup. V žádném případě jsem participanty nevystavovala nátlaku nebo naléhání. Respektovala jsem plně například i chvíle ticha, které participant potřeboval k popřemýšlení nebo k odpovědi. Po rozhovorech byl participantům také poskytnut prostor pro položení jejich otázek na mě nebo na výzkum, pro upozornění na možné obavy nebo jen pro ujištění se o jejich rozpoložení a pohodě.

### **1.3 Průběh dotazování**

S participanty jsme se domluvili předem na několika kolech rozhovorů, které probíhaly online formou kvůli rychlejšímu a snazšímu propojení se s účastníky z důvodu nabitých harmonogramů v rámci pracovního i soukromého života. Online rozhovory s webovou kamerou poskytovaly možnost posuzování obličejové mimiky a dalších neverbálních nuancí. S participanty jsem tak měla možnost navázat bližší kontakt, protože i oni viděli v mém obličejí výrazy naslouchání a pochopení. Rozhovory probíhaly v



několika kolech, kdy každé kolo rozhovoru trvalo zhruba 45 až 60 minut. Takovýchto kol bylo několik do nasycení dat.

Pro dotazování byly zvoleny polostrukturované rozhovory. Smith et al. (2009) v rámci IPA metody doporučují polostrukturované rozhovory, protože umožňují flexibilní, ale zároveň cílené zkoumání zkušeností účastníků. Zatímco poskytují základní strukturu s předem určenými otázkami nebo tématy, umožňují také otevřené sondování a následné otázky. Tato flexibilita umožňuje ponořit se hluboko do odpovědí účastníků a odhalit bohaté a podrobné popisy jejich zkušeností. Umožňuje také přizpůsobit se rozdílům ve zkušenostech účastníků a komunikačních stylech. Polostrukturované rozhovory nabízejí účastníkům příležitost vyjádřit se vlastními slovy a podle svých vlastních podmínek. Usnadňují také rozvoj důvěry a vztahu mezi výzkumníkem a účastníkem. Umožněním konverzační výměny mohou výzkumníci vytvořit podpůrné a neohrožující prostředí vedoucí k otevřené komunikaci. To zase povzbuzuje účastníky, aby sdíleli své zkušenosti svobodněji a autentičtěji.

Pro každé kolo rozhovorů jsem měla připravený blok otevřených otázek a témat, které participanty navedly a pomohly rozmluvit. Nikdy jsem se však neptala výzkumnou otázkou – při dotazování jsem pokládala takové otázky, jejichž všechny odpovědi odpovídají na výzkumnou otázku. Dále jsem na odpovědi reagovala díky aktivnímu naslouchání v dané situaci pocitově. Ve odpovědích participantů jsem si zaznamenávala v průběhu rozhovorů klíčová slova, na která jsem se poté doptávala. Tímto jsme se s participanty dostávali hlouběji do tematiky konfliktů na pracovišti a doplňovali chybějící dílky skládačky.

V rámci dotazování a bloků rozhovorů jsem se zaměřovala na tři hlavní témata – osobní vztah nebo zkušenost participanta s konfliktem na jejich

pracovištích, na modifikace přístupů ke školení řešení konfliktů na pracovišti v rámci dalšího profesního vzdělávání a na výzvy, kterým jako lektori v rámci jejich profese v souvislosti s konfliktem čelí. Po každém bloku rozhovoru jsem ihned provedla doslovný přepis. Dohromady od obou participantů jsem získala přes 80 stránek čistého textu přepisu.

## 1.4 Analýza dat

Po přepisu rozhovorů mě čekalo první čtení současně s poslechem nahrávek a svými poznámkami z daného kola rozhovoru. Během tohoto prvního čtení jsem se snažila vcítit se do myšlenkových pochodů participantů a nahlížet na jejich odpovědi s kontextem jejich tónu hlasu nebo důrazů na různá slova nebo části vět. Při druhém čtení jsem si do přepisů psala krátké poznámky k částem transkripce, a to poznámky deskriptivní (co bylo obsahem sdělení), lingvistické (tón hlasu nebo zvolení určitých slovních výrazů) nebo konceptuální (sdělení „mezi řádky“) (Smith et al., 2009). Dále jsem si v přepisech barevně podbarvovala klíčové části, které nesly silný význam pro mou práci. Při třetím čtení jsem k vyznačeným částem přiřazovala témata, tedy krátká a výstižná slovní spojení, která vystihovala danou část. Příklad přepisu spolu s poznámkami a značením je k nahlédnutí v příloze (příloha č. 3).

Takto jsem zmapovala celý přepis a do excelovské tabulky tato témata zapsala. Podle Smith et al. (2009) jsem si seznam témat vytisknula, rozstříhala na malé lístečky a ty poté skládala na podlaze do tzv. klastrů. Tedy témata jsem shluovala podle společných rysů a návazností. Poté jsem pomocí abstrakce, kdy jsem hledala podobnosti, rozdíly a variace ve způsobu, jakým byla témata vyjádřena, tyto klastry sloučila do širších, abstraktnějších konceptů neboli kategorií (Smith et al., 2009). Vše jsem si zaznamenávala do

již zmíněné excelovské tabulky, díky které jsem se mohla lépe orientovat v jednotlivých tématech, klastrech i následně kategoriích. Po dokončení analýzy jsem získala přes 120 témat, 46 klastrů a osm kategorií. Tabulku s přehledem přikládám do příloh této práce (příloha č. 4).

## 2 Výsledky rozhovorů

Za účelem anonymizace jsem participantkám změnila jména na přezdívky. Externí lektorce dalšího profesního vzdělávání jsem přidělila přezdívku Eva (jako Externí), a interní lektorce zase přezdívku Irena (jako Interní). Tudiž bude v textu snazší se orientovat, zda se jedná o odpověď interní nebo externí lektorky s odkazem na jejich přezdívku.

### 2.1 Interpretace konfliktu na pracovišti pohledem lektorů

Abychom mohli do hloubky prozkoumávat konflikt na pracovišti, bylo v první řadě s participantkami potřeba ujasnit si jejich definici konfliktu, co to pro ně znamená, jak ho chápou a vnímají.

Pro Evu je konflikt něčím, co vybočuje ze vzájemné rovnosti a respektu.

*Jsou to situace, které už jako překročily tu čáru takového toho slušného chování a nějakého mezilidského respektu. Prostě je to nějaké narušení té rovnováhy.*

Eva také doplňuje, že konflikt byl dříve spíše otázkou fyzičnosti, dnes už se konflikty tak „snadno“ nesrovnají. Jde o komplexní problematiku, kterou rána pěstí nevyřeší.

*Já vnímám, že se konflikt změnil, respektive se přemístil. Lidé už nejsou ochotni jít třeba do té konfrontace fyzické, osobní, chtějí to řešit jinak.*

Nakonec Eva dodává, že konflikt je jednoduše střetem. Není to o tom, že by jej chtěl někdo záměrně vyvolat, ale vzniká přirozeně na základě nesouladu určitých individuálních nastavení.

*Vlastně konflikt za každou cenu nemusí být to, že ho někdo jako chce, ale že to je jenom střet těch strategií nebo těch projevů chování, které se jako nedoprovází.*

*Já konflikt vnímám jako okamžik, nebo jako nějaký moment, v kterém se otvírá vlastně jako možnost přestoupit přes nějakou jako obrovskou propast, která může vzniknout, pokud ho nevyřešíme.*

Sama se Eva na stejnou otázku, kterou jsem jí položila já, táže svých účastníků dalšího profesního vzdělávání. Tedy jak oni sami vnímají onen konflikt na pracovišti, co pro ně znamená.

*Často začínám tím, že se ptám účastníků, jako co pro ně konflikt znamená a často dostávám tu odpověď, že je negativní, jo že, prostě konflikt je vyhrocená situace a tak dál.*

*A já na to většinou odpovídám, že konflikt je pro mě vlastně situace, kdy je možno se dostat kupředu, kdy je jako možnost pokroků.*

*Myslím si, že konflikty byly, jsou a budou vlastně nositelem pokroku.*

Irena se na konflikt na pracovišti dívá přes komunikaci, kterou ona sama považuje za velmi důležitou v rámci správného fungování nejen pracovních vztahů.

*Konflikty vznikají z nějakého nepochopení, z nějakého zklamání, očekávání, že čekám od toho člověka něco jiného, než my třeba dává.*

*Většinou je to o tom, že se jako lidi nejsou schopni domluvit. V rámci komunikace nejsou schopni se respektovat, nejsou*

*schopni se tolerovat, nejsou schopni. Já vždycky říkám, dobře, nemusí to být tvůj kamarád, že by si s ním šel po práci na kafe, ale je potřeba, když seš minimálně v práci, tak s ním vycházet.*

V rámci důležitosti komunikace, tedy té otevřené a upřímné, ještě Irena dodává, že právě vykomunikování konfliktu vede k onomu již zmíněnému pokroku.

*Pokud jsme schopni to vykomunikovat ten konflikt, to znamená, že jsme schopni jedna i druhá strana říct, hele, to se mi nelíbí. Jak to budeme řešit a podobně, tak určitě to vede následně k vzájemné lepší spolupráci.*

*Takže si myslím, že pokud bude spousta lidí řešit konflikt stylem „přestanu mluvit“. a pokud přestanu mluvit, tak se to jako nevyřeší. Za mě to je mnohem horší konflikt, než když se to vyeskaluje. Možná do hádky až do nějakého jako třeskutého. Tam vidím velkou výhodu, že se to vyřeší, vyčistí se to a jde se dál. No a pokud to zpracuji a pokud najdu řešení, tak se nám to nevrací.*

*Nejlepší prevence a řešení konfliktů je budování vztahů.*

Také upozorňuje, že i když se jedná o konflikt interpersonální, často je silně provázán s konfliktem intrapersonálním. Irena taktéž v rámci celého rozhovoru upozorňuje na psychické problémy, které mohou z intrapersonálního konfliktu vyplývat.

*Většinou je to třeba i, že konflikty vznikají z důvodu disrespektu, protože a dost často tam bývá třeba i zhrzené ego.*

*Ale pokud budu nespokojená na všech frontách, to znamená, že nejsem schopná komunikovat, takže jsem nespokojená*

*v práci, a může se to propsat i do těch soukromých, do toho svého soukromí. A pak ještě mám problém jako si najít ventil a někde to ventilovat ty svoje jako negativní emoce nějakým sportem, kulturou, čímkoliv, co mě baví.*

Obě participantky chápou konflikt na pracovišti obdobně – jde o střet dvou názorů nebo očekávání, nebo jde o nedostatečnou či problematickou komunikaci. Ať už se jedná o nerespektování jeden druhého nebo o vzájemné antipatie, tím, že se problém – konflikt vykomunikuje, může dojít k výraznému zlepšení vzájemné komunikace, která s sebou nese značná pozitiva v budoucí spolupráci. Kdežto pokud se konflikt neřeší, otevřeně se nekomunikuje, často přechází z roviny interpersonální do roviny intrapersonální a ovlivňuje nepříznivě nejen mezilidské vztahy na pracovišti, ale vyvolává u člověka i nepříjemné psychické problémy, které následně ovlivňují nejen jeho pracovní život, ale i ten soukromý.

### **2.1.1 Osobní zkušenost s konfliktem na pracovišti**

Jedna z podmínek účasti na výzkumu této práce byla právě osobní zkušenost s konfliktem na pracovišti. Z důvodů citlivosti tématu v práci nebudu uvádět detaily o této zkušenosti obou participantek. Co můžu prozradit je, že obě zažily interpersonální konflikt na svých pracovištích, který možná souvisel i s typem hierarchickým nebo formou nejen vztahovou, ale i obsahovou. Obě si touto nepříjemnou zkušeností prošly a nějak je to poznamenalo, pozitivně i negativně. Obě totiž tuto zkušenost překlápí do své profese a dělají z ní příklad, který může pomoci mnohým účastníkům jejich školení, kteří si prochází něčím podobným.

Evě její zkušenost pomáhá se s uchazeči propojit a naladit na jednu vlnu. Také upozorňuje, že i když se jedná o konflikt interpersonální, často je silně provázán s konfliktem intrapersonálním

*Ta moje zkušenost mi vždycky řekla, že se od toho můžu odrazit a udělala mi takový nějaký spektrum, se kterým dokážou vlastně v rámci toho školení pracovat.*

*Já to vlastně dělám s tím záměrem, aby chápali, že to je reálný. No že se bavíme ne o učebnicových věcech, které jsou prostě někde předepsané, ale že to je můj skutečný zážitek.*

Eva totiž raději čerpá ze své praxe a zkušeností než z teoretických konceptů z učebnic.

*Jsem takový ten lektor spíš praktik než teoretik a mnohem radši jsem, když pracuje to publikum a určitě jakoby ta vlastní zkušenost mi pomohla v tom, že dokážu to publikum vlastně nadchnout jako pro tu důležitost.*

*A sama vedu teda to, o čem jsem přesvědčená a co mě funguje.*

Irena při svých školeních také využívá svoji osobní zkušenost jako možnost navázání důvěry a bezpečného prostoru se svými účastníky.

*Já se snažím na těch školních vytvořit právě tu atmosféru důvěry v tom smyslu, že vždycky říkám, pokud budete chtít někoho chválit, tak klidně jmenovitě, ale pokud budete říkat hele něco se právě nedaří, tak vždycky říkám, zůstaňme v roli anonymity.*

*Já mám i pro ně jako větší pochopení, nebo oni mi víc věří.*



Sama Irena totiž svůj konflikt na pracovišti řešila především skrze zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci. Proto i při svých školeních těmto aspektům řešení konfliktů na pracovišti přikládá velký význam.

*Já jsem hodně na prevenci a naprosto souhlasím s tím, že je to přesně o komunikaci, o tom, pokud ty lidi naučíme třeba asertivně komunikovat a podobně, tak to výrazně předchází těm konfliktům. Takže já jsem výrazně pro prevenci, a pokud ke konfliktu dojde, tak je to zase o té komunikaci. A pokud ty lidi umí efektivně komunikovat, tak si myslím, že se ten konflikt dá vyřešit velice, řeknu diplomaticky a hezky, ale rozhodně je to o mediaci. Rozhodně je to jako o té lidskosti. Já si myslím, že se určitě posouváme, co se týče psychologie, co se týče vývoje a co se týče komunikace, výrazně dopředu v té teorii.*

I přesto, že si obě participantky prošly obdobným typem konfliktu na pracovišti, jejich zkušenost dala každé jinou výhodu při jejich školeních. U Evy je její prožitý konflikt spíše jakýmsi mostem, kterým propojuje svou praxi s možnými konflikty svých účastníků a ukazuje, co reálně funguje. Irena zase při svých školeních řešení konfliktů na pracovišti spojuje svou zkušenost z důležitostí komunikace. Umět efektivně komunikovat je základem zdravé spolupráce v jakémkoliv vztahu a je také důležitou prevencí proti oněm možným dysfunkčním konfliktům.

### **2.1.2 Osobnost lektora**

Další zajímavou kategorií byla samotná osobnost lektora řešení konfliktů na pracovišti. Tedy zda je osobnostní rozpoložení lektora také

důležitou mocninou ve složité rovnici školení těchto konfliktů, a zda i tento fakt ovlivňuje způsob školení.

Eva o sobě tvrdí, že je na řešení konfliktů na pracovišti přirozeně nastavená.

*Já mám tu resilience, jo, že jsem, co to je v češtině – odolná, myslím jako odolná vůči těm stresovým situacím a dokážu si stát za tím svým názorem a tím svým směrem, takže to byla jako shoda víceméně na tom řešení.*

Dodává, že každý má v sobě něco, co ho vede správný směrem, jen to každý možná nemá dostatečně vyvinuté. Ona sama něco podobného cítila, když se stala obětí konfliktu na pracovišti bez jakékoliv teoretické přípravy.

*Vlastně jsem na to téma nebyla naškolená, a když jsem pak sama stála v tom konfliktu, to byl spíš nějaký instinkt nebo nějaká jako taková, jakože vnitřní vedení.*

*Myslím si, že každý ten kompas má. Otázka, jestli je jako dostatečně funkční pro tu situaci, do které se dostane. Nemám na to konkrétní návod, spíše pocitově reaguju.*

Pro svá školení pak Eva používá přesně ten stejný vnitřní kompas a hledá podobná vnitřní vedení i u ostatních v rámci svých školení.

*Na tom školení jsou ty účastníci z jiných jako těst, jo, tak třeba dávám ten prostor k tomu, aby tam prošla nějaká jako otevřená debata o tom, jak to vlastně vnímají a nesoudím to, nebo nechci, aby tam byly úsudky, nechci, aby tam bylo to jako je to dobře nebo špatně, ale chci, spíš je zase využít jako nějakého zamyšlení se, proč to ten člověk tak má?*

Na otázku, jak se takový vnitřní kompas v člověku objeví, zda je to u každého přirozená součást, nebo se jedná o něco, co se v člověku projeví až v rámci nějakého zážitku, mi Eva odpověděla, že je to výsledek ovlivňování naším okolím, zkušenostmi, ale i komunikací.

*Člověk tomu prostě dospěje a asi i jako věkem i zkušenostmi i možná prostředím prostě všechno to, co nás jako ovlivňuje v rámci komunikace. Já nevím náboženstvím, jeho pohlavím a tak dál.*

Participantka Irena zase o nějakém vnitřním nastavení pro řešení konfliktů na pracovišti smýšlí trošku jinak, a to metodou pokus-omyl.

*Pokud nemáme ty znalosti, děláme to metodou pokus omyl, pokud nemáš v sobě ten vnitřní kompas, kterej ti pomůže jako vyjít z té situace, tak určitě vždycky zkoušíš něco, co si myslíš, že by mělo fungovat a buď to vyjde, a nebo to nevyjde. A pak je to ta metoda pokus omyl a pak zkoušíš zase něco jinýho, že jo?*

O sobě jako lektorovi řešení konfliktů na pracovišti však prozrazuje, že je pro tuto profesi nějak vnitřně nastavená a má určité předpoklady.

*Já si myslím, že mám tu velkou vlastnost jim jako dokážu předcházet tak, že spíš budu vztahy a jsem spíš ten nekonfliktní člověk v práci rozhodně.*

Irena, na rozdíl od Evy, klade při svých školeních, ale i v rámci osobního rozvoje, velký důraz na vzdělávání se. Tvrdí, že by se člověk měl neustále vzdělávat, měl by se pořád připravovat, jak v životě řešit konflikty, protože pokud něco opomene, konflikty se mu budou v životě vracet.

*Člověk se musí neustále vzdělávat. A pokud se nevzdělává a ustrne, tak pak se mu ty konflikty myslím si, že jako vrací, a ještě ke všemu, pokud se jako nenaučím nějak efektivně v průběhu let jako řešit ty konflikty, pokud se nenaučíme správně komunikovat, tak se mi ty konflikty budou vracet jak bumerang. Pokud se to právě nenaučím jo, tak se mi to prostě eskaluje, vrací.*

V rámci osobnostního nastavení lektora dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na řešení konfliktů na pracovišti jsme s participantkami dospěly u každé jiné závěru. Eva se při svém střetu s konfliktem na pracovišti spoléhala na svůj vnitřní kompas, jakýsi instinkt, který ji vedl k řešení. Výhodou také byla její přirozená odolnost při řešení konfliktů. Irena zase před nabytím znalostí v rámci řešení konfliktů řešila problémové situace metodou pokus-omyl, dokud neuspěla. Sama o sobě tvrdí, že je nekonfliktním člověkem, který dokáže konfliktům především předcházet. Zdůrazňuje také význam vzdělávání se, protože pokud nenajdeme vhodný způsob řešení konfliktů nejen na pracovišti, konflikty se nám v životě budou stále vracet.

### **2.1.3 Jedinečnost školení řešení konfliktů na pracovišti**

Ať už vlastní prožitou zkušeností s konfliktem na pracovišti nebo osobnostním nastavením pro profesi lektora dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na řešení těchto konfliktů, obě participantky se shodly, že jistým způsobem modifikují svá školení. Zároveň je důležitým aspektem i to, že Eva je lektorem dalšího profesního vzdělávání externím, a Irena interním.

Eva, jakožto externí lektorka, musí nejprve získat počáteční informace o její aktuální skupině účastníků školení, jelikož je to pokaždé jiná skupina. Proto je pro ni důležité si nejdříve srovnat, jaký je očekávaný výstup z daného

školení nebo jaká je startovací pozice pro každého z účastníků, aby mohli postupovat společně.

*Podle mě je dobré si prostě nějaký jako rychlý research mezi těmi účastníky udělat, abych věděla, jak to vlastně vnímají oni.*

*Takže určitě mi to pomáhá jakoby v nalezení toho publika na tu důležitost toho školení a pak samozřejmě i definici těch outputs jako jo, co z toho vlastně jakoby ten daný účastník může dostat, protože jak ta populace ne často, a ne jako vždycky, teda je konzistentní.*

*Prostě zacílit na to, aby to, co mě řeknou, že je důležité, tak na tom jsme se zasekli nejvíce času. Někdy je to prostě pochopení, někdy je to nácvik, někdy je to už třeba nějaká jako advanced skill prostě, který do toho potřebujete vměstnat, tak podle toho potom stavím ten trénink. A pak samozřejmě kontextově k tomu musím doplnit jako nějakou omáčku kolem, aby to dávalo smysl a zároveň aby i třeba posloupnost toho učení, abych měla jistotu, že jak je to publikum jiné, takže uděláme nějaký jako benchmark na začátku, kdy se prostě zhodnotíme a pak už mi to říká, kam až můžu zajít.*

Nejen že není vždy konzistentní skupina účastníků školení, ale není ani univerzální to, jak k nim v rámci školení přistupovat. Samotné způsoby řešení nejsou a ani nemůžou být univerzální a jednotné, každý využije při řešení svého konfliktu jiný způsob.

*Na začátku často říkám, že jim nedávám dogmaticky nějaký návod, za který můžu dát ruku do ohně, že bude fungovat, ale*

*že jim dávám jako banku variant, které oni mají svoji vlastní zodpovědnost, jako kterou vyberou.*

Eva také pozoruje, že se účastníci školení zaměřených na řešení konfliktů na pracovišti bojí účastnit. Je to pro ně téma, které vnímají negativně a jejich účast pak bývá spojena s nepříjemným očekáváním.

*Já si myslím, že do určité míry to ti účastníci vnímají jako stresový. A že opravdu na to školení nechodí, většinou s tím, že jako to bude pohoda.*

Za to Irena i přesto, že je interní lektorkou, také každé své školení staví individuálně. Stejně jako při řešení konfliktů na pracovišti, ani při školeních samotných nejde použít univerzálnost.

*To, co fungovalo s jedním člověkem, rozhodně nebude fungovat s druhým. To znamená, já vždycky říkám, nemůžu vám dát univerzální, co je efektivnější? Můžu vám poradit, co je efektivnější a proč hlavně a ale je hrozně důležitý, s kým to řešíš, to znamená ten individuální přístup ke každému člověku je prostě jedinečnej, a proto je možná ten konflikt a vůbec komunikace na jednu stranu náročná, ale na druhou stranu krásná právě proto, že?*

Irena dále vyzdvihuje právě výhody interního lektora. Nejen že je obeznámena s firemní kulturou a interními pravidly, ale zároveň si s ostatními zaměstnanci, tedy účastníky jejích školení, mohla v průběhu let budovat mezilidské vztahy. Tudíž mezi nimi již existuje jakási vzájemná důvěra, a jelikož jsou pravidelnými účastníky, není těžké sledovat jejich posun nebo cíl jednotlivých školení.

*Jsem hrozně ráda, že mám ten teoretický background právě ve smyslu, že znám ty pozice, prošla jsem si tím, chodím i na ty refreše zapracování a jsem pořád v obraze, co se děje právě na těch pracovištích. A je pravda, že díky tomu si získáš u těch účastníků plusové body. Já to říkám jako lektor a oni ti víc věří víc, víc právě třeba dostáváme pozitivní zpětnou vazbu.*

*Už mám i pověst ve smyslu, jako že mi ty lidi věří, že se na moje školení těší.*

Na rozdílnost externího a interního školení, nebo i lektora, upozornila i sama Irena.

*Věřím, že třeba externí lektor, který ty účastníky nezná, tak musí jako velice dost dlouho asi podle mě buduje tu atmosféru důvěry, aby ti lidé mu věřili. a trvá to půl den. Věřím tomu, minimálně než jako nabude tu atmosféru, a pak teprve se ti lidi začnou otvírat.*

Při zkoumání jedinečnosti, individuálnosti školení řešení konfliktů na pracovišti jsme narazili na stejné skutečnosti. Tedy že žádné školení, ať už prováděné interním nebo externím lektorem, nemůže být prováděno univerzálně. Vždy je potřeba jisté modifikace, ať už směrem k samotným účastníkům školení, jejich očekávaným cílům nebo výstupům školení, jejich dosavadní úrovně znalostí problematiky konfliktů na pracovišti, nebo i směrem ke způsobu navázání důvěry a otevřenosti, které jsou nesmírně důležité pro takto stresující téma. Dále jsme také nakousli téma externího a interního lektora a jisté odlišnosti, které to s sebou do školení přináší.

## 2.2 Vývoj konfliktu na pracovišti

Již v předchozích kategoriích jsme se s participantkami dostaly k tématu vývoje konfliktů na pracovišti. Bylo již zmíněno, že se význam konfliktu přesouvá a mění, že je potřeba se stále v této problematice vzdělávat, protože s rychle se měnící dobou se mění i konflikt sám. S tím souvisí i nutná změna samotných lektorů.

Podle Evy je v dnešní době silně znát důraz na individuální přístup. Toto téma bylo již nakousnuté v předchozí kapitole, tedy že již neplatí univerzální pravidla či způsoby řešení konfliktů.

*Mění se role toho lektora opravdu, jakoby dřív jste byl jako učitel, že jo? Já když jsem jako začínala lektorovat, tak to bylo opravdu o tom jako tvrdým nasátí těch informací a přenesení na to publikum. A teď už vlastně jako víceméně se stáváme takovým jako moderátorem, nebo v takovém průvodcem nějakou určitou cestou, vlastně takovým filtrem, který z toho množství, co je dostupné, dělá nějakou konkrétní věc.*

Eva také doplňuje, že role lektora bude silně reakční, tedy že správný lektor bude muset empaticky zhodnotit situaci v jeho aktuální skupině účastníků a podle toho nastavit školení.

*Ustupuje čas na přípravu a mnohem větší, jako kdyby dovednost ho lektora nebo více hodnocená dovednost lektora, bude ta reakce na to publikum.*

Jak již zmínila Irena v předchozí kapitole rozdíl mezi interními a externími lektory, i Eva doplňuje v souvislosti s vývojem konfliktů na pracovišti důležitost interního lektora.



*Vždycky můžete hledat jako externího lektora, ale za mě jako prostě nejvíc pasuje ten, který je z toho prostředí.*

Eva zmiňuje taktéž možnost natrénování nadaných nebo talentovaných zaměstnanců v rámci organizace, kteří by jakožto interní pracovníci dokázali předat znalosti a dovednosti ze školení snáze, protože by pocházeli z onoho prostředí, jako možnou alternativu spolupráce externích a interních lektorů.

*Natrénovat lidi uvnitř firmy a rozvinout je do toho, aby oni se stali vlastně těmi nositeli, tím nositelem toho lektorství nebo toho lektorského řemesla a je mnohem hodnotnější než třeba doručit trénink jako z externích zdrojů.*

*Když pochází z toho prostředí, mají lepší porozumění, aby vlastně to know how přidali mezi sebou.*

V rámci rychlého vývoje konfliktů na pracovišti Eva upozorňuje na problematiku literatury. Tedy že stará literatura již nefunguje a nová není příliš k dispozici.

*Ta učebnice z těch 90. let prostě už v tuhle chvíli není aktuální, protože prostě ten konflikt probíhá jiným způsobem.*

I Irena poukazuje na tento problém v rámci lektorství řešení konfliktů na pracovišti – tedy že starší literatura již není použitelná v dnešní době.

*Mě spíš zajímá ta nová literatura, starý věci už nefungují.*

*Takže já hodně čerpám z knih, jako ale z těch novodobějších. Jo, jak je to knížka z roku 1950, tak mě jako zaprvé neláká ani tím stylem, jak je napsaná, a ani už vím, že je to prostě překonáno.*

Vývoj v dnešní době je nepopíratelně rychlý. Vše kolem nás se dennodenně vyvíjí a mění. Stejným způsobem se proměňuje i konflikt na

pracovišti. To, co fungovalo před lety, nefunguje dnes. Lektoři dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na řešení konfliktů tedy musí hledat jiné alternativy, jak vývoj konfliktů dohnat a aktuálně jej řešit. Možným řešením je proškolení zkušených interních zaměstnanců, kteří by své know-how mohli předávat svým kolegům ve formě, která je jimi ozkoušená a zároveň pochází z jejich prostředí. Na to, jak se s konflikty v dnešní době dále vypořádat, odpovídá další kategorie.

### 2.2.1 Trendy v řešení konfliktů na pracovišti

Od svým participantek jsem získala vhled do trendových způsobů řešení konfliktů na pracovišti. Společným jmenovatelem byla pro obě dvě digitalizace. Téma nesmírně rychlého pokroku technologie a nástupu nových technologických vymožeností, jakou je i umělá inteligence, značně pozitivně, ale i negativně, ovlivňuje způsob, jakým může být konflikt v současnosti řešen.

Participantka Eva se popisuje jako člověk, který trendy v lektorských dovednostech a přístupech sleduje a aplikuje.

*Já jsem takovýhle jako trendař, trošku bych řekla, že mě vždycy něco posune. Nedržím to, nechytinu se toho jako zuby nehty, většinou to nějak racionálně zhodnotím, jakou to má úspěšnost jako v rámci té populace, na kterou já dosáhnu.*

Například v rámci rozhovorů zmiňuje Eva i využívání virtuální reality jako alternativní způsob školení konfliktů na pracovišti. Lidé si tak mohou vyzkoušet, jak jednat v dané, často citově náročné, situaci a jak správně reagovat, aniž by se museli bát reálných následků. Jedná se tedy o bezpečný trénink, který dodá účastníkům nejen techniky řešení konfliktů, ale získají i důležité sebevědomí.

*Se mi osvědčilo, že vlastně i třeba skrz tu virtuální realitu a podívání se jako avatarovi do očí tak to vlastně není tak osobní a můžete si dovolit se jako potom zhodnotit.*

*Kdy, jako to je prostě pecka, že jo, že můžete školit jako nebo dát lidem možnost, aby byli školeni takhle avatarem.*

Participantka Irena se s rychle se vyvíjející digitalizací obává úpadku tak důležité komunikační složky každého vztahu.

*O to víc bude důležitá ta komunikace, protože pokud tam nebude, tak trošku se ale bojím, že to buď bude eskalovat v konfliktech anebo spíš to bude eskalovat v tom, že ty lidi budou spíš o těch konfliktech utíkat.*

Irena také zdůrazňuje potřebu se neustále vzdělávat a učit. Dříve množství dostupných nebo nových informací nebylo tak obsáhlé a proměnlivé, proto si lidé vystačili s tím, co se naučili ve škole, až do konce života. Kdežto v dnešní době je nárůst informací tak ohromný, že je nutné se stále dovzdělávat novým a novým věcem.

*Ten posun v té rychlosti v digitalizaci, v tom množství informací, v těch možnostech, v těch i znalostech je tak ohromný, že právě proto my se musíme celý život učit. Dřív si myslím, že jim stačilo přesně jako to, co jsem uměl po střední škole, nebo po vysoké mi stačilo až do důchodu.*

Rychlý posun dnešní doby vyžaduje se neustále učit a vzdělávat. Odráží se to i v nabídkách nejrůznějších kurzů, školení nebo workshopů na rozmanitá témata nebo oblasti. Možnost dalšího vzdělávání, například toho profesního, není jen možnost, ale v současnosti dokonce i nutnost. Člověk je nucen se neustále vzdělávat a učit novým technologiím a trendům nejen

v pracovním prostředí, protože to dnešní doba vyžaduje. Pokrok je tak rychlý, že pokud člověk nestihne naskočit na tento rozjetý vlak, ujede mu spousta budoucích příležitostí.

### 2.2.2 Očekávané výzvy

Na trendy navazuje i další kategorie, tedy očekávané výzvy, které zasáhnou oblast lektorství dalšího profesního vzdělávání, ale i oblast pracovní jako takovou.

Podle Evy se role lektora bude muset proměnit, stejně jak se mění konflikt na pracovišti. Tedy že již nepůjde o frontální výuku univerzálních pravidel pro řešení konfliktů, ale nově bude role lektora spočívat v moderaci, lektor bude průvodcem spíše než učitelem.

*Budoucnost lektora nebude o tom nositele toho know how, ale bude to fakt takový ty ten jako moderátor, jako peer to peer prostě coachingu nebo něčeho podobného. Bude schopen tu skupinu jako vést tak, aby se nehádala, ale zároveň, aby to mělo nějakou přidanou hodnotu.*

Sama Eva také dodává, že tento nový styl bude navazovat na školení interních lektorů, kteří budou předávat své know-how svým kolegům ze stejné organizace, tedy ze stejného prostředí.

*Největší know how leží v lidech ve společnosti a že jako úkolem vlastně lektorát ne vždycky musí být je vzdělávat, ale třeba jenom je rozpohybovat k tomu, aby oni to know-how vlastně pustili dál. Trošku to v dnešní době, když bych to měla pojmenovat, tak to asi hodně navazuje na to peer to peer koučování nebo peer to peer vedení.*

Irena jako největší výzvu zase shledává v rozdílnosti světů svých účastníků. Bojí se o otevřenost poznávání nových nápadů, přístupů a názorů, zvláště v dnešní době plné digitalizace a odosobnění.

*Dnes má každé svoji nějakou sociální bublinu, v které žije a když z ní vystoupí, tak může být někdy překvapen, jak to někdo řeší jinak. No myslím si, že hodně záleží, i z jakého prostředí ten člověk je, v čem vyrůstá, jaký má možná i trošku vzdělání, jak je otevřený k světu, jako přijímat ty novinky, to znamená nezůstávat jenom v té výchově.*

*Nastává doba velkých střetů rozdílných ego světů, rozdílných názorů, rozdílného přístupu k životu, rozdílných podmínek.*

Lektoři dalšího profesního vzdělávání tedy mohou v následujících letech očekávat silné změny v rámci nejen způsobu školení, tedy že se odpovědnost za předání znalostí přenesou na interní zaměstnance, kteří budou mít ke svým kolegům v roli účastníků školení blíž, a role lektora pak bude spíše moderační, facilitační nebo průvodcovská, ale i ve způsobu práce se samotnými účastníky. Každý je totiž poznamenán jinými vlivy prostředí, ze kterého pochází. To samozřejmě také souvisí s již zmíněným neustálým procesem vzdělávání se. Bude těžké sjednotit účastníky dalšího vzdělávání, když každý k pokroku přistupuje s jinou dávkou otevřenosti. S tím také úzce souvisí poslední a dosti závažná kategorie, tedy jak školení řešení konfliktů na pracovišti ovlivňuje také nástup nové generace.

### **2.2.3 Nové generace**

S novou dobou, novým světem, přichází i nové generace. Na trhu se postupně objevuje již generace Z, ovšem v rámci několika dalších let musíme počítat si s nejnovější generací alfa. Tyto dvě generace se silně odlišují od

generací předchozích, ať už mileniálů, generace X nebo „boomerů“, a to zejména tím, že vyrůstali v době silné digitalizace a nových technologií. Již od útlého věku byly součástí online prostředí a prakticky v něm vyrostly. O to odlišněji smýšlí, očekávají odlišné zacházení a současné normy a pravidla jim nevyhovují. Obě participantky se shodly na hrozbě, kterou s sebou nové generace do konfliktů na pracovišti přináší.

Pro Evu jako externí lektorku to vyvolává obavu o nastavení spravedlivého a společného procesu školení pro všechny zúčastněné, protože nové generace jsou zatím nedostatečně popsány, tudíž zatím neexistuje návod, jak na ně.

*Tak jsou třeba věci, které se týkají právě mezigeneračních záležitostí, kdy ukazují nějaké vzorce, které jsou typické pro ty populace. A vlastně mi dochází teď síla, protože generace alfa už se definuje tak, že je nepopsatelná, že bude natolik jakoby individualistická, že je nepopsatelná.*

*O mileniálech anebo o boomerech to prostě všichni jako vědí jo, dokáží je zařadit, dokáží je popsat, dokáží i říct vlastně, z čeho jakoby ty vzorce vznikají, jak procházeli třeba jako dějinami.*

*Vlastně nebudeme mít konkrétní popis, protože to bude znamenat, že pro každého toho jedince ten trenér bude dělat něco jiného.*

Nejen, že jsou nové generace nepopsané a vlastně i zatím nepopsatelné, navíc mají specifický způsob, kterým řeší konflikty a který se neshoduje s přístupem, který je nastaven v rámci školení lektory dalšího profesního vzdělávání.

*Některé ty jako mladší generace to nechtějí řešit napřímo, chtějí to řešit třeba tím, že někomu prostě napíšíou, na nějakou interní sociální síť, nebo že mu dají nějaké hodnocení do systémů.*

*Chtějí to řešit jako v rámci nějakého hybridního nebo online prostředí.*

Eva upozorňuje na to, že tímto stylem nebude pro nové generace možné řešit konflikty, protože to obnáší jistou dávku zúčastněnosti hlavně na přímé otevřené a asertivní komunikaci. Jelikož však tyto generace vyrůstaly v digitálním online prostředí, tyto komunikační dovednosti jim chybí.

*Na internetu nejsou vidět emoce, že? Není vidět jako gestikulace, takže neverbální komunikace úplně jako kdyby zaniká.*

Irena popisuje problémy s novými generacemi podobně. Také shledává budoucí problémy v rámci řešení konfliktů na pracovišti. Dokonce tyto generace popisuje jako křehké, tedy že budou vyžadovat speciální citlivé zacházení, na které však ani lektoři ani trh práce není připraven.

*Je to o empatii. Je to o nějaké pozitivní zpětné vazbě, se kterou třeba ta moje generace má velkej problém, dávat i jenom pozitivní zpětnou vazbu za věci, které jsou pro ně samozřejmé. Tam si myslím, že vznikají jako velké konflikty. Ve smyslu bereme věci samozřejmě, nechováme ty lidi, ale ta mladá generace to potřebuje.*

*Jsou křehčí, jsou křehčí a je to způsobeno právě tím, že nemůžou dělat chybu tím, že ten digitální svět a ta digitální stopa, kterou oni v životě mají jako, je nesmazatelná. Táhne se*

*to s nima a dozví se to ohromně široký okruh lidí. Dřív my, když jsme udělali chybu, tak se to rozdělilo mezi našich pár kamarádů, a pak se na to zapomnělo. V dnešní době se jako nic nezapomíná, nic se neodpouští.*

To, že mladší generace vyrostli v digitální době, s sebou nese právě i negativa v podobě nesmazatelných stop, které za sebou všichni v online světě necháváme. Pro ně je jakákoliv chyba, pochybení nebo konfliktní situace něco, co bude na internetu zvěčněno již napořád. Proto jsou tolik uzavření a obezřetní při otevřeném sdělování nebo řešení konfliktů. Irena také doplňuje, že s tím rostou i důsledky, které starší generace řešit nemusely.

*Podle mě právě díky tomu narůstají právě ty psychické potíže, které třeba v dřívější době tolik nebyly.*

Nejen že mladší generace bude těžké uchopit a pochopit v rámci školení, ale zároveň jejich nástup na trh práce s sebou ponese nový typ konfliktu na pracovišti – generační. Starší generace nebudou umět zacházet a pracovat s generacemi mladšími, což bude úrodnou půdou pro vznik nových konfliktních situací a střetů.

*Já se bojím, že tam bude jako velký generační střet a ve smyslu přesně, jak nám nastupuje ta nová generace na ten trh práce, tak ti manažeři právě mého věku a starší, kteří nemají to pochopení, protože ti lidi jsou jiní, tak si myslím, že tam ty konflikty budou eskalovat a bude to jako velký střet.*

Takže nejen, že se mění svět kolem nás a vše se ohromnou rychlostí vyvíjí a je třeba reagovat například přechodem na individualizaci v rámci školení dalšího profesního vzdělávání, ale také musíme počítat s nástupem mladších generací Z a alfa, které s sebou do pracovního života přináší



neznámé výzvy a překážky. A jelikož se už v současnosti obtížně hledá relevantní a aktuální literatura, jak budou lektori reagovat na nástup těchto nových, nepopsaných generací? S jejich příchodem budou vznikat nové konfliktní situace, se kterými se lektori dosud tolik neseťkávali. Bude ještě možné školit řešení konfliktů na pracovišti skupinově nebo bude potřeba přejít do naprosto individuální roviny, kde se každému účastníkovi podle jeho dosavadních zkušeností, znalostí, nebo jen podle jeho výchovy a generační příslušnosti bude věnovat speciální trenér či lektor? Jaké výzvy s sebou budoucnost ještě přináší?

### 3 Diskuze

Jak už bylo uvedeno v úvodu, výzkumná otázka se zabývá interpretací konfliktu na pracovišti lektory dalšího profesního vzdělávání. V rámci rozhovorů jsem měla šanci porozumět, jak tito lektoři chápou konflikt, v čem vidí jeho potenciál nebo nástrahy, jak se podle nich konflikt na pracovišti vyvíjí a co nám v budoucnosti ještě přinese.

Co se týče definování konfliktu na pracovišti, popisovaly participantky ve svých výpovědích obdobné popisy, jaké jsou i v aktuální vědecké literatuře. Tedy že se jedná o střet názorů, očekávání, postojů. Jde o narušení rovnováhy každodenního života, a to i v rámci nedostatku vzájemného respektu nebo tolerance. Participantky také popisují, že konflikt je nositelem pokroku. Stejně jak říká literatura, konflikt, pokud je správně řízen, včas a řádně řešen či vykomunikován, může vést k inovacím, podporuje kreativitu a vzájemnou spolupráci.

Jelikož byly participantky vybrány s podmínkou osobní zkušenosti s konfliktem na jejich pracovištích, mohly jsme se hlouběji zaobírat také typy konfliktů na pracovišti. Obě participantky ze zkušenosti popisovaly konflikt vztahový, který však byl silně provázán, nebo i vycházel, z konfliktu obsahového. Tedy že střet nebo konfliktní situace byla vyvolána nesouladem v pracovních očekáváních. Zároveň však, jak i upozorňují mnozí autoři, se tyto formy konfliktů prolínají, vzájemně na sebe navazují a nelze je od sebe přesně odlišit. Totéž zmiňovaly participantky – neshoda v pracovních záležitostech nebo osobní antipatie? Pravděpodobně kombinace.

Dalším tématem v souvislosti s typologií konfliktů na pracovišti byly jeho úrovně. U tohoto tématu jsme narazily na jednu z prvních známek vývoje konfliktu, tedy že participantky v dnešní době sledují přesun konfliktu z pole

interpersonálního do roviny intrapersonální. Tedy že konflikt na pracovištích vzniká z interpersonálních interakcí, ale přenáší se čím dál častěji do konfliktu intrapersonálního. Děje se tak z důvodu nedostatečného řešení nebo komunikace mezi zasaženými stranami konfliktu. Tím se konflikt stává o to nebezpečnější. Literatura na to nabízí pohled pouze jako jedna z úrovní konfliktu, ovšem zmínka o vzájemné provázanosti není podle mě dostatečně zmíněna.

V měřítku organizace se participantky setkaly s konfliktem hierarchickým, tedy konfliktem s vedením organizace. Někteří autoři uvádí, že je tento typ konfliktu v literatuře spíše nedostatečně pospán – mnozí jej totiž radí do interpersonálního, nebo vztahově-obsahového konfliktu na pracovišti. Ovšem myslím si, že kontext nadřízenosti a podřízenosti v tomto typu není zanedbatelný. To, že je někdo na vyšší pracovní pozici a disponuje tudíž i větší mocí, může být úrodnou půdou pro vznik hierarchického konfliktu. Jak popisovaly obě participantky, které měly osobní zkušenost i s tímto typem konfliktu, člověk ve vedoucí pozici se v rámci konfliktů může cítit nedotknutelně. Tento typ se také, i podle výpovědí participantek, hůře řeší, protože ne vždy je zpětná vazba dobře přijímána nebo dokonce možná. Proto se mi velice líbilo použití virtuální reality u jedné z participantek jako možná příprava na tento nelehký boj s člověkem ve vyšší a mocnější pozici.

Funkčnost konfliktu na pracovišti byla již zmíněna v úvodu kapitoly. To, aby byl konflikt funkční, prospěšný a konstruktivní vyžaduje včasný a řádný zásah. Pro participantky byla tímto zásahem komunikace. Právě komunikace, asertivita či empatie jsou klíčové pro správné uchopení konfliktu na pracovišti a přeměnu jeho silného náboje na pozitivní potenciál, kreativitu, pokrok a lepší vzájemnou spolupráci. S tímto souhlasí i autoři v rámci vědeckých článků. Co však zmiňují participantky navíc, je určité osobnostní

nastavení, které je výhodou při zvládnání konfliktu na pracovišti. Člověk, který není obeznámen s možnostmi řízení nebo řešení konfliktu se musí spolehnout sám na sebe. V tomto jediném bodě se participantky názorově rozcházel. Jedna popisovala svůj vnitřní kompas, instinkt, který ji vedl při její zkušenosti s konfliktem před jakýmkoliv teoretickými znalostmi, a předpokládá, že tento vnitřní kompas má v sobě každý, jen více či méně vyvinutý dosavadními zkušenostmi. U druhé participantky zazněla spíše metoda pokus-omyl, kdy vysvětluje, že ne každý bez onoho teoretického základu dokáže konflikt správně uchopit. Proto lidé zkouší různé přístupy do té doby, než uspějí. Tam je poté na důraz na vytrvalost a podporu v rámci nejen pracovního kolektivu.

Řízením konfliktu na pracovišti pokračuje další bod – řešení konfliktu. Mezi participantkami nedošlo v rámci řešení konfliktů k žádným odchylkám. Shodly se na důležitosti již tolikrát zmíněné komunikace, asertivní, empatické, ale hlavně otevřené. V zahraniční literatuře se objevuje současný vývoj řešení konfliktů od formálního, tedy například schránky důvěry, ke spíše alternativnímu způsobu. Participantky však uvedly, že ani jedno není vždy to správné řešení. Důležitá je diverzita. Vše je o lidech, někomu zkrátka vyhovuje spíše formální podání stížnosti, někomu zase otevřená debata spolu s koučem nebo mediátorem. Každý by však měl mít možnost řešit konflikt pro něj příjemnějším způsobem. Co je při řešení konfliktů však asi nejdůležitější, je povědomí o něm, povědomí o jeho zničující síle a co vše může nenávratně poškodit. Proto je potřeba dostat mezi zaměstnance informace o možných způsobech a návodech, jak se s konfliktem na pracovišti vypořádat. Od toho jsou tu právě lektoři dalšího profesního vzdělávání, mediátoři, koučové či facilitátoři, jejichž role je v řešení konfliktů klíčová.

Dnešní stále se rychleji proměňující doba, podle participantek, s sebou přináší i vývoj konfliktu na pracovišti. Starší literatura o konfliktech na

pracovišti již není aktuální, nedá se použít a aplikovat na dnešní podoby konfliktu. Na to reaguje i změna způsobů daných školení jeho řešení. Podle participantek, ale i výzkumníků, současný stav ve společnosti vyžaduje potřebu individuálního přístupu. Již se v mnohých oblastech ustupuje od frontální jednostranné univerzální výuky a nastupuje doba individualismu. V rámci řešení konfliktů na pracovišti je to o to důležitější, protože nejen, že je každý konflikt jiný, ale i jeho zúčastnění jsou značně odlišní. To stejné popisují participantky v rámci účastníků jejich školení, kdy se každá skupina silně odlišuje v jejich dosavadních zkušenostech s konflikty, v jejich výchově, prostředí, ze kterého pocházejí. Proto je v dnešní době tak důležité přistupovat i v rámci školení dalšího profesního vzdělávání k účastníkům nejen v roli lektora, ale i v roli mediátora, kouče či facilitátora. Přenést zodpovědnost na účastníky, co pro ně znamená konflikt, jaké s ním mají zkušenosti, co je pro ně důležitým výstupem školení, co jim v praxi chybí k řešení konfliktů, ...

Další, v čem se participantky, i přesto, že jedna z nich je externí a druhá interní lektorkou, shodly i společně s literaturou je, že k řešení, ale i prevenci konfliktů na pracovišti může výrazně prospět vliv interního lektora spíše než externího. Důležitým faktorem je totiž povědomí lektora o prostředí daného pracoviště či organizace, které mu dává velkou výhodu při předávání svých zkušeností a znalostí, ne cizí skupině účastníků, ale svým kolegům. Tím se odbourává možný stres nebo obavy z účasti na těchto školeních, které třeba popisuje právě externí lektorka. Konflikty na pracovišti a jejich řešení nejsou zrovna atraktivní témata pro profesní rozvoj, je to téma těžší a účastníci z něj mohou mít strach. To, že školení vede jejich kolega, kterého znají, důvěřují mu, usnadňuje nejen samotnou účast, ale vede to k snazšímu navázání otevřené a důvěryhodné komunikace, která je pro přenos znalostí klíčová. Externí

lektorka tímto navazováním kontaktu a hledání společné cesty ztrácí při školeních značné množství času. Interní školení jsou tedy efektivnější, jak finančně, tak časově, a jsou mnohem lépe přijímaná účastníky. To potvrzují i data z literatury.

Při poznávání vývoje a výzev lektorů dalšího profesního vzdělávání se zaměřením na řešení konfliktů na pracovišti jsme s participantkami narazily na jednu zajímavou oblast, která v literatuře spojené s konflikty na pracovišti jinak popsána nebyla. Tou je vliv nových generací na konflikty na pracovišti. Nejen že jsou tyto mladší generace, tedy generace Z a alfa, v literatuře oproti starším generacím nedostatečně popsány, a mnozí je dokonce popisují jako nepopsatelné, tyto generace vyrostly ve zcela odlišných podmínkách. Již v útlém věku byly silně ovlivněny digitálními technologiemi a online prostředím, které jim utvořilo jistou představu o fungování světa, než kterou mají starší generace. Tudíž nejen, že budou tyto generace vyžadovat jiný přístup ať už v zaměstnání nebo při školeních či řešení konfliktů, to, že nastupují na trh práce se zcela odlišným smýšlením, než jaké mají dosavadní zaměstnanci či manažeři, bude katalyzátorem pro vznik nových konfliktů na pracovišti, mezigeneračních. Jak na to budou organizace reagovat? Jak se bude vyvíjet konflikt na pracoviště dále? A jak se na to připraví lektori dalšího profesního vzdělávání? To jsou otázky pro další výzkumníky.

### **3.1 Možnosti implikace**

Důležitým východiskem této práce je, že školení dalšího profesního vzdělávání je zásadní pro úspěšné řízení konfliktu na pracovišti. Co je potřeba si uvědomit, je, že školení o řešení konfliktů na pracovišti není atraktivní téma pro účastníky. Je to těžké, stresující téma, na které se nikdo příliš netěší. Proto

je zajímavé v této práci pozorovat, co všechno je možné při školeních zahrnout, aby bylo účastníky lépe přijaté.

Prvním faktorem je osobní zkušenost s konfliktem samotného lektora. Nejen že mu to dává novou dimenzi chápání konfliktu na pracovišti oproti čistě teoretickým znalostem, ale také mu to dává možnost propojit se s účastníky svých školení a naladit se na jednu vlnu. Otevřeně přiznat a ukázat, čím si prošel a jak to řešil, dodá mnohým pocit důvěry a souznění. Tím se školení rázem stává zcela jinou zkušeností.

Druhým faktorem je důraz na interního lektora. Pro ještě lepší propojenost s účastníky školení konfliktů na pracovišti je právě znalost nejen onoho konfliktu, ale hlavně pracovního prostředí, ze kterého účastníci pochází. Interního lektora znají, důvěřují mu, on zase zná jejich pracovní prostředí, tudíž jim dokáže lépe přizpůsobit školení. Podmínka individuality je u interního lektora mnohem splnitelnější, protože s účastníky již má vytvořený nějaký vztah. Pro externího lektora je obtížnější nastavit dané školení tak, aby vyhovovalo všem účastníkům, kteří jsou v rámci skupiny nehomogenní, a zároveň je každá skupina zcela jiná.

Třetím faktorem je vliv mladších generací. Je nutné se připravit na jejich nástup na trh práce a na nové typy konfliktů, které to na pracovištích vyvolá. Bude potřeba tedy nastavit proces školení tak, aby dostatečně odpovídal i generaci Z nebo generaci alfa, které vyrůstaly v digitálním světě. Možná je odpovědí zahrnutí do školení nové technologie, ať už umělou inteligenci, nebo jak zmiňovala jedna z participantek, virtuální realitu. Zkrátka, jak se vyvíjí doba a s ní i konflikt, musí na to umět odpovědět lektoři nejen dalšího profesního vzdělávání.

## 3.2 Reflexe výzkumníka

To, že jsem si pro téma magisterské diplomové práce zvolila právě konflikty na pracovišti, vychází z mé osobní zkušenosti s tímto zhoubným ohněm. Nejenomže to ve mně probudilo něco jako osobní poslání šířit o tomto nebezpečném nepříteli povědomí, ale zároveň jsem jej sama chtěla pochopit, porozumět mu. Myslím, že má osobní zkušenost způsobila přesně to, co popisuji v předchozí podkapitole. Tedy že mi má zkušenost s konfliktem na pracovišti pomohla snáze se propojit s participanty a navázat tak otevřenou a empatickou komunikaci plnou pochopení a podpory.

Nemyslím však, že by tento můj citlivý přístup jakkoliv negativně ovlivnil výsledky této práce. Právě naopak. Participantky ke mně cítily důvěru a oporu při svěřování se mi s jejich osobními zážitky. Během našich rozhovorů jsem nikterak nesoudila ani neodsuzovala či nezlehčovala jejich prožitky. Myslím, že každý, kdo si prošel podobnou zkušeností, která byla pro každého jiná, cítí s ostatními určitou vzájemnost, souznění. Tato problematika je navíc tak závažná a neustupující, že každá podpora a sdílení je vzácnou příležitostí pro ulehčení tohoto boje všem již poznamenaným, ale i těm, které tento ohně ještě může zasáhnout.

V rámci celé magisterské diplomové práce jsem si vedla terénní deník. V něm jsou zaneseny jak nápady na téma této práce, tak i poznámky z každé konzultace s vedoucím práce, každé nové posunutí se při tvorbě teoretické rešerše, všechny mé omyly, nápady a změny. Jsou tam zaznamenány i poznámky z rozhovorů s participanty, jejich i mé pocity a postřehy. Pracovala jsem s ním i během analýzy a interpretace dat, i během sepisování diskuze. Mít vše zaznamenáno, mi dalo při výzkumu této práce možnost se ohlédnout zpět. Nahlédnout na vznik, postupný vývoj, mé pokroky, nové nápady, jak se formovaly a ucelovaly, to vše mi bylo velkou oporou a pomocí k dokončení



této práce. Pár stránek terénního deníku přikládám k nahlédnutí do příloh (příloha č. 5).

## Závěr

Tato práce měla za cíl porozumět konfliktům na pracovišti optikou lektorů dalšího profesního vzdělávání. Teoretická rešerše článků z vědeckých časopisů a publikací nám načrtla základní koncepce týkající se konfliktu. Ovšem až hloubkové rozhovory s participanty dodaly těmto konceptům ten pravý rozměr. Dodaly jim reálnost a urgentnost.

Na začátku práce byl konflikt na pracovišti představen, byly uvedeny jeho různorodé definice i význam, který přináší. Konflikt s sebou nese značný potenciál, který pokud je s konfliktem správně zacházeno, může rozvinout jedince i kolektiv a posunout je v rámci inovací, kreativity, lepší spolupráce a soudržnosti, jak nám potvrdila literatura i participanti.

To, že jsou konflikt a jeho definice různorodé, odráží i obsáhlé typologie. Konflikt se může projevit ve formách vztahových, obsahových či procesních, na úrovních intrapersonální, interpersonální i skupinových. V rámci organizace se může projevit i konflikt hierarchický či organizační. Tyto typy nejsou však jednoznačně oddělitelné, všechny se mohou prolínat a překrývat. Při rozhovorech s participanty byla zmíněna i možnost vývinu jednoho typu konfliktu do jiného. Co je u konfliktu zaručené, je jeho funkčnost. Buďto je příznivý, pro organizaci pozitivní, přináší inovace, kreativitu, lepší komunikaci i kooperaci na pracovišti. Je potřebný pro vybočení z rutiny, odhalení nových nápadů nebo přehodnocení zastaralých procesů. Ovšem konflikt může být také dysfunkční, destruktivní. Může postupně rozložit nejen pracovní tým, ale i organizaci nebo člověka samotného. Jeho důsledky mohou být ničující a nezvratitelné. A právě to, co odděluje tyto dva typy konfliktu, je potřeba a způsob jeho řízení.

Konflikt na pracovišti může být silným nástrojem, který je však nutné správně ovládat. Musí být řádně řízen, vyřešen, aby se mohly projevit jeho příznivé důsledky. Když se však jeho řešení opomene nebo se s ním naloží nesprávně, konflikt se bude vracet, bude sílit až nakonec není cesty zpět. Klíčem k cestě správným směrem je podle literatury i participantů komunikace. Otevřená, asertivní, empatická. Vzájemná komunikace je řešením i prevencí konfliktu nejen na pracovištích. K ní nám můžou pomoci specialisté v podobě lektorů dalšího profesního vzdělávání, mediátoři, koučové či facilitátoři. Všichni jsou nápomocní, ne-li potřební, při řešení těžkých konfliktních situacích na pracovištích. Důležitost školení v této oblasti je bezpochyby potvrzena jak dalšími výzkumníky, tak i participanty výzkumu této práce. Ne každý dokáže s konfliktem bojovat na základě vlastní intuice.

Lektoři dalšího profesního vzdělávání mají teoretické znalosti pro řešení konfliktů, výhodou jsou samozřejmě i osobní zkušenosti s oním konfliktem na pracovišti, které jim pomůžou v práci s účastníky školení, a i znalost pracovního prostředí se v dnešní době ukazuje jako velká příležitost pro zvýšení efektivity školení časové i finanční. Interní lektor mnohem snáze naváže s účastníky školení bližší vztah, který je potřebný pro rozvoj otevřené komunikace a důvěry. Výzvou lektorů není však jen přechod od externího k internímu, ale i důraz na ony individuální přístupy k účastníkům školení.

Nejenže každý byl vychován jinak, pochází z jiného prostředí, má jiné zkušenosti, jiné hodnoty a postoje, jiná chápání, co to ten konflikt vlastně je, navíc je potřeba do této rovnice přidat i novou proměnnou – vliv mladších generací. Nástup generace Z na trh práce a zanedlouho i nástup generace alfa přinese zcela novou éru konfliktů na pracovišti. Tyto generace se výrazně liší od generací straších, jejich očekávání jsou zcela odlišná a tím dávají vzniku novým typům konfliktů na pracovišti – mezigeneračních.

Konflikt byl, je a bude. Jeho podoba se však s dobou mění a vyvíjí. O to nebezpečnější bude s ním bojovat. Je potřeba, aby se lektoři dalšího profesního vzdělávání, kteří stojí v první linii obrany proti tomuto zhoubnému ohni, připravili na výzvy, které s sebou nová doba přináší. Bude nutné najít nová řešení, nové metody a praktiky, nové přístupy. Už se nebude moci spoléhat na starší knihy plné pouček a příkladů, protože jejich platnost již dávno vypršela. Nová doba s sebou kromě očekávaných úskalí přináší i potenciál rozvoje. Moderní technologie jsou již natolik vyvinuté, že už dnes jsou při školeních využity formy umělé inteligence i virtuální reality. Je jen otázkou, co všechno budoucnost ještě nabídne. Je potřeba se tedy vyzbrojit vytrvalostí, trpělivostí a otevřeností... tento boj bude ještě dlouhý.

## Literatura a další zdroje

- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555–568. Citováno dne 3. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on Workplace Trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297–318. Citováno dne 2. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/10444060810909275>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283–301. Citováno dne 3. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/eb028976>
- Bednař, V. (2015). *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Management Press.
- Benitez, M., Guerra, J., Medina, F. J., Martinez, I., & Munduate Jaca, L. (2007). Consequences of conflict between supervisor and subordinates on well-being at work. *SSRN Electronic Journal*. Citováno dne 5. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1100622>
- Bruk-Lee, V., Nixon, A. E., & Spector, P. E. (2013). An expanded typology of conflict at work: Task, relationship and non-task organizational conflict as social stressors. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 27(4), 339–350.

Citováno dne 2. srpna 2023. Dostupné z:

<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.841303>

- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology, 9*.

Citováno dne 2. srpna 2023. Dostupné z:

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02704>

- Castellini, G., Consonni, D., & Costa, G. (2022). Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: Evidence from a clinical evaluation. *Industrial Health, 61*(1), 40–55. Citováno dne 3. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0283>

- Currie, D., Gormley, T., Roche, B. & Teague, P. (2016). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *International Journal of Management Reviews, 19*(4), 492–509.

Citováno dne 17. října 2023. Dostupné z:

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12107>

- Davis, D. (2023, August 26). *Resolve workplace conflict through mediation*. Workplace Peace Institute. Citováno dne 16. října 2023. Dostupné z: <https://www.workplacepeaceinstitute.com/post/resolve-workplace-conflict-through-mediation>

- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Grada.

- Dijkstra, M. T. M., van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology, 20*(2), 87–104. Citováno dne 25. července 2023. Dostupné z:

<https://doi.org/10.1108/02683940510579740>

- Dijkstra, M. T., Beersma, B., & Evers, A. (2011). Reducing conflict-related employee strain: The benefits of an internal locus of control

and a problem-solving conflict management strategy. *Work & Stress*, 25(2), 167–184. Citováno dne 3. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.593344>

- Forth, J., & Dix, G. (2016). Exploring the Nature and Extent of Workplace Conflict. In *Reframing Resolution Innovation and change in the management of workplace conflict* (pp. 35–56). Palgrave Macmillan UK. Citováno dne 16. října 2023.
- Kalter, M., Bollen, K., & Euwema, M. (2018). The long-term effectiveness of mediating workplace conflicts. *Negotiation Journal*, 34(3), 243–265. Citováno dne 4. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/nej.12227>
- Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393–410. Citováno dne 16. října 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/crq.21070>
- Křivohlavý, J. (2002). *Konflikty mezi lidmi*. Portál.
- Marzionna, P. (2022). Is this workplace bullying? how ideas about conflict shape conflict management strategies. *British Journal of Industrial Relations*, 61(2), 366–391. Citováno dne 3. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/bjir.12712>
- Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between marketing managers and sales managers. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1118–1129. Citováno dne 5. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.017>
- Monyei, F. E., Ezinwa, P. N., Agbaeze, E. K., Ukpere, W. I., Ugbam, C. O., & Ndu, V. (2023). Workplace conflict and the productivity of employees in the healthcare sector: A case study. *Corporate Governance*

- and Organizational Behavior Review*, 7(3), 70–79. Citováno dne 25. července 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3p6>
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Guenter, H., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). Do interpersonal conflict, aggression and bullying at the workplace overlap? A latent class modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 9. Citováno dne 3. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01743>
  - Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6). Citováno dne 16. října 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i6/1351>
  - Oxenstierna, G., Magnusson Hanson, L. L., Widmark, M., Finnholm, K., Stenfors, C., Elofsson, S., Theorell, T. (2011). Conflicts at work – the relationship with workplace factors, work characteristics and self-rated health. *Industrial Health*, 49(4), 501–510. Citováno dne 3. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.2486/indhealth.ms1171>
  - Patry, P. (2023, August 8). *Mitigating workplace conflict before it arises*. Global Mindful Solutions. Citováno dne 17. října 2023. Dostupné z: <https://globalmindfulsolutions.com/getting-to-the-root-of-workplace-conflict-and-how-to-proactively-avoid-it/>
  - Riaz, M. K., & Junaid, F. A. (2011). Types, sources, costs and consequences of workplace conflict. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 600–611. Citováno dne 3. srpna 2023.
  - Roche, W. K. (2016). The development of conflict resolution practices in Irish workplaces. *Administration*, 64(3–4), 61–89. Citováno dne 16. října 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/admin-2016-0025>
  - Römer, M., Rispens, S., Giebels, E., & Euwema, M. C. (2012). A helping hand? the moderating role of leaders' conflict management behavior



on the conflict-stress relationship of employees. *Negotiation Journal*, 28(3), 253–277. Citováno dne 2. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00340.x>

- Saundry, R. & Jones, C. (2016). A Crisis of Confidence? Front-line Managers and the Complexities of Conflict. In *Reframing Resolution Innovation and change in the management of workplace conflict* (pp. 107–129). essay, Palgrave Macmillan UK. Citováno dne 16. října 2023.
- Short, R. (2023, August 1). *The crucial significance of conflict management training in the Workplace*. Workplace Peace Institute. Citováno dne 25. července 2023. Dostupné z: <https://www.workplacepeaceinstitute.com/post/the-crucial-significance-of-conflict-management-training-in-the-workplace>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage.
- Sonnentag, S., Unger, D., & Nägel, I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 166–183. Citováno dne 2. srpna 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/10444061311316780>
- Stack, L. (2017, November 10). *Conflict in the workplace: Conflict can be positive and productive*. Aviation Pros. Citováno dne 5. srpna 2023. Dostupné z: <https://www.aviationpros.com/education-training/article/10385718/conflict-in-the-workplace-conflict-can-be-positive-and-productive>
- Troy, D. (2021, May 12). *Internal vs. external training: Which is right for you?*. eLearning Industry. Citováno dne 17. října 2023. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/internal-vs-external-training-right>

- Yasmin, K., & Aleya. (2017). Workplace conflicts: Classifications, causes and management strategies. *International Journal of Academic Research and Development*, 2(4), 210–216. Citováno dne 4. srpna 2023.

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Seznam použité literatury a její analýza.....	84
Příloha č. 2 Informovaný souhlas s účastí na výzkumu magisterské diplomové práce.....	85
Příloha č. 3 Ukázka analýzy a kódování přepisu rozhovoru.....	86
Příloha č. 4 Část tabulky analýzy dat a přehled nastavených témat, klastrů a kategorií.....	87
Příloha č. 5 Ukázka záznamů z terénního deníku.....	88

# Přílohy

## Příloha č. 1 Seznam použité literatury a její analýza

NÁZEV	ROK	AUTORŮ	CITACE	CL ZDROJE	DEFINICE KNP	HLAVNÍ MYŠLENKA důsledky, řešení, předcházení	CHOVÁNO DNE	TYP
Conflict and well-being at work: The moderating role of Workplace Conflict and the Productivity of Employees	2005	Maria T.M. Dijkstra, Dirk v Dijkstra, M. T. M. van Dierendonk		KNP	ANO	důsledky řešení	25.07.2023	
The Crucial Significance of Conflict Management Train	2023	Francis Ezieshi Monyei, Pa Monyei, F. E., Ezinwa, P. N., Agba Short, R. (2023, August 1). <i>The cruc</i>		KNP	ANO	benefity	25.07.2023	
The mediating and moderating effects of conflict and c	2008	Oluremi B. Ayoko and An Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (200		KNP	ANO	typologie, důsledky	02.08.2023	RTP
An expanded typology of conflict at work: Task, relatio	2013	Valentina Brak-Lee, Ashle Brak-Lee, V., Nixon, A. E., & Spec		KNP	ANO	typologie, důsledky	02.08.2023	RTP
Perceived Organizational Support and Workplace Coni	2019	Gaëlane Caesens, Florence Caesens, G., Stinghamber, F., Den		KNP	ANO	typologie	02.08.2023	TR
Zaklady mezilidské komunikace	2008	Joseph DeVito	DeVito, J. A. (2008). <i>Zaklady Mezi</i>	KNP	NE	typologie	02.08.2023	TR
A Helping Hand? The Moderating Role of Leaders' Cor	2012	Mortiz Römer, Sonja Risper Römer, M., Rispens, S., Giebels, E.		KNP	ANO	příčiny, důsledky, typologie	02.08.2023	RTP
Workplace conflict and employee well-being The mode	2013	Sabine Sonntag, Dana U Sonntag, S., Unger, D., & Nägel,		KNP	ANO	typologie, důsledky, příčiny	02.08.2023	TR
The moderating effect of laissez-faire leadership on the	2018	Kari Wik Agotnes, Ståle V. Agotnes, K. W., Einarsen, S. V., Ht		KNP	NE	typologie, příčiny, důsledky	03.08.2023	TR, INTER
Conflicts in the workplace, negative acts and health cor	2021	Giovanna Castellini, Dario Castellini, G., Consonni, D., & Cos		KNP	NE	typologie, důsledky	03.08.2023	INTER
Reducing conflict-related employee strain: The benefits	2011	Maria T. M. Dijkstra, Bianca Dijkstra, M. T., Beersma, B., & Eve		KNP	NE	důsledky, typologie	03.08.2023	INTER
Do Interpersonal Conflict, Aggression and Bullying at t	2018	Guy Notelaers, Beatrice V. Notelaers, G., Van der Heijden, B.		KNP	ANO	šíkana	03.08.2023	
Konflikty mezi lidmi	2002	Jaro Křivohlavý	Křivohlavý, J. (2002). <i>Konflikty mez</i>	KNP	NE	typologie	03.08.2023	INTER/INTRA/GI
Is this workplace bullying? How ideas about conflict sh	2022	Paulo Marzionna	Marzionna, P. (2022). <i>Is this workf</i>	KNP	NE	typologie, příčiny, předcházení	03.08.2023	-
Conflicts at Work – The Relationship with Workplace l	2011	Gabriel Oxenstierna, Lindt Oxenstierna, G., Magnusson Hans		KNP	ANO	typologie, příčiny, důsledky	03.08.2023	INTER/STRUCT
Types, sources, costs and consequences of workplace c	2011	Muhammad K. Riaz, Fatim Riaz, M. K., & Junaid, F. A. (2011).		KNP	ANO	typologie, důsledky	03.08.2023	INTER/INTRA/IF
Workplace conflict, bullying, and counterproductive be	2003	Oluremi B Ayoko, Victor J Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Hart		KNP	NE	příčiny, šíkana, důsledky	03.08.2023	
The Long-Term Effectiveness of Mediating Workplace t	2018	Meriem Kallier, Katalien B Kallier, M., Bolten, K., & Euwema,		KNP	NE	typologie, řešení, důsledky	04.08.2023	HIER
Workplace conflicts: Classifications, causes and manag	2017	Khaleda Yasmin, Aleya Yasmin, K., & Aleya. (2017). <i>Work</i>		KNP	ANO	typologie, příčiny, řešení	04.08.2023	ORG, INTER/INT
Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení	2015	Vojtěch Bednář	Bednář, V. (2015). <i>Konflikty ve firm</i>	KNP	ANO	typologie, příčiny, následky, řešení, předcháze	05.08.2023	-
Consequences of conflict between supervisor and subo	2007	Miriam Benitez, Jose Guerin Benitez, M., Guerra, J., Medina, F.		KNP	NE	typologie	05.08.2023	HIER
Conflict in the Workplace: Conflict can be positive and	2017	Laura Slack	Slack, L. (2017, November 10). <i>Cor</i>	KNP	NE	benefity, řešení, důsledky, předcházení	05.08.2023	
The antecedents and consequence of functional and dy	2007	Graham R. Massey a Phil Massey, G. R., & Dawes, P. L. (200		KNP	NE	typologie	05.08.2023	FUNC/DYSFUNC
A Crisis of Confidence? Front-Line Managers and the C	2016	Carol Jones and Richard S. Saundry, R. & Jones, C. (2016). <i>A C</i>		KNP	NE	řešení, předcházení	16.10.2023	
Exploring the Nature and Extent of Workplace Conflict	2016	John Forth and Gill Dix	Forth, J., & Dix, G. (2016). <i>Explorin</i>	KNP	NE	typologie, řešení	16.10.2023	INDIV/COLL
Resolve Workplace Conflict Through Mediation	2023	Dionne Davis	Davis, D. (2023, August 26). <i>Resolv</i>	KNP	ANO	řešení, typologie	16.10.2023	-
The development of conflict resolution practices in Irisl	2016	William K. Roche	Roche, W. K. (2016). <i>The developm</i>	KNP	NE	řešení	16.10.2023	
Understanding Conflict Management Systems and Stra	2013	Néil H. Katz a Linda T. Fly Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013).		KNP	NE	řešení, typologie, důsledky	16.10.2023	ORG
Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies	2014	Bernard Oladosu Omisore Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (		KNP	ANO	typologie, proces, příčiny, důsledky, řešení	16.10.2023	RTP, INTER, FUN
The Management of Workplace Conflict: Contrasting P	2016	Denise Currie, Tom Gorml Currie, D., Gormley, T., Roche, B.		KNP	ANO	řešení, předcházení	17.10.2023	
Mitigating Workplace Conflict Before It Arises	2023	Philippe Patry	Patry, P. (2023, August 8). <i>Mitigati</i>	KNP	NE	předcházení	17.10.2023	
Internal Vs. External Training: Which is Right For You?	2021	Troy Damien	Troy, D. (2021, May 12). <i>Internal vs</i>		x	x	17.10.2023	
Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Mel	2009	Jonathan A Smith, Michael Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin,		metodologie	x	x	31.10.2023	

## Příloha č. 2 Informovaný souhlas s účastí na výzkumu magisterské diplomové práce



Filozofická  
fakulta

Genius loci ...

### INFORMOVANÝ SOUHLAS

Informovaný souhlas s poskytnutím informací pro výzkumný rozhovor a jejich následném využití pro magisterskou diplomovou práci s názvem *Konflikty na pracovišti jako téma vzdělávací akce*.

Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat, pro potřeby výzkumu do magisterské diplomové práce Bc. Renáty Horné. Cílem výzkumu je porozumět, jak lektori dalšího firemního vzdělávání se zaměřením na řešení konfliktu interpretují konflikty na pracovišti.

Souhlasím s nahráváním rozhovoru a jeho následným zpracováním v magisterské diplomové práci. Záznam bude využit výhradně pro účely analýzy v rámci výzkumu a nebude poskytnut třetím stranám.

Souhlasím s přímou citací částí rozhovoru v magisterské diplomové práci, a tudíž i se zpřístupněním těchto citací na internetu v rámci magisterské diplomové práce.

Byl/a jsem informován/a o zachování anonymity. V magisterské diplomové práci nebude nikde uvedeno mé jméno ani další osobní údaje, které by identifikovaly mou osobu.

Datum:

Podpis účastníka:

Podpis výzkumníka:

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Křížkovského 511/10 | 771 47 Olomouc  
www.ff.upol.cz

Příloha č. 3 Ukázka analýzy a kódování přepisu rozhovoru

**Participantka Irena 26:04**  
 Nejsme na to připraveni. No je to pravda, protože výsledkem toho školení bylo, že nemáme řešení, jak k nim úplně extra přistupovat. Jo, je to o empatii. Je to o nějaké pozitivní zpětné vazbě, kterou třeba ta moje generace, má s tím velkej problém dávat i jenom pozitivní zpětnou vazbu za věci, které jsou pro ně samozřejmé. Jo, to je třeba. Tam si myslím, že vznikají jako velké konflikty. Ve smyslu bereme věci samozřejmě, nechválíme ty lidi, ale ta mladá generace to potřebuje.

**Participantka Irena 26:37**  
 Už to vyžaduje ke svému životu.

**Participantka Irena 26:37**  
 A pokud to nedostává, tak oni fakt jsou schopni jako rychle odejít, protože jsou jejich potřeby, jsou nenaplněny. Třeba minimálně tady, tady tím, že jako to není podle nich a tam budou vznikat za mě jako hodně, hodně velký generační rozdíly v přístupech k práci a velký důvody nepochopení a o to víc bude důležitá ta komunikace, protože pokud tam nebude, tak trošku se ale bojím, že to buď bude eskalovat v konfliktech a nebo spíš to bude eskalovat v tom, že ty lidi budou spíš od těch konfliktů utíkat, že já si myslím, že ta mladá generace nebo, a nechci to úplně jako generalizovat, to zas jako nemám ráda.

**Participantka Irena 27:32**  
 Spíš tím, že spousta lidí může reagovat stylem, neumím komunikovat, tak od toho odcházím. Taková, dřív to byly tiché domácnosti, tak co jsme taky jako viděli určitě spousta z nás jako vzor, že se to takhle dá řešit komunikace nebo konflikt se dá řešit tichou domácností, že jo?

**Participantka Irena 27:55**  
 Takže si myslím, že bude spousta lidí řešit přesně konflikt stylem přestanu mluvit. A pokud přestanu mluvit, tak se to jako nevyřeší. Za mě to je mnohem horší konflikt, než když se to vyřeší, vyčistí se to a jde se dál. No v momentě, ale pokud to zpracuji a pokud najdu řešení, tak se nám to nevrací.

**Handwritten notes and annotations:**  
 - Top left: **ŘEŠENÍ KMP** (circled), **GENERACE 2 + X**  
 - Top center: **JSOU NEPOBYLÍ! NESME PŘIPRAVENI S NIM PRACOVAT**  
 - Top right: **SLUŠNÍ DŮČAS NA KUP, ŽE KALE' HAVOSTI**  
 - Middle right: **STARŠÍ GEN. NEPŘÍRODNĚ!**  
 - Middle left: **DUČAS NA "PROSTĚVÁNÍ" A "MČA" → "KDE" KMP?**  
 - Middle center: **OSUŠANÍ PŘÍSTUP**, **OSUŠANÍ**  
 - Middle right: **POTŘEBA ZPĚTNÉ VAZBY, VTAŽOST ROČNAL**  
 - Middle left: **OBSAHOVÝ KMP** (circled)  
 - Middle center: **NEPRAVÍ VĚŘÍ? NEKOMUNIKUJÍ! → VYDÁVÁJÍ TO?**  
 - Middle right: **KOM' TYP KMP** (circled)  
 - Middle right: **KTER DO KUPA ⇒ PSYCHICKÉ PROBLÉMY**  
 - Middle right: **DŮLEŽITOST ŠKOLENÍ, OSVĚTY - JAK KMP ŘEŠIT**  
 - Middle left: **ŘEŠENÍ S ÚSPĚŠNĚM** (circled)  
 - Middle center: **KOMUNIKACE = ŘEŠENÍ KMP**  
 - Middle right: **DŮLEŽIT NA KOMUNIKACI POTŘEBA KOMUNIKACE, I TĚ HĚBŮŠIE!**  
 - Bottom left: **MĚNĚNÍ S → MČŠTÍ SE**  
 - Bottom left: **VRŮČKA → KMP SE PAK NEVRACÍ NUSÍ SE AŽE ŘEŠIT**  
 - Bottom center: **V ŘEŠENÍ KMP** (circled)  
 - Bottom right: **KOMUNIKACE (I HÁDKA) = ŘEŠENÍ**  
 - Bottom right: **→ KŮE' GENERACE NE KOMUNIKUJÍ, OD ŘEŠENÍ OSUŠANÍ!**

Příloha č. 4 Část tabulky analýzy dat a přehled nastavených témat, klastřů a kategorií

PARTICIPANT	TÉMA	KLASTR	KATEGORIE
ex	aha efekt	individualita	jedinečnost
ex	aktuální research s účastníky, jejich vnímání	individualita	jedinečnost
ex	často se styl školení mění, využití nových trendů	trendy	trendy
in	digitalizace, rychlost vývoje	digitalizace	trendy
ex	diverzita variant řešení konfliktů na pracovišti	diverzita	jedinečnost
ex	dřívější generace již ověřené, nynější nikoliv	generace	generace
in	důraz na komunikaci, vyřešení konfliktů	komunikace	vnímání
in	důraz na vzdělávání, učení se	vzdělávání	osobnost lektora
ex	důraz na zkušenost/praxi oproti naučenému	zkušenost	vlastní zkušenost
in	důvěra v lektora, důvěra ve školení	důvěra	jedinečnost
in	důvěra, anonymita při kritice	důvěra	vlastní zkušenost
ex	evaluace školení škálou	hodnocení	jedinečnost
ex	flexibilní reakce lektora na aktuální publikum	reakce	osobnost lektora
ex	gen Z a nekonfrontační metody	generace	generace
ex	generační rozdíly	generace	generace
ex	generační rozdíly	generace	generace
ex	individuální a empatický přístup	individualita	osobnost lektora
ex	individuální přístup, zúžení školení na relevantní	individualita	vývoj KNP
ex	individualizace hodnocení	individualita	jedinečnost
ex	individuální nastavení	individualita	vývoj KNP
ex	instinkt, vnitřní kompas	instinkt	osobnost lektora
ex	interpersonální konflikty na pracovišti	typ KNP	vnímání
ex	interní lektor, člověk z prostředí, výhoda	internost	vývoj KNP
in	intrapersonální konflikty na pracovišti	typ KNP	definice
ex	intrapersonální konflikty na pracovišti	typ KNP	vnímání
in	jedinečnost, komunikace	jedinečnost	jedinečnost
in	klíčová komunikace, pozitiva konfliktů na pracovišti	komunikace	vnímání
ex	konflikt na pracovišti interpersonální a hierarchický	typ KNP	vnímání
ex	konflikt na pracovišti jako střet	definice	definice
ex	konflikt na pracovišti jako střet názorů	definice	definice
ex	konflikt na pracovišti jako těžké téma	aktuálnost	vnímání
ex	konflikt na pracovišti ne fyzický, ale mezilidský, interpersonální	typ KNP	definice
in	konflikt na pracovišti typ	typ KNP	definice
in	konflikt na pracovišti typ	typ KNP	výzvy KNP
ex	komfortní zóna	jedinečnost	generace
in	komunikace je klíčová k řešení	komunikace	kontext
in	komunikace, asertivita, emoce	asertivita	kontext
in	důležitost komunikace, mediace	mediace	vlastní zkušenost
ex	lektor jako facilitátor	facilitace	vývoj KNP
ex	lektor jako facilitátor	facilitace	vývoj KNP
ex	lektor jako moderátor	moderace	výzvy KNP
ex	lektor jako moderátor, individuální řístup	individualita	vývoj KNP
ex	lektor jako reakce na publikum	reakce	výzvy KNP
ex	lektor konfliktů, konflikt na pracovišti jako pokrok	definice	definice
ex	lektor z prostředí výhodou	internost	vývoj KNP
ex	literatura ne vždy relevantní, nemá to význam aktuálně	literatura	kontext
ex	mediace + parafrázování	mediace	vývoj KNP
in	řešení konfliktů metodou pokud omyl	metoda řešení	osobnost lektora
ex	micro learning	individualita	jedinečnost
ex	možnost k inovacím	inovace	vnímání

Příloha č. 5 Ukázka záznamů z terénního deníku

