

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lada Kleinerová

Mezilidské vztahy, řešení konfliktních situací ve firemní praxi

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Libuše Kohlíčková

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Lada Kleinerová

Interpersonal relationships, resolving conflict situations in
corporate practices

Prague 2012

The bachelor work Supervisor:

Mgr. Libuše Kohlíčková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne

Jméno a příjmení autorky.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Libuši Kohlíčkové, za podporu, ochotu a odborné vedení.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na problematiku mezilidské komunikace, konkrétně pak konfliktů, vznikajících v důsledku nedostatečné nebo nevhodné komunikace. Rozebírá pozitiva a negativa rodinných firem a existence úzkých příbuzenských vztahů na pracovišti. V praktické části jsou teoretické poznatky pomocí metody rozhovoru ověřovány a prokazovány.

Klíčové pojmy

Klady rodinných vztahů ve firmě, komunikace, komunikační úroveň, konflikt, mezilidské vztahy, motivace, neverbální komunikace, pochvala, rodinná firma, trest, verbální komunikace, zaměstnanec, zaměstnavatel, zápory rodinných vztahů ve firmě.

Annotation

This thesis deals with the issue of looking at interpersonal communication, namely conflicts that arise from insufficient or inappropriate communication. It discusses the advantages and disadvantages of family firms and the existence of close family relationships in the workplace. In the practical part of the theoretical findings using the verification and interview.

Key words

Communication, communication, conflict, cons of family relationships in the company, employee, employer, family firm, interpersonal relations, motivation, non-verbal communication, praise, punishment, the virtues of family relationships in the company verbal communication.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD	10
1.1 Komunikace v sociologii	14
1.2 Komunikace v psychologii	16
1.3 Verbální a neverbální komunikace	20
2. VÝVOJ VZTAHU ZAMĚSTNANEC - ZAMĚSTNAVATEL	26
3. RODINNÁ FIRMA - KLADY A ZÁPORY	28
3.1 Motivace pozitivní a negativní	33
3.2 Pochvala a trest	35
4. KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI	39
4.1 Zásady řešení konfliktních situací	41
4.2 Asertivita	43
5. PŘÍBUZENSKÉ VZTAHY VE FIRMĚ	46
PRAKTICKÁ ČÁST	
6. VYMEZENÍ CÍLE	49
6.1 Výsledky průzkumu a jejich analýza	52
ZÁVĚR	60
SEZNAM LITERATURY	63
SEZNAM GRAFŮ	65

ÚVOD

Člověk je ze své podstaty tvor společenský, žijící ve „smečce“. Dodává mu pocit jistoty, důležitosti, sounáležitosti a spoluvytváří vědomí potřebnosti a užitečnosti. Lidským komunikačním nástrojem je řeč, což je vlastně soubor znaků a symbolů, které jsou vysílány směrem k příjemci, u něhož projde dekódovacím procesem sdělení. Tento proces není jednoduchý, bezproblémový. V celém procesu se může objevit spousta míst, kdy komunikátor vysílá jiné sdělení, než je komunikantem přijato. Například. Ne vždy je použito správné uspořádání symbolů a znaků, které mají za úkol obsah sdělení poslat k příjemci tak, aby byl správně pochopen. Nebo: Odesílatel a příjemce rozdílně vnímají sdělovanou skutečnost, díky odlišnému pohledu na problematiku, jiné úrovni vnímání či momentální indispozici některého z účastníků komunikace. K rozdílnosti sdělovaného a přijímaného může dojít nejen na základě vnitřních pocitů, ale také vnějších okolností, jako je hluk, nedostatek či přebytek světla, klimatizační podmínky, atd.

Cílem práce je zamyslet se nad významem komunikace na pracovišti, nad procesy, které komunikaci brzdí a znesnadňují, komplikují každodenní život a v určitých případech mohou přerůst do fáze, kdy již sami účastníci nejsou schopni problém vyřešit. Je nad jejich síly, hranice snesitelnosti byla překročena a na řadu přichází krajní možnosti, jako opuštění pracoviště nebo pomoc odborníka. Důležitou úlohu zde sehrává motivace, která může leckdy být oním jazýčkem na vahách, který určí, jakým směrem se bude konflikt ubírat. V řešení konfliktů je nezastupitelným pomocníkem. Na pracovní výkon a vztahy má dále nemalý vliv zařazení pochvaly a trestu. Jejich význam je týž po věky věků. Jejich realizace se mění spolu se společností, s jejími zásadami a pravidly.

Z hlediska mezilidských vztahů a konfliktů na pracovišti je nezbytné se zmínit o problematice rodinných firem. Nejen proto, že malé a střední firmy, kam se většinou tyto společnosti řadí, jsou hlavním tvůrcem ekonomiky dané země, ale rodinné vztahy na pracovišti mají svá specifika jak v pozitivním, tak

v negativním slova smyslu. V každém případě, téma konfliktů je i v tomto prostředí v podstatě na denním pořádku. Půjde o objektivní zachycení situací a myšlenek, jež provází mnoho podniků rodinného charakteru. Poukazuje na složitost problému, jeho provázanost s jinými, mnohdy netušenými oblastmi života.

Tak jako jsou dány situace, za kterých je vznik a přítomnost neshod nevyhnutelná, tak existují zásady, kterými by se měl každý účastník určitého nedorozumění řídit. Tedy alespoň v případě, že cílem je vyřešení problému a narovnání vztahů. Vedle těchto témat se bude práce ještě zabývat uspořádáním přehledů možných řešení a souhrnem metod, s jejichž pomocí je otázka konfliktů nejen zvládnutelnější, ale také díky včasné aplikaci na nastalé situace je možno neshodám na pracovišti předcházet úplně.

Praktická část obsahuje průzkum, kdy metodou dotazníku a rozhovoru je poukázáno na skutečnost, že co se často jeví jako jednoznačná výhoda, může být ve své podstatě velmi zatěžující a vyčerpávající. Jde o doložení faktu, že každá činnost, situace či věc má dvě strany. Pozitivní, která většinou tvoří image společnosti, je hodnotícím kritériem pro veřejnost nebo zaměstnance a negativní, plnou temných zákoutí a skrytých pocitů, jež bývají důvodem soukromých a utajených, leč velmi bolestivých a náročných střetů a konfliktů. Metoda rozhovoru je velmi náročná technika, citlivá s ohledem na ochotu a kompetenci dotazovaných. Otázky musí být pro respondenta zajímavé, ne však dotěrné a sugestivní. Kvalitativní průzkum je zaměřen na popis kontextu jednání a chování jedinců v daném prostředí. Základem pro rozhovor je dotazník, který byl při osobním setkání vyplněn a uzavřené i otevřené otázky byly dále diskutovány a rozebírány s každým z respondentů zvlášť. Praktická část obsahuje též stanovisko a názor autorky, jež má s danou problematikou osobní zkušenosti. To je také jedním z důvodů výběru tématu. Celou práci bude provázet snaha o objektivní a ucelený náhled na oblast, jejíž zmapování není příliš publicisticky podchyceno.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD

Komunikace je stará jako lidstvo samo. Vlastně, co lidstvo, jako život. Vždyť i ty nejprimitivnější formy života jsou nuceny spolu komunikovat, byť příkladně za účelem rozmnožování. Pokud se ovšem nejedná o druh řádu hermafrodit. Nás však bude zajímat zejména komunikace mezi příslušníky druhu homo sapiens a to v jeho rozvinuté formě, kdy komunikace je podstatou veškerého bytí.

Jedná se velmi širokou oblast, zahrnující spoustu dalších kapitol, jako například sebevědomí, strach, potřeby, motivace, verbální a neverbální komunikace, reklama nebo marketing. Jako každá dovednost v našem životě, i tato by potřebovala intenzivní trénink. V praxi by si lidé mohli vzít příklad z výstižného příkladu: „ Učíme se, jak řídit auto. Cvičíme jízdu a učíme se pravidla a zákony. První rok ještě jezdíme velmi opatrně, protože víme, že to potrvá ještě nějaký čas, než získáme potřebnou rutinu, abychom dokázali předpokládat i chyby druhých a reagovat i na nenadálé situace. Ale jak to děláme v mezilidských oblastech? Pořád mluvíme, reagujeme negativně, hádáme se a chyby vidíme jen na druhých. Ačkoliv je člověk mnohem složitější než auto, myslíme si, že mu můžeme rozumět bez jakéhokoliv tréninku!“ (Vera F. Birkenbihlová, *Umění komunikace*, str. 16). Jen velmi málo jedinců se někdy vědomě a intenzivně zabývalo lidmi ve svém okolí. Avšak základem správné a přínosné komunikace je vždy pochopení sama sebe, vlastních hodnot a zjištění vlastního reálného obrazu v poměru ke skutečným okolím.

V této větě je obsažen onen základní stavební kámen, bez něhož je možno sice postavit pevný a stabilní dům, ale v momentě jakékoli přírodní katastrofy je daleko náchylnější ke zkáze než dům, v jehož základech je znalost svého vlastního já obsažena. Mnoho lidí po celý život staví, jako bájný Sysifos, svůj dům nepochopení, nářků, špatných postupů a lží pořád dokola, pokaždé se stejným výsledkem. Chatrné dílo nevelké kvality je vždy útokem z vnějšího

světa, jakým může být odchod partnera, neshody v rodině či problémy na pracovišti, srovnáno se zemí. A nešťastný stavebník začíná znovu. Některým při opakované stavbě dojde, že se někde v procesu děje chyba, ti potom obvykle vyhledají odbornou pomoc v podobě psychologa, jenž jim pomůže odhalit absenci základního stavebního kamene. Stavitel, v této chvíli v roli pacienta, se pokusí o objevitelský výlet do svého nitra, a buď se vrátí s plnou nůšou poznání sebe sama, dá si posléze práci s nelehkým zapracováním základního kamene svého rozestavěného obydlí, kde je mu za onu námahu potom odměnou dům pevnější, lépe odolávající rozmarům přírody, nebo se z výletu může vrátit s prázdnou, případně se zanedbatelným množstvím nalezeného a pak tedy dále pokračuje ve své sice namáhavé, leč v podstatě zbytečné sysifovské práci stavitele chatrného bydlení, předem odsouzeného k zániku. Komunikace je tak složitá a náročná disciplína, že na jejím zvládnutí by se mělo začít pracovat od raného dětství.

Při ideálním vedení by bylo robě, prozatím nic netušící o nástrahách světa, jemnými mechanismy donuceno o analýzu vnímání a pochopení vlastních citů a pocitů. Výsledkem by poté mohl být jedinec, vyzářující zdravé sebevědomí, chápající souvislosti mezi vlastními pocity a reakcemi okolí, jemuž by díky zvládnutým dovednostem bylo usnadněno poznání, pochopení a zhodnocení reakcí různých spoluobyvatel na různé podněty. Zde je ovšem nutno podotknout, že tento výjev je spíše než blízkou a běžnou realitou ukázka dokonalého vedení v dokonalém světě.

Na straně druhé, i bravurní zvládnutí celého souboru poznatků, které se ke komunikaci váží, nezaručuje jedinci bezchybné chování v každé situaci. Jak sama autorka výše zmíněné knihy uvádí, vždy záleží i na vnějších okolnostech, jakými mohou být například únava či nemoc. Pod vlivem těchto aspektů může i člověk, jenž se komunikací zabývá, reagovat někdy špatně. Dokládá to na situaci, kterou ve své knize popisuje takto: „Smrtelně unavená jsem přišla do hotelu, kde se měl konat jeden seminář. Slíbili mi, že budu mít zajištěno místo na parkovišti a proud pro svoji mobilní kancelář (i s počítačem), ale potom byla všechna místa plně obsazena. Jak jsem řekla, byla

jsem velmi unavená a reagovala podle ‚mozku ještěra,‘ totiž celkem hrubě. Muž, který stál vedle mne, mi řekl, že bych si měla asi přečíst knížečku Umění komunikace. Mé vlastní dílo! Ušklíbla jsem se na něj a omluvila se recepčnímu, který nakonec přece jen místo našel. Tomu muži jsem řekla, že se jeho návrhem budu vážně zaobírat a rozloučila jsem se.“ (Vera F. Birkenbihlová, *Umění komunikace*, str. 20)

Protože komunikace patří k dovednostem, je tedy možné se jí více či méně naučit. Každý může najít způsob k vylepšení svých dovedností. Jak podotýká Bernice Hurst v *Encyklopedii komunikačních technik*, str. 17: „Všichni chceme, aby nám ostatní rozuměli – našim myšlenkám, schopnostem, osobnosti. Většina z nás chce porozumět ostatním, vcítit se, ztotožnit se, komunikovat. Prostřednictvím komunikace učíme sebe i druhé.“

Úspěšná komunikace však není možná bez **porozumění, společného východiska, vnímání, uvědomění, sebevědomí, zřetelnosti**. Všichni známe generační problém. Víme, že lidé ne vždy mluví nebo rozumějí jazyku, který používáme – doslova i obrazně. Komunikace by se mělo používat k překonání bariér, ke sdělování myšlenek, k nalezení cesty, jak rozumět, jak být pochopeni.“ Na pomyslném piedestalu však září dvě charakteristiky, kterých by se měla držet jakákoli komunikace na jakékoli úrovni - **stručnost a jasnost**.

Naprosto každý jedinec dozajista má osobní zkušenost s problematickým udržením pozornosti při dlouhém a spleťtém monologu ze strany komunikátora. Je lhostejno či šlo o osobu profesora, podávajícího nezáživným způsobem látku, o schůzi, jež se po několika minutách proměnila o boj se spánkem, neboť slova, hlas a rétorika přednášejícího k podobným stavům přímo vybízí, či snad příčinou nepozornosti byl obsáhlý výklad partnera o jiných představách stávajícího vztahu.

O úrovni komunikátorů rozhoduje jejich okolí. Na pracovním poli je důkazem vzrůstající komunikační úrovně přidělování takových úkolů, kde se primárně jedná o vyjednání určité pozice, sdělování úkolů či nepřijemností

kolegům nebo podřízeným či příprava komunikačního prostoru pro sdělení nadřízeného. V partnerských vztazích je možno postřehnout eliminace sporů a při z důvodu nedorozumění či nepochopení. V roli prodavače je hodnotitelem komunikační vyspělosti zákazník, jenž určuje, od koho si nechá poradit.

Všechny tyto aspekty a zkušenosti pak formují pocit vlastní hodnoty. Z výše zmíněného vyplývá, že ten může být vytvářen a posilován pouze porovnáním s jednáním druhých lidí. Pokud je pocit vlastní hodnoty ohrožen, trpí tím celá komunikace. A je nutno souhlasit se slovy Vera F. Birkenbihlové, že „čím více trpí komunikace, tím menší je šance na její úspěšnost. Protože potom se člověk musí s tímto ‚balastem‘ vyrovnat. A tato zátěž bývá až 90 procent celé komunikace.“ Na základě provedených studií bylo zjištěno, že „všechno, co člověk dělá, dělá jenom pro zachování, obranu nebo zvýšení svého pocitu vlastní hodnoty. Protože každý člověk chce být skvělý. Ať již chce být celkově dobrý člověk nebo podávat dobré výkony. Ať chce být dobrý odborník nebo perfektní žena v domácnosti. Cíle mohou být různé. Po jejich dosažení se cítíme dobře.“(Vera F. Birkenbihlová, *Umění komunikace*, 1999)

Při pozorném vnímání, z těchto slov vyplyne, že komunikace zahrnuje množství poznatků i z jiných vědních oborů. Své zastoupení zde má nejen psychologie a sociologie, ale také filozofie či politologie. Vzájemná provázanost je neopominutelná, proto člověk, věnující se komunikaci je nucen shromažďovat poznatky i z těchto odvětví. Jak vidno, komunikace tedy zdaleka není jen o umění mluvit, ale také o poznání sebe sama, svého okolí, znalosti prostředí kde se komunikace odehrává, zvyků, tradic, kultury.

1.1 Komunikace v sociologii

Dovednost s vědním oborem spolu souvisí víc, než by se mohlo na první pohled zdát. Jedná se zejména o prostředí, ve kterém se komunikace odehrává, o prostředí, ze kterého komunikující a komunikant pocházejí, prostředí, které utváří náš náhled na svět, názory a přesvědčení. Protože cílem veškeré komunikace je partnera ovlivnit svými postoji a názory, před začátkem jakékoli komunikačního toku by si měl komunikátor tyto všechny aspekty uvědomit a urovnat.

Pokud totiž nevěnuje zmíněným aspektům dostatek času, je pravděpodobné, že výsledek bude zcela mimo očekávání.

Na příkladu by mohla situace vypadat třeba takto: Pokud firemní technik, mající ve společnosti na starosti zavádění nových technologií bude mít za úkol vysvětlit uklízečce nový systém kódování budovy, jenž bude každý den provádět a použije při vysvětlování svůj obvyklý slovník IT specialisty, je dost pravděpodobné, že nejen, že nebude pochopen a svůj úkol nesplní, ale navíc bude zařazen v očích uklízečky mezi nepočetnou skupinu mimozemšťanů žijících na zemi v utajení a mluvící cizí, nesrozumitelnou řečí.

Dalším příkladem mohou být situace z aktuálního dění. Palčivým problémem současné doby je zařazení národnostních minorit do majoritní společnosti. Hodnotící výroky z úst členů převážně politického spektra, působí mnohdy populisticky a nevěrohodně. Rady a návrhy na řešení vyvolávají spíš posměch, pohrdání a nevoli, než respekt a uznání. Často proto, že ze strany hodnotitelů situace se jedná právě o neznalost prostředí, ve kterém se konflikt odehrává, neznalost a nepochopení naturelu a potřeb zúčastněných. Ke zvládnutí úspěšné komunikace je tedy třeba nejdříve reálně vyhodnotit situaci a prostředí, ve kterém se bude dialog, popřípadě diskuze odehrávat. Řečeno slovy sociologa – uvědomit si své sociální role – což je chování, které společnost očekává od jedince na jeho sociální pozici.

Sociální pozicí se pak rozumí místo neboli postavení člověka ve společnosti a tomuto místu společnost přiřazuje určitá práva a povinnosti. Zde však může dojít ke konfliktu. Ke konfliktu sociálních rolí. Ten nastává ze dvou důvodů. Prvním je, jestliže jedinec chápe svou sociální roli jinak než společnost a druhým důvodem je situace, kdy na jedince působí dvě nebo více sociálních rolí. Sociální pozice mohou být buď trvalé, nebo dočasné.

Trvalou pozicí je zařazení, se kterým se jedinec rodí, jež je mu dána do vínku, určena. Mezi nejzákladnější rozdělení patří pozice syna či dcery, v níž jedinec setrvává celý život, bez ohledu na jeho vývoj a délku. V této kategorii se objevují také data jako věk, rasa nebo pohlaví. Toto zařazení je trošku diskutabilní, neboť z jiného úhlu pohledu může jít též pozice sice dlouhodobé, ale dočasné. Například věk je sice veličinou velmi pomíjivou, nicméně určité věkové skupiny vyzařují trvale jednotné znaky. Rasa je stavem daným, neměnným, nicméně jedinec může za určitých okolností konvertovat k jiné víře, způsobu života a s původně danou pozicí se naprosto neztotožňovat. Taktéž věc pohlaví je na první pohled jednoznačně pozicí trvalou a neměnnou, ale pokud jedinec projde procesem změny svého pohlaví? Na celý zbytek života se tak dobrovolně přesune do jiné kategorie a společnost jeho chování a jednání bude posuzovat ne podle jeho původní, dané a trvalé pozice, ale podle aktuálního zařazení, podle svého dobrovolného výběru.

Oproti tomu dočasné sociální pozice jsou vcelku jednoznačné a zbavené všech případných pochybností. Jedná se o dosažené vzdělání, kariéru, splněné cíle. Jsou to kritéria, jež má v naprosté v kompetenci každý jedinec a díky nimž si vytváří svůj sociální status. Tento se může samozřejmě v průběhu života měnit a vyvíjet v souvislosti s výkonem, který člověk sám na sobě odvede. A protože socializace neboli postupná přeměna člověka z biologického tvora ve společenskou bytost je proces začínající v raném dětství a trvajícím celý život, je jednoznačné, že i vytváření sociální pozice, sociálního statusu je věcí dlouhodobou, na které člověk může pracovat v každém věku.

Provázanost komunikace a sociologie je zcela zřejmá. Stejně jako i u jiných oborů se jedná o spojené nádoby bez možnosti odloučení. Dalším vědním oborem, s nímž se komunikace denně setkává, je **psychologie**.

1.2 Komunikace v psychologii

Toto téma je natolik obsáhlé, složité a plné souvislostí, že je třeba, vybrat jen určitou část, určitý úhel pohledu, na kterém bude možno deklarovat provázanost dovednosti komunikace a vědního oboru nesoucí název psychologie.

Cílem popisovaného se tentokrát stane význam komunikace v souvislosti s vývojem jedince. Počátek tohoto spojení začíná již v prenatálním období. Nejrůznějšími průzkumy a pokusy bylo již mnohokrát dokázáno, že psychické nastavení matky má přímou souvislost s projevy plodu po narození a v budoucím vývoji. Komunikace zde sehrává velmi důležitou roli. Plod, zvláště v posledním trimestru těhotenství vnímá velmi intenzivně doteky i hlas nejen matky, ale i ostatních členů rodiny. Pokud si tuto skutečnost všichni, kdo v budoucnu vytvoří nejbližší okolí dítěte, uvědomí a komunikace nenásilnou a přirozenou formou probíhá již v době těhotenství, novorozenec posléze přichází do prostředí, které je mu povědomé, známé. Bývá obvykle klidnější a vyrovnanější než jedinec, u něhož v prenatálním období docházelo například k častým psychickým výkyvům matky nebo byla jeho dosavadní existence v podstatě opomíjena.

Takovýto jedinec nejen, že může působit stresovanějším dojmem a být neobvykle plačtivý, ale i v dalším vývoji se mohou projevit vlastnosti jako odtahitost a nedůvěra, či vynucování si pozornosti způsoby nepřijatelnými pro své okolí, což bývá ve své podstatě projev právě nedostatku citu a touha dítěte po jiném přístupu rodičů. A je lhostejno, zda jde o pocit vyvolaný nedostatkem nebo přebytkem. Nedostatek je myšlen v oblasti citové, jenž bývá někdy chybně nahrazován přebytkem materiálním. Na druhou stranu, vzhledem k absenci manuálu nebo receptu na jediný správný přístup rodiče k dítěti, a

protože člověk je tvor omylný a chybující, je snad nevyhnutelné, aby nějakou negativní stopu na výchově svého potomka nezanechal.

Většinou se však jedná o tzv. traumata z dětství, zanechávající sice trvalé, ale z hlediska zdravého vývoje jedince, zanedbatelné stopy. Nehledě na skutečnost, že mnohdy jsou zamítané postupy znovu realizovány, i s plným vědomím jednoznačného odmítání dané skutečnosti. Mezi nejčastější a nejdiskutovanější „traumata“ tohoto typu patří například očista obličejové části dítěte za pomoci látkového kapesníku a slin, které se stávají v danou chvíli náhražkou absence vodního zdroje. Deprivace v pravém slova smyslu ale vyvstávají ze zásadnějších a závažnějších příčin. V naprosté většině je samozřejmě za psychický vývoj zodpovědný okruh nejbližších, s nimiž je jedinec v kontaktu, vzácně se však může jednat i o záležitost fyziologickou, k jejímuž odhalení může dojít až v produktivním věku, nebo i později.

Je například znám případ, kdy chlapec od útlého věku trpěl úzkostmi a depresemi, v pozdějším věku se pak přidaly bolesti břicha a až při banální operaci slepého střeva bylo náhodně objeveno jeho mrtvé zapouzdřené dvojče, parazitující v organismu dospělého muže. Či případ dívky, jež v podstatě od narození trpěla záchvaty vzteku a nepřičetnosti, prokládané občasnými stavy apatie a netečnosti. Odborným vyšetřením jí byl potvrzen maniodepresivní syndrom. Ve snaze s touto nemocí bojovat, se dostala až k alternativním způsobům léčby, kdy byla podrobena hluboké hypnóze, a bylo prokázáno, že její problémy pocházejí z prenatálního období. Její matka byla nositelkou dvojčat, z nichž jedno se v šestém měsíci těhotenství uškrtilo na pupeční šňůře. Mrtvý plod se zapouzdřil a bez větších komplikací vyšel z těla matky při porodu druhého dítěte v řádném termínu. Nicméně přítomnost mrtvého plodu v přeživší dívce „nastartoval“ pocity a stavy, s nimiž se posléze potýkala velkou část svého života. Toto jsou sice příklady deprivací, jež jsou procentuálně na samém okraji spektra, ale jsou také důkazem toho, že pokud již problém nastane, pak by bylo vhodnější hledat příčinu vzniku, než léčit důsledek a projev stavu.

Naprostá většina rodičů si klade za cíl vychovat z dítěte zdravě sebevědomého, psychicky odolného, citlivého jedince, s kvalitním žebříčkem hodnot. Rodiče jsou hlavním činitelem, utvářejícím psychiku dítěte. Působí na něj od počátku jeho vývoje a postoje, názory a zkušenosti, které dítě v tomto období získává, uplatňuje i ve svém budoucím životě. „Autoritu vychovatele tvoří osobnost s dobrým vztahem a chováním k dítěti. Taková, které nechybí láska k dítěti, ani rozum, která má ohled na důstojnost dítěte a přes jeho sebevětší trápení ho vždy podpoří. Pravá rodičovská autorita působí na dítě stále. Její vliv se objevuje i tam, kdy její nositel není přítomen jednání dítěte. Nemůžeme zabránit, aby se k dítěti dostaly špatné vlivy. Záleží proto na tom, aby dítě poznalo, co je dobré a co zlé, ale také na tom, zda si osvojilo základní lidské cnosti, lásku k pravdě, smysl pro spravedlnost, čestnost, poctivost, skromnost, a má-li v nenávisti sobectví, pokrytectví, lež, krutost a zbabělost. K tomu, aby byla rodičovská autorita úspěšná, je důležitá její jednota, tzn., aby otec nezakazoval to, co dovolila matka. Rozpor autorit totiž přináší pokles kázně a má negativní vliv na děti. Zejména bývá rozpor mezi autority školy a rodiny, kdy např. otec doma před dětmi snižuje učitele. Pak jsou děti neukázněné, neposlušné, nevědí, co je správné.“(M. Vacínová, D. Trpišovská, M. Farková, *Psychologie*, str. 66)

Pro vývoj dětí, pro jejich vnitřní klid a vyrovnanost jsou maximálně důležité kromě jednoty, ještě řád a určitá pevná pravidla, neboť i přes kritiku zastánců výchovy extrémního liberalismu, tyto hodnoty dodávají dětem pocit jistoty a důvěry ve stálost základních a zásadních principů a postojů. Celý proces výchovy je založen na komunikaci. Její úroveň a kvalitu lze rozpoznat již v raném dětství, při prvním seznamování se dítěte s kolektivním zařízením, ve školce. To, jakým způsobem přistupuje dítě k navazování sociálních kontaktů, jak dokáže vyjádřit své elementární potřeby a pocity, jeho postoj ke kolektivnímu soužití, toto vše jsou aspekty, sloužící k poměrně rychlému odhalení komunikační výbavy dítěte, jež mu osoby, mající dítě do výchovy svěřeno, poskytly. Úspěšnost působení tedy záleží na komunikaci a správném a přiměřeném příkladu ze strany rodičů nebo vychovatelů dítěte. Výchova je tedy nejen o „mluvení, ale také o gestech, posuncích nebo mimice.

V souvislosti s touto problematikou uplatňujeme dva pojmy. Verbální a neverbální komunikace.

1.3 Verbální a neverbální komunikace

Prvně jmenovaná patří do kategorie projevu vědomého, rozumového a cíleného, na jehož rozvoji by mělo být pracováno v podstatě po celý život. Neverbální komunikace je projev podvědomý, u mnohých jedinců bez možnosti ovlivnění. Vždy jde však o jistý druh interakce, vzájemného působení, ovlivňování či střetnutí.

Verbální komunikace

Jedním z mnoha úhlů pohledu může být řeč jako nástroj k rozvoji myšlení, představitivosti. V rovině filosofické se s tímto můžeme setkat i u takových myslitelů, jakým byl například Sokrates, jehož myšlenky, moudra a prohlášení by ovšem nikdy nespátřila světlo světa, pokud by je nezaznamenal jeho žák a nástupce Platón. Například Sokratova představa dobrého člověka je synonymem cnosti a morálky, jejíhož nejvyššího stupně je možno dosáhnout pouze vzděláním, na rozdíl od běžných občanů tehdejší doby, pro něž význam pojmu dobrého člověka ztělesněním osobní rozkoše, štěstí a kvalitního, silného vojáka, oddaného státu. Sokrates se vůbec pouštěl do úvah a dialogů, vzbuzujících velmi rozporuplné reakce. Jak jinak totiž nazvat postoje a názory kritizující bohy, jež představovali v té době nejvyšší možnou instanci. Zdůrazňoval, že je prakticky nemožné od nich převzít nějaký mravní kodex, neboť se neustále hádají a nikdy není možné se jim zavděčit. Těmito názory samozřejmě narušoval stabilitu myšlení mnohých odvážnějších, přemýšlejících a zkoumajících filosofů a myslitelů, čímž si ve svém důsledku, jako mnoho nadčasových génů, vysloužil nějaká nesmyslná obvinění, završená odsouzením k popravě. Jeho smrtí však, jak je patrné, jeho názory a myšlenky nezánikly. Naopak. Semínko pochybnosti bylo zasazeno a myšlenky šířeny po celá další staletí. Největší osobnosti přemýšlivého spektra se vracejí k jeho idejím jako základu samotné existence. A není divu. Vždyť tisíce let po vyřčení

moudrých slov „otce filosofů“, je možno je bez větších problémů aplikovat na člověka vyspělé civilizace.

Pokud bude probíhat komunikace mezi dvěma jedinci o určitém tématu, přičemž každý chápe význam zásadní myšlenky jinak (například význam zmíněného dobra), je možno se propracovat až k úplnému nepochopení významu konverzace, případně k neadekvátním reakcím, jakými mohou být vztek, podráždění či agrese. Každý jedinec má totiž svůj vlastní žebříček hodnot a s tím související osobní slovníček pojmů, závisující na jeho postavení, věku, zkušenostech či momentálním rozpoložení. Pro každého zúčastněného může být představa vyřčeného zcela odlišná. Z této teorie vyplývá první zásada úspěšné mezilidské komunikace. **Jasná formulace problému.** Aby byl tento bod dostatečně pochopen, je možno jej přiblížit příkladem. Příklad je uveden bez jakýchkoli dogmat a vyhraněných postojů. Rozložení mozkové části ženské a mužské populace je odlišný. Zatímco ženy jsou schopny číst mezi řádky a pochopit podstatu daného z náznaků, muži, pokud jim problém není jasně a zřetelně formulován se v něm často nejsou schopni zorientovat a relevantně dojít k jeho řešení. Není to zlý úmysl nebo snaha za každou cenu se odlišit, je to zkrátka skutečnost, dána pradávým nastavením. Nicméně je pravdou, že pokud ženě (ve většině případů) je řečeno: „Ta černá barva ti zbytečně ubližuje“, pochopí, že černá barva jí nesluší. Pokud by to samé slyšel muž, těžko říci, co by mu vyplynulo závěrem. Možná by chvíli věnoval myšlence o nemožnosti fyzického útoku určité barvy.

Příklad posloužil k uvědomění, že zřetelně formulovat myšlenku je pro zdárnou a konstruktivní komunikaci zásadní. Zní to vcelku jednoduše a logicky, mnohdy se však jedná o velmi těžký a složitý proces. V souvislosti s tímto se nabízí zásada: **Přímočarost.** Je důležité příliš problém či podstatu komunikace nezaobalovat, nevysvětlovat sáhodlouze příčiny či zákoutí situace, protože v tom případě ztratí komunikant pozornost a možná i zájem o předávané komuniké. Komunikační úspěch ovšem bude slavit jen jedinec vybaven také darem taktu a určité dávky diplomacie, neboť pouze takto je možno dodržet zásadu: **Přizpůsobivost.** Kdy jde v překladu o schopnost

přizpůsobit formu sdělení úrovni posluchače. Takto vybavení jedinci jsou obvykle jedini, kteří dokáží vyřešit například dlouhodobý mezilidský konflikt, na něž ostatní nestačí. Jen takový jedinec dokáže podřízenému či kolegyni jasně, zřetelně a přesto taktně sdělit, že je cítit potem a okolí to obtěžuje, jen takový jedinec bývá zpravidla úspěšnější než kolegové při sjednávání pracovních podmínek a zpravidla to bývá právě on, kdo stojí v čele pracovní skupiny odvádějící uspokojivé výsledky. Tato komunikační vybavenost s sebou však přináší i zvýšený počet řešení konfliktních situací na různých úrovních. Zde je nutné uvědomovat si zásadu, která se řadí k nejtěžším: **Vystihnout a držet se podstaty problému.** Nezní to jednoduše, že ano? Také není. Často se totiž stává, že podstata je zastřena a převrstvena jinými pocity a emocemi, jenž sice s danou komunikací nemají souvislost, přesto však ovlivňují natolik, že vlastní jádro problému je ukryto pod vrstvami starých křivd, nedořešených konfliktů a nevyslovených emocí, jež znemožňují komunikovat s partnerem objektivně a s nadhledem. Jedná se o komunikační roviny, jež jako jedno ze základních pravidel zmínil ve své knize Paul Watzlawick: „Každá komunikace probíhá ve dvou rovinách, obsahové a vztahové; přičemž ta druhá určuje tu první.“ Pro vysvětlení trochu strohé definice jen možno použít výkladu Very F. Birkenbihlové. „Máme-li silně narušenou vztahovou rovinu, nezkoušejme za každou cenu prosadit naši informaci (obsahovou rovinu). Mluvme raději o vztahové rovině, přičemž je velmi důležitá (uklidňující, vyrovnávající) řeč našeho těla (mimika, gesta, tón). Protože dokud se ten druhý nachází v psychologické mlze, tak vnímá naše signály převážně ve vztahové rovině.“ (Vera F. Birkenbihlová, *Umění komunikace*, str. 67)

Je tedy maximálně důležité se v komunikaci a zejména při řešení problematických situací držet podstaty problému a nemísit aktuální záležitost s uplynulými konflikty, city a pocity. V praxi to znamená, že je-li podstatou problému pozdě zasláný důležitý dopis, není vhodné tuto situaci překrývat nebo ztotožňovat se situacemi minulými. Je nutné vyřešit důvod zpoždění odeslání dopisu, ale je nežádoucí smíchat tento problém s pozdním příchodem minulý týden a nevhodným chováním na firemním večírku. Tímto malým

příkladem je ovšem zdůrazněno, že podstata problému i přes svou důležitost může být často opomíjena. Jakýkoli bod či výše zmíněná zásada je provázána přítomností komunikace neverbální, neboli podvědomé.

Neverbální komunikace

Nepřímo o ní byla již zmínka výše, jako o vztahové rovině komunikace. Je tady zcela jasné, že tyto dvě odvětví jsou neodlučitelně propojeny. Existuje mnoho odborných studií potvrzujících teorii, že mimoslovní komunikace je účinnější a víc vypovídající, než slovní projev. Je to právě ona neverbální komunikace, co způsobí první, nejsilnější dojem. Těmi nejběžnějšími z mnoha neverbálních projevů jsou – „výrazy tváře, pohyby očí, pohyby rukou, gesta rukou a paží, pohyby nohou, poloha těla, prostorová vzdálenost a pozice jednání s partnerem, oblečení, tělesná soustava, celkový vzhled (účes)“ (Peter Honey, *Tváří v tvář*, str. 52).

Jen z tohoto přehledu si mnohý jedinec uvědomí, že se skutečně jedná o velmi důležitou složku osobnosti. Je tedy zcela pochopitelné, že například osoby veřejně činné jsou podrobovány kurzům a školením, jenž mají za úkol potlačit přirozenou, leckdy nežádoucí neverbální komunikaci ve prospěch gest, pozic a posunků, korespondujících více se slovním projevem. Každé takové popření podvědomí stojí ovšem velké úsilí a soustředění. Co je možno nejsnáze ovlivnit, jsou gesta rukou a paží. Dále je vcelku ovlivnitelný výraz tváře a poloha těla, dojde-li ovšem na reakce typu – rozšíření či zúžení zorniček, cukání obličejových svalů, kapičky potu na obočí, mrkání a mnoho dalších, je jejich ovladatelnost téměř nulová. K odhalení takovýchto prozrazujících mikrogest je již ovšem potřeba opravdu školeného odborníka, schopného tyto vteřinové záležitosti postřehnout. S těmito se můžeme setkat například v podobě kriminalistů a psychologů při odhalování zločinců. Obecně vzato, ale mnoho lidí vycítí lež instinktivně. I přes neschopnost přesného popisu příčin, může mít jedinec pocit, že přes veškerá gesta signalizující upřímnost, jako otevřené dlaně, úsměv či vhodný postoj těla, mu na celé komunikační situaci

něco „nesedí“. Cit pro gesta, která se nehodí k tónu řeči, mají dle Erharda Thiela vyvinutý především ženy. „Nejsilnější je tento cit, tento ‚šestý smysl‘ u žen, které mají děti. Vědci to zdůvodňují především tréninkem, protože mladé maminky se dorozumívají se svými dětmi v prvních letech jejich života řečí těla“ (Erhard Thiel, *Mluvíme tělem*, str. 39).

Nejjednodušší je přistihnout při lži jedince, kteří používají lež pouze občas. Tito nemají dostatečně vyvinutý cit „pro lhaní“ a dokáží tak své nepravdy daleko hůře skrývat. Erhard Thiel k tomu říká: „Zatímco lžou, jejich vysílá podvědomí mnoho nervózní energie. A ta se přemění v gesto, které popře všechno, co bylo namáhavě sestaveno slovy. Máme-li to říci trochu cynicky: kdo se z profese často odklání od přímé cesty čisté pravdy, jako politici, herci, agenti nebo prodavači, má svou komunikaci tělem natolik kultivovanou, že není snadné poznat lež“. Jako ve všech oblastech i zde tedy platí, že tréninkem a opakováním lze dosáhnout vynikajících výsledků. Pokud člověk za sebou tento trénink nemá a přesto se chce nebo musí uchýlit ke lži, většinou použije některého z pomocných prostředků. „Má-li totiž lež fungovat, je nejjistější taktikou dostat naše tělo z dohledu. Je také snazší lhát, když člověk sedí za psacím stolem nebo se například dívá přes plot. Úplně nejběžnějším způsobem, jak lhát, je ovšem telefonní hovor. Proto se také pořád používá při loučení a výmluvách všeho druhu.“ Se slovy Edharda Thiela je nutno souhlasit, neboť každý jedinec moderní společnosti se jistě k takové taktice někdy uchýlil. Je samozřejmě nutno vyčlenit děti, neboť těm není „dar“ lži dán. Nejjednodušším a nejučinnějším způsobem, kterak se vyhnout nařčení ze lži či přímo odhalení lži samotné, je, se zkrátka lživých prohlášení, projevů a postupů nezúčastňovat. Nicméně je pravdou, že doporučení mluvit pravdu a nic než pravdu za všech okolností zní, zvláště v dnešní době, mírně úsměvně.

Další oblastí, jež ovlivňuje každodenní život každého jedince, je osobní prostor. Je to jakási zóna, za níž jsme schopni druhé vnímat, povídat si s nimi, poznávat je, jednat. Velikost tohoto prostoru je individuální, obecně se však má za to, že pro většinu lidí je akceptovatelná vzdálenost cca 40 - 80 centimetrů. „Svoji intimní zónu ve skutečnosti prolamujeme jen ve dvou

případech: buď je to láska, kdy jde o sex a velmi intimní city, anebo se jedná o protiklad: o nepřátelství, tedy o otevřený útok. V obou případech se tedy jedná o něco, co nás vzruší. Srdce tluče rychleji, do krve se vyplavuje adrenalin, který vybičuje organismus. Intimní prostor, distanční zóny a teritoria jsou životní prostory psychiky. Každá osoba obsadí vlastní teritorium, přičemž životní prostory jsou v různých místech světa jiné. Japonci například se na svém hustě obydleném ostrov po generace naučili žít na nejtěsnějším území. Pro jiné kultury znamená prostor na vzdálenost lokte' na míle vzdálenou osamělost. Když se pak setkají příslušníci dvou národů s rozdílným vnímáním prostoru, může dojít k nedorozumění.“ (Erhard Thiel, *Mluvíme tělem*, str. 65). Slova jsou podložena mnoha zkušenostmi a průzkumy. Vždyť každý jedinec ve společnosti má tuto zkušenost jistě za sebou. Každého snad potkalo setkání s osobou, jejíž osobní prostor byl menší nebo větší než jeho a člověk pak věnoval čas na soustředění se na zachování svého teritoria namísto obsahu komunikace. V praxi to znamená vědomé či nevědomé přibližování či oddalování se druhé osobě.

Řeč těla neboli neverbální komunikace je velmi obsáhlým oborem s mnoha názory, průzkumy a studiemi. Tak jako každému odvětví, jímž se zaobírá mnoho odborníků i laiků, se ani tomuto nevyhnula přítomnost rozdílných a protichůdných názorů. Podstata však zůstává a je pravdou, že člověk, který si udělá čas a prostor na vnímání chování druhých, k tomu přijme alespoň elementární znalost podvědomých projevů, se v jednání ostatním jedinců lépe orientuje, komunikace obecně je pro něj snazší a obvykle i úspěšnější než pro ostatní.

2. VÝVOJ VZTAHU ZAMĚSTNANEC - ZAMĚSTNAVATEL

Od dob, kdy se ze skupin, žijících v jedno, maximálně dvouúrovňové (rozdělení dle pohlaví) společnosti, začali rekrutovat vedoucí jedinci se schopností vést dav ke společným cílům, společnost prošla mnoha druhy uspořádání a forem. Od těch tyranských a diktátorských přes liberálnější uskupení až k demokracii v pravém slova smyslu. Někde. Samozřejmě se již od počátku věků nepoužívaly výrazy dnes pevně zakořeněné v povědomí téměř všech občanů v produktivním věku, jako pracovně - právní vztah, zaměstnanec – zaměstnavatel, zaměstnanecká práva a povinnosti atd., nicméně jejich obsah je po staletí stejný. Vždy řeší práva a povinnosti jednotlivých příslušníků jedné i druhé skupiny.

Z nepřehledného množství literatury, jež mapuje poměry dávnověku, doby nedávno minulé a mnoho nejrůznějších forem písemností zachycuje i stav a zákonitosti současného uspořádání, je možno si udělat určitou představu o „pracovně – právních vztazích“ té které doby. Z dat vyplývá, že nadřízený, zaměstnavatel či jakýkoli jiný jedinec ve vedoucí pozici, měl vždy jednoznačnou převahu nad svými poddanými či zaměstnanci. I v historicky krátkých etapách nejrůznějších revolucí, pučů a povstání se dav jednoznačně podroboval přání a rozkazům svého velitele.

Situace se pomalu začíná měnit až v posledních desetiletích, kdy se hierarchie pozic začíná vyrovnávat, pracovní skupiny je stále častěji vidět pracovat jako jeden team, bez výrazných a na první pohled zřejmých rozdílů. Je jasné, že lidská populace bude potřebovat vždy nějaké vedení, nějaké silné jedince, jež budou schopni udávat ostatním tempo a určovat směr pohybu, avšak pomalu mizí propastné rozdíly právě mezi pozicemi zaměstnanec – zaměstnavatel. Zaměstnanci začínají být lépe informováni o svých právech, mnozí se na zaměstnaneckém poli lépe orientují a na pomoc s napravováním křivd ze strany zaměstnavatelů vznikla spousta uskupení a již existující

organizace mají daleko větší sílu a moc, než kdykoli v historii. To také vedlo nebo donutilo nejednoho zaměstnavatele k přehodnocení a pozměnění přístupu ke svým „poddaným“. Je to nepochybně trend, jenž je žádoucí a postupem času se ve vedoucích funkcích budou objevovat jen skutečně silní a schopní jedinci.

Na druhou stranu dospívá do produktivního věku generace mladých lidí, jenž sice na straně jedné dobře zná svá práva a umí si prosadit své požadavky, ale v přílivu liberálnosti posledních desetiletí do zemí českých jim bylo zapomenuto zdůraznit i druhou stranu mince, kterou jsou povinnosti. Tento přístup se samozřejmě promítá i do ostatních složek života a pracovně – právní vztahy jsou pouze jednou z nich. Celkovým problémem je potom nedostatek pokory a úcty k životu jako takovému. Nicméně z odborných studií, zabírajících se vývojovými trendy a předpoklady, jde pouze o počáteční stupeň dlouhé etapy, na jejímž konci je odklon od materiálna, důraz na člověka a mezilidské vztahy. Je tedy možné, že představa společnosti, fungující na pilířích vzájemné sounáležitosti, loajality, pokory a úcty k bližnímu svému není pouhým dogmatem, ale vidinou několika desítek let. Samozřejmě, že tato idea zní spíše jako sladkobolný konec románu, ale představa, že na trhu práce se objeví určitý nezanedbatelný podíl firem a společností, jejichž fungování není založeno na strachu a nepřátelské atmosféře, ale naopak na vzájemné spolupráci a příjemném prostředí, kde zaměstnanci vykazují všechny dobré zmíněné postoje, jako loajálnost a úctu, ale také hrdost, samostatnost a sebevědomí, není jen pouhou bájnou představou, ale vizí, k níž celá společnost v průběhu času dospěje.

3. RODINNÁ FIRMA - KLADY A ZÁPORY

Může být něco hodnotnějšího, než svůj život zasvětit prosperujícímu podniku, jehož existence je předávána z generace na generaci, jež přináší užitek i radost, jež je díky své kvalitě zárukou finančního zabezpečení a účast v něm je smysluplná, naplňující a podmětná? To vše s vědomím, že i budoucím generacím bude práce v rodinném podniku posláním a nikoli pouhým zaměstnáním? Ano, představa až dojmavě idylická. A reálná? Jistě by se našly na trhu firmy, jež tyto parametry splňují. Alespoň navenek. Pokud by však člověk měl možnost nahlédnout tzv. pod pokličku, těžko říct, zdali by vůně z hrnce se linoucí odpovídala obsahu uvnitř.

Práce v rodinné firmě, zvláště pokud druh podnikání spadá do okruhů zájmů jedince, je ideální způsob obživy po celou délku produktivního věku. Tak tomu zcela určitě je, jen je nutno zdůraznit, že tato záležitost, stejně jako jakákoli jiná věc má dvě strany mince. Na straně jedné rodinné podnikání s sebou nese nesporné výhody. Až na okrajové případy, jsou příslušníci rodiny bezpochyby těmi nejbližšími osobami v životě každého jedince. S tím přímo souvisí pocit důvěry a sounáležitosti, nezištná pomoc při naléhavých situacích, vzájemná výpomoc či znalost pracovního prostředí a atmosféry. Nezpochybnitelnou výhodou je také znalost vizí a cílů jednotlivých účastníků. Komunikace je jednodušší z toho hlediska, že díky dlouhodobému soužití není nutno partnerům rozhovorů určité obraty a postoje vysvětlovat. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že právě ony blízké vazby mohou být důvodem konfliktů. Rozdělení pracovních pozic, způsoby odměňování, očekávané chování a jednání, jsou příkladem aspektů, kde mohou vznikat tzv. třecí plochy.

Ať již je uspořádání firmy jakékoli, vždy by měla panovat určitá hierarchie, rozdělení rolí. Problém nastává, pokud tomu tak není. Pracovní pozice se prolínají, nemají jasně stanovená pravidla a zákonitosti. Jedná se většinou o rodinné firmy, jejichž účastníci se v podstatě všichni podílejí na vedení, ale bez konkrétních, předem daných a ustanovených pravomocí.

Situace bývá o to složitější, že se jedná o vícegenerační záležitosti, kde je možno pozorovat střety názorů vyplývajících především z generačních rozdílů. Zde se jedná skutečně o manažerský oříšek. Pokud je dosaženo ideálního stavu, členové vedení navzájem respektují svá rozhodnutí, vycházejí si vstříc a generační rozdíl vnímají zejména jako přednost. Starší generace coby zastánce tradic a osvědčených postupů, funguje mimo jiné jako poradní orgán a „studnice moudrosti,“ kam se členové mladší generace chodí napít a načerpat síly, kdykoli potřebují a mladší generace naopak přichází s netradičními řešeními a inovující prvky, jež firmu posunují vpřed a podporují její rozvoj. Aby ovšem k takovému modelu vedení firmy došlo, je zapotřebí notná dávka tolerance a pochopení všech zúčastněných. Je zapotřebí dosáhnout optimální rovnováhy ve všech oblastech.

Bohužel od tohoto ideálního stavu se realita velmi často výrazně odchyluje. Snaha o hledání rovnováhy trvá léta, ne-li desetiletí a ne vždy je dosaženo uspokojivého výsledku. Často se všichni členové pohybují v uzavřeném kruhu snah, marných bojů, nepochopení, neochoty, trváním si na svém a prosazování své osoby na úkor ostatních. Pokud tyto postoje převládnu, může dojít k rozkladu struktury společnosti a postupně k jejímu úplnému rozpadu a zániku. Pro zdárnou realizaci společného cíle je tedy nutné, aby si všichni členové vedení uvědomovali nutnou přítomnost těchto vlastností: tolerance, pokora, respekt, úcta, hrdost, skromnost, schopnost přijímat nové podmínky. Podaří-li se jmenované vlastnosti všem zúčastněným v sobě objevit a rozvinout, firma se bude jednoznačně ubírat správným směrem. Pokud se však vyskytnou určité překážky, vždy je na vině **nevhodná komunikace**.

„Naše komunikace,“ křičí ředitel na své podřízené, „je strašná. Chci, aby se okamžitě zlepšila. Vedoucí oddělení služeb mu vyšel vstříc a zařídil zcela novou interní síť. „To jsem vůbec neměl na mysli,“ prohlásil ředitel a tohoto vedoucího propustil. Vedoucí osobního oddělení mu vyšel vstříc a vypracoval zcela novou organizační strukturu, dokonalou, dokonce i s plnými a tečkovanými čarami. „To jsem vůbec neměl na mysli,“ prohlásil ředitel a

dotyčného vedoucího propustil. Vedoucí oddělení výpočetní techniky a informační technologie mu vyšel vstříc, koupil mikropočítačovou síť a dokonalý software pracující v reálném čase. „To jsem vůbec neměl na mysli,“ zařval ředitel a propustil svého vedoucího oddělení výpočetní techniky a informační technologie. Sotvaže tak učinil, utrpěl těžký srdeční infarkt a stanul před Velkým Šéfem Komunikace v nebi. „Jestliže ti žádný z tvých odborných vedoucích nerozuměl, nemyslíš, že nezdarem v komunikaci, který jsi objevil, jsi pravděpodobně vinen ty sám?“ (Bernice Hurst, *Encyklopedie komunikačních technik*, str. 26)

Tato historka není příliš úsměvná, nicméně vystihuje častou podstatu problému. Vedoucí pracovník, majitel, nadřízený chce nebo potřebuje něco sdělit, možná i vystihne jádro problému, jeho komunikace je ale neúplná, nedotažená do konce. Nenavrhne způsob řešení. V tom případě je komunikace poloviční a vytváří se tak velký prostor pro dohady a nejrůznější konspirace.

Zde pak často nastupuje **neformální způsob komunikace**, tzv. šeptanda. Ačkoliv se nejedná o komunikaci úmyslnou, jde o součást běžného života a firma, která tento neformální způsob komunikace nebere na vědomí, bere naopak na svá bedra velké riziko. Zaměstnanci jsou totiž prvními osobami, které o firmě komunikují nejen mezi sebou, ale i s lidmi mimo ni. A pokud tedy mají k dispozici pouze kusé a neúplné informace, existuje reálné nebezpečí vytvoření teorií, jež mohou mít i daleko závažnější dopady, než jen pár neškodných nesmyslů. Výrazně vyšší riziko negativních dopadů „šeptandy“ existuje v prostředí, kdy rodinná firma působí v obci nebo na malém městě, neboť zde bývá velká propojenost mezi rodinami majitelů a zaměstnanců. Pokud tedy komunikace není kompletní, otevřená a efektivní, snižuje se důvěra zaměstnanců, dobrá vůle spolupracovat, klesá loajalita, výkonost a v důsledku dojde i ke zhoršení fungování a prosperity firmy samotné. Je tedy velice důležité, aby vzájemná komunikace probíhala bez zádrhelů, neboť se to určitě vyplatí. Komunikovat chce každý člověk. Má to zakódované v genech. Samozřejmě u každého je intenzita potřeby komunikovat různá. Záleží na mnoha okolnostech. Na vzájemných sympatiích,

momentálním rozpoložením, na znalosti jazyka komunikačního partnera, na naléhavosti obsahu sdělení. A co lidské plemeno ke komunikaci motivuje?

Jednak potřeba něco sdělit, podělit se o myšlenky, o pocity. Zde se jedná o **motivaci kognitivní**. Dále pak touha navázat vztah, uspokojit potřebu kontaktu. Lidská spokojenost je totiž bezprostředně závislá na naplnění potřeby někam patřit, náležet, s někým se sdružovat - **motivace sdružovací**. Pokud je díky komunikaci objeveno své vlastní já, potvrzována vlastní identita a upřesňován vlastní sebeobraz, pak se jedná o **motivaci sebepotvrzovací**. V případě, že cílem je vyniknout v porovnání s druhými, že hlavními potřebami je upoutání pozornosti, získání obdivu, úcty nebo respektu, hovoří se o **motivaci přesilové**. Jednou z dalších je **motivace existenciální**. Ta zajišťuje duševní zdraví, slouží k strukturalizaci života, zahání nudy, depresi a melancholii. Komunikovat je možné jen z pouhého rozmaru, snahy pobavit se, rozptýlit, odpočinout si. V tom případě se jedná o **motivaci požitkářskou**.

Je také zcela přirozené, že někdy se dostaví naprostá nechuť komunikovat, s někým mluvit, někoho vidět. Příčinou bývá emoční rozladěnost nebo zahlcení. Postihuje zejména ty, pro něž je komunikace denním chlebem, potkávání se s jinými lidmi a řešení mezilidských vztahů každodenní nutností. Délétrvající sklon vyhýbat se jakýmkoli kontaktům s lidmi a ztráta motivace komunikovat, jsou známkou duševní abnormality a je třeba vyhledat, pokud možno, odbornou pomoc.

Slovo motivace se objevuje nejen v souvislosti s komunikací, ale také s výkonem. Každý člen společnosti ji potřebuje. Nutí ho k činnosti, v tomto případě konkrétně k práci. „Motiv je něco, co pohání organismus k cíli pomocí toho, co činí. Tímto ‚něco‘ označujeme jakési vnitřní napětí nebo vnitřní nutkání. Motiv může být vědomý nebo nevědomý. Tedy člověk může k dosažení cíle přispět vědomě, ale také vůbec nemusí vědět, co ho přimělo jednat právě tak jednat. Každý motiv odpovídá nějaké potřebě. Každá potřeba má za cíl svoje uspokojení. Každé chování, které tento motiv vyvolal, směřuje tedy k tomu, aby přivedl organismus k cíli. Někoho motivovat, znamená přimět ho k tomu, aby dělal, co chce já. Kritériem optimální motivace je to, zda jsou

na konci uspokojeny potreby obou partnerů.“ (Vera F. Birkenbihlová, *Umění komunikace*, str. 77).

3.1 Motivace pozitivní a negativní

Těmito několika definicemi bylo vysvětleno, co to motivace vlastně je a k čemu slouží. Důležitým bodem je právě znalost potřeb člověka, kterého chceme motivovat. Obecně se má za to, že lidé s nižším stupněm vzdělání, působící v zaměstnání převážně s nižšími výdělky mají většinou na prvním místě pracovního žebříčku uspokojení existenciálních potřeb. Oproti tomu lidé s vyšším vzděláním a výdělky průměrnými až nadprůměrnými, prahnou většinou po uspokojení potřeb výkonnostních. To znamená, že tomu je nutno přizpůsobit i druh motivace. U osob s existenciální orientací je většinou nejúčinnější motivace spojená s finanční odměnou. U osob s orientací výkonnostní je potom nejúčinnější motivací pochválení splněného úkolu, ocenění jeho schopností, tzv. pohlazení a vyzdvižení jeho ega. Dalším rozdělením je motivace pozitivní a negativní.

Motivace pozitivní

Pozitivní motivace je účinnější, nepotřebuje žádný nátlak a vyžaduje si jen minimální kontrolu. To vše šetří čas i energii. Pozitivní motivace se však dá s úspěchem použít zejména u výkonnostně orientovaných jedinců. A těch je daleko méně než lidí orientovaných existenciálně. Na druhou stranu, pokud se již podaří pracovníka motivovat pozitivně, neboli za pomoci pochvaly a duševního pohlazení, je toto daleko účinnější a trvalejší než naopak. Převáděno do praxe to znamená, že o navýšené finanční odměně pracovník již následující měsíc neví, ale pochvalu vedoucího si pamatuje roky. Navíc, pokud pozitivní motivace selže a nefunguje, je vždy dost času přejít k motivaci negativní. Je tím pro motivujícího zachován pocit, že vyzkoušel všechny dostupné prostředky.

Motivace negativní

Jak již bylo zmíněno bohužel ne vždy, je pozitivní motivace možná. Vedoucí pracovník u podřízeného sice může rozpoznat důvod, proč pozitivní motivace nefunguje, ale to je tak vše. Není povinností motivujícího převzít na svá bedra úlohu psychologa či psychiatra a s pracovníkem jeho konkrétní situaci dopodrobna řešit. Zde přichází na řadu obvykle motivace negativní. Protože se jedná o motivaci pomocí nátlaku, je spojena s neustálou kontrolou. Jakmile totiž pracovník přestane nátlak pociťovat, obvykle se velmi rychle vrací ke svým zavedeným, pro společnost nevyhovujícím pracovním návykům. Pro tento způsob jsou charakteristické výroky typu: „Pokud tohle nebude zítra hotové, potom...!“, „Dokud nesplníte tento úkol, tak...!“, „Buď budete pracovat podle mých představ, nebo se rozloučíme!“, atd. Použití negativní motivace v praxi je lákavější a jednodušší, než použití motivace pozitivní. Při prvně jmenované jde totiž primárně o uspokojení potřeb vlastních, zatímco pozitivní vyžaduje vnímání přání, podmínek a potřeb motivovaného.

Absence pozitivní motivace může být také způsobena zažitými typy chování v minulosti. Pravdou zůstává, že uplynulá léta nebyla příliš nakloněna motivaci pomocí pochvaly a ohodnocení. Jak v rodinách, tak na pracovištích. Vedoucí pracovník, pocházející z takového, v době jeho mládí v podstatě běžného prostředí, používá pouze principy jemu důvěrně známé a zažité. Na druhou stranu toto je sice zdůvodněním takového chování, nikoli však omluvou. Pokud nefunguje ani negativní motivace, dalším stupínkem je trest.

3.2 Pochvala a trest

„Význam odměn a trestů je ve výchově zřejmě stále týž od věků do věků. Jen v různých dobách a společnostech se jedno nebo druhé více nebo méně tak či onak zdůrazňuje, uplatňuje, hlásá a praktikuje.“ (Z. Matějček, *Po dobrém nebo po zlém?*, str. 7) Co to však vlastně pochvala a trest je? V čem spočívá? Pokud jde o vnímání pochvaly a trestu na základní úrovni, **tělesné neboli fyziologické**, obsahuje výchovné prostředky fakticky vnímatelné jako tělesné příjemnosti nebo nepříjemnosti, působící přímo na smysly. Chuť, hmat, zrak, sluch. Druhá úroveň je **duševní neboli psychologická**. Zde již nejde o něco hmatatelného, chutnatelného nebo viditelného, ale o působení na city. Jedná se o pochvalu či uznání v kladném hodnocení a o ponížení a odsouzení v hodnocení záporném. Třetí úroveň přesahuje dvě předchozí a nejmýstižnějším označením je **duchovní**. Je to porozumění, láska, soucítění, porozumění.

Při cestě za pochvalou, za hřejivým pocitem uspokojení, mohou být akceptovány i určité formy trestu. Tyto mohou být dokonce vnímány jako nezbytné překážky na cestě k vytouženému cíli. Jednoznačně doloženo pokusy se zvířaty. I. P. Pavlov do svého světoznámého pokusu pes – rozsvícení světla – vylučování slin – potrava zahrnul i překážku v podobě elektrické ranky. Pes tuto překážku akceptoval, neboť se mu stala předzvěstí budoucí příjemnosti v podobě potravy. Také však bylo prokázáno, že pokud potrava, co by finální odměna z řetězce vymizela, postupně docházelo k upadání ochoty překonávat bolestivou překážku. Účinnost odměny a trestu byla zkoumána též na laboratorních myškách. V prvním pokusu šlo o bludiště, z něhož vedla jediná správná cesta. Ostatní varianty končily elektrickými rankami. Ve druhém pak o bludiště, jehož všechny cesty vedly do cíle, bez jakéhokoli trestu, na konci pouze jedné cesty však čekala odměna. Výsledkem opakovaného zkoumání byl fakt, že myška se naučila procházet správnou cestou bludištěm v obou případech, v tom druhém však za nepoměrně kratší dobu. Bylo tedy prokázáno,

že cesta za motivovaná pochvalou (odměnou) daleko účinnější než cesta motivovaná trestem.

Pochvala je však nikoli samotný čin či věc, která je aplikována, pochvalou se rozumí příjemný povznášející pocit, který si snaží dotyčný co nejdéle udržet a opakovat. U každého může být tento pocit vyvolán něčím jiným. Co je pro jednoho oceněním nejvyšším, druhý může přejít bez povšimnutí a naopak. Stejně pravidlo platí i u trestu. Rozdíl je pouze v tom, že trestem je vyvoláván pocit nepříjemný, zahanbující a ponižující, kterého se chce jedinec co nejdříve zbavit a pro příště se mu raději vyhnout úplně. Trestem ani pochvalou nemusí být tedy to, co je vykonavatelem navrhováno a zrealizováno, ale to dotyčný jako pochvalu nebo trest cítí. Ve většině případů jde však většinou o shodu. To znamená, že je co pochvalou nebo trestem míněno na člověka většinou tak i působí.

Trest

Trest daleko používanější formou nápravy. Zásady, jenž se trestu týkají, platí pro všechny oblasti, kategorie a jsou poplatné v každém věku. Jedna z prvních je zásada **přiměřenosti a dodržitelnosti**. Je zcela pochopitelné, že pokud dojde k nějakému prohřešku, při jeho odhalení vzplanou výrazné emoce a člověk snadno podlehne nutkání vyslovit trest, jenž se s mírným odstupem času může jevit jako nepřiměřený či dokonce nereálný. Vždy je třeba nastalou situaci, nastalý problém nejprve pokud možno co nejefektivněji vyřešit, nechat emoce mírně opadnout a pak teprve v souvislosti s výší škody a pochybení, k němuž došlo, případně uložit trest. Výroky typu: „Už nikdy nedostaneš osobní ohodnocení...“, „Už tě nechci nikdy vidět...“, „Již nikdy s tebou nebudu spolupracovat...“, si může jedinec dovolit vyslovit pouze, pokud disponuje příslušnými pravomocemi a má-li pro takto radikální řešení dostatek prostoru. Pokud tomu tak není, může to pracovníkovi výrazně uškodit v jeho pracovní image. Dobrý vedoucí se nerozhoduje na základě momentálních emocí, ale po racionálním uvážení všech okolností. Mezi tyto

okolnosti patří také druhá zásada. Je žádoucí reálně vyhodnotit, zda-li šlo o prohřešek z **nedbalosti, neopatrnosti** či o **zlý úmysl**. Přiměřenost trestu pak může mít zcela jiný rozměr. Pokud totiž došlo k pochybení u pracovníka, jehož výkony jsou jinak stabilní a bezproblémové, je dost možné, že nastalá chyba je pro něj sama o sobě již dostatečným trestem, neboť se může cítit natolik vinen, tím, že zklamal, že jakýkoli jiný trest bude pro něj jen dalším, menším zlem.

Bylo by dobré mít také na paměti, že každý člověk je omylný, osobnost vedoucího nevyjímaje. Chyby a omyly se nevyhýbají žádné lidské bytosti. Pracovník bude za svou nedbalost náležitě a tvrdě potrestán, nicméně o pár dnů později se stejný nebo podobný prohřešek „podaří“ nadřízenému. Jak potom postupovat? Bude schopen vedoucí potrestat stejně tvrdě a nekompromisně i svou osobu? A bude vůbec trest realizovatelný? Na tyto a podobné otázky je třeba si odpovědět dřív, než zmíněná situace nastane. Pokud potrestaný pracovník jednou pocítí, že každému se, tzv. měří jiným metrem, utrpí autorita vedoucího jednou pro vždy v jeho očích vážné trhliny a jen obtížně a velmi pomalu se vše vrací na původní úroveň. Dodržení další zásady vyžaduje promyšlenost a plánovitost. Udělování trestů **od nejmenšího po největší**. Vysvětlení je prosté. Pokud je započato tresty nejvyššími, je laťka nastavena příliš vysoko, není kam dál posouvat hranice a člověku pak nezbyvá mnoho prostoru pro přijetí tvrdších opatření ve snaze o nápravu. Pokud tedy bude po malém prohřešku následovat velký trest, po větším bude následovat trest stejné intenzity, nebo větší? Pokud větší, jak velká je stupnice, z níž jsou tresty čerpány? Proto je zde zmíněná promyšlenost nejdůležitějším aspektem.

Pochvala

Jak vidno, tresty mají svá určitá pravidla, která není dobré opomíjet a nerespektovat. Oproti tomu, se jeví pochvala jako daleko jednodušší a lehčí řešení. K onomu známému chválit, chválit, chválit se neváží žádné tak zásadní podmínky, jež by mohly mít při nedodržení tak dramatické dopady. I když...

Pocity spojené s kladným ohodnocením si fixuje každý jedinec již v útlém dětství. Od kojeneckého věku se učí dělat to, co mu přináší příjemný zážitek nebo co budí příjemnou odezvu v jeho okolí. O co markantnější a dramatičtější je však přístup v období batolete, kdy každý krůček, povedené slovíčko či vylučovací potřeba vykonaná na správné místo, budí nadšení a obdiv, v předškolním a školním věku postupně chvály upadá. Rodiče se začnou zaměřovat spíše na kritiku chyb, než na výchovu založenou převážně na chvále a pozitivním hodnocen. Na druhou stranu nekritické opojení dítětem a chvála neustále, vždy a za všech okolností, bude mít za následek jedince samolibého a nezdravě sebevědomého. V pozdějším věku a dospělosti se mohou objevovat také vlastnosti jako bezohlednost, sebestřednost, povrchnost či povýšenost. Pravdou tedy zůstává, že jen doporučení o přiměřenosti a vhodnosti pochvaly pomůže k dosažení optimálních výsledků. Tak jako v jakékoli jiné oblasti života, nejefektivnější volbou je cesta rovnováhy.

4. KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI

Téměř celý lidský život je o setkávání a vytváření sociálních skupin. Náhodných, záměrných, primárních, sekundárních, formálních, neformálních, malých či velkých. Pokud životní volba nepadla na roli poustevníka, který sociální skupiny nevytváří, nezúčastňuje se jich a jeho setkávání se s ostatními má výrazně omezený charakter, je přirozené, že se člověk sdružuje. A je lhostejno, zda jde o úroveň vědomou či nevědomou. V době, kdy jedinec přichází do věku, jehož zažité přízvisko je produktivní, má za sebou již obvykle poměrně bohatou zkušenost na poli sociálních vztahů a soužití s určitou sociální skupinou. O první vnímání společnosti se postará rodina, dále pak instituce, které dítě navštěvuje. Školka, škola, zájmové kroužky. Každý z těchto kolektivů má svá specifika a každý jedinec v tomto kolektivu je nucen najít si svou vlastní rovinu existence, své zařazení a místo. Vzhledem k rozdílnosti charakterů a duševního i tělesného vybavení každého jedince, je člověk již od útlého mládí s danou rozdílností konfrontován a zcela přirozeně, v rámci vytváření si vlastní sociální pozice dochází ke konfliktním situacím, které je nucen řešit a které tvarují jeho postoje a názory.

Sociální skupiny, v nichž se po dlouhou dobu ocitá, mají zejména náhodný a formální charakter. Obvykle se jedná o uskupení, jejichž jediným společným jmenovatelem je věk. První sociální skupinou, vykazující znaky záměrnosti, jsou například zájmové kroužky, to znamená, že kromě věku mají ještě jednoho jmenovatele – zájem o určitou činnost, věc. S postupujícím věkem se počet záměrně vytvářených skupin rozrůstá. Party, pracovní kolektiv, rodina. I přes množství společných znaků, které tato záměrně a většinou dobrovolně vytvořená skupina vyzařuje, jde stále o setkání příliš mnoha individualit a specifických osobností. Je v podstatě vyloučeno, aby dlouhodobější soužití probíhalo zcela bez jakýchkoli konfliktů a střetů názorů. Obvykle je žádoucí, aby s postupujícím věkem mělo řešení konfliktů rostoucí úroveň. To, co se jevílo ve třech letech jako roztomilé, bude v deseti trapné a v dospělosti nepřijatelné. Asi těžko je možno si představit, že kolegu, jenž nám

nechce dát k náhledu výroční zprávu, přetáhneme lopatičkou na písek, zprávy se zmocníme násilím a uspokojení svým vítězstvím si ji v klidu pročteme. Možná by ve svém důsledku toto řešení bylo sice nejefektivnější, společenské normy jsou však bohužel neúprosné. A protože konfliktním situacím není možné se v reálném světě vyhnout, je lepší, pokud se v nich jedinec naučí orientovat a řešení konfliktů tak zvládat za pomoci zachování určitých pravidel, protože jedině tak může z oněch problémových situací vyjít posílen a jako vítěz.

„Konfliktního rozhovoru by se měli účastnit pouze ti, koho se problém bezprostředně týká, Často se tedy jedná o rozhovor mezi čtyřma očima. Jsou-li přítomny jiné osoby, je velké riziko, že oba nebo jeden z vás bude ‚hrát pro publikum.‘ Cílem je pak získat podporu nebo uznání u druhých a už ne vyjasnit si konflikt jako takový. Mnozí lidé jednájí v přítomnosti mnohem tvrději a neústupněji – aby si nezahlali nebo neukázali vlastní ‚slabiny‘ – než v rozhovoru ve dvou. Může se potom stát, že nalezený kompromis bude potom ‚lichý‘ a nebude vycházet z vlastního přesvědčení.“ (Nela Haasen, *Žena v konfliktním rozhovoru*, str. 130).

4.1 Zásady řešení konfliktních situací

Většině populace jsou obecné zásady řešení nepříjemných situací známy. Jedná se o rady typu - nehádat se v afektu; mít jasně stanovený cíl, kterého chceme dosáhnout; vyslechnout v klidu argumenty protistrany; nepromítat staré konflikty do nových. Přesto, že tuto teorii ovládá spousta lidí, praxe často pokulhává. K úspěšnému konstruktivnímu dialogu je zapotřebí si v první řadě musí každý uvědomit a zanalyzovat své vlastní pocity a zájmy. Většinou nejde jen o pocity, co se v konfliktu vystupňují. Často se jedná o potlačené neřešené situace. To znamená, že zazlíváme-li dotyčnému určitý postoj nebo názor, může se spíše než o konkrétní věc jednat o pocity ustálené v našem podvědomí v souvislosti s danou osobou, že nesouhlasíme s jeho přístupem k sobě, že v nás vyvolává například pocity méněcennosti a nedůvěry v samu sebe. Mnohdy o tomto našem vnímání dotyčná osoba nemusí vůbec vědět. Právě proto je nutné, abychom své postoje správně analyzovali a dešifrovali. Řešení konfliktů bude potom konkrétní a věcné bez zbytečných kliček a zastíracích manévrů. Jen za těchto okolností máme šanci na konstruktivní řešení. K rozklíčování vlastních pocitů nám může dopomoci doporučení Nely Haasen, jenž radí, že pokud proděláte nějaký konflikt, pak je dobré si v klidnější chvíli sednout a zapsat si, jaké pocity byly vnímány. Základem je najít odpověď na tyto otázky: Jaké pocity patřily k jakým scénám nebo situacím? Jaké pocity by se ještě mohly ještě spojovat s těmi, které jsou vnímány obzvláště silně? (například za pocitem uraženosti se skrývá vztek). Jaké pocity souvisejí s konfliktem? Jaké pocity souvisejí s vlastní osobou? (citlivá místa, identita). Po rozklíčování popsanych otázek může pak dotyčný začít řešit nedorozumění tzv. z jiného konce. Pokud v sobě najde dost síly, odvahy, ale i pokory, může se zkusit pustit do řešení opravdu klíčových postojů s protivníkem. Je možné, že pro něj bude dešifrování pocitů stejně překvapivé a objevné. Každé vzniklé nedorozumění je ideální vyřešit co nejdříve, neboť oddalování s sebou přináší pouze komplikace. Problém narůstá, napětí se zvyšuje a neřešením situace dochází pouze k tomu, že počáteční nedorozumění

postupně mění v komunikační bariéru, až vyústí do fáze, kdy jeho účastníci již nejsou schopni ho zvládnout bez odborné pomoci. Konflikty mohou být dle způsobu řešení rozděleny do dvou skupin. Na horké a studené.

Horký konflikt

„V takzvaných horkých konfliktech vybuchují emoce, které asi už dlouho kypí vevnitř. Ačkoli jsou takové situace tak nepříjemné, jsou předpokladem pro to, že konflikt může být vyřešen. Teprve poté, co člověk vyjádří tyto emoce a cítí se respektován, může je uvolnit a je znovu otevřený věcným dohodám a obnovení vztahu.“ (Nela Hassen, *Žena v konfliktním rozhovoru*, str. 156). Tento druh konfliktu jednoznačnou pomoc odborníka nevyžadovat nemusí. Záleží jen na zúčastněných, kolik jsou schopni toho snést a jak velká míra emocí je pro ně ještě přijatelná. Pokud však problém dospěje až do konfliktu studeného, bez pomoci profesionála se obvykle nelze obejít.

Studený konflikt

„Studené konflikty jsou těžko zvládnutelné. Vyznačují se tím, že konflikt kypí pod povrchem: nemluví se o tom, ale konflikt se neustále vznáší v prostoru. Člověk se pokouší jednat tak, jako by bylo vše v pořádku, ale ve skutečnosti je atmosféra zatížená a otrávená. Tak to může být léta. Čím déle trvá takový stav, tím obtížnější je zbavit s konfliktu. Často zúčastnění sami zapomenou, co bylo vlastně jeho příčinou: vědí už jenom to, že se nemohou vystát. Je těžké se ke konfliktu samotnému pak přiblížit, protože zúčastnění se nechtějí konfrontovat se svými emocemi a jsou zvyklí je spíše zadržovat.“ (Nela Hassen, *Žena v konfliktním rozhovoru*, str. 157). Jediná možnost, která konflikt v této fázi vyřešit je, přeměnit jej v konflikt horký. Protože však toho obvykle účastníci sami nejsou schopni, je zde nutný zásah odborníka. I pro něj to však může představovat velký a nelehký úkol. V každém případě, ať již má

konflikt jakýkoli charakter, k jeho vyřešení nedojde, pokud chybí jedna věc. Vůle. Snaha s nastalou situací někam pokročit a zbavit se jí.

4.2 Asertivita

Aby člověk dokázal konflikt efektivně vyřešit je zapotřebí určitá komunikační dovednost. Její součástí je asertivita. Jedná se o psychologický směr velmi účinný, nicméně „v našich podmínkách poněkud zdiskreditovaný. Mnoha lidem připomíná primitivní, nápadné a arogantní prosazování. Jeho synonymem je drmolit svá přání tak dlouho, až nám bude vyhověno. Leckdy bez ohledu na následky“. (Tomáš Novák, Alžběta Pokorná, *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*, str. 2). I toto je možná důvod, proč lidé bývají v otázce asertivity opatrní, zdrženliví. Mnozí vlastně ani nevědí, co si o ní mají myslet. Každý sice tuší, že by ji měl ovládat, že by měla být jeho součástí, zvláště pokud zastává nějakou funkci, ale mnoho z nich v podstatě tápe, jak si základní pravidla této dovednosti osvojit tak, aby se stala jeho součástí. Pocitu jistoty nedodá ani nabídka knihkupectví a knihoven, kdy ze spousty titulů ční právě ono neústupné chování a prosazování si svých přání a cílů bez ohledu na cokoli. Toho jednání není mnohému člověku vlastní a jen těžko se s ním dokáže ztotožnit. Odsud pak pramení ona nedůvěra. Přitom asertivita v pravém slova smyslu je něco zcela přirozeného, co vlastně nevědomky používá spousta lidí. Odpovědnost sama za sebe, naslouchání druhým, schopnost usilovat o úspěchy bez přehnané skromnosti či komunikace bez agrese. I umění stát si za svým zde má své pevné zastoupení, ale není podpořeno agresí. Ta je základním protipólem asertivity.

Agrese se projevuje v komunikační rovině obecně známými postoji jako je nechut' naslouchat, křik, slovní „rány pod pás“, zkrátka projevy, jež vyvolávají pocity rozčilení, napětí, úzkosti nebo pomstychtivosti. Agrese však nemá pouze tuto otevřenou formu. Její součástí je také agrese skrytá tzv. nepřímá. Sem patří různé formy manipulace, jízlivost, ale také vzdechy nebo citové vydírání. Právě proto, že působí skrytě, často si jedinec ani neuvědomí, že jde o agresi, zasluhující příslušné jednání. Protože tato forma vyvolává

pocity jako rozpačitost, frustraci či pocit ublížení, není adresát mnohdy aktivní odpovědi schopen. V obou případech agrese může vést ke ztrátě motivace, nedostatku důvěry, pocitu bezmocnosti. Jak je již zmíněno výše, asertivní metody používá mnoho lidí. Často však jde, spíš než o záměrnost a vědomé používání asertivních postupů, o reakci, vyplývající z přirozené reakce povědomí. Proto také odhalení některých základních asertivních dovedností má spíše charakter uvědomění si vlastních postupů jednání, než objevení něčeho zcela nového a neznámého. Asertivní jednání neznamena vybrat jako reakci na situaci jednu metodu a té se držet za každou cenu, bez ohledu na cokoli. Síla tohoto přístupu je v tvořivém přecházení z jedné dovednosti do druhé, v souvislosti s kontextem a reakcemi protějšku. Jednou z nejznámějších dovedností je **poškrábaná gramodeska**. Sám název postupu naznačuje žádoucí chování – podobné do nekonečna přeskakující poškrábané gramodesce. Při uplatňování této metody je nezbytné zachovat si nadhled, nenechat se vtáhnout do diskuse, ignorovat argumenty protistrany a klidně, vytrvale a co nejstručněji opakovat stejnými slovy stále dokola požadované přání. Při dodržení všech zásad se jedná o poměrně účinnou metodu. Je však nutno mít na paměti, že popsaná technika je dobrá, pokud jde o věc, jejíž oprávněnost vyplývá jednoznačně z určitého předpisu. Velmi problematická může být tam, kde jde o právo morální, nebo vycházející z ústí dohody. Také u lidí, u nichž existuje citová vazba a není žádoucí jejich rozkmotření, je aplikace této metody dosti náročná. Zde je většinou vhodnější a přirozenější, někdy také jediné možné, zvolit metodu **kompromisu**. Tento postup nabízí reálná řešení, přijatelná pro obě strany. Mohou tak být zvládnuty i zdánlivě neřešitelné problémy. Právě oboustranná přijatelnost je základním principem kompromisu. Pokud chce někdo půjčit knihy a zásadou osloveného je, že knihy nikomu nepůjčuje, pak kompromisní řešení spočívá v tom, že pomůže knihu sehnat jinými cestami. Ostatně trvání si na svém „ne,“ patří k dalším metodám asertivity. Jde o **zrcadlový obraz „požadování“**. Někteří lidé mají pocit viny, když druhému cokoli odmítnou. To je chyba. Právo odmítnutí, navíc bez nutnosti zdůvodnění má každý člověk. Odmítnutí nemusí být striktní, může být podpořeno určitou formou **sebeotevření**. V praxi mohou zaznít věty typu:

„Chápu, že to myslíš dobře, ale bohužel nemohu.“ Sebeotevření popisuje a vysvětluje osobní vnímání situace, mnohdy s odkazem na životní zkušenosti. Tato schopnost vyžaduje určitý nadhled. Nejde o popsání objektivní pravdy, ale o vlastní vnímání situace. Další asertivní dovedností je schopnost **požádat o laskavost**. Prosba sice vyžaduje určitou podřízenost, neměla by však sklouznout do podceňování. Příliš úspěchu nepřinese ani „požádání“ rozkazovacím způsobem. Neoptimálnější rovinou je tedy klidná, vlídná samozřejmost. Pravděpodobnost vyhovění se zvyšuje při nasazení tzv. osobního nasazení. Což znamená zakomponování vlastní osoby do žádosti. Ne tedy pouze: „Buď tak laskav a udělej to...“, ale „buď tak laskav a udělej to pro mě.“(T.Novák, A.Pokorná, *Asertivita jako lék*, str.65).

Asertivní techniky jsou při optimálním použití vhodně kombinovány a navzájem se prolínají. Plynulé přecházení z jedné do druhé je s ohledem na vývoj situace nejen žádoucí, ale i mnohdy i nutné. Ten, kdo s druhými lidmi jedná podle těchto zásad, má úspěch na komunikačním bojišti dozajista zaručen.

5. PŘÍBUZENSKÉ VZTAHY VE FIRMĚ

Každá rodinná firma vyzařuje určité specifikum. Záleží na více faktorech, jak vypadá a funguje její uspořádání. Na chodu firmy se mohou podílet pouze manželé, bez dalších zaměstnanců, nebo společnost řídí hlavně manželé či partneři, děti jsou v rolích zaměstnanců, nebo rodiče a děti mají ve firmě rovnocenné postavení a zaměstnanci jsou z řad širší rodiny. Další variantou může být model, kdy rodiče a děti mají ve firmě rovnocenné postavení a zaměstnanci jsou pouze lidé „zvenčí.“ Je samozřejmé, že ve všech případech je řeč o dětech plnoletých s plnou právní zodpovědností.

Všechny modely mají však své kladné i záporné stránky. Na straně pozitivních hodnot stojí důvěra a vzájemná znalost charakteru partnera či partnerů. Na straně negativní mají své zastoupení nevyřešené konflikty z mládí, zažitá stereotypy jednání a chování, neschopnost objektivity. Každý z těchto typů se pohybuje na poměrně tenkém ledě vyváženosti a korektnosti vztahů. Protože jde o právě o typ podnikání, u něhož jsou právě vztahy mnohdy tou nejdůležitější položkou, je třeba jim věnovat velkou pozornost. Každý zakladatel podniku touží po předání svého díla mladším generacím, touží předat rodinné know-how do zodpovědných rukou, v nichž vybudované hodnoty nezaniknou, ale budou se dále rozvíjet a své místo na výsluní vylepšovat a posilovat. Protože budoucí dědic rodinného „pokladu“ ve firmě nebo její blízkosti vyrůstá, je možno odpozorovat, jaký má danému druhu podnikání vztah, zdali ho vidina následovníka láká nebo spíše odrazuje. Někdy bývá bohužel touha zakladatele po pokračovateli silnější než touha potomka se úlohy pokračovatele zhostit. Aby tedy byla touha majitele naplněna a rodinný podnik skončil opravdu v dobrých a spolehlivých rukou, je vhodné si dřív, než nastane onen velký den, **zapojení potomka do rodinného podniku**, si odpovědět na několik otázek: Proč potomek do firmy vstupuje, zdali jde skutečně o jeho vlastní rozhodnutí, nebo k němu byl v podstatě přesvědčen větším či menším nátlakem ze strany rodičů – majitelů společnosti, má-li dostatek zkušeností a schopností, že bude firmě ku prospěchu a nejde-li z jeho strany pouze o nejjednodušší volbu s vidinou lehce dostupných financí. Aby

byly tyto otázky zodpovězeny co nejpravdivěji, je dobré s nástupem potomka do firemního kolotoče, nespíchat. Dát mu čas a prostor k ujasnění vlastních zájmů, životních cílů a postojů. Dobrým řešením je vyslat ho tzv. na zkušenou do světa. Tak jako pohádkový Honza, bude nucen si i on „vybojovat“, obhájit a ujasnit své postavení ve společnosti, svou sociální pozici. Načerpá nové zkušenosti a ty pak mohou být uplatněny ve firmě k jejímu prospěchu. Obě strany navíc získají tolik potřebný odstup a nadhled. Pokud ve „světě uspěje a neztratí se“ a stále bude mít ambice posílit linie rodinné firmy, můžeme hovořit o počátku úspěšné spolupráce. V souvislosti s tím je třeba vyřešit rodinné vztahy. V případě, že je tato fáze přeskočena a **vztahy** zůstanou **nevyřešené**, výskyt interpersonálních problémů bude vyšší. Může dojít k tomu, že potomek dospěje k přesvědčení, že mu nebyla dána možnost volby. Nebo rodiče nejsou schopni vnímat potomka jako samostatnou bytost s vlastní odpovědností. Rodičům není dána možnost k získání potřebného odstupu. Dítě nemá prostor dospět a ujasnit si svou identitu. Pokud se všichni zúčastnění neprojeví jako dostatečně silné osobnosti, konflikty nejsou schopni otevřeně vyřešit, nevyjasněné situace se vrší a kypí pod povrchem, může konečnou fází být studený konflikt, jehož charakteristika je popsána výše. V těchto podmínkách sice rodinná firma může fungovat a částečně i prosperovat, avšak její potenciál není využit v plném rozsahu. O pracovních podmínkách a motivaci snad ani nemluvě.

Další rizikovou oblastí na poli rodinných firem jsou vztahy partnerské. Vztah se odvíjí v několika rovinách a je nezbytné, aby se tyto roviny co nejdříve vyjasnily a limitovaly. Existuje sice spousta publikací, kde o dobré rady typu – v soukromí práci neřešte – není nouze, nicméně v praktickém životě je toto jen stěží uplatnitelné. Nehledě na skutečnost, že každý vztah je natolik individuální, že ani nejobsáhlejší kniha nemůže pojmut všechny varianty. Co však platí vždy a za každé situace, je nezbytná přítomnost těchto vlastností: **Respekt, tolerance, vzájemná úcta a humor**. A také vědomí, že žádný vztah neexistuje jen tak, že se na něm musí neustále pracovat. Pokud jsou tyto základní principy dodrženy, mají partneři reálnou naději, že budou zaznamenávat úspěchy ve všech rovinách svého vztahu. Pokud v tomto duchu

a přesvědčení vychovají také své potomky, jenž se budou posléze ucházet o určitou pozici v zavedené rodinné firmě, má tato poměrně velkou šanci přiblížit se ideálnímu rozložení sil, kdy se členové firmy stávají společníky, fungují jako dobře se řízený stroj a firma tak prosperuje a vzkvétá. Pokud je stejný model přístupu zachován i v komunikaci s případnými zaměstnanci, odměnou je loajální podřízený, pracující spolehlivě a s plným nasazením.

PRAKTICKÁ ČÁST

6.VYMEZENÍ CÍLE

Praktická část je zaměřena na průzkum komunikačního prostředí na pracovištích. Cílem je zjistit, zdali v českých pracovních kolektivech převládá atmosféra spíše přátelská, otevřená a bezkonfliktní nebo naopak, zdali musí čeští zaměstnanci denně čelit útokům a nepříjemným situacím, ať již ze strany kolegů nebo vedení. Průzkum se dotkne také tématu rodinných firem. Bude zjišťováno, jak česká společnost vnímá podnikání v rámci rodinného kruhu a jaká pozitiva či negativa s sebou tento způsob obživy přináší.

Pracovní hypotézy

- 1.V pracovních skupinách panuje obvykle bezkonfliktní prostředí
- 2.Složení kolektivu nemá vliv na vznik a četnost konfliktů
- 3.Rodinná firma je ideálním způsobem podnikání

Použité metody

Vzhledem k tomu, že téma průzkumu je poměrně intimní a citlivou záležitostí, informace byly získávány pomocí dotazníku, doplněného kvalitativním nestrukturovaným rozhovorem. Získaná data byla zaznamenána tak, aby to umožnilo jejich analýzu a zároveň se uchovaly v nich obsažené subjektivní významy a sociální kontext. S informanty byl navázán určitý přátelský vztah a byla zaručena naprostá diskrétnost při práci se zjištěnými daty, což přispělo k větší otevřenosti a upřímnosti při zodpovídání dotazů. Poznámky z rozhovorů byly zaznamenávány ručně do poznámkového bloku, neboť přítomnost elektronického nahrávání by v tomto případě působila rušivě. Vzorek respondentů byl vybrán tak, aby pokud možno co nejvíce pokryl různé úhly pohledu a pozice, ze kterých je možno zkoumané téma vnímat.

Harmonogram postupu

a) Přípravná fáze

Tato fáze obsahovala přípravu dotazníku, výběr otázek. Byla jí věnována velká pozornost, protože bylo nutné, aby otázky byly formulovány tak, aby zajistily co nejobjektivnější zachycení situace a zároveň zachytily co nejsubjektivnější pocity, jež jsou s danou situací v kontextu. Spektrum otázek zároveň muselo pokrýt zkoumanou problematiku a přitom bylo nutné dbát na délku dotazníku, aby jej respondent nevnímal jako příliš zdlouhavý a únavný.

b) Realizační fáze

V této fázi byl nejdůležitějším faktorem správný výběr respondentů. Výběr byl stanoven tak, aby se vzorek dotazovaných skládal z jedinců, zastávajících ve svém zaměstnání různé pozice a tím byla zajištěna rozmanitost úhlů pohledu na danou problematiku. Tento vzorek by tak měl být zárukou objektivního vnímání komunikačních zákonitostí na pracovištích a komunikační kultury ve firemní praxi.

c) Vyhodnocovací fáze

Získané materiály byly vyhodnoceny za pomoci grafů, neboť jde o metodu přehlednou a zobrazení odpovídá skutečnosti. V této fázi byly také vyhodnoceny hypotézy, stanovené na počátku průzkumu. Byla ověřena jejich platnost a pravdivost. Na základě získaných dat byl také stanoven závěr a doporučení, jež může sloužit jako návod pro eliminaci konfliktů v pracovním prostředí.

Charakteristika zkoumaného vzorku

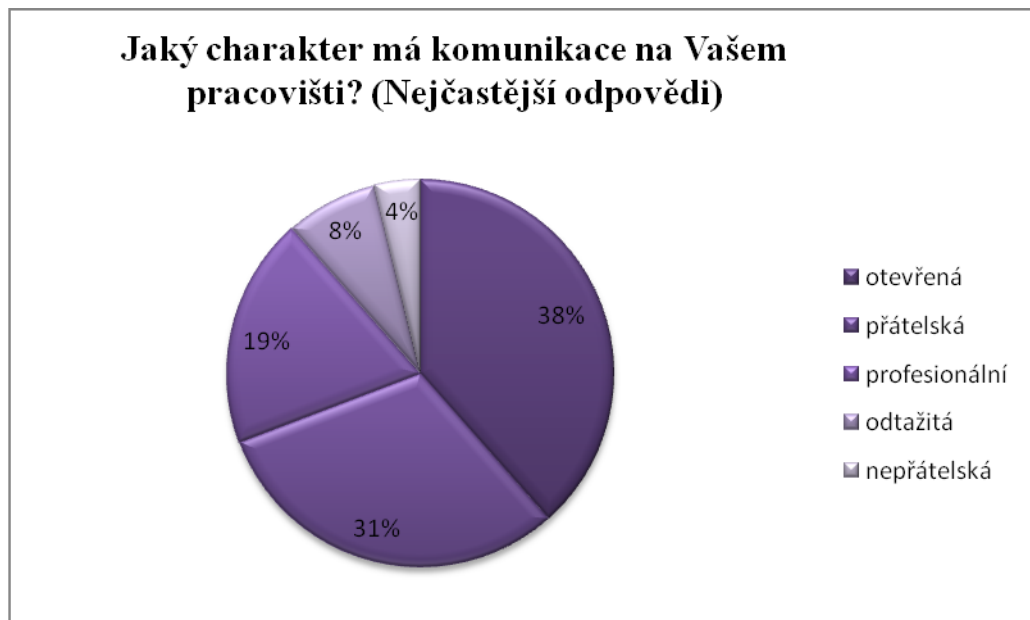
V každé firmě, v každé společnosti, v níž se pracující člověk nachází, zastává určitou pozici, určitou roli. Od každé pozice je společností očekáváno nějaké chování, jednání. Jedinec obvykle zastává několik rolí současně nejen na poli pracovním, ale také v osobním životě. Muž je současně v pozici otce, zaměstnance, kolegy, kamaráda a například partnera. Každá z nich má svá specifika a plynou z ní jistá očekávání. Někdy se stává, že se role dostanou do konfliktu. Tak se může dít v případě, že jsou role ve vzájemném protikladu. Pokud je jedinec současně v roli vedoucího a jeho podřízeným je kamarád nebo partner, řešení nepříjemných pracovních otázek se obvykle vliv prolíná nejen do vztahu pracovního, ale také osobního. Tento stav se nazývá konflikt rolí. Riziko vzniku mezilidského konfliktu je tím vyšší, čím více rolí se dostává do rozporu. Z hlediska rizikovosti jsou nejvíce ohroženy rodinné firmy. Zde se vždy mísí role několik a jejich vzájemné oddělení a eliminace je mnohdy doslova celoživotním cílem. Moudré rady typu – za žádných okolností není dobré míchat práci se soukromím – jsou sice užitečné a pravdivé, ovšem často jen těžko realizovatelné.

Pro provedení průzkum byli vybráni zástupci různých kategorií, zastávající ve firmách různé pozice. Tím byla zajištěna objektivita zkoumaného tématu. Své zastoupení zde měli – zaměstnanec malé rodinné firmy; zaměstnankyně státní instituce; spolujitel rodinného podniku; partnerka majitele firmy, částečně se podílející na chodu společnosti; sestra spolujitelky, pracující ve firmě, ale bez rozhodovacích práv a podílu na vedení podniku; jediný majitel společnosti, který vede firmu s deseti zaměstnanci a zaměstnanec střední rodinné firmy. Také zastoupení mužů a žen bylo vyrovnané, neboť na určité otázky se odpovědi výrazně liší z důvodu odlišného vnímání situace, vyplývající jednoznačně z podstaty vnímání problémů daného pohlaví.

6.1 Výsledky průzkumu a jejich analýza

Výsledky průzkumu jsou znázorněny výsečovými grafy. Gryfy byly vytvořeny v programu Microsoft Excel a následně převedeny do Microsoft Word.

Graf č. 1: Jaký charakter má komunikace na Vašem pracovišti?



Zdroj: Vlastní průzkum

Z odpovědí vyplývá, že komunikace na pracovištích je jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli nejčastěji vnímána jako otevřená a přátelská. Muži a ženy odpovídali v podstatě ve shodě. Obě pohlaví vnímají komunikaci na pracovišti převážně pozitivně.

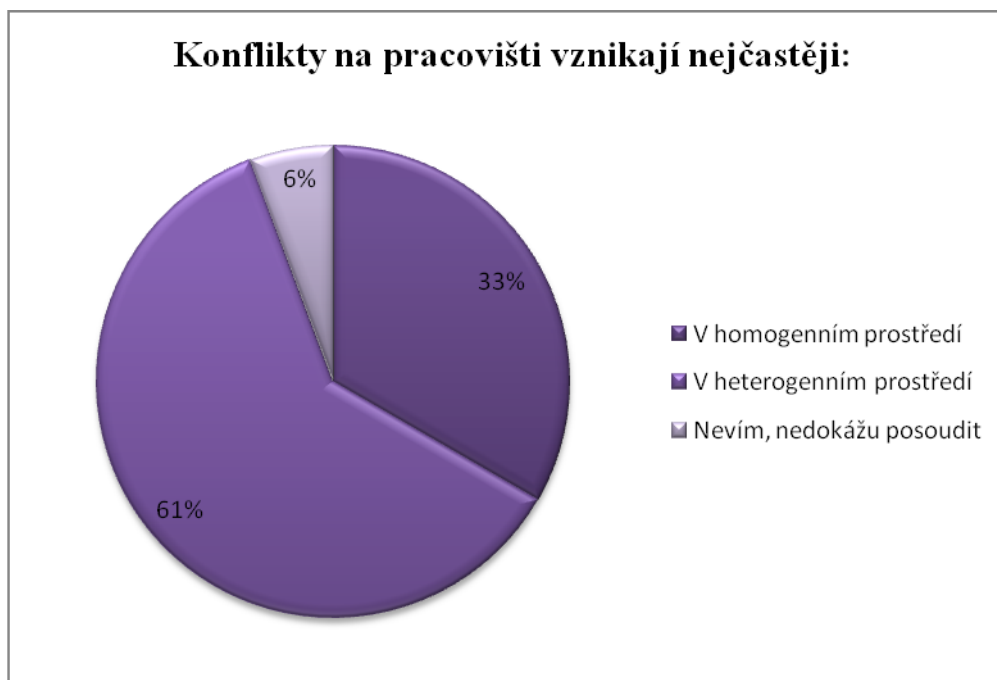
Graf č. 2: Nejčastější konflikty na pracovišti vznikají:



Zdroj: Vlastní průzkum

Z grafu vyplývá, že respondenti vnímají situaci odlišně. Odpovědi odrážely skutečnost, v jaké pozici se dotazovaný nachází. Zaměstnanci se domnívají, že nejčastější konflikty vznikají mezi kolegy – podřízenými nebo mezi vedením a zaměstnanci. Členové vedení zastávají názor, že nejčastější konflikty vznikají mezi nimi. Částečně je tento stav způsoben tím, že ani jedna strana není schopna relevantně posoudit skutečné vztahy jedné nebo druhé skupiny.

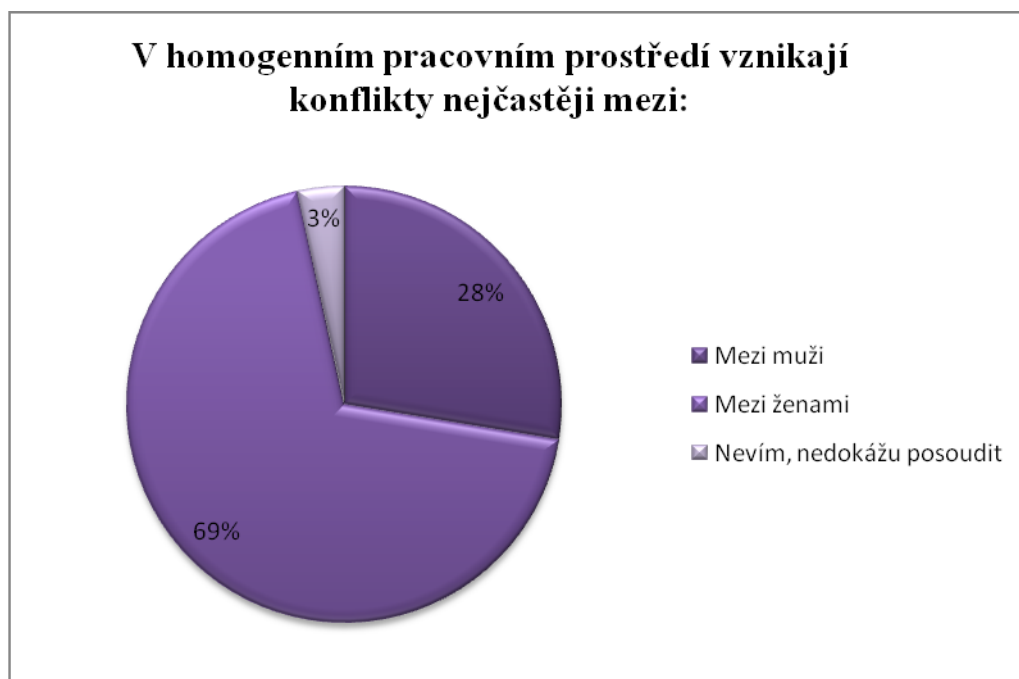
Graf č. 3: Vznikají konflikty na pracovišti častěji v homogenním nebo heterogenním prostředí



Zdroj: Vlastní průzkum

V této otázce vyjádřila převážná většina dotazovaných názor, že neshody na pracovišti vznikají daleko častěji v homogenním než heterogenním prostředí.

Graf č. 4: V homogenním pracovním prostředí vznikají konflikty častěji mezi muži nebo mezi ženami?



Zdroj: Vlastní průzkum

V této otázce se projevily jako nejrizikovější skupinou, co se mezilidských konfliktů na pracovišti týče, ženské kolektivy. Bez rozdílu pohlaví a pracovních pozic, jež jednotliví respondenti zastávají, panuje v této oblasti výrazná shoda. Jako příklad typicky ženského kolektivu byl vždy uváděn učitelský sbor. Příčinou může být větší citlivost, vnímavost a empatie ženského pohlaví.

Graf č. 5: Zaznamenal/a jste na Vašem pracovišti pomluvy nebo šeptandu?



Zdroj: Vlastní průzkum

V tomto případě odpovídaly kladně zejména ženy. Muži se klonili převážně k opovědím spíše ne a určitě ne. Ženy jsou na komunikační projevy tohoto typu daleko citlivější a vnímavější než muži. Mají také jasnější názor ve specifikaci termínu pomluva nebo šeptanda.

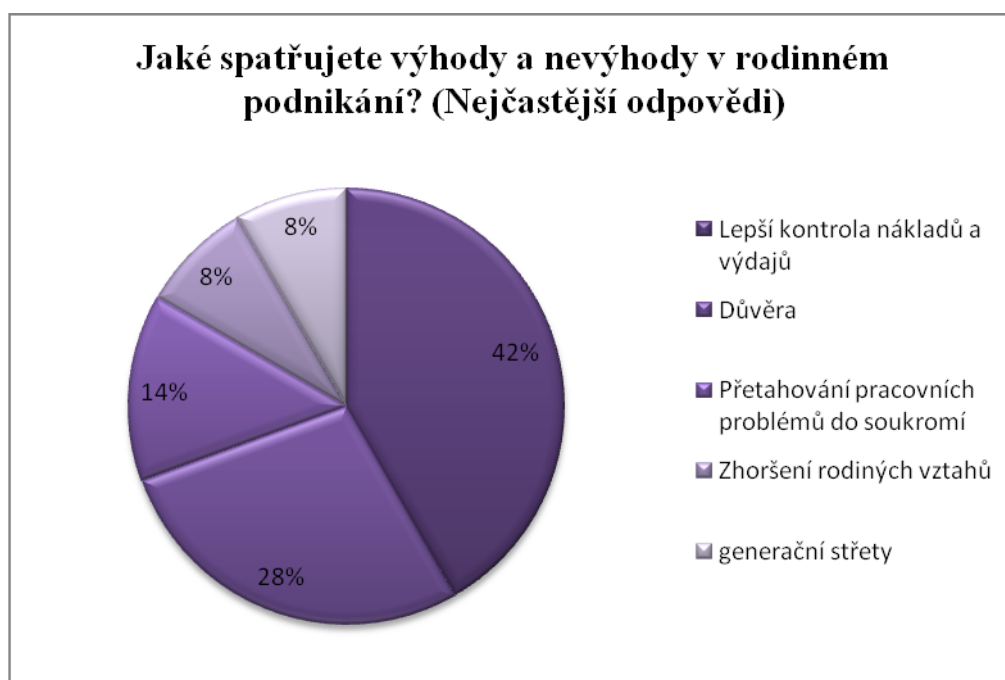
Graf č. 6: Doporučujete z vašeho úhlu pohledu podnikat s rodinou?



Zdroj: Vlastní průzkum

Z tohoto grafu vyplývá, že převážná většina respondentů odpověděla kladně. Odpovědi spíše ne a určitě ne se objevily pouze u dotazovaných, kteří mají osobní nebo zprostředkovanou špatnou zkušenost s tímto druhem podnikání.

Graf č. 7: Jaké spatřujete výhody a nevýhody v rodinném podnikání?



Zdroj: Vlastní průzkum

Při této otázce se nejčastěji opakovaly odpovědi, že největší výhodou je lepší kontrola financí a důvěra, protože komu jinému věřit víc, než vlastní rodině. Tyto dva typy odpovědí řadí rodinné podnikání jednoznačně mezi výhodné a žádoucí způsoby obživy. V menšině, i když ne zanedbatelné se pak objevily negativa v podobě zasahování pracovních problému do soukromí, což má za následek mnohdy zhoršení příbuzenských vztahů. Objevuje se zde také fakt generačních střetů, což sice připouští poměrně velká část respondentů, zároveň ale problém vnímá jako okrajový a vnímá jej jako skutečnost, který k rodinnému podnikání tak nějak patří.

Závěry průzkumné části

Hypotéza 1: V pracovních skupinách panuje obvykle bezkonfliktní prostředí.

Z průzkumu vyplynulo, že v pracovních kolektivech převládá bezkonfliktní prostředí. Tento názor může být částečně způsoben neochotou lidí se hádat, jak v několika případech potvrdil rozhovor, lidé někdy sleví ze svých představ a přání, pouze, aby zachovali klid na pracovišti. Nicméně, dle výsledků průzkumu, se první hypotéza **potvrdila**.

Hypotéza 2: Složení kolektivu nemá vliv na vznik na četnost konfliktů

Z průzkumu jasně vyplývá, že větší sklon ke konfliktům mají lidé pracující v homogenním prostředí. Nejrizikovější skupinou jsou ženské kolektivy, ale konflikty, způsobené převážně bojem o pozice a vlastní zviditelnění se nevyhýbají ani ryze mužským uskupením. Druhá hypotéza se tedy **nepotvrdila**.

Hypotéza 3: Rodinná firma je ideálním způsobem podnikání

Z grafu č. 6 jasně vyplývá, že většina respondentů by tento způsob uvítala nebo jej schvaluje a přiklání se k němu. Z grafu č. 7 sice vyplývá, že toto podnikání s sebou nese určitá nemalá rizika v podobě komunikačních obtíží, pro většinu dotazovaných však klady převládají nad zápory. Je možno tedy říci, že třetí hypotéza se **potvrdila**.

ZÁVĚR

Převážná většina obyvatelstva se v produktivním věku, což je doba, po kterou se jedinec zařadí do pracovního procesu, nachází v určitém pracovním kolektivu. Tyto skupiny mohou velmi různorodý charakter. Mohou být malé, velké, homogenní, heterogenní, krátkodobé, dlouhodobé, či jinak specifické. Vždy se však jedná o skupinu, kterou tvoří, i přes obvykle společný pracovní cíl, lidé s různými charakterovými vlastnostmi, různým naturelem, s různým žebříčkem hodnot. I přes veškerou snahu je nevyhnutelné, aby docházelo k menším či větším konfliktům a roztržkám. Příčin konfliktu může být mnoho. Je jedno, zdali se jedná o rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení, o rozdílné pohledy na motivy a cíle, obtížné mezilidské vztahy, neslučitelnost daných rolí či zápas o uznání a kladné hodnocení. Všechna nedorozumění a sváry mají společného jmenovatele. Nedostatečná nebo nevyhovující komunikace.

Konflikt provází komunikaci od jejího samotného počátku. Je tedy bláhové si myslet, že se někdy někde bude nacházet společnost, kde komunikace hojně pokvete jako kopretiny v létě a konflikt z ní bude vytlačen jako plevel z udržované zahrady. A protože jedno bez druhého existovat nemůže, je nutné se k tomu postavit hrdě čelem a i přes nepříjemnosti, které s sebou konfliktní situace přináší, je řešit a nemyslet si, že pokud budou ignorovány, přestanou existovat. A protože většina dospělé populace tráví mnoho času v prostředí tzv. pracovního kolektivu, který je pro vznik konfliktu ideální živnou půdou, je nejlepším řešením s tím již od začátku počítat a na tuto skutečnost se systematicky připravovat. V práci je uvedena řada postupů a zásad, kterak se v konfliktní situaci chovat, jak problém rozpoznat již v počátcích a případně mu úplně předejít. Nekonfliktní prostředí totiž jednoznačně přispívá k lepším a vyrovnanějším výkonům jedince, potažmo pak k větší prosperitě a ekonomickému růstu celé firmy.

Je statisticky doloženo, že největší podíl v ekonomice dané země připadá na malé a střední firmy. Z nich nezanedbatelné procento tvoří právě

firmy rodinného rázu, kde podstatnou část tvoří členové jedné rodiny. Je jedno, jaké pozice zaujímají, jakým dílem se podílí na vedení, na výrobě či na styku se zákazníky. Jedno je jisté. Rodinné podniky byly, jsou a budou nedílnou součástí společnosti. Bývají to uskupení pevná, přesahující generace a přispívající ke stabilitě pracovního trhu.

Je proto až mírně překvapující, že v dnešní době, kdy existuje nepřeberné množství literatury na nejrůznější náměty a témata, problematikou vztahů konkrétně rodinných firem se příliš mnoho autorů nezaobírá. Těžko říci, co je příčinou. Zdali skutečnost, že se mnohdy jedná velmi dlouhodobé a spletité záležitosti, nebo fakt, že rozbor pocitů a postojů vyžaduje tolik času a intimnosti, že případného autora tato mravenčí práce odrazuje. Pravdou však zůstává, že o co chudší nabídka knih odborných, o to bohatší je výběr beletrie. Vždyť téma plné lidských charakterů, povah a myšlenek, spletité rodinné vazby, intriky a boje o postavení a moc ke zpracování přímo vybízí. Možná by ve svém důsledku i naučná literatura díky rozmanitosti zúčastněných vyzněla spíše jako román, než jako seriózní příručka. Nicméně i přes všechny nástrahy by toto téma stálo za hlubší zkoumání. Například otázka vlivu rodinných vazeb na prosperitu a vývoj firmy v komerčním prostředí, by si jistě nějakou odbornou studii zasloužila.

Z průzkumu v praktické části vyplývá, že v rodinném podniku by chtěla nebo byla ochotna pracovat většina obyvatel. Je tedy zřejmé, že přes mnohá úskalí, jež toto podnikání s sebou přináší, mají rodinné firmy u nás nejen tradici, ale i budoucnost. Uvedené skutečnosti byly zjišťovány pomocí kvalitativního průzkumu, kombinací metod dotazníku a rozhovoru. Kvalitativní průzkum slouží k rozšiřování znalostí o člověku a sociálním světě, je orientován na menší sociální jednotky. Vzhledem k charakteru tématu, se tato metoda projevila jako nejúčinnější při získávání citlivých informací. Byla samozřejmě zaručena diskrétnost při práci se získanými daty, což přispělo k větší otevřenosti a upřímnosti odpovědí zúčastněných respondentů. Kromě problematiky rodinných firem se průzkum zabýval také komunikací na pracovištích, přítomností, příčinami a četností konfliktů. Z výsledků vyplynulo,

že lidé považují své pracovní prostředí většinou za přátelské a nekonfliktní. Výjimkou jsou snad jen ženské kolektivy, kde dochází ke konfliktům častěji než v jiných uskupeních.

Doporučení, které lze z práce vyvodit, by měla být snaha zaměstnavatelů o co nejrozmanitější pracovní kolektiv s vhodnou motivací a přiměřeným hodnocením. Pokud by se navíc podařilo do každé pracovní skupiny naaplikovat povědomí o základních principech a zásadách nekonfliktního jednání, pak již nic nemůže bránit podmětnému výkonu, majícímu za následek rozkvet nejen domovské firmy, ale i celé společnosti a mezilidských vztahů v ní.

SEZNAM LITERATURY

- BIRKENBIHLOVÁ VERA F. *Umění komunikace aneb... jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*. AKTUELL, 1999. ISBN 0-88915-21-X.
- JANATA, Jaromír. *Agrese tolerance a intolerance*. Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-889-X.
- PARMA, Petr. *Umění koučovat*. Alfa Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-34-6.
- PEASE, Allan. *Řeč těla*. Portal Praha, 2001. ISBN 80-7178-582-2.
- WIEKE, Thomas. *Problémové rozhovory v zaměstnání*. Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1685-2.
- VAŇKOVÁ Irena. *Mlčení a řeč*, ISV nakladatelství, Praha 1996, ISBN 80-85866-14-5
- SCHWARZ Oldřich, *Efektivní marketing – taktika podnikání*, Grada a.s., 1992, ISBN 80-85424-84-3
- PETERKA Vadim, *Marketing*, Fakulta sociálně ekonomická UJEP v Ústí nad Labem, 1995, ISBN 80-7044-116-X
- VACÍNOVÁ Marie – TRPIŠOVSKÁ Dobromila – FARKOVÁ Marie, *Psychologie*, UJAK, Praha, ISBN 978-80-86-723-47-1
- VYBÍRAL Zbyněk, *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*, Portál, s.r.o., 2003, ISBN 80-7178-812-0
- WHITELEY C. Richard, *Podnik řízený zákazníkem*, Victoria Publishing a.s., ISBN 80-85605-69-4
- MATĚJČEK Zdeněk, *Po dobrém nebo po zlém?*, Portál, 1994, ISBN 80-85282-00-3
- HURST Bernice, *Encyklopedie komunikačních technik*, Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1
- VANIČKOVÁ Eva, *Tělesné tresty dětí*, Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0814-0
- HAASEN Nela, *Žena v konfliktním rozhovoru*, Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1127-3

FEHLAU G. Eberhard, *Konflikty v práci*, Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0533-8

VYBÍRAL Zbyněk, *Psychologie lidské komunikace*, Portál, s.r.o., Praha, 2000, ISBN 80-7178-291-2

PATOČKA Jan – PALOUŠ Radim, *Osobnost a komunikace*, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1990

NOVÁK Tomáš – POKORNÁ Alžběta, *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*, C.H.Beck, 2003, ISBN 80-7179-354-X

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Jaký charakter má komunikace na Vašem pracovišti?	47
Graf č. 2: Nejčastější konflikty na pracovišti vznikají mezi.	48
Graf č. 3: Vznikají konflikty na pracovišti častěji v homogenním nebo heterogenním prostředí.	49
Graf č. 4: V homogenním pracovním prostředí vznikají konflikty častěji mezi muži nebo mezi ženami?	50
Graf č. 5: Zaznamenal/a jste na Vašem pracovišti pomluvy nebo šeptandu?	51
Graf č. 6: Doporučujete z vašeho úhlu pohledu podnikat s rodinou?	52
Graf č. 7: Jaké spatřujete výhody a nevýhody v rodinném podnikání?	53

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lada Kleinerová

Obor: Sociální a masová komunikace

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Mezilidské vztahy, řešení konfliktních situací ve firemní praxi

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 8

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Libuše Kohlíčková