

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Příčiny a řešení interpersonálních konfliktů  
v pracovních týmech**

**Anna Králová**

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Králová

Inovativní podnikání

Název práce

Příčiny a řešení interpersonálních konfliktů v pracovních týmech

Název anglicky

Causes and resolution of interpersonal conflicts in work teams

---

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit různé způsoby řešení konfliktů ve vybraných týmech.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání.

#### Doporučený rozsah práce

30-40 stran

#### Klíčová slova

konflikt, interpersonální konflikt, tým, pracovní tým, řešení konfliktů, příčiny konfliktu,

---

#### Doporučené zdroje informací

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách : příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

FEHLAU, E G. *Konflikty v práci : jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012.

*Psychologie pro každého*. ISBN 978-80-247-4016-4.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání : umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

ROSENBERG, M B. – ANTONÍNOVÁ, H. *Nenásilná komunikace v praxi*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1651-3.

SEHNALOVÁ, I. – BÁBEK, R. – EVERESTA (SPOLEČNOST). *Jak zvládat konfliktní situace : příručka pro každého*. Praha: Inboox CZ, 2015. ISBN 978-80-905416-1-0.

---

#### Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

#### Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

#### Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 8. 10. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15.3.2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavovi Švecovi, Ph.D. za odborné vedení a podnětné rady, které mi během zpracování této práce poskytoval. Mé díky patří i Ing. Janě Švecové, Ph.D. za vedení na začátku mé práce. Poděkovat bych chtěla také respondentům za jejich ochotnou spolupráci a vstřícnost, kterou během psaní mé bakalářské práce projevili.

# **Příčiny a řešení interpersonálních konfliktů v pracovních týmech**

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce zkoumá vývoj, příčiny a řešení konfliktů ve vybraném týmu, jehož členové jsou součástí studijního programu Inovativní podnikání v certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze. Cílem práce je zhodnocení aplikovaných řešení konfliktu a jejich vlivu na fungování týmu.

Teoretická část obsahuje definice základních pojmů a teoretická východiska související s charakteristikou konfliktů, jejich příčin a řešením konfliktů. Dále se zabývají úlohou manažera v konfliktu.

Ve vlastní části je na základě vlastního výzkumu popsán vývoj konfliktu vybraného týmu a proces řešení konfliktů. Výzkum probíhá pomocí polostrukturovaných rozhovorů a otevřeného pozorování.

Výsledkem výzkumu je zhodnocení aplikovaných řešení konfliktů. Na základě výsledků jsou navržena doporučení pro prevenci vzniku dalších konfliktů nebo pro zabránění obnovení těch starých.

**Klíčová slova:** konflikt, tým, manažer, příčiny konfliktu, vývoj konfliktu, řešení konfliktu, leader

# Causes and resolution of interpersonal conflicts in work teams

## Abstract

This bachelor thesis examines the development, causes and resolution of conflicts in a selected team whose members are part of the Innovative Entrepreneurship study programme in the certified unit Tiimiakatemia® Prague at the Czech University of Agriculture in Prague. The aim of the thesis is to evaluate the applied conflict solutions and their impact on the functioning of the team.

The theoretical part contains definitions of basic terms and theoretical background related to the characteristics of conflicts, their causes and conflict resolution. Furthermore, the role of the manager in conflict is discussed.

In the practical part, the development of the selected team's conflict and the process of conflict resolution are described based on own research. The research is conducted through semi-structured interviews and open observation.

The research results in an evaluation of applied conflict resolution. Based on the results, recommendations are proposed to prevent further conflicts or to prevent the renewal of old ones.

**Keywords:** conflict, team, manager, causes of conflict, conflict development, conflict resolution, leader

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Definice a charakter konfliktu.....	13
3.1.1 Význam konfliktů pro firmu a tým .....	14
3.1.2 Příčiny konfliktů .....	15
3.1.3 Typy konfliktů.....	17
3.1.4 Průběh a vývoj konfliktů.....	20
3.2 Řešení konfliktu .....	23
3.2.1 Způsoby zvládnání konfliktů .....	24
3.2.2 Řešení sporů.....	26
3.2.3 Řešení problémů .....	28
3.2.4 Konfliktní lidé.....	31
3.2.5 Úloha manažera v konfliktu .....	33
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>36</b>
4.1 Výsledky pozorování.....	36
4.1.1 Základní informace o zkoumaných subjektech.....	36
4.1.2 Popis sociální stránky prostředí .....	37
4.1.3 Pozorované známky chování .....	40
4.2 Výsledky rozhovorů .....	41
4.2.1 Známky konfliktu a jejich vývoj .....	41
4.2.2 Aplikované způsoby řešení konfliktu .....	51
4.2.3 Motivace k řešení konfliktu .....	58
4.2.4 Vznik konfliktů .....	59
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>61</b>
5.1 Zhodnocení konfliktů zvoleného týmu.....	61
5.1.1 Zhodnocení příčin vzniku konfliktů.....	61
5.1.2 Zhodnocení motivace k řešení konfliktů.....	63
5.1.3 Zhodnocení aplikovaných řešení konfliktů.....	64
5.2 Doporučení .....	66
<b>6 Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>73</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>75</b>



8.1	Seznam obrázků .....	75
8.2	Seznam tabulek .....	75
8.3	Seznam grafů.....	75
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>76</b>
9.1	Příloha č. 1 .....	76
9.2	Příloha č. 2: .....	76
9.3	Příloha č. 3 .....	77
9.4	Příloha č. 4 .....	77
9.5	Příloha č. 5 .....	78

# 1 Úvod

S konflikty v různých podobách se setkáváme běžně, nicméně všimnout si jich a řešit je začneme, až když nám přerostou přes hlavu. Ačkoliv na ně většina populace nahlíží negativně, tak v sobě konflikty skrývají obrovský potenciál pro růst a vývoj jakékoliv organizace či týmu. Mohou být podmětem pro změny, a tím se stát motorem vývoje. Zatímco neřešené konflikty mohou způsobit až katastrofu a tím kolaps stability celého systému.

Podstatný pro výsledný efekt konfliktů na tým je způsob, jakým se s ním členové týmu vypořádají a jakým způsobem k němu přistoupí. Abychom mohli zvolit vhodný způsob jejich řešení je nejdříve potřeba jim porozumět.

V rámci teoretické části jsou konflikty definovány a je vysvětlen jejich význam pro tým či organizaci. Dále práce představuje typy pracovních konfliktů a jejich příčiny. Zabývá se také vývojem konfliktů a různými způsoby jejich řešení. V neposlední řadě je v práci popsána úloha manažera při řešení konfliktu.

Tato bakalářská práce zkoumá vývoj konfliktů vybraného týmu a různé způsoby řešení. Je zaměřená zejména na to, jaké známky konfliktu jedinci vnímají, jak postupují při řešení konfliktů a na jejich míru motivace. Práce identifikuje, jaké faktory ovlivnily výsledný efekt zvolených způsobů řešení konfliktů na pracovní tým. Členové tohoto týmu studují ve studijním programu Inovativní podnikání, certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit vybrané způsoby řešení konfliktů ve zvoleném týmu.

Praktickým dílčím cílem je na základě provedeného šetření dodat vybranému týmu doporučení, díky kterému může zabránit vzniku dalších nebo obnovení starých konfliktů.

### 2.2 Metodika

Nejprve jsou v teoretických východiscích popsány důležité pojmy a koncepty z odborné literatury, se kterými se pracuje ve vlastní části práce. Teorie vysvětluje význam konfliktů, typy konfliktů a jejich příčiny. Popsán je též vývoj konfliktů, způsoby jejich řešení a úloha manažera.

Ve vlastní práci je proveden samotný výzkum vybraného týmu. Tento tým je zvolen cílovou skupinou výzkumného šetření, jelikož se autorka podílela na některých způsobech řešení jejich konfliktu. Zároveň jsou jeho členové stejně jako autorka této práce studenty Inovativního podnikání, certifikované jednotky Tiimiakademia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze.

Pro účely této práce je zvolen kvalitativní výzkum, jeho cílem je dle Švařička a Šed'ové (2007, s. 17) získat komplexní obraz založený na hlubokých datech a zjistit, jak aktéři chápou a prožívají sociální situaci, a které důvody je vedou k určitým jednáním.

Autorka práce zvolila ke sběru dat hloubkové polostrukturované rozhovory a zúčastněné otevřené pozorování. Před prací na vlastní části bakalářské práce proběhlo několik schůzek s členy týmu, především s jejich HR team leaderem a business team leaderem. S nimi byl konzultován celkový průběh zkoumání konfliktů v týmu. Schůzky probíhaly v prostorách studijního programu Inovativního podnikání, kde mají členové týmu možnost pracovat, autorka tak mohla získávat pomocí průběžného pozorování dodatečné informace pro vlastní část této práce.

Zúčastněné pozorování probíhá v rámci pokusu o řešení konfliktu na team-buildingové akci Cabin in the woods (dále v práci popisované jako *Cabin*). Autorka práce aktivně vstupuje do procesu řešení. Cílem pozorování je zjistit, jaké vykazují

známky konfliktu, v jaké fázi vývoje konfliktu se zhruba nacházejí a jaké příčiny leží za vznikem konfliktu.

Polostrukturovaný rozhovor je použit s předem stanovenými otázkami, které jsou k dispozici v *Příloze č. 1*. Autorka práce využívá v průběhu rozhovorů možnost doptat se na doplňující otázky. Cílem rozhovorů je zjistit vývoj konfliktu, motivaci členů konflikt řešit a jaké způsoby řešení aplikovali. Rozhovory probíhají osobně na klidném místě nebo přes videohovor kvůli časovému vytížení některých respondentů. Na začátku rozhovorů je každý z členů družstva seznámen s cílem výzkumu a obsahem dotazů. Respondenti jsou požádáni o možnost nahrávání rozhovoru na diktafon a použití výpovědí v bakalářské práci. Dále jsou ujištěni o anonymitě poskytnutých informací. Rozhovory trvají průměrně hodinu a po skončení vždy dojde k poděkování za poskytnuté informace a věnovaný čas. Celkem je uskutečněno 15 rozhovorů se všemi členy zvoleného družstva.

Analýza dat je započatá přepsáním hloubkových rozhovorů do písemné podoby. Následně jsou data analyzována na základě metody otevřeného kódování. Toto kódování umožňuje rozebrat analyzovaný text na jednotky a těm přiřadit kódy. Po vytvoření seznamu kódů probíhá systematická kategorizace celkem do 4 kategorií.

Po kategorizaci jsou jednotlivé výsledky výzkumu diskutovány s teorií a je dodáno doporučení pro řešení a prevenci konfliktů v budoucnu.

Na základě dotazníkové šetření, který zkoumá vztahy v týmu, vytvořila autorka práce 2 sociogramy. Jeden z nich zobrazuje vztahy ve vybraném týmu v únoru 2022 a druhý zobrazuje vztahy o rok později k únoru 2023. První ze zmíněných sociogramů je vytvořen zpětně na základě toho, jak si respondenti pamatovali své vztahy k ostatním členům v daném období. Je proto pravděpodobné, že zcela tento sociogram neodpovídá realitě vztahů v té době, protože může docházet ke zkreslení na základě aktuálních vztahů a sympatií.

Výzkumné dotazy v dotazníkovém šetření, jsou přímé, jelikož to dovoluje kultura, která je budována v programu Inovativní podnikání a na kterou jsou respondenti zvyklí. Autorka v něm žádá respondenty, aby u každého z členů družstva vybrali, jaký vztah k němu mají. Zda dotyčnému důvěřují, nedůvěřují nebo zda k němu mají nejbližší. Odpovědi na tyto otázky zachycují autorkou vytvořené sociogramy.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice a charakter konfliktu

Podle Holé (2003, s. 10) se v minulosti odborníci z různých oborů snažili zkoumat konflikty a chování lidí v různých konfliktních situacích, avšak ve většině případů pouze jednostranně. V dnešní době je naopak snaha posunout se k ucelenějšímu chápání této problematiky v souvislostech. Toto nedostatečně systematické poznání způsobuje, že neexistuje jednoznačné vymezení konfliktu, a tak se vnímání konfliktů, a způsoby jakými se k nim přistupuje, značně liší.

Například Plamínek (2012, s. 15) definuje konflikt jako „faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému a tím podněcuje jeho změnu“. Zato pro Bednáře (2015, s. 15-16) není důležitá definice jako taková, jako spíše slovo střet, které podle něj podstatu konfliktu vystihuje. Může se jednat o střet cílů, postojů, pohledů či hodnot. Všechny další projevy vnímá jako projevy tohoto střetu. Tento pohled doplňuje Holá (2003, s. 9), která vysvětluje, že toto vnímání konfliktů vychází ze samotného základu slova konflikt (latinsky conflictus), které znamená „srážka“. Tato skupina vnímá konflikt jako situaci, kdy se střetává více stran a jsou spolu do různé míry v rozporu.

Další definice se v základu neliší a odchylují se ve svém pojetí jen mírně. Hospodářová (2008, s. 117) definuje konflikt spíše jako situaci, ve které 2 a více stran vnímají rozdílně danou situaci, otázku, člověka nebo problém a přitom jsou na sobě závislé způsoby myšlení, cítění nebo chování. Jiná skupina podle Holé (2003, s. 9) chápe konflikt jak druh frustrace či jako překážku v procesu uspokojování potřeb člověka. Podle nich „dochází ke střetu 2 a více protichůdných sil na cestě k cíli, k uspokojování potřeby“.

Konflikt je také možné vnímat jako proces, kdy si jedna strana uvědomí, že druhá strana se chová nebo má tendenci se chovat takovým způsobem, který poškozují zájmy strany první (Dědina a Odcházal, 2007, s. 273).

Čakrt (2000, s. 11) se soustředí na společné rysy různých definic. Podle něj je existence konfliktu podmíněná jeho prožitkem. Tedy tím, že si účastníci jsou konfliktu vědomi a pociťují ho. To znamená, že o tom zda daná situace konfliktem je či není, záleží na vnímání situace zúčastněnými stranami nikoliv na vnímání vnějšího pozorovatele.

Výše uvedené definice také ukazují, že odborníci nejsou jednotní ani v tom, zda je konflikt stav či proces. Toto shrnuje Bednář (2015, s. 15), když říká, že obě možnosti vnímání konfliktu se vzájemně nevylučují. Samotný fakt konfliktu je podle něj stavem, nicméně všechny konflikty prochází vývojem, a proto je považuje současně za proces. Podobně o tom mluví Plamínek (2012, s. 19), který však mluví o „řešení konfliktů“. Vnímá jej jako cíl, ke kterému směřujeme a zároveň proces, který k němu vede. Řešení, je tedy podle něj cestou i cílem zároveň.

Čtyři obecné přístupy, kterými lze ke konfliktům přistupovat, popsali Dědina a Odcházal (2007, s. 273):

- Unitaristický – tento přístup vnímá organizaci jako harmonický celek, který konflikty narušují, a proto musí být vyřešeny a odstraněny.
- Pluralistický – tento přístup vidí konflikty jako přirozenou součást organizace, jelikož staví na chápání organizace jako souboru různých skupin, které se snaží prosadit v podniku své rozdílné zájmy.
- Interakční – tento přístup chápe konflikt jako nutný a motivující. Podle něj bez nich organizace stagnuje a díky konfliktům se vyvíjí.
- Radikální – tento přístup popisuje konflikt jako nezbytný prvek kapitalismu, který v tržním hospodářství zákonitě musí existovat.

### 3.1.1 Význam konfliktů pro firmu a tým

Přestože se v mnohém autoři rozcházejí, většina autorů se shoduje, že neřešené konflikty mohou značně poškodit tým či celou firmu. Dědina a Odcházal (2007, s. 273) upozorňují také na to, že téma řešení konfliktů se v teorii i praxi často opomíjí, přestože jejich nezvládnutí může organizaci téměř paralyzovat. Neřešené konflikty mohou způsobovat nespokojenost zaměstnanců, zvýšenou fluktuaci nebo poškozovat firemní kulturu či dobrou pověst organizace. Ovšem neměli bychom se přesouvat ani do druhého extrému a vytvářet konflikty tam, kde nejsou (Bednář, 2015, s. 19).

Samotný konflikt podle Holé (2003, s. 7), „není ani dobrý ani špatný. Vždy záleží na tom, jak danou konfliktní situaci člověk prožívá, jak na něj působí, a také to jak ji řeší“. Přestože většinová populace vnímá konflikty spíše negativně, tak se podle výzkumu Plamínka (2012, s. 21) zdá, že se tento obraz pomalu mění k pozitivnějšímu.

Mnoho odborníků v konfliktech naopak vidí příležitosti ke změně podobně jako Bednář (2015, s. 18-19). Podle něj podporují kreativitu a tvůrčí potenciál, který umožňuje hledat nová řešení a vznik inovací.

Jako palivo pro motor vývoje je vnímá též Plamínek (2012, s. 27). Konflikty nás nutí přemýšlet odlišným způsobem a vidět témata z jiných perspektiv. Nedovolují nám uzavírat se do našeho světa izolovaného od ostatních. A jsou zkouškou naší schopnosti přizpůsobovat se změnám.

Také Čakrt (2000, s. 15) vidí v konfliktech ambivalentní potenciál. Na jednu stranu neřešené konflikty nebo jejich velké množství mohou představovat pro organizaci riziko. Na tu druhou jsou žádoucí, protože jejich určitý výskyt je potřeba pro tvořivou, sebekritickou a živou atmosféru. A v konečném důsledku též pro výsledný výkon. Proto je důležité „*konflikty studovat, chápat, zvládnout a umět řídit*“.

Tento potenciál konfliktu je zobrazen na obrázku v *příloze č. 2*, kde lze pozorovat vztah mezi intenzitou konfliktu a jeho důsledky.

### 3.1.2 Příčiny konfliktů

Bednář (2015, s. 27) rozlišuje racionální jádro konfliktu a tzv. bod střetu. „*Racionální jádro je důvod, resp. východisko, ze kterého konflikt vychází. Bodem střetu je jedna konkrétní věc, předmět daného konfliktu*“. Právě racionální jádro nám poskytuje prostor pro projednávání řešení konfliktu.

Podle Hospodářové (2008, s. 121) „*jsou nejzákladnější příčinou konfliktů rozdílné zájmy a potřeby jednotlivých lidí*“. Další takovou příčinou mohou být též rozdílné cíle, motivy či hodnoty (Fehlau, 2003, s. 20).

Toto pojetí rozšiřuje též Hospodářová (2008, s. 120), která říká, že všichni se snaží uspokojit své potřeby a někdy mohou u druhých členů narazit. Dochází k obhajování si svých hranic a pozic ve skupině. V určité fázi rozvoje skupiny přichází období, kdy je potřeba s tímto vymezením počítat.

Vznik konfliktů může být způsoben nudou, nedostatkem práce a podnětů nebo naopak stresem, napětím a neodreagovanými emocemi přepracovaných lidí (Hospodářová, 2008, s. 122). Spouštěčem konfliktů mohou být také změny (v každodenní rutině, změny v obsazení pracovních rolí, procesní změny atd.), které jsou všeobecně brány spíše negativně (Fehlau, 2003, s. 23).

Dle Hospodářové (2008, s. 121) mohou být dalším důvodem nedostatečně vymezené hranice mezi jednotlivými lidmi, především u vedoucích pozic. Pro vedení týmů je zásadní, aby všichni znali jasně nastavená pravidla, která by měla být dodržována. Lídři a manažeři týmů jim musí jít příkladem, pokud chtějí, aby se jimi ostatní členové týmu či organizace také řídili.

Mnoho konfliktů má svůj počátek též ve struktuře a fungování firmy či skupiny, například ve stylu vedení, v míře pracovní specializace ve skupině, v nesouladu cílů a postupů aj. (Fehlau, 2003, s. 18). Tento typ konfliktů Bednář (2015, s. 67) nazývá **konflikty systémové**. Jejich příčinu je třeba hledat v tom, jak je nastaveno prostředí, ve kterém se lidé nacházejí a ne v lidech či situacích. Pokud takové prostředí setrvává nezměněno, může se z něj stát **konflikt persistentní**. Ten je schopný se do určité míry „živit sám sebou“, i v případě že je prvotní příčina odstraněna a systém opraven. Dalším typem je **konflikt situační**, ten je způsoben tím, že se určití lidé potkají na určitém místě v určité situaci a vznikne konflikt. Může to být způsobeno například **prostým střetem**, když se sejdou dva lidé bez „špatných“ úmyslů v nesprávný okamžik na nesprávném místě (Bednář, 2015, s. 69).

Medlíková (2007, s. 25) shrnuje příčiny do následujících kategorií:

- Současná situace,
- Informace,
- Vztahy,
- Osobnostní nastavení,
- Dovednosti v jednání s lidmi,
- Prostor,
- Emoce,

Bednář (2015, s. 27) upozorňuje, že problém při zjišťování důvodů konfliktů je v tom, že častokrát nám je účastníci nechtějí odhalit kvůli obavám a dalším emocím. Je to možná způsobeno i tím, že sami si jsou vědomi iracionality jejich konfliktu. Proto musíme být při hledání skutečných příčin konfliktu prozíraví, třibit nabízené odpovědi a ověřovat si své hypotézy. Opravdový důvod může být osobní – může být kombinací pocitů, potřeb, temperamentu, toho jak na sebe navzájem lidé působí a dalších faktorů (Bednář, 2015, s. 28). Toto se děje často zejména ve



sporech, proto se běžně nedotazujeme druhých, ale především sami sebe a skládáme tak střípky do celistvého obrazu (Plamínek, 2012, s. 39).

Existují též lidé, kteří mohou vytvářet konfliktní situace samou podstatou svých přesvědčení, svým chováním a někdy i svými poruchami osobnosti, proto vznikají konflikty v některých případech nutně na osobní rovině (Hospodářová, 2008, s. 122). Fehlau (2003, s. 19) dodává, že lze dokázat, že většina příčin konfliktů spočívá spíše v obtížných situacích, do nichž se normální lidé dostávají.

Tuto perspektivu se vyplatí používat, i pokud tomu tak v daném případě není, než aby první reakcí bylo obvinění svých podřízených. V zákulisí příčiny každého konfliktu může být mnohem více méně viditelných důvodů, které mají na konflikt vliv (Bednář, 2015, s. 28).

Žádný konflikt nevznikne bezdůvodně, a i kdybychom se zbavovali vnějších symptomů, tak ho nedokážeme vyřešit bez vyrovnání se s jeho skutečnou příčinou (Bednář, 2015, s. 27).

### 3.1.3 Typy konfliktů

Plamínek (2012, s. 20) popisuje další formy konfliktu na základě jeho působení na organizaci. Říká, že „*je-li porušena pouze rovnováha, jde zřejmě o běžný vývojový konflikt*“. Konflikt označuje krizi, pokud naruší stabilitu systému, a tím ohrožuje existenci systému. A katastrofou popisuje situaci, kdy se systém hroutí a zaniká nebo mění svou podstatu (nebo ho mění takovým způsobem, že jde o nový systém nových vlastností).

Konflikt může mít dle Plamínka (2012, s. 19) charakter sporu a problému, rozdíl mezi nimi je patrný na obrázku v *příloze 3*. U sporu se alespoň jedna strana konfliktu snaží prosadit své řešení. Problém je takový konflikt, kdy se účastníci snaží najít „objektivně dobré“ řešení. Spíše než o dva typy, jde o dva přístupy k řešení konfliktů. O povaze konfliktu rozhodují sami jeho účastníci. Přestože ve všech konfliktech se objevují emoce a lidský faktor, spor obsahuje mnohem více tohoto emočního obalu, který zabraňuje přístup k jádru problému.

Bednář (2015, s. 21) podobné rozdělení popisuje také, avšak využívá k němu jiné pojmy - konflikt a problém. Podle něj má konflikt osobní, emoční náboj, zatímco problém má věcnou podstatu. Problém se podle něj liší především

v tom, že účastníci na jeho řešení spolupracují. S Plamínkem se shoduje v tom, že oba přístupy mohou mít stejné jádro. Mnoho konfliktů lze převést na problém.

Holá (2003, s. 12) dělí konflikty dle převládající psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí, přičemž každý konflikt je vždy některou z jejich kombinací:

- *Konflikty představ.* Zdrojem konfliktů je v rozdílné zpracování, získání a pamatování si informací.
- *Konflikty názorů.* Dochází k němu v případě různého hodnocení nějaké skutečnosti. Což může být způsobeno různými výchozími informacemi, odlišnou interpretací pozorované skutečnosti nebo hodnocením na základě jiných kritérií.
- *Konflikty postojů.* Je střetem různých tendencí v jednání. Často ústí v ustálené jednání. Obsahuje též pozitivní či negativní hodnocení daného jevu či situace.
- *Konflikty zájmů.* Vznikne, pokud se střetnou lidé snažící se uspokojit své potřeby. Zájem je oblast, na kterou se člověk zaměřuje, je specifitější než potřeba.

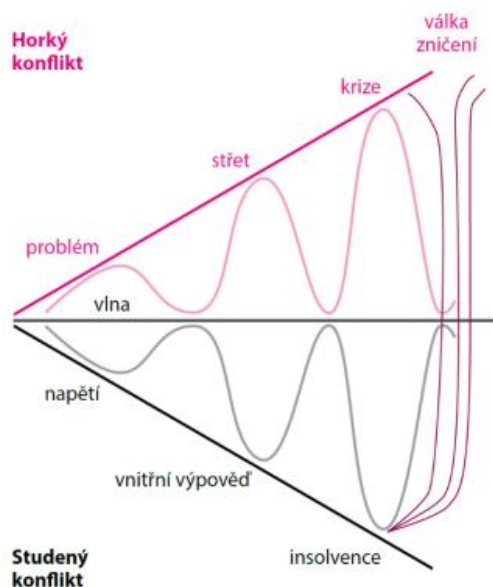
Holá (2003, s. 10-11) je toho názoru, že přestože je kategorizace do skupin dle shodných jevů nápomocná pro naše poznání, je třeba si být vědom omezení každé takové klasifikace. Reálné konflikty mají složitý a smíšený průběh a jen výjimečně se objevují v čisté formě (např. pouze jako konflikt postojů). Konfliktní situace utváří splet' mnoha faktorů psychického a sociálního života a prostředí, proto lze identifikovat pouze převládající tendenci, popř. některé další souvislosti.

Dle Hospodářové (2008, s. 123) se konflikty se mohou nacházet ve dvou formách. Může se jednat o tzv. „horký“ konflikt, tedy o konflikt, o kterém zúčastnění vědí a chtějí ho řešit. Basu a Faust (2013, s. 20) tyto dva typy konfliktů popisují velmi podobně, podle nich lidé řeší horké konflikty otevřeně a emocionálně. Pokud problém přetrvává, může konflikt snadno eskalovat až ke krizi a válce, jak lze vidět na obrázku 1.

Druhou formou je „studený“ konflikt, při něm se mezi účastníky konfliktu objevuje napětí, které se často projevuje chladnou komunikací a chováním mezi účastníky, ale nikdo o něm nemluví (Hospodářová, 2008, s. 123). I během studené-

ho konfliktu může dojít k eskalaci až do takové míry, kdy překročí únosnou hranici některého z účastníků a „bouchne“, čímž se z něj stane ničivý horký konflikt (Basu a Faust, 2013, s. 21). Basu a Faust (2013, s. 21) upozorňují, že hrozba, o které všichni vědí, ale nikdo o ní nemluví, je nebezpečnější než konflikt, který se jasně projeví.

Obrázek 1 Rozdíl mezi horkým a studeným konfliktem



Zdroj: Basu a Faust (2013, s. 20)

Holá (2003, s. 12) dělí konflikty podle počtu zúčastněných osob na:

- Intrapsychické (intrapersonální) – vnitřní, osobní konflikty,
- Interpersonální – mezi dvěma lidmi,
- Skupinové – vznikají uvnitř skupiny, spadá sem i konflikt jedince s vlastní skupinou,
- Meziskupinové – probíhají mezi dvěma a více skupinami, včetně případu konfliktu jednotlivce s cizí skupinou,

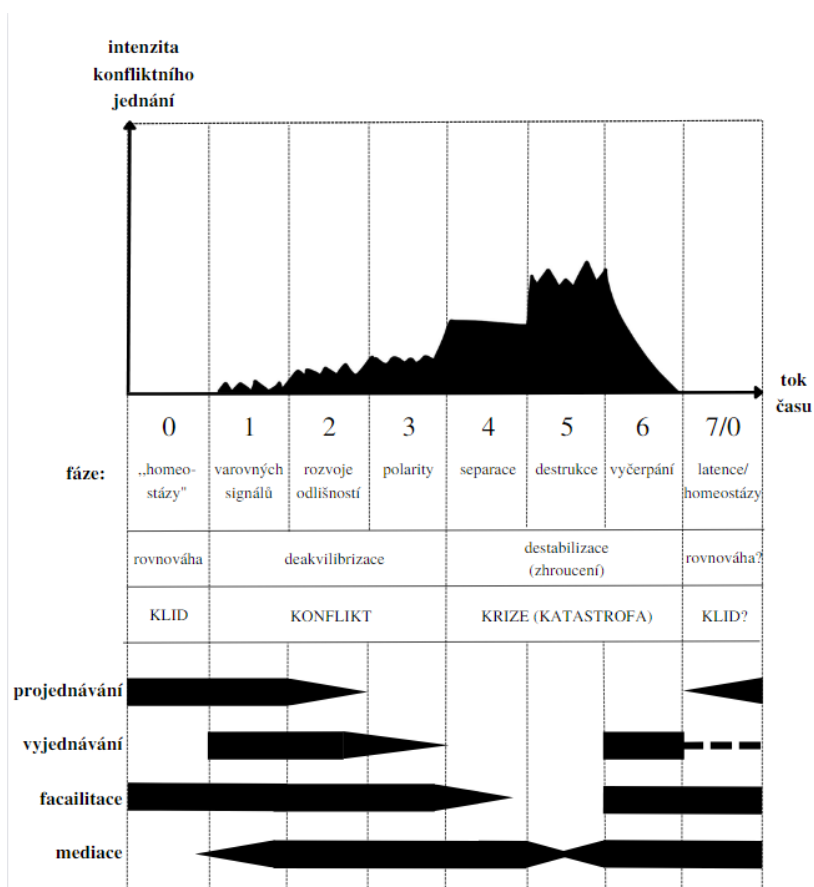
Interpersonální konflikty definuje odlišně Plamínek (2012, s. 17) podle něj se mohou odehrávat mezi 2 lidmi i mezi skupinami lidí. Pro účel této práce jsem zvolila tuto definici.

### 3.1.4 Průběh a vývoj konfliktů

Jak je zmíněno výše v této práci, mnoho autorů považuje konflikty za proces, nikoliv za statickou záležitost. A přestože mohou být neuspořádané, tak nejsou chaosem, ale mají řád a predikovatelné fáze i průběh (Čakrt, 2000, s. 15). Řešení konfliktů napomáhá znalost těchto fází a schopnost použít správné nástroje ve správné chvíli (Plamínek, 2012, s. 47). Hospodářová (2008, s. 118) tvrdí, že každá fáze a její jednotlivé stupně mají své hranice, a že „na každém stupni se zvyšuje nefunkčnost vzájemné komunikace, přibývá poruch a ubývá možností konflikt řešit“. Pokaždé když dojde k překročení těchto hranic, vývoj konfliktu nabere na prudkosti a rychlosti.

Podle Plamínka (2012, s. 47) je na začátku **stav klidu** (0. Fáze) - neustále obnovovaná „dynamická“ rovnováha, jak můžeme vidět na obrázku 2.

Obrázek 2 Standardní vývoj konfliktu



Zdroj: Plamínek (2012, s. 48), vlastní zpracování

Medlíková (2007, s. 24) považuje za počátek konfliktu spouštěče. Těmi může být téměř cokoliv, čemu dovolíme vybudit v nás konfliktní reakci. Její obecný popis vývoje konfliktů se nachází na obrázku 3.

Plamínek (2012, s. 47) se domnívá, že před viditelným vznikem konfliktu se začínají obvykle objevovat **varovné příznaky**, které mohou zůstat nepovšimnuty. Hospodářová (2008, s. 119) doplňuje, že první signály konfliktu pozorujeme nejprve v komunikaci. Mezi účastníky konfliktu přibývá komunikace typu příkazování, posuzování, ohánění se autoritami či kázání a přibývá manipulace či slov jako „(ne)musíte, (ne)sluší se“. Sama 1. Stupeň konfliktu nazývá **přitvrzování**, což koreluje s Plamínkovým popisem.

Obrázek 3 Vývoj konfliktu



Zdroj: Medlíková (2007, s. 24)

Druhá fáze podle Medlíkové (2012, s. 18) začíná, když se nahromadí více spouštěčů a v člověku začíná **eskalovat napětí**. V této chvíli se organismus připravuje k akci, jelikož nám stoupne hladina adrenalinu v těle. Člověk ještě dokáže přemýšlet racionálně, ale je snazší ho podráždit. Konflikt je ještě možné řešit jako problém, nicméně v této fázi rychle získává emoční rozměr a stává se sporem (Plamínek, 2012, s. 47).

Podle Hospodářové (2008, s. 119) dochází k **hádkám a dohadování** a tento způsob komunikace se stává běžným. Z toho důvodu se zvyšuje množství negativních vzájemných transakcí (výměn informací) mezi jednotlivci a komunikace mezi nimi začíná ubývat. Neregistrované varovné příznaky se přemění v **rozvoj odlišností** a následně, není-li situace řešená, v **polaritu** (Plamínek, 2012, s. 47). Jednotlivé strany spolu přestávají komunikovat úplně, říkají fráze typu: „nemá cenu se s ní/ním bavit. Přesně vím, jak to dopadne.“ (Hospodářová, 2008, s. 119). V poslední řadě podle Hospodářové (2008, s. 119) dochází ke zmizení rituálů a komunikace. Interakce mezi stranami konfliktu se omezí na nutné minimum. Podle

ní jsou „*ti druzí hodnoceni jako neschopní, převažuje názor, že se s nimi nedá pracovat. Ve vzájemné komunikaci lidé přestávají slyšet, co druhý řekl, a slyší a vybírají jen to, co zapadá do jejich negativního obrazu*“.

Hospodářová (2008, s. 119) oproti Plamínkovi popisuje vývoj konfliktu na 9 stupních, což lze vidět na obrázku 4. V této fázi konfliktu podle ní **akce nahrazuje slova**. Dalším stupněm, který už žádný jiný autor nepopisuje je **obava o image a koalice**. Narůstá napětí mezi účastníky a vytváří se nebezpečné postoje k sobě navzájem. Dochází k vytváření koalic, ve kterých si upevňují své názory a „správnost“ svých přesvědčení, a tím vznikají hranice mezi jednotlivými koalicemi (Hospodářová, 2008, s. 119). Interakce jsou plné emocí a her a věcné problémy jsou personifikovány (Plamínek, 2012, s. 47).

Obrázek 4 Jednotlivé stupně vývoje konfliktu

**Výhra - výhra (win - win)**

1. Stupeň – přitvrzování
2. Stupeň – hádky, dohadování
3. Stupeň - akce nahrazuje slova

**Výhra – prohra (win – loss)**

4. Stupeň – obavy o image a koalice
5. Stupeň – ztráta tváře
6. Stupeň – strategie zastrašování

**Prohra – prohra (loss - loss)**

7. Stupeň – restrikce a destrukce
8. Stupeň – rozpad
9. Stupeň – ruku v ruce ke zkáze

Zdroj: Hospodářová (2008, s. 118)

Podle Plamínka (2012, s. 47) zde může konflikt přerůst v **separaci**, v rámci které dochází k přerušení kontaktů a vstoupení do krize. Může to být též konečné stádium konfliktu, pokud spolu nejsou účastníci konfliktu nuceni spolupracovat. Hospodářová (2008, s. 119) doplňuje, že v této fázi je těžké zůstat mimo konflikt a typickým projevem je „černobílé“ vidění. Sama tuto fázi popisuje dvěma stupni – **ztrátou tváře a strategií zastrašování**. Upevňují se zde nefunkční vzorce chování, strany se zafixují a nechtějí měnit své pozice. Ochota snažit se pochopit druhou stranu je na bodě mrazu, konflikt se nachází na osobní úrovni (Hospodářová, 2008, s. 120).

V následující fázi dochází k vrcholení konfliktu (Medlíková 2012, s. 19). Plamínek (2012, s. 48) tuto fázi nazývá **destrukce**, až sem se může konflikt vyhroutit, pokud jsou aktéři nuceni spolupracovat. Díky destrukci může systém zkolabovat.

Hospodářová (2008, s. 120) tuto fázi popisuje ve 3 stupních – **restrikce a destrukce, rozpad a ruku v ruce ke zkáze**. Toto chování začíná už ve 4. Stupni a postupně se umocňuje. Neřešený konflikt může růst od manipulace s fakty, domýšlení, přehánění až k lobbingu, mocenským hrám, vyhrožování nebo zadržování informací.

Podle Plamínka (2012, s. 48) může dojít skrze rozvoj únavových symptomů do **fáze vyčerpání**, přičemž existuje možnost, že dojde k obejití destruktivní fáze přímo do této fáze. Medlíková (2007, s. 25) popisuje, že ve **fázi zklidnění** dochází ke ztišení a uklidnění konfliktu. Tato fáze může být dočasná a krátkodobá. Na organismus stále působí vysoká hladina stresových hormonů, proto je tato fáze nestálá a konflikt se může snadno vrátit do předchozí **fáze střetu**.

Z neřešeného konfliktu se dále stává tzv. „**latentní konflikt**“, což je konflikt bez viditelných projevů, který v tomto stádiu může zůstat po dlouhou dobu (Bednář, 2015, s. 16). V této fázi latence se díky léčivému účinku času, mohou zúčastnění opět vrátit do stavu klidu (Plamínek, 2012, s. 48). Medlíková (2012, s. 19) dodává, že v poslední fázi často dochází k reflexi, tedy k analýze proběhlé situace, k racionalizaci vlastního chování a někdy též k výčitkám.

Hospodářová (2008, s. 118) ještě dodává ke svému popisu vývoje konfliktů, že v prvních stupních konfliktu ještě všichni účastníci konfliktu věří, že situaci zvládnou vyřešit způsobem výhra – výhra. Kdežto ve 4. - 6. Stupni se již snaží ty druhé porazit a zvítězit nad jejich názory i jimi samými. A v posledních 3 stupních už neexistuje jiná možnost, než prohra všech zúčastněných.

## 3.2 Řešení konfliktu

Každý konflikt je stejný a zároveň odlišný. Drobnosti, detaily a okolnosti jsou jiné, ale vzorce se opakují stále dokola. Díky tomu je můžeme popsat a hledat způsoby, jak je řešit (Bednář, 2015, s. 46).

### 3.2.1 Způsoby zvládání konfliktů

Plamínek (2012, s. 41) rozděluje způsoby řešení konfliktů do 4 kvadrantů, jak ukazuje obrázek v *příloze č.4*. Tyto kvadranty jsou rozlišeny na základě dvou kritérií, a to dle míry, do jaké mohou účastníci konfliktu rozhodnout o výsledku a způsobu řešení.

#### *Pasivita*

Některé nedůležité konflikty, na které se zítra zapomene, lze aktivně neřešit. Nevýhodou je, že neovlivňujeme proces ani výsledek řešení. Riskujeme, že se při posouzení konfliktu zmýlíme a dojde k narušení stability (Plamínek, 2012, s. 41).

#### *Delegace*

Ve stejném kvadrantu je delegace, která má stejné nevýhody jako pasivita. Pokud se daným konfliktem nechceme zabývat, můžeme jeho řešení delegovat na jinou autoritu, kterou může být nadřízený, expert či soud (Plamínek, 2012, s. 42).

#### *Náhoda*

Pokud je žádoucí, aby ani jedna strana neměla kontrolu nad výsledkem, můžeme nechat rozřešení konfliktní situace na náhodě a rozhodnout například losem (Plamínek, 2012, s. 42).

#### *Mediace a facilitace*

Přímé jednání mezi stranami konfliktu se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů. Na ně je delegováno právo regulovat (v dohodnuté míře) proces jednání, kdežto právo rozhodnout o výsledku řešení si nechávají strany konfliktu. Procesní odborník tedy zprostředkovává a usnadňuje dohodu mezi stranami. Pokud má řešený konflikt podobu sporu, mluvíme o mediaci, jde-li o problém, příslušný proces bývá označován jako facilitace (Plamínek, 2012, s. 42).



### ***Vyjednávání a projednávání***

Vyjednávání souvisí s řešením sporů a projednávání s řešením problémů. Oba pojmy patří do kvadrantu, v němž obě strany rozhodují o procesu i výsledku řešení. Jedná se o přímou komunikaci (Plamínek, 2012, s. 42).

### ***Násilí***

Strany mají určitý vliv na proces řešení, nikoliv na výsledek. Do jisté míry strany rozhodují o procesu řešení, kdežto na jeho výsledek mívají jen omezený vliv. Tento způsob řešení konfliktů je silně odsuzován (Plamínek, 2012, s. 43).

Různé přístupy k řešení konfliktů popisuje též Čakrt (2000, s.69). Posuzuje je vždy ze dvou hledisek. Prvním z nich je ochota ke spolupráci - kooperativnost, tedy to do jaké míry se jedna strana snaží vyjít vstříc zájmům druhé strany či na konflikt druhou stranu respektuje. Druhým je asertivita, tedy do jaké míry jedna strana usiluje o prosazení a uspokojení svých vlastních zájmů. Na základě toho rozlišuje Čakrt (2000, s. 69) pět základních přístupů, jejich porovnání je na obrázku v příloze č. 5:

### **Konfrontace**

Je agresivní a nekooperativní, dochází při ní k sledování pouze vlastních zájmů a nerespektování zájmů oponenta. Dochází k ní, pokud se jedna strana snaží dosáhnout svých cílů bez ohledu na důsledky, které to může mít pro ostatní. Často to jsou situace, kdy jeden vyhraje a druhý prohraje tzv. win-lose přístup. Nastávají tam, kde jedna strana může využít své formální pozice (např. nadřízeného) či pravomoci. Tento přístup vede k vytváření negativních pocitů a také neochotě ho dlouhodobě snášet (Čakrt, 2000, s. 69).

### **Kooperace**

Je asertivní a zároveň kooperativní snaha prosadit se, respektující zájmy druhé strany. Společná práce na vzájemně výhodném řešení. Zaměření je na řešení problémů, vyjasnění stanovisek a rozdílů než na ústupky. Hledají řešení, které uspokojí obě strany, s co nejmenší újmou dle principu win-win (výhra/výhra) (Čakrt, 2000, s. 72).

## **Vyhýbání**

Je neasertivní přístup, podněcuje vlastní zájem stejně jako zájem druhého, tudíž je nekooperativní. Vychází z přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí, a z toho důvodu je ho potřeba potlačit nebo ustoupit. Můžeme se s ním setkat u manažerů, kteří nejsou připraveni vyrovnat se s mezilidsky složitými konfliktními situacemi. Tento postup při opakovaném použití vyvolává frustraci (Čakrt, 2000, s. 71).

## **Ústup**

Je neasertivní přístup, nebere ohled na vlastní zájem, ale je kooperativní a vstřícný k druhému. Jedna strana je ochotna k obětem pro udržení klidu a míru. Může dojít ke zneužívání tohoto přístupu druhou stranou. Zaměření je na udržení dobrého vztahu s druhou stranou (Čakrt, 2000, s. 71).

## **Kompromis**

Je mírně asertivní i kooperativní přístup. Dochází k němu tehdy, když se obě strany vzdají části svých zájmů ve prospěch dohody. Problémem je, že výsledkem kompromisu je často ujednání typu „kočkopes“, tedy nelogické a nepraktické (Čakrt, 2000, s. 71).

### **3.2.2 Řešení sporů**

Dle Plamínka (2012, s. 34) jsou spory konflikty, do kterých vstupuje nejméně jeden účastník s cílem prosadit své řešení. Spor nemá řešení ani konkrétní výstup, výsledkem sporu bývá často hádka, dlouhodobě narušený vztah, neklidná atmosféra aj. (Medlíková, 2012, s. 27). Plamínek (2012, s. 35) dodává, že emoce obvykle kryjí racionální podstatu sporu jako obal, který znesnadňuje přístup k jádru problému. Dokud jsou lidé pod vlivem pocitů, nebývají otevření racionálním argumentům, navíc reagují jen na podněty, které mu emoce dovolují slyšet a zpracovat (Plamínek, 2011, s. 102).

Zjistíme-li, že jsme se ocitli v podmínkách sporu a máme dobrý důvod a vůli se dohodnout, tak je nutné se nejdříve zaměřit na depersonifikaci, tedy prokousat se emočním obalem k jádru problému (Plamínek, 2012, s. 35).

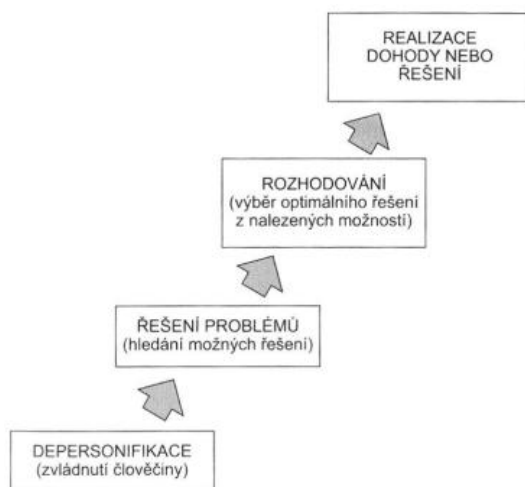
Plamínek (2012, s. 35) vysvětluje, že depersonifikace může mít dvě podoby. V případě, kdy emoce nejsou silné, většinou postačí vybrat z emotivního projevu jeho předpokládané racionální jádro a svou věcně zaměřenou reakcí emoce legitimizovat (upřímně a opravdově). Pocity přitom bereme na vědomí bez toho, abychom je pojmenovávali. V případě, že emoce silné jsou, bývá lepší je vzít na vědomí, a především je v diskuzi pojmenovat. Častokrát je důležitější sám pokus o pojmenování, než to zda se trefíte (Plamínek, 2012, s. 36).

Plamínek (2012, s. 36-37) říká, že „*pochopení i velmi nežádoucích jevů je klíčem k jejich řešení*“. Chápat přitom neznamená nutně souhlasit, naopak až díky pochopení je možná zasáhnout na úrovni příčin. V případě využití depersonifikace není důležité, zda s přítomnými emocemi souhlasíte či ne. Rozhodující je, zda přijímáte realitu jejich existence. Informace, že druhá strana jeho emocím rozumí a akceptuje je, usnadňuje odeznění emocí a návrat či nástup racionální komunikace (Plamínek, 2011, s. 102).

V rámci řešení sporu čelíme dvěma úkolům: **legitimizaci** a **racionalizaci** lidských aspektů (emocionálního obalu), které jsou ve sporu obsaženy. Po úspěšném zvládnutí těchto dvou záležitostí už může probíhat normální řešení věcné podstaty sporu (věcného jádra), jak lze vidět na obrázku 5. Tento okamžik je možné poznat podle toho, že obě (všechny) strany sporu začnou vztahy či komunikaci vnímat jako problém a jsou připraveny v tomto ohledu hledat řešení (Plamínek, 2012, s. 51).

Nebuďte překvapení, že občas po odstranění emočního obalu zjistíte, že v jádru žádný racionální problém neexistuje, že problémem byly „pouze“ mezilidské vztahy, emoce nebo poruchy komunikace (Plamínek, 2012, s. 37).

Obrázek 5 Postup řešení sporu



Zdroj: Plamínek, 2012, s. 52

Medlíková (2012, s. 27) popisuje možnosti zásahu v případě sporu takto:

- Převádět spory na problémy (Co konkrétně potřebuješ? Jak by sis naši spolupráci představoval? Atd.).
- Definovat rizika, v případě, že se nedohodnete.
- Posun jednání v čase (příště budou zúčastnění možná vstřícnější).
- Nečekanost (zvolit jednání, které druhá strana neočekává, a tím ji překvapit).

### 3.2.3 Řešení problémů

Pro zvládnutí konfliktů je zásadně důležité zjištění, kde leží jejich příčina. Cílem je nejen nalézt řešení vycházející z příčin konfliktu, ale také působit tak, aby stejný konflikt ve stejném prostředí už nevznikl (Plamínek, 2012, s. 45). Fehla (2003, s. 21) říká, že abychom si poradili s rozdíly ve vnímání problémů, musíme nejdříve problém správně vyhodnotit. To vyžaduje rozšíření vlastní perspektivy a získání diferencovaného pohledu na danou záležitost. Aby člověk takový pohled získal, potřebuje nejdříve celou řadu informací. Pokud nebude vnímat situaci z různých perspektiv, může snadno dojít ke špatnému posouzení celé situace.

Prvním krokem je diagnóza situace, analýza konfliktu a určení fáze, ve které se konflikt nachází (Hospodářová, 2008, s. 123). Dle Plamínka (2011, s. 102) je klíčové pochopit, zda konflikt narušuje pouze rovnováhu nebo zda již porušuje stabilitu. Rovnováha je určitý stav systému, zatímco stabilita je schopnost systému vytvářet rovnováhy (např. dohody o řešení konfliktů). Pro stabilitu je charakteristická

přítomnost mechanismů, které mohou vést k dohodě, např. efektivní komunikace. V případě, že chybí (partneři spolu nemluví ani si nenaslouchají, vrací se v kruhu do stejné situace), nemá smysl se věnovat věcné stránce konfliktu. Nejdříve je potřeba se zaměřit na komunikaci samotnou a obnovit tyto mechanismy. Až v okamžiku kdy je komunikace funkční, se můžeme vrátit k věcnému řešení.

Podle Hospodářové (2008, s. 123-124) je důležité rozlišit, zda se jedná o „horký konflikt“, tedy konflikt o kterém lidé vědí a chtějí ho řešit, nebo o „studený konflikt“, kdy napětí bublá pod hladinou, ale všichni tvrdí, že se nic neděje. Pokud se jedná o „studený konflikt“, je někdy nejlepší cestou k jeho řešení, nechat ho rozehřát a emoce vyplavat.

Hospodářová (2008, s. 118) upozorňuje, že pokud chceme s konfliktem pracovat, je potřeba si uvědomit, které signály a charakteristiky skupina vykazuje, a podle toho posoudit, v jaké z fází se konflikt nachází. V čím pokročilejší fázi konflikt je, tím se zvyšuje nefunkčnost vzájemné komunikace, přibývá poruch a ubývá možností konflikt řešit.

To v jaké fázi se konflikt nachází, můžeme pozorovat na celém spektru signálů. Podle Hospodářové (2008, s. 119) se jedná o následující čtyři oblasti varovných signálů:

- Zhoršuje se komunikace mezi zúčastněnými a stupňuje se vzájemné nepochopení,
- Dochází ke změně vztahů,
- Začínají se upevňovat nefunkční vzorce chování,
- Narůstá míra škodlivého chování k sobě navzájem,

Plamínek (2011, s. 102) doplňuje, že v této chvíli je potřeba také zjistit jakou komunikační hladinu je vhodné zvolit. Vychylovat systém z rovnováhy či stability dokážou 2 typy konfliktů – spory a problémy. Spory je obecně těžší zvládat, protože obsahují emoce, které znesnadňují cestu k jádru konfliktu. Pokud rozpoznáme v konfliktu spor (a emoce v komunikaci), nemá smysl racionálně postupovat k jádru věci, nejdříve je potřeba z komunikace odstranit emocionální obal. Tomu je věnována samostatná kapitola této práce. V této části je rozebráno řešení problémů, tedy konfliktů, které všechny zúčastněné strany chtějí řešit a nalézt dobré řešení.

Efektivně můžeme zasáhnout jen v případě, že rozpoznáme, v jaké fázi se konflikt nachází, také bychom měli vědět, co jej ovlivňuje, jaká jsou fakta a realita

v dané skupině, oddělení i celé organizaci (Hospodářová, 2008, s. 117). Řešení problému ve skupině začíná mapováním, hledáním shod a rozdílů, postupně přecházíme k objasňování postojů a obav, přitom zdůrazňujeme cíl (Hospodářová, 2008, s. 124).

Plamínek (2011, s. 102) označuje to, co lidé při řešení konfliktů říkají jako postoje. Postoje mají své příčiny, ty nazývá zájmy. Zájmy vysvětlují vyjadřované postoje. Zájmy mají též své příčiny v podobě dalších, hlubších zájmů. Řešit konflikt je snazší na úrovni zájmů než postojů. Čím hlouběji se v analýze zájmů dostaneme, tím se zvyšuje naše šance na nalezení stabilního řešení konfliktu.

Medlíková (2012, s. 28), popisuje řešení konfliktů ve třech krocích:

- Prvním krokem při jejich řešení je pojmenovat spouštěče. Po každé střetové situaci si ujasněte, co spustilo konfliktní odpověď, a vytvořte seznam spouštěčů.
- V druhém kroku si promyslete, jak budete příště na daný spouštěč reagovat. Co můžete udělat či říci jinak.
- Třetím krokem je znovu zpětná vazba, tentokrát na novou reakci na daný spouštěč. Zhodnoťte, jak byla tato reakce prospěšná a jak jste se při ní cítili vy sami.

Při řešení konfliktů je dle Plamínka (2012, s. 50) zásadní strukturovaný a přehledný postup, kterému musí porozumět všichni účastníci. Proto se dívá na řešení problému jako na sadu 4 složek:

- Dohody o definici problému (D),
- Dohody o vymezení rolí jednotlivých řešitelů (R),
- Dohody o procesu řešení (P),
- Vlastní řešení věci (V),

Tyto čtyři složky v tomto pořadí pomáhají vnést do procesu řešení pořádek, řád a strukturu (Plamínek, 2012, s. 50).

Konflikty, které řeší problémy, jsou velmi potřebné pro chod firem i týmů, navíc nás učí konkrétnosti, jelikož jedou podle linie: co - kdo – kdy – kde – jak – proč – kolik – k čemu (Medlíková, 2012, s. 28).

Medlíková (2012, s. 43) souhlasí s Fehlauem (2003, s. 48) o závěru konfliktu, každý konflikt by měl mít výstup. Výstupem nemusí být samotné řešení konfliktu,

může jím být závěr k dané situaci. Takovým výstupem tedy může být odložení konfliktu později v čase nebo tzv. dohoda o nedohodě. Bez definice výstupu hrozí vznik tzv. latentního konfliktu, na jehož základě vznikají nejhorší hádky.

Medlíková (2012, s. 43) doplňuje, že závěr kontaktu je klíčový a může ovlivnit celkový dojem z prožité situace. Soustředte se proto na vybudování pozitivní citové odezvy, ta může sloužit jako dobrý přechodový můstek k dalšímu kontaktu.

#### 3.2.4 Konfliktní lidé

V některých situacích se možná zdá, že příčinou konfliktů jsou konfliktní lidé. Plamínek (2011, s. 104) popisuje svůj přístup k řešení v takových momentech.

- 1) Zaměřte se nejdříve na odstranění potíží. Pokud dobře definujete problémy, jež chování konfliktního člověka způsobuje, můžete se zaměřit na jejich řešení místo na člověka. Měnit vlastnosti lidí je téměř nemožné, ale změnit pravidla porady, aby se ke slovu dostali všichni, možné je.
- 2) Hledejte příčiny nejdříve u sebe a v systému, příčina může ležet v okolí dané osoby. Proto je užitečné se ptát, zda mají podobné obtíže s „konfliktním“ člověkem i ostatní či zda já nemívám podobné potíže i s jinými lidmi a zda se problémové chování vyskytuje stále nebo zda je vázané na konkrétní prostředí, lidi nebo situace. Je-li příčina v systému, je třeba posoudit, zda je bezškodně odstranitelná. Pokud ano, můžeme zasáhnout, pokud ne, míříme přímo k 6. bodu.
- 3) Ověřte si, že konfliktní člověk, ví o problémech, které způsobuje. Nemusí si uvědomovat důsledky svého chování, proto je dobré mu situaci vhodným způsobem situaci vysvětlit. Pokud to nepomohlo, můžeme opatrně předpokládat, že člověk, se kterým máme potíže, je záměrně konfliktní. Další otázka zní: proč?
- 4) V této chvíli je nutné zjistit příčiny konfliktního chování a snažit se nabídnout něco, co je může odstranit. Nejčastější příčiny konfliktního chování a způsoby, jak je odstranit můžeme vidět v tabulce 1.

Tabulka 1 Příčiny konfliktního chování a postupy řešení

Pořadí	Příčina konfliktního chování	Nejčastěji úspěšný postup řešení
1.	Chce na sebe upozornit	Přidělit vhodnou, okolí neobtěžující roli
2.	Maskuje vlastní neschopnost	Habilitovat
3.	Chce upozornit na nějaký problém	Pochopit, o co jde, a vysvětlit nebo vyřešit
4.	Je pasivní, nechce se mu/jí pracovat	Orientovat nebo motivovat
5.	Nemá mne (rád)a, chce mi ublížit	Zjistit příčiny a odstranit je
-	Nevím, neumím příčinu určit	Je-li to důležité, oslovit specialistu

Zdroj: Vlastní zpracování, Plamínek, 2011, s. 104

- 5) Pokud nevíte, co máte dělat a problémy jsou příliš vážné, obraťte se na specialistu.
- 6) Pokud jsou příčiny neodstranitelné, anebo je příliš obtížné je odstranit a nemáte na tom vlastní podíl, pak si ve vlastním zájmu především zajistěte vlastní klidný spánek. Nemá smysl se trápit s něčím, s čím se prakticky nedá nic udělat.

Bednář (2015, s. 23) říká, že pokud potkáme člověka, který se od nás samých v určitých ohledech výrazně odlišuje nebo je nám naopak výrazně podobný, může se stát, že si vůči němu vytvoříme tzv. **animozitu**. Ta způsobuje, že každý projev tohoto člověka vnímáme jako aktivně konfliktní vůči nám samým. Jinými slovy máme tendenci vidět zárodek konfliktního chování, v čemkoliv co daná osoba udělá. Může se projevovat i oboustranně, takoví lidé by spolu neměli spolupracovat (Bednář, 2015, s. 24).

Konfliktní typy lidí lze dle Bednáře (2015, s. 90) do jisté míry kontrolovat manažerskými nástroji. Je potřeba, aby byly dané osobě zadány naprosto jednoznačné úkoly s konkrétními termíny splnění a s jednoznačně přidělenými prostředky, které na ně smí použít. Plnění úkolů dané osoby je třeba důsledně kontrolovat. Při komunikaci s touto osobou je dobré dbát na asertivní styl komunikace a emoční neutralitu, aby nebyla zneužita.

Nebezpečným faktorem v týmu může být dle Bednáře (2015, s. 81) též manipulátor, který může stát na pozadí mnoha konfliktů. Varovnými signály je stoupa-



jící počet drobných situačních konfliktů, více napjatá atmosféra či množství fám a pomluv.

Často bývá předmětnou osobou ten, kdo se zdá být nejvíce v klidu upozorňuje Bednář (2015, s. 82). V každém případě je potřeba se ptát členů týmu. Pokud u více lidí, kteří nejsou v přímém pracovním styku, uslyšíme podobná jména, blížíme se ke správné osobě, nicméně je velmi obtížné být si touto informací jist.

Bednář (2015, s. 83) navrhuje 2 strategie řešení. První z nich je manipulátora veřejně demaskovat, což lze udělat v případě absolutní jistoty, jinak ublížíte nevinnému a posílíte manipulátora. Druhou možností je vypustit mezi členy informaci podobnou těm, které vypouští, akorát zaměřenou proti němu.

### 3.2.5 Úloha manažera v konfliktu

Je povinností každého vedoucího se ke konfliktům stavět proaktivně a řešit je, i když nevypadají důležitě (Bednář, 2015, s. 67). Náš postoj ke konfliktu a to, jak se při vzniku konfliktu chováme, vede k určitému výsledku a ovlivní i to, s jakou lehkostí ho budeme řešit (Hospodářová, 2008, s. 125).

Bednář (2015, s. 69) tvrdí, že pro manažera je podstatné si uvědomit, o jaký druh konfliktu jde. Jelikož v některých případech mohou být jeho účastníci de facto oběti a nemusí zde být viník, který by jej způsobil a jehož by za to bylo třeba potrestat.

Nejdříve je potřeba zastavit aktivní konflikt a přimět účastníky konfliktu ke vzájemné komunikaci (Bednář, 2015, s. 69). S tím souhlasí Plamínek (2012, s. 34), vždy když při řešení konfliktů zjistíte, že je v sázce stabilita, měli byste přestat vyjednávat o věci a snažit se svižně obnovit mechanismy, které stabilitu zajišťují a stabilitu chránit.

Dále Plamínek (2012, s. 34) zmiňuje dva nejčastější způsoby, kterými bývá narušován princip stability. Jedná se o situaci, kdy řešení konfliktu ovládnou emoce a situaci, kdy řešení ignoruje příčiny konfliktu.

Bednář (2015, s. 69) upozorňuje, že může nastat situace, kdy konflikt neprobíhá, a účastníci se spoléhají na autoritu, že konflikt vyřeší, v takovém případě je potřeba se soustředit na racionální jádro konfliktu. Chtějme znát jeho příčinu a zjistit stanoviska obou stran.

Plamínek (2012, s. 51) doplňuje, že hledání úzkého místa procesu řešení konfliktů je zcela přirozené. Měli bychom si stále uvědomovat, co v dané chvíli nejvíce stojí v cestě procesu řešení, a na tuto překážku se zaměřit nejdříve. Je například velkou chybou snažit se konflikt řešit věcně, když zjistíme, že do problému vnikly emoce a vytvořily z něho spor. V takové situaci je lepší řešení pozastavit, pojmenovat situaci, ověřit si, zda ji správně chápeme, a koncentrovat pozornost řešitelů na nové úzké místo procesu.

Proto je podle Plamínka (2012, s. 37) důležité naučit se rozlišovat spory od problémů. Rozeznáte-li přítomnost emocí, věnujte se nejdříve jim. Je třeba je pochopit, pokusit se odstranit emocionální obal a teprve potom se věnovat racionálnímu řešení. Občas je po odstranění emocionálního obalu zjištěno, že v jádru žádný racionální problém neexistuje, že problémem byly „pouze“ mezilidské vztahy, pocity nebo poruchy komunikace.

Jakmile konflikt dospěje do bodu, kdy jeho účastníci nejsou schopní ho řešit, nastává okamžik, kdy do něj musí vstoupit management (Bednář, 2015, s. 69). Manažer by měl být schopen prozkoumat daný konfliktní potenciál a posoudit svůj podíl na problematice (Fehlau, 2003, s. 48). Nejlépe se konflikt pozoruje, pokud vedoucí sám není do konfliktní situace vtažen, nicméně i v situaci, kdy se ho konflikt dotýká, jsou odstup a sebereflexe nutnými předpoklady pro to, aby mohl konflikt řešit (Hospodářová, 2008, s. 118). Zásadním krokem je nalézt destruktivní mechanismy, co a kdo blokuje vyřešení konfliktu, a začít o nich otevřeně mluvit (Hospodářová 2008, s. 124).

Dle Čakrta (2000, s. 88) si manažer musí na začátku stanovit, jakou roli chce jako třetí strana v konfliktu hrát. V podstatě má 3 možnosti, které závisí na tom, kolik kontroly si při tom chce ponechat. Prvním z přístupů je **arbitráž**. Manažer zde zaujímá roli „soudce“. Je to rychlý a velmi definitivní přístup, který lze uplatnit pouze tam, kde jedna ze stran zjevně porušila jasná pravidla a současně uznává autoritu „soudce“. Kombinace těchto dvou faktorů se naneštěstí moc neseťkává, a v případech, kde nejsou tyto podmínky splněny, není tento přístup příliš efektivní.

Druhý přístup popisuje Čakrt (2000, s. 89) jako **delegační**. Manažer přenáší řešení na zúčastněné a nechává je, aby jej zvládly samy. Účastníci ve většině přípa-

dů nemají dostatečné kompetence, vůli ani nejsou dostatečně nestranní na to, aby došli k optimálnímu řešení.

Poslední přístup popisuje Čákrť (2000, s. 89) jako **mediační či zprostředkovací**. Tento způsob je všeobecně považován za nejúčinnější. Manažer se při jeho použití do značné míry vzdává kontroly nad podobou konečné dohody, ale zato má do velké míry kontrolu nad procesem řešení. Vede zúčastněné strany k tomu, aby samy spolu našly řešení jejich problému. Na pomoc si můžete též přizvat zkušeného personalistu nebo jiného externího spolupracovníka např. mediátora (Hospodářová, 2008, s. 124).

Dle Hospodářové (2008, s. 124) se konflikty v téměř každé fázi svého vývoje projevují zhoršenou komunikací, *„lidé kvůli narušené komunikaci a vztahům neslyší to, co ten druhý skutečně říká, ale to, co zapadá do jejich zafixovaného názoru na daného člověka a postoje k němu“*. Proto budete v podstatě zastávat roli tlumočníka a „překládat“, co druhá strana chtěla říct.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Výsledky pozorování

#### 4.1.1 Základní informace o zkoumaných subjektech

Zkoumaným subjektem je obchodní družstvo. Družstvo bylo založeno v roce 2021 osmnácti zakládajícími členy, ovšem 3 z nich již studium a následně i družstvo opustili. Současných 15 členů družstva se věkově pohybuje mezi 20 až 23 lety. V době provádění výzkumného šetření jsou všichni členové týmu ve druhém ročníku studia.

Tento tým a v návaznosti na něj i právnický subjekt vznikl v rámci vzdělávací metodiky Tiimiakatemia®. Této metodice dal za vznik Johannes Partanen ve finské Jyväskylě roku 1993. Tento vzdělávací koncept je založen na týmové spolupráci, týmovém učení a na principech učící se organizace. Další důležitou součástí je čtení odborných knih v kombinaci se získáváním zkušeností a aplikováním teorie do praxe. Nejčastěji k tomu dochází v rámci podnikatelských projektů. Aby mohli studenti reálně podnikat, zakládají právnické osoby zpravidla družstva, která nejlépe vyhovují vzdělávacím potřebám. Tento koncept má za cíl rozvoj jedince, tak aby se stal samostatným, osvojil si aktivní přístup a dokázal řešit problémy. Klade se důraz na to, aby student ovládal potřebné praktické dovednosti k výkonu povolání podložené nezbytnými teoretickými znalostmi a dokázal se sám dále rozvíjet a učit.

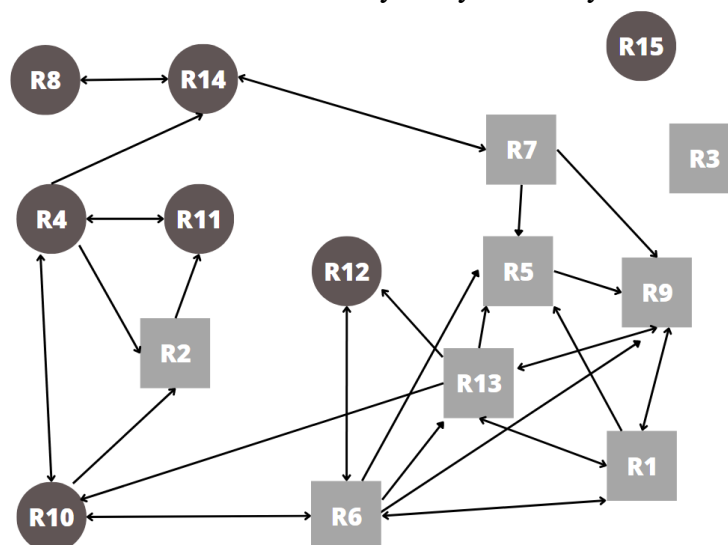
Studenti jsou přijímáni po podání přihlášky na základě dvoukolového přijímacího řízení. V prvním kole musí odevzdat svůj životopis a natočit motivační video. V druhém kole píše krátkou esej a absolvují skupinový dialog v českém jazyce s krátkým přechodem do anglického jazyka. Přijetí studenti jsou rozřazeni na základě psychologického testu The Predictive index Behavioral Assessment do dvou týmů, ve kterých zůstávají celé 3 roky studia.

Stejným způsobem vznikl i autorkou zvolený tým za účelem vzdělávání a rozvoje jednotlivých členů. V rámci tohoto týmu probíhá dvakrát týdně týmové učení s koučem. V tomto složení si též studenti založili své družstvo, za které nesou plnou zodpovědnost a díky kterému reálně podnikají. Jednotlivé podnikatelské projekty již tvoří v libovolných týmech. Projekty nejčastěji vznikají v menších týmech a je možné je tvořit i s dalšími týmovými podnikateli z jiných týmů a ročníků.

#### 4.1.2 Popis sociální stránky prostředí

Na základě výsledků dotazníkového šetření vyobrazila autorka této práce vztahy mezi členy vybraného družstva ve dvou obdobích – v únoru roku 2022 a v únoru roku 2023. Členové byli tázáni, ke komu mají v družstvu nejbližší, komu důvěřují a komu nedůvěřují. Uzly ve tvaru kruhu označují ženy a uzly ve tvaru čtverce označují muže. Černé šipky označují, ke komu mají jedinci nejbližší. Červené šipky označují jedince, kteří si nedůvěřují a zelené vyznačují jedince, kteří si důvěřují. Směr šipky vyznačuje směr vztahu. Vztah může být jednostranný či oboustranný. Kvůli přehlednosti jsou do práce vloženy též obrázky vyznačující pouze blízké vztahy mezi respondenty. Na obrázku 6 lze vidět blízké vztahy mezi členy týmu v únoru roku 2022, tedy necelého půl roku po vzniku týmu.

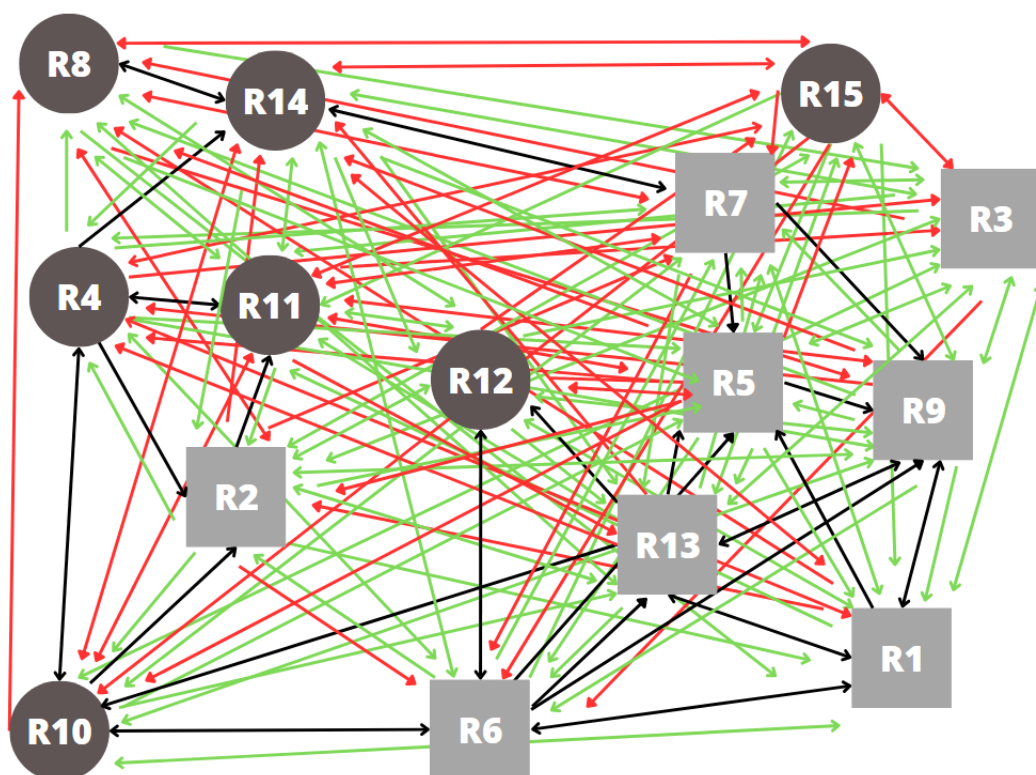
Obrázek 6 Blízké vztahy ve vybraném týmu v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozorovaný tým se od svého počátku dělí do několika menších skupinek na základě vzájemných sympatií. Na obrázku 10 lze pozorovat, že za dobu existence týmu již vznikla jedna skupina kluků, která zároveň tvoří jádro týmu. Na obrázku 7 lze vidět kompletní zobrazení vztahů mezi členy družstva ve stejném období.

Obrázek 7 Sociogram vybraného týmu – únor 2022



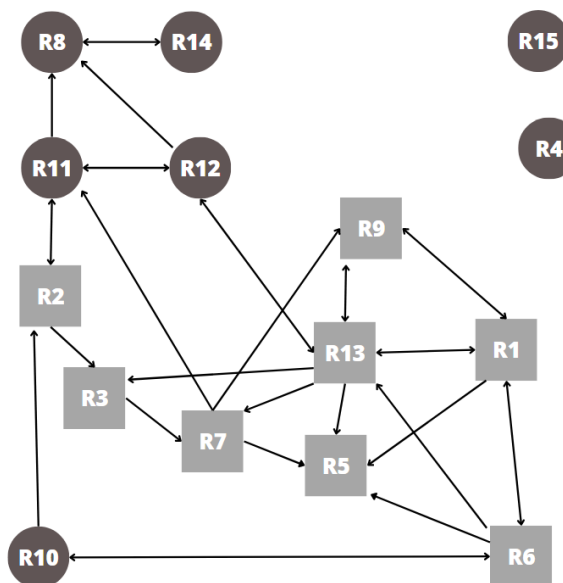
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze sociogramu lze vyčíst, jaká je struktura týmu. Jádro týmu tvoří Respondent 9, Respondent 1, Respondent 13 a Respondent 5. Přičemž nejvíce pozitivních vazeb měli členové týmu k Respondentovi 9. K němu mělo nejvíce lidí nejbližší a také mu většina týmu důvěřovala. Respondent 9 byl v této době zvolen business team leaderem.

Členem, který získal druhý největší počet pozitivních vazeb je Respondent 13, který je součástí jádra a zároveň propojuje jádro týmu s dalšími členy. Respondent 3 sice může působit odtrženě od zbytku týmu, jelikož k nikomu nemá nejbližší a ani nikdo jiný k němu nechová blízký vztah, nicméně dvě třetiny členů týmu mu důvěřují. Respondentovi 15 lidé v týmu důvěřují nejméně, od týmu je odtržen.

Během roku se vztahy v týmu trochu změnily. Na obrázku 8 lze vidět, ke komu mají členové týmu nejbližší v roce 2023. A na obrázku 9 je možné pozorovat kompletní síť vztahů mezi členy týmu. Jádrem týmu aktuálně je Respondent 13, Respondent 1, Respondent 9, Respondent 5 a Respondent 7. Člen týmu, který má druhý největší počet pozitivních vazeb a největší počet blízkých vztahů je Respondent 13.

Obrázek 8 Blízké vztahy ve vybraném týmu v roce 2023



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce odtržení od týmu jsou dva členové. Respondent 15, který se v podobné pozici ocitl již před rokem, a za tu dobu se nezměnila. Důvodem může být mimo jiné vysoká míra absence v druhém roce studia. Od týmu se oddaluje též Respondent 6, který oproti loňskému roku má dvounásobně více negativních vazeb.

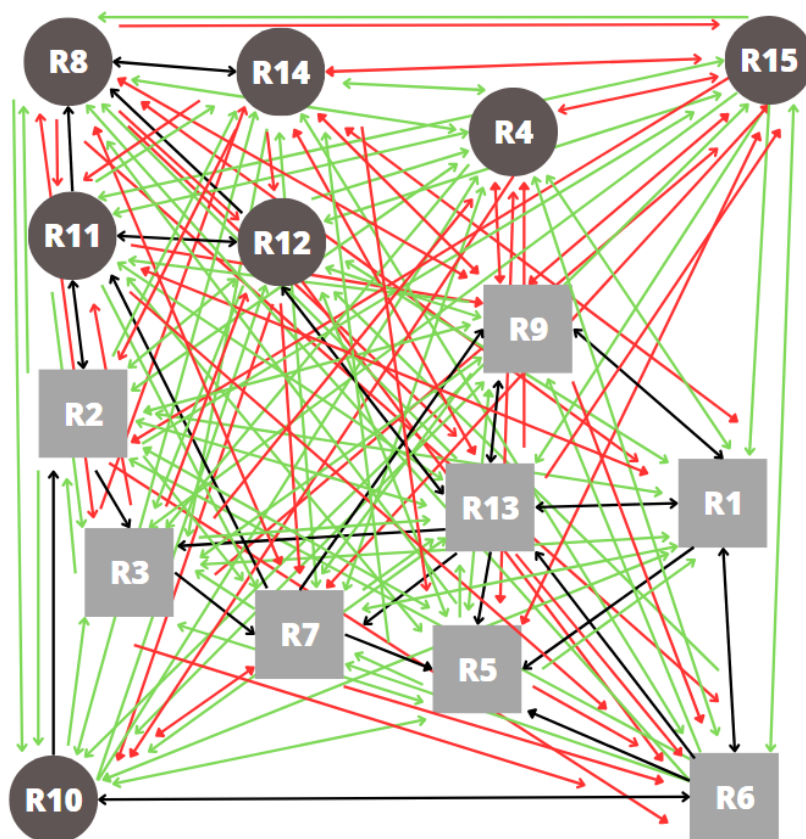
Respondent 9, který v minulém roce měl v týmu nejlepší pozici, jí částečně ztratil. Oproti loňskému roku mu důvěřuje méně lidí, méně lidí k němu má nejbližší a více lidí mu nyní nedůvěřuje. Před několika měsíci odstoupil z role business team leadera. V této skutečnosti mohl hrát roli fakt, že část lidí v něj ztratilo důvěru.

Na pomezí jádra týmu a zbytku týmu se pohybuje též Respondent 3, kterému oproti loňskému roku důvěřuje více lidí a dokázal si vytvořit bližší vztahy s některými členy. V současné době mu důvěřuje nejvíce členů družstva, avšak blízkých vztahů má jen několik.

Druhou skupinkou, která se v týmu objevila, je skupina Respondentů 8, 11, 12 a částečně do skupiny spadá i Respondent 4 a 14. Nepanují v ní tak blízké vztahy jako je tomu v případě první skupiny.

Sociogram neposkytuje této práci původně očekávané přínosné informace.

Obrázek 9 Sociogram vybraného týmu – únor 2023



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.3 Pozorované známky chování

Zúčastněné otevřené pozorování probíhá na teambuildingu vybraného týmu. Autorka práce během této akce vstupuje do řešení konfliktu.

Mezi členy tohoto týmu existují nevyřešené spory nikoliv problémy. To znamená, že konflikty jsou osobní a než je možné řešit jejich věcnou podstatu (tzv. jádro konfliktu), je nejdříve nutné projít tzv. emocionálním obalem. Je potřeba, aby byly řešeny v soukromí mezi zúčastněnými osobami.

Je pro ně velmi obtížné si navzájem naslouchat a snažit se pochopit druhou stranu.

Již dochází k ustálení nefunkčních vzorců chování např. jedné koalice vůči druhé a jednotlivé strany nechtějí měnit svůj názor či postoj. Koalice mají problém s komunikací mezi sebou, pravděpodobně již došlo k dostatečnému množství negativních transakcí mezi nimi. V týmu panuje snaha o zlepšení stávající situace, přesto mají tendence k postoji “nemá cenu se s nimi bavit, přesně vím, jak to dopadne”.



Přímo do snah o řešení konfliktu zasahuje skutečnost, že ve vzájemné komunikaci přestávají slyšet, co druhý skutečně řekl, ale slyší a vybírají si jen to, co zapadá do jejich negativního obrazu o druhých. To podporuje vznik nedorozumění oběma směry, která jsou v této fázi konfliktu živnou půdou pro prohlubování konfliktů. První koalice má pocit, že druhá koalice nedostatečně validuje jejich pocity a názory. Druhá koalice také nemá pocit, že by byla pochopena a je frustrovaná z nedostatečných výsledků a výkonů celého týmu, potažmo některých členů týmu.

## 4.2 Výsledky rozhovorů

Polostrukturované rozhovory s respondenty autorka zpracovávala pomocí otevřeného kódování a následné kategorizace. Kategorie jsou seřazeny dle postupného objevení ve výpovědích respondentů.

### 4.2.1 Znamky konfliktu a jejich vývoj

#### 1. Fáze

Spouštěč prvních neshod se objevil pár týdnů po vzniku týmu. Jednalo se o několik situací, ve kterých podle některých členů týmu docházelo k diskriminaci LGBTQ+. V tomto období se poznávali v osobní i pracovní rovině, učili se spolupracovat, a začali si uvědomovat své rozdílnosti.

R1: *„To je podle mě úplně prvotní impuls toho, kdy se začalo řešit, že jedna strana vidí něco jinak než druhá strana. V tu chvíli to ještě nebyl konflikt, bylo to první uvědomění, že ty názory nebo hodnoty jsou na úplně odlišných protipólech mezi určitými lidmi.“*

R3: *„My jsme nikdy nebyly úplně pospolu, často vznikaly spory, že se někomu nelíbí něčí názor. Asi jsou u nás až moc silné osobnosti.“*

R8: *„Myslím, že v tom figuruje nějakým způsobem i kouč. Myslím, že to byl takový ten první křížek, kdy ty lidi měli jiné postoje. Bylo to první narušení safe space.“*

R9: *„Tím to vlastně začalo, to byla vlastně úplně první interakce, kdy jsem si udělal srandu a vůbec jsem to nemyslel špatně, ale chápu, že to mohlo vyznít nějak špatně. Tak to mi bylo poprvé řečeno, že to je špatně. Dobře nemyslel jsem to tak, nicméně chápu. Utlumil jsem to.“*

R13: „Ze začátku to přišlo ze strany R14, avšak hodně rychle si uvědomila, že jaký ona žije život, to tu nemůže prosazovat. To bylo to první, chtěla to tu prosadit, jak to má ona některé feministické věci. Ona se pak uzavřela do sebe kvůli tomu.“

R14: „Mně to narušilo to, jak jsem se tu cítila do té doby, protože pro mě jsou tyhle věci v osobním životě důležité.“

„Takže to jsem si z toho odnesla, že už tu nebudu tohle řešit tolik, ale začal tam ten konflikt pro mě.“

Od té doby se v týmu otevřelo téma bezpečného prostředí, ke kterému se od té doby opakovaně vrací. Z rozhovorů vychází, že mezi členy týmu postupem času začala přibývat komunikace typu posuzování, kázání atd.

R9: „Pak byly další věci stylu, že se blbě vyjadřujeme. To bylo hned ze začátku, tuším druhý měsíc školy jsme začali něco řešit, že se nás lidi bojí.“

„Oni se necítí bezpečně, když na ně mluvíme, přišlo jim, že na ně tlačíme, jsme agresivní, jako že naše řeč těla hrála roli. No tak jsme s tím začali pracovat.“

R10: Protože tam byli lidi, co se báli mluvit a lidi co se moc vyjadřovali a neuměli se krotit. Tudiž se měl asi vyřešit tím, že si na sebe zvykneme, ale jenom se to stupňovalo, do toho se přidala R14 s tím, že má hodně jiné názory než ostatní nebo než většina.“

## 2. Fáze

V této fázi v týmu podle odpovědí respondentů stále panují poměrně dobré vztahy. Postupem času se začíná hromadit více spouštěčů konfliktů a mezi lidmi začíná růst napětí. Začíná docházet k hádkám a zvyšuje se množství negativních transakcí mezi členy. Vznikají dílčí konflikty mezi dvěma či třemi lidmi a začínají se stávat emočními.

Po 3 měsících vyhořel jejich team leader, a proto si tým prošel krizí. Na základě toho dochází ke změně organizační struktury týmu a změně v některých rolích.

R4: „Určitě velký vliv na náš tým mělo i to, že naše team leaderka se na nějakou dobu od nás odpojila, protože toho na ní bylo moc a nemohla to ustát.“

R13: „A neměli jsme team leadera, v podstatě jsme to museli nějak alternativně řešit a v podstatě i tam to v těch lidech vyvolávalo, jako že tam jsou nějaké vě-

*ci, které v týmu nefungují a ty lidi, který potřebují vědět, že ten tým šlape atd. to začalo štvát, potřebovali výsledky, a viděli, že to nefunguje, nikam nesměruje. A tady začal být konflikt z té práce než z osobní stránky.“*

Dalším konfliktním tématem se stal pracovní výkon některých členů. V této chvíli již existuje několik skupinek založených na vzájemných sympatiích a navázaných přátelství. Podle výpovědí to většinou odpovídá i pohledům na to, co se dělo v týmu, nicméně téměř všichni členové si stále udržují mnoho dyadických vztahů napříč týmem.

R6: *„Hodně se řešila práce lidí v týmu, někdo pracuje více a někdo je více orientovaný na lidi, někdo více na výsledky. Máme v týmu pár hodně hlučných lidí. Každý to má ale jinak, jsme různorodá skupina lidí, co se týče povahové hlediska, tak to je další problém, který jsme řešili.“*

R10: *To je další konflikt, že lidi, co dělají hodně, jsou naštvaní na lidi, co dělají málo. A ty lidi co dělají málo, si myslí, že dělají dost.*

R13: *„Velký problém u nás zodpovědnost a odpovědnost a nějaké neplnění úkolů a pak z toho plynula nedůvěra, která se nabalovala. To se moc neměnilo k lepšímu, spíše k horšímu.“*

R1: *„Jedna strana se profilovala k businessovým věcem, už chtěla něco opravdu dělat. Druhá strana se potřebovala babrat v tom, jestli se tam všichni cítí bezpečně.“*

Důležitým tématem je již zmíněné bezpečné prostředí, toto téma se později úzce propojuje s tématem pracovního nasazení.

R13: *„Hodně jsme si naslouchali, protože jsme se snažili hodně přizpůsobit, ale už to tam začalo v některých lidech bublat. Časem se ty nároky zvyšovaly, a když ten člověk něco udělal a změnil se, tak ani ne po měsíci přišel nový požadavek, jak se změnit. Pak to dopadalo tak, že jsme se jednou za měsíc hádali.“*

*„Už to začalo v některých i kvůli tomu, že to začali prosazovat lidi, kteří v týmu skoro nejméně pracovali, tak o to víc to lidi, kteří makají, štválo, že se mají přizpůsobovat někomu, kdo sám ani nesplňuje základní požadavky, což byl další podtext toho, proč se to nabalovalo nějaký vztek nebo konflikt v tom týmu.“*

R8: „*Je to začarovaný kruh ve finále. My se tam chceme cítit dobře a kluci chtějí výsledky, ale my nemůžeme mít výsledky, dokud se nebudeme cítit dobře. Hlavně my docela máme výsledky nebo se minimálně snažíme. Možná nejsou finanční, ale děláme na tom.*“

### 3. Fáze

V této fázi došlo ke gradaci výše zmíněného tématu bezpečného prostředí a pracovní výkonnosti. Konflikty se mezi některými členy přenášely do osobní roviny a vyostřovaly se.

R9: „*Máme pocit, že už je to teď těžké, že se ty role otáčejí, že opravdu jsme hodně ustupovali a teď už potřebujeme, aby ty ústupky přišli i z vaší strany, protože si přijdeme nepochopení. Už je to takové na hraně, už nás to začíná štvát. Pak jsme holkám říkali, že už je to těžký respektovat jejich potřeby, když necítíme, že by byly respektované ty naše.*“

„*A otočilo se to úplně proti nám, my jsme přišli s nějakou prosbou a dostali jsme vlastně nějaké další úkoly, co vlastně ještě je špatně. Tak to byl ten zlom.*“

R1: „*Spíš jsme se přestávali držet zpátky, protože jsme byli také frustrovaní, což samozřejmě gradovalo i z druhé strany, která to poslouchat nechtěla a byly tam podrejvačské narážky z obou stran.*“

R8: *Každý preferuje jiný styl komunikace, myslím si, že ta komunikace je to, co nám dělá ten problém. Myslím si, že když se o to bavíme, že chceme to stejné. Akorát my to chceme komunikovat jinak.*

Začínají se objevovat problémy v komunikaci. Postupně si přestávají naslouchat, komunikace mezi nimi začíná ubývat a nahrazují jí pomluvy v menších skupinkách. Situaci se jim opakovaně nedaří řešit uspokojivým způsobem.

Jedním z dalších kolizních záležitostí, kterou paralelně s dalšími tématy řeší, je člen týmu, se kterým vznikalo mnoho menších kolizí během celého studia. Nakonec ho ke konci prvního roku studia vyhazují z týmu na základě závažných chyb, kterých se dopustil.

R13: „*Ke konci semestru se pak už nesnášel R9 se členem týmu, kterého jsme vyhodili, oni mezi sebou vlastně rozvraceli tým.*“

*„Bohužel on neměl skoro žádnou sebereflexi a jeho chování bylo jiné než, na které jsme zvyklí.“*

R6: *„A pozorovali jsme tam různé problémy, co se týče komunikace na upřímné bázi. Byli jsme k němu dost manipulativně neupřímní.“*

*„V komunikaci byl největší problém, začali jsme spolu méně komunikovat. Komunikovali jsme na méně upřímné bázi. V tom vidím největší problém.“*

R5: *„Podle mě holky dostaly strach, že se to může stát i jim. To bylo emočně vypjaté pro všechny.“*

R14: *„Taky se tam dlouho řešilo vyhazování členů. Ta kauza, jak se vyhodil, ta byla příšerná a tím se podle mě taky narušilo, to jak se někteří cítí v týmu.“*

R13: *„A bohužel ty, co doopravdy měli ty důvody, že by mohly skoro odejít, tak začali to tam nejmíc řešit, což je pochopitelné, na druhou stranu je to to nejtěžší pak nějak najít kompromis mezi těma dvěma stranami.“*

Před prázdninami mnoho zmíněných konfliktů eskaluje a dochází k polarizaci některých skupinek v týmu.

R5: *„No panovala tam frustrace, z toho jak holky nic nedělaly. Už jsme byli drsnější, holky se nechtěly nějak moc projevovat, bylo vidět, že tam nechtěly moc trávit čas i mimo. Už si na to těžko vzpomínám. Bylo to vidět i na tom, jak se tváří když někdo něco řekne.“*

R14: *„Potom někdy na jaře, když měli přicházet prázdniny, takže v květnu se tam začaly dělat ty rozestupy v tom, že nejsme efektivní a nevyděláváme a takové věci. A začal tam být tlak a zároveň rozpad té motivace nebo nějaké to rozpoložení tam, které já sama jsem tolik nepociťovala.“*

R13: *„Stupňovalo se to, už někdo jenom třeba něco řekl a věděl jsi, že toho druhého to bude štvát, to jak se chová. To si myslím, že pak také mohlo nějak přispívat, protože časem tam bylo více dvojic, které měli mezi sebou nějaký problém.“*

#### **4. Fáze**

Před začátkem druhého akademického roku vzniká konflikt v týmu projektu Zažij Vejšku. Jeho součástí bylo 5 členů zvoleného týmu. Tento konflikt se podepisuje na týmovém fungování. Do této chvíle mnoho členů týmu žádný větší týmový konflikt nevnímá.

R8: „Pro mě byl nejintenzivnější ten konflikt se Zažij vejšku, protože to bylo za mými hranicemi a ono se to tak stupňovalo od konce prváku, protože jsem se necítila být úplně respektovaná. Bylo to za mými hranicemi a už jsem to úplně nezvládla.“

„Ten konflikt zničil veškerou důvěru, kterou jsem v nich měla a hodně jsem to zpracovávala, protože jsem s nimi trávila hodně času. Byla jsem z toho zklamaná. Já už se tam necítím dobře ani, abych řekla svůj názor, protože se to ve finále nějak obrátilo a pikali jsme za to my.“

R13: „Tam to přišlo z jednoho projektu Zažij vejšku, kdy se to přeneslo na celý tým a bylo to asi nějaké zrcadlo, jak to v tom týmu panovalo, a vyvrcholilo to v jednom projektu.“

R1: „Dlouho to bublalo pod povrchem a tohle to odšpuntovalo, že všichni jasně viděli, že aj tady něco není dobře.“

Po neúspěšné snaze konflikt řešit v rámci projektového týmu, spolu obě strany přestávají komunikovat. Interakce mezi silnými zastánci stran je na nutném minimu a konflikt se skrze partičky přátel přenáší do celého týmu. Až od této doby začínají respondenti vnímat rozdělení týmu na dvě poloviny. V rámci těchto skupin si upevňují své názory a „správnost“ svých přesvědčení, tím vznikají hranice mezi jednotlivými skupinami. Pro ostatní členy týmu začíná být náročné zůstat mimo konflikt. Je na ně vyvíjen tlak přidat se k některé straně.

R8: „Takže po tom létě si myslím, že se to vykrystalizovalo nejvíc, protože došlo k tomu konfliktu a každý se postavil na některou stranu.“

„Na začátku to bylo hodně vyhrocené. Začaly se ke mně dostávat různé pomluvy, co o mě říkají za mými zády. Potom jsem se s nimi o tom ani nezvládla bavit, jak jsem z toho byla špatná. Cítila jsem, jak se na to na mě sesypalo úplně, a že jsem na to sama.“

R9: „Tam začaly ty dvě party. Holky měly jednu svou skupinu, tam si to všechno řešily a práskaly nebo donášely, hned si to řekly mezi sebou. A my jsme to řešili ve skupince s klukama, a řešili jsme každý ten samý problém separátně každý bez druhého.“

R12: „Pak jsme šli na to Training session (4h blok týmového učení) a ani jsme se nepozdravili v podstatě. Bylo to strašně napjaté, strašně divné, koukali jsme

*se na sebe zle, a vlastně tak že se na sebe ani koukat nechceme a já jsem z toho byla taková zmatená, ale měla jsem pocit, že musím držet s holkama na té jedné straně.“*

*„Strašná atmosféra ani o přestávkách jsme se nebavili, vlastně jsme se drželi takhle jenom v těch dvou táborech a bylo to strašný.“*

*R2: „Na Training session na sebe jednotlivci z těch skupin koukají, bylo vidět, jak soudí, kdo co říká. Začali se slovně napadat. Rostlo to dál a dál ten problém. Skupinky se štvali proti sobě.“*

Neúspěšné snahy o řešení vyúsťují v tiché napětí. Problém existuje dále, projevuje se především chladnou komunikací a chladným chováním mezi jeho účastníky.

*R11: „Myslím, že určitě byla tam pak strašně divná atmosféra. Všichni z toho byli takový přejetý, vůbec nikomu se to nechtělo řešit, na druhou stranu to řešili všichni asi. A byly tam nějaké narážky na to, že tam stále nějaký konflikt je.“*

*R12: „Nikdo nevěděl, jak se k tomu má postavit, nevím, jestli lidi byli otrávení nebo jestli se jim nechtělo dávat zpátky dohromady. Taky tam byl nějaký slon nevyřečený v té místnosti a myslím, že všichni to tak nějak pocítovali.“*

Někteří členové týmu fixují své postoje a odmítají měnit své pozice. A ve vzájemné komunikaci přestávají slyšet, co druhý říká, ale slyší a vybírají si jen to, co zapadá do jejich negativního obrazu vidění druhé skupiny. Účastníci konfliktu situaci vidí černobíle. Někteří účastníci rezignují.

*R12: „Ale stejně R8 třeba úplně rezignovala vlastně. Když je nějaký takový článek, který je takhle zaseklý, tak je to pak cítit a je strašně těžké se přes to nějak přenést. Je tam cítit nějaké to pnutí a to je nekonečné mi přijde.“*

*R13: „Tohle bylo až do toho Cabinu. Lidi byli rozdělení i v tom sezení, některý lidi odmítali mluvit s některými lidmi.“*

Někteří členové si začínají vytvářet nebezpečné postoje k sobě navzájem a interakce jsou plné emocí a her. Konflikt se nachází mezi hlavními účastníky na osobní úrovni.

*R13: „Byla tam polovina lidí, která znala ten příběh jen z jedné strany a ne z té druhé.“*

*„Ve výsledku už to byla taková malá studená velká mezi dvěma stranami, kdy jedna se radovala, že si to prosadila, ani jim nešlo o ten výsledek, ale druhá strana nesla velmi těžce, že se tady tohle odehrálo, že se to vůbec připustilo a ne snažila se to tolik přijmout a takhle to mezi nimi bylo.“*

R12: *„Vznikly tam tyhle skupiny a ty tam nejsou už vůbec nějak schopný si najít něco společného, co by vyhovovalo všem nebo nějaký mír nebo nějakou zlatou střední cestu.“*

R3: *„Určitě to byla ironie nebo takové to nadhazování, sarkasmus, rejpnání. Tím se to stupňovalo, protože každý věděl, když se ho to týkalo. A to je štválo a měli tendenci si rejpnout na oplátku samozřejmě.“*

## 5. Fáze

Mezi 4. a 5. Fází jel vybraný tým na teambuildingovou akci zvanou Cabin in the woods. Jeli tam s cílem vyřešit konflikt a nastalou situaci. Po něm nastává jen drobné zlepšení. Výstupem z něj je obnovený celotýmový projekt Svařáčky do ruky.

R1: *„Naše východisko byli ty svařáčky, což byl projekt, díky kterému jsme se chtěli spojit, pracovat spolu a vidět co to s námi udělá. Smutná zpráva akorát byla, že svařáčky odrazili to, co jsme všichni čekali a to že jedna půlka je frustrovaná z práce té druhé a ta druhá také. A tak je to doted.“*

Začínají se zde objevovat únavové symptomy. V týmu panují různé pohledy na aktuální situaci. Tým je stále rozdělen na dvě strany, dle respondentů stále vykazují poruchy v komunikaci – dochází k pomlouvání, odsuzování atd., avšak konflikt není tolik vygradovaný. Nicméně vztahy mezi členy jsou poznamenány a stejně tak i jejich motivace či víra, že je možné jejich situaci změnit. Postupně se v týmu začínají objevovat 2 tendence. Část týmu už konflikt nepocítuje a chtějí pracovat na zlepšení vztahů a celkové situace v týmu.

R2: *„Ale už to vůbec nevnímám tak intenzivně, předtím jakoby ten konflikt byl 10/10 a teď 4/10. Mám pocit, že to i tak trochu vyšumívá, že se na to s odstupem koukáme trochu jinak.“*

R7: *„Jo občas někdo udělá nějaký ksicht, jakože jo teď někdo řekl nějakou blbost, někdo se na sebe podívá. Ale jinak mi to nepřijde nějak šílený.“*



R11: „Přijde mi, že bychom potřebovali něco, co nás zase stmelí dohromady, ale na druhou stranu si nejsem jistá, jestli je to vůbec možné.“

Druhá část týmu se v problému a ve zdánlivé bezvýchodnosti situace uzavírá více a více, až nevidí jiné řešení než tým rozdělit. V takovém případě by došlo k jeho destrukci a ke kolapsu celého systému.

R8: „Už jen vibujeme, snažíme se to neřešit, protože už nám došly síly na to bojovat.“

„Myslím si, že ten náš problém je tak velký, a že ty rozdíly už jsou tak velké, že už mám pocit, že už nevidím nějaké řešení než přestat spolu spolupracovat po pravdě. Teď už tam není ani žádný plamínek naděje. Takhle se tam cítím, cítím se tam i nepříjemně, že tam nemůžu říct svůj názor. Mám pocit, že nevalidujeme své pocity, je tam hrozný tlak, ani moc nevím na co.“

R7: „Už není ochota spolu spolupracovat. Už je tu úvaha o tom, že se budeme rozdělovat, to už je výsledkem té frustrace. Že tu stále nejsou ty výsledky.“

Mě mrzí, že nejsme schopní nalézt nějakou společnou řeč v tom, jak by ta spolupráce mohla fungovat. Za mě to, že se chceme rozdělovat, je ukázka toho, že neumíme přijít na nějaké řešení.“

Paralelně s tímto vývojem dochází k několika důležitým událostem. Jedná se o změnu v obsazení rolí team leadera a event managera.

Ve chvíli kdy už se zdá, že se tým rozdělí, se na poslední chvíli tým rozhoduje tak neučinit.

## 6. Fáze

Následně přechází do fáze vyčerpání. Mnoho členů je rozhodnuto konflikt přejít a začít se svou situací pracovat tak, aby byla snesitelná. Díky tomu a díky provedeným změnám začíná v týmu převládat lepší atmosféra. Přechází do fáze zklidnění, kdy dochází ke ztišení a uklidnění konfliktu.

Tým se mnohem častěji stýká mimo pracovní čas a prostředí, díky čemuž dochází ke zlepšení vztahů v týmu. V týmu se snaží zaměřit na vzdělání a práci a aktivně se snaží o zlepšení atmosféry.

R8: „Konflikt tam je, ale je pod povrchem, řešíme práci a co je třeba. Já se extrémně snažím, i dělám learning managera (nejhorší a nevděčná pozice, vzala

*jsem si ji dobrovolně). Dělán projekty, pracuju někdy 12h denně, ale není to oceňováno.“*

*R12: „Momentálně je naše komunikace uvolněná, nejasnosti se řeší téměř hned, probíhá jakási forma zpětné vazby. Chováme se k sobě s respektem a uctivě. Žádný konflikt nepozoruji.“*

*R13: „V normálních situacích pozoruji jen malé známky konfliktu, avšak pokud dojde na řešení úkolu anebo nějakého problému, začínám pozorovat velké znaky konfliktu a frustrace.“*

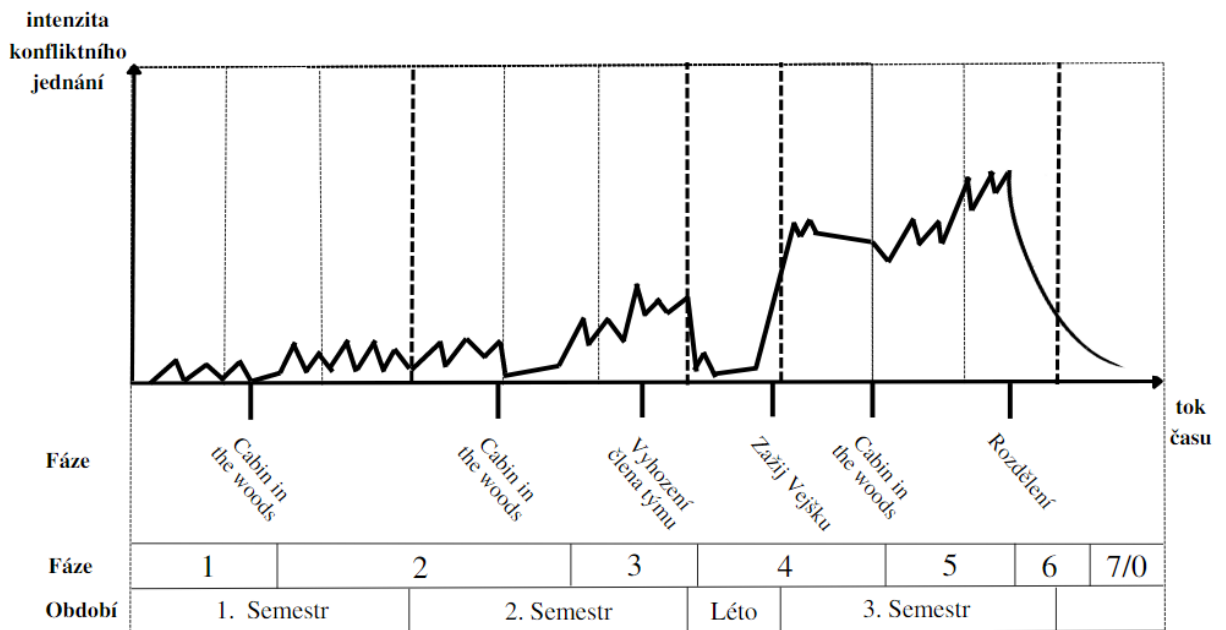
*R10: „Konflikt nejspíš potřeboval čas. Zároveň se více smějeme, ale přichází s tím i to, že jsme více neukázněni a polevili jsme ve výkonu. Mluvíme spolu častěji.“*

*R3: „Cítím se lépe, jelikož toho víc dělám. Díky tomu mám větší možnost upozorňovat na chyby, protože nejsem ten, kdo nic nedělá, mám lepší pozici. V týmu je lepší prostředí, i tišší víc mluví. Hodně lidí je víc nad věci, neřeší debilní poznámky a přechází se. Není tlak, protože se po nikom nic nechce. Popsal bych to jako „smíření se situací“.“*

Stále v týmu existují skupinky, nicméně už mezi nimi nejsou nepřekonatelné hranice (stále ovšem existují nevyřešené konflikty mezi některými členy) a komunikace napříč týmem se zlepšuje.

Na obrázku 10 lze vidět grafické znázornění průběhu konfliktu vybraného týmu v čase s vyznačenými důležitými milníky.

Obrázek 10 Vývoj konfliktu vybraného týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Aplikované způsoby řešení konfliktu

Za dobu své existence vyzkoušel zvolený tým mnoho řešení své týmové situace v různých obdobích a s různými výsledky.

Respondenti se shodují na tom, že objevující se konflikty se nejdříve snaží řešit na společných setkáních. Člen, který vnímá některé téma či záležitost jako problematickou, toto téma otevře a společně se o něm baví dialogickým způsobem. Cílem je poznat různé perspektivy a přijít s vhodným řešením.

R5: „*Nastavováním nějakých věcí, ustupovali jsme těm holkám, když něco chtěly. Takže jsme je vyslechli, začali jsme třeba více kontrolovat svou řeč těla, takže my jsme jim vycházeli vstříc a oni nás naopak víc a víc a víc bojkotovali.*“

Po prvních několika měsících přichází první větší krize, se kterou se musí tým vyrovnat. Jejich team leader vyhořel a na několik týdnů se odmlčel. To nutí členy týmu postavit se čelem problémům, které se v týmu objevují. Jedná se o nedostatečné zapojení všech členů a o nerovnoměrné rozložení práce.

R12: „*Lidi brali toho team leadera, že je zodpovědný dejme tomu za všechno, co se tam děje. A to bylo špatné, akorát si to nikdo z nás pak neuvědomoval, že to na našeho leadera takhle házíme. A až potom když přišel ten pád, tak mně aspoň*

*došlo, že to co jsme dělali, bylo fakt špatně, a že se to musí nějakým způsobem změnit, a že team leadera to úplně zničilo ve finále.“*

*R9: „Pak hned po zkouškách nastal problém s tím, že se lidé necítí v týmu začlenění, a že je potřeba udělat nějakou organizační strukturu. Tak jsme začali dělat organizační strukturu, abychom se spojili, hodně brzo. Protože jsme věděli, že jsme hodně rozdílný, a že někteří se necítí zapadnutí, že nemají svoji roli a nějak se to tam rozcházelo, tak jsme to začali řešit.“*

Toto řešení hodnotí respondenti pozitivně, i když v průběhu procesu dochází k chybám. Krátce po zavedení této změny jsou schopní se domluvit a role si prohodit v reflexi na nespokojenost některých členů ve svých rolích, přestože v nich měli původně setrvávat rok.

Dalším opakovaně aplikovaným řešením v tomto týmu je teambuildingová akce s názvem Cabin in the woods. Tato akce trvá zpravidla několik dní, její součástí je výjezd do jiného prostředí, trávení volného času spolu, poznávání se skrze různé aktivity, zpětné vazby 1 na 1 a další. Jezdí na ní pravidelně každý semestr 1x za půl roku. Jejich efekt hodnotí respondenti kladně, ovšem pouze krátkodobě. Nejdůležitějším aspektem této akce pro řešení konfliktů jsou dle respondentů výše zmíněné zpětné vazby.

*R1: „Každý si vyřešil osobně s daným člověkem, co proti komu má a na základě toho se poměrně hezky vyčistil vzduch na nějakou dobu. Asi tak na měsíc.“*

*R5: „Jo na chvíli, to vždy vyčistilo vzduch. Když jsme spolu trávili čas, tak to vždycky pomohlo, ale na chvíličku. 14 dní, 3 týdny maximálně.“*

*R14: „Vyříkali jsme si věci v osobním životě i to, jak kdo k čemu přistupuje. Myslím, že v ten moment se ukázalo, že ty 1v1 fungují, ty lidi kdyby byli schopní zajít v normálním životě na pivo a vyřikat si věci, jak je cítí, nebo proč se tak chovají, tak by tam to napětí nebylo vůbec...“*

*R8: „Všichni jsme si sedli a museli jsme si to říct. Takže když jsme něco proti někomu měli, i malého, tak jsme si to vyříkali rovnou. A byly to takové ty malé věci, které by ale jinak přešli do něčeho většího. Přijde mi, že jsme tu zpětnou vazbu lépe přijímali i dávali, protože jsme ještě měli více motivace v ten tým a měli jsme se radši, takže v tom si myslím, že nám to pomáhalo.“*

R13: „*Odjeli jsme a fungovali jsme a říkali nám, že jsme úplně najetí, že jsme vyrostli a to trvalo vždycky tři týdny přibližně, a pak to pomaličku začalo upadat a začalo se to vracet do starých kolejí. Hlavně u těch lidí, kteří dostali nějakou zpětnou vazbu, co změnit, tak se to tam zase začalo projevovat nebo něco nového.*

„*Jo určitě to mělo efekt v tom, že jsme dost stmelnější. V tomhle musím říct, že i ten Cabin nebo jak jsme spolu trávili víc času společně po těch večerech, tak jsme přijeli jako jeden tým, který nebyl rozdělený na dvě části. Byli jsme plní energie a to i ty večírky stmelovali ty vztahy aspoň mezi těmi, kteří tam byli, což bylo nejhroší, že kromě těch Cabinů se nám moc nestalo, aby se tam sešel celý tým.“*

Na začátku září vznikl konflikt v projektu Zažij vejšku. Na začátku v něm je zapojeno pouze 5 členů projektu, proto se ho snaží řešit na této úrovni.

R9: „*Zkoušeli jsme si zavolat a dojít k pochopení jedné i druhé strany. Tam jsme seděli, volali jsme si tehdy, každý mluvil sám za sebe, jak to pochopil a snažili jsme se dostat na společnou hladinu toho, co se stalo, jak to budeme společně řešit.“*

R2: „*Nefungovalo to, protože ta jedna strana se nechtěla změnit, hledat řešení. Pak se do toho vložila naše HR team leaderka.“*

R9: „*Byly velké snahy o to si to vysvětlit a pochopit se a říct hele ono se nic nestalo, my se hádáme kvůli hrozné volovině. Ale v ten moment přišel extrémní zářez ze strany R8, že se s námi nechce bavit, že to s námi nechce řešit a vlastně nic nebylo už. Ta komunikace se úplně zastavila už, my jsme chtěli, ale nebyla přijímaná už, tam to už moc jako nešlo. Pak byl ten hovor se Zažij vejšku, kdy já jsem odešel.“*

R1: „*Protože my si doted' stojíme zatím, že jsme chybu neudělali. R8 tak jak to vnímám já, uznala nějakou svou chybu, ale protože to vnímá, že jsme něco špatně udělali a my to vnímáme, že ne. Tak se odmítala omluvit, protože se cítila být jediná, kdo v tom konfliktu ustoupí. A chtěla vidět, že i my ustoupíme. Jenomže já si myslím, že jsme ustoupili několikrát. Ale tady si stojíme zatím, že tam žádná chyba z naší strany nebyla, takže jsme nechtěli ustupovat jenom proto, abychom ustoupili a jí udělali dobře.“*

R9: „Potom jsme to vytáhli na Training session (4 hodinový blok týmového učení), hned na prvním jsme vytáhli tenhle problém. Obecně i konkrétně a snažili jsme se to rozebrat a najít to společné východisko.“

Konflikt se na úrovni projektového týmu vyřešit nedaří. Rozšiřuje se do týmu, kde eskaluje v kombinaci s dalšími faktory a nevyřešenými spory.

Poslední Cabin in the woods (dále zmiňován jen jako *Cabin*), který se konal potom, co v projektu *Zažij Vejšku* vznikl konflikt na začátku druhého roku studia, byl jiný oproti předchozím. Konflikt v týmu se nachází v pokročilé fázi, ale zároveň se o něm nemluví, v týmu panuje vysoké napětí. Na tento Cabin je přizvána autorka této práce jako mediátorka. Pomáhá facilitovat debatu, ve které se chtějí pokusit svou týmovou situaci vyřešit. Tento pokus o řešení není respondenty hodnocen jako úspěšný, dochází pouze k drobnému zlepšení.

R1: „A z toho Cabinu jsem měl takový pocit, že se to pořádně nevyřešilo, což odpovídalo tomu, co jsi sama říkala, že to je milník, od kterého začíná ta pořádná práce.“

R4: „Těžko říct, myslím, že někteří lidé si mysleli, že tam budeme na 24h a vyřeší se tím všechny konflikty a budeme domů odjíždět s tím, že se máme hrozně rádi. Pak všichni byli hrozně překvapení z toho, že to tak není. Mám pocit, že to co se vyřklo na Cabinu, co se tam začalo rozmotávat, tam zůstalo. Dál se to neřešilo, zavřelo se to tak do krabice, že jo Anička to za nás vyřešila, takhle to odsuneme. A dál se to neřešilo. Ale myslím si, že jsme měli strašně hezky nastartováno k tomu, to nějakým způsobem rozmotat a vyřešit, ale nikomu se do toho asi nechtělo, nebo na to nikdo neměl sílu, a tak se to jako zavřelo do krabice. A teď se spolu snažíme nějak fungovat, ale asi všichni víme, že to úplně není ono.“

R7: „Ty problémy se vyslovily, to byl podle mě krok dobrým směrem. Ale zase se to potom řešilo odděleně v těch skupinkách.“

R12: „Mě přijde, že ho ještě víc rozdělil. Možná já nevím, tam to bylo tak extrémně šílený. To už jsme i já začala lámat hůl nad některými jedinci...“

R14: „Na Cabinu jsem si myslela, že se to vyřeší, i jsem tam potom po těch 6 hodinách cítila, že možná se to trochu vyřeší, byla tam taková empatie, že jsme tam dokázali vidět stranu kluků. Já jsem se třeba dozvěděla mega věcí, které jsem

*nevěděla, protože jsem to věděla jen od holek. A nakonec ta noc dopadla tak, že kluci se zvedli, byli naštvaní a začali tam pít, takže tím byli extrémně ovlivnění ...Přijde mi, že nevyřešil vůbec nic.“*

*R13: „Vždycky se mi to zdálo lepší po Cabinu, kdykoliv jsme se vrátili z Cabinu i teď z toho posledního. Nám vždy pomohl, jeli jsme tam vždy nějak rozebrání, Iv1, řešili se tam nějaké nejasnosti.“*

Z Cabin in the woods odešli s jedním akčním krokem a to je obnovení projektu Svařáčky do ručky (stánek se svařákem a dalšími produkty na trzích). Tento projekt je neúspěšný a tým se kvůli němu ocitá ve ztrátě, přičemž týmovou situaci spíše zhoršuje. Své cíle tedy nesplnil.

*R1: „Naše východisko byli ty Svařáky, což byl projekt, díky kterému jsme se chtěli spojit, pracovat spolu a vidět co to s námi udělá. Smutná zpráva akorát byla, že Svařáky odrazily to, co jsme všichni čekali a to že jedna půlka je frustrovaná z práce té druhé a u té druhé také. A tak je to doted.“*

*R13: „Na začátku to bylo nabombené i ten týden po Cabinu. Snažili se víceméně fakt všichni, líbilo se nám to, já osobně i hodně lidí z toho bylo šťastných, jenže bohužel máme nějaký asi syndrom v týmu. Přišel prodej, pak přišlo finále, jestli to bude fungovat nebo ne, když jsme začali prodávat. A tam přišel neúspěch, byly tam nějaké neúspěchy nebo problémy, které neproudili z týmu, ale z nějaké vnější okolnosti postě smůla nebo co jsme prostě třeba nevydělávali. Ale bohužel se tam začali jevit nějaké věci, které nefungují, a začala tam být zase trochu neochota, začalo se to vracet u některých lidí do starých kolejí. Nemám čas, nemůžu to udělat, já mám všechno splněné, i když to tak nebylo. A začalo se to tam tak míchat lidi, kteří víc pracovali, začali zastávat práci těch dalších, a tím pádem zase neměli čas zastávat tu svou práci a ve výsledku hodně rychle se tam zase začala projevovat nějaká frustrace na některé členy týmu, což mě ve výsledku hodně mrzelo*  
*Nejhorší bylo, že to bylo způsobené tím, že jsme neměli moc velké tržby, byli jsme v prodávce, což je vždycky nepříjemné, lidi jsou pak náchylnější k tomu, že mohou být frustrovaní, ale bylo to zapříčiněné i tím, že jsme nedali maximum tomu to změnit, nebyla tam ochota, zkusit cokoli abychom to zlepšili, těm lidem to víceméně bylo jedno atd.“*

Situace v týmu je na modu mrazu, dochází jim nápady, jak svou situaci zlepšit a frustrace některých členů se prohlubuje. V mezičase dochází ke změně event managera, protože předchozí nebyl aktivní.

V té době svou pozici opouští také business team leader. Ta zůstala chvíli neobsazená, než našli nového kandidáta.

R8: *„Řešili jsme to tak, že bychom se neměli skupinkovat, že bychom se měli bavit mezi sebou a snažíme se třeba pravidelně mít třeba secret santu nebo třeba Buddho, se kterým si budeme pomáhat vzájemně. Snažili jsme se, si to dělat pestrý, aby vždycky někdo byl s někým, kdo není v té skupince. A snažíme se alespoň třeba hle malýma věcma, abychom se naučili dělat s jinými lidmi. Nebo třeba když jsme spolu dělali na nějakém projektu, tak jsme se to občas snažili namíchat, ale jenom jsme si to tak řekli, abychom se nepomlouvali za zádama, ale po týdnu jsme se vrátili do stejných kolejí, nebo to bylo možná horší. Je to hrozně neudržitelný.“*

R10: *„Možná jednu věc, zvolili jsme si nového event managera, chceme jít na Sněžku, máme večírek, takže se fakt budeme vídat, že se poznáme na osobní bázi.“*

R14: *„Třeba dnes ráno jsme zavedli inovativní prostředí, protože jsme řešili, že neinovujeme. Tak jsem navrhla, že uděláme nové meetingy v jiný čas než všechny ostatní, takže všechny fungují a budeme mít navíc jeden k tomu a ten, že se bude jmenovat Karlovy šikovné ručičky... To mělo být prostředí, kde se o sobě budeme věci dozvídat, kde se budeme sbližovat na osobní bázi a kde budeme dělat kreativní metody a tak první díl se vyvedl úplně skvěle. Dnešní Karlovi ručičky byli o tom, že Milan se Šimonem představili svůj návrh, jak být víc efektivní a chtějí zavést nové metriky pro náš tým. Takže vůbec nic inovativního jenom další tlak na ostatní.“*

R7: *„No teď jsme se snažili/snažíme nastavit ukazatele výkonnosti. Snažíme se ukázat, že někdo jiný toho moc nedělá. A ten na to zase má opačný názor. A tím, že to není vidět, tak je potřeba si vytvořit nějaký systém na nějakou reflexi. Prostě aby byl vidět kolik toho, kdo doopravdy dělá. Aby se to pak dalo komunikovat.“*

Nahromaděná frustrace některých členů a ztráta víry v možnost vyřešení situace pro všechny přijatelným způsobem či v obnovení spolupráce přivádí tým k myšlence dělení týmu na dva.



R14: „Hodně, na tom Cabinu se pak mluvilo o tom, že bychom se vyloženě rozdělili na dva týmy, a odsouhlasili to všichni, snad nikdo není proti...“

R5: „To celé vede k tomu, že se chceme rozdělit na dva týmy, že budeme mít společná TS a budeme fungovat pod hlavičkou našeho družstva, ale finance si povedou jednotlivé týmy odděleně, z hlediska businessu.“

R8: „Další milník asi byl ten, když jsme začali přemýšlet o tom, že se rozdělíme na dvě poloviny. Protože to řešili bez nás, a přitom to věděli i další lidé z komunity, kteří se nás potom ptali. Bylo to takové o nás bez nás.“

Na poslední schůzi se rozhodli, že k rozdělení nedojde. V té chvíli se změnil přístup některých členů. Díky tomu a dalším faktorům se situace začíná trochu zlepšovat. Přispívá k tomu změna obsazení výše zmíněných rolí.

Aktuálně mají nastavené měsíční cíle, potkávají se mimo pracovní záležitosti na týmových akcích, snaží se obnovit a posílit vztahy mezi sebou.

R3: „Hledáme vzájemné pochopení. Ale spíše je to založené na tom, že si hraje každý na svém písečku (projektu) a vzájemně se podporujeme. Což neznamená, že se něco dělá, morálka je stále špatná.“

R1: „Za nedlouho přijde na první revizi námi nastavených měsíčních cílů, kde předpokládám první nepříjemnou schůzku po delší době. Uvidíme, jak se k sobě budeme chovat v tomto případě. Momentálně týmově stojíme a nikam se nehýbeme. Ke zlepšené situaci v týmu přispěla velkou měrou naše event managerka a její organizace teambuildingů.“

R7: „Chtěli bychom si najít větší a konkrétnější týmový cíl a poctivěji plnit metriky, pro které vytváříme monitorovací systémy.“

R12: „Snažíme se spolu trávit více toho času na osobní rovině, máme nového team leadera a nová pravidla. Snažíme se motivovat a podporovat naše týmové projekty a sdílet si je na TS i mimo něj.“

R13: „Většina z nás se snaží pochopit druhé a co nejlépe s nimi vycházet a pracovat. Jsme teprve na začátku změny a jsem zvědavý, v jaké situaci budeme za pár měsíců.“

R4: „Změnili jsme a přidali nějaká pravidla a vyhodnocení, jak daná pravidla fungují, zjistíme na začátku dubna.“

R15: „Ano, prošli jsme si Halo theory, vzájemně si dali zpětnou vazbu a byl při ní cítit respekt, naslouchání i ochota pomoci.“

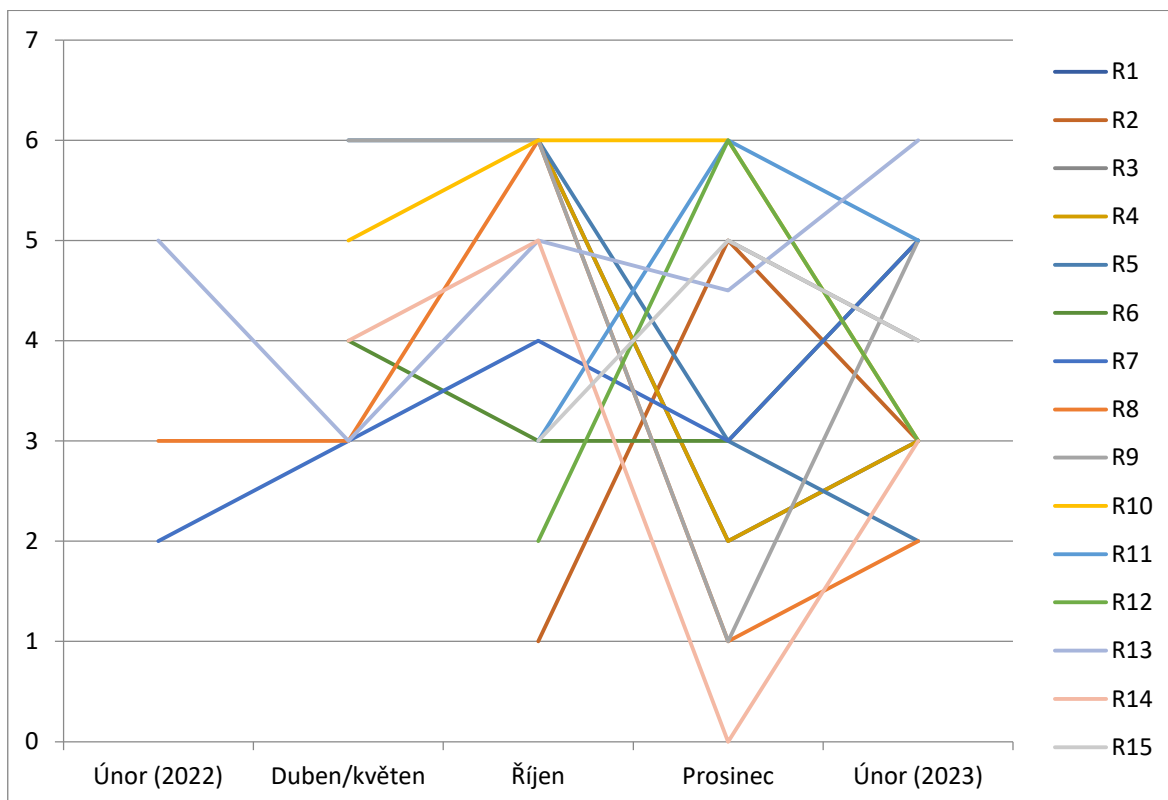
#### 4.2.3 Motivace k řešení konfliktu

Míra motivace konflikt řešit ovlivňuje vývoj konfliktu. Odráží míru, do jaké se členové týmu podílejí na zlepšení týmové situace, a to jak o své situaci přemýšlejí. Na grafu 1, lze vidět, jak se vyvíjela motivace členů vybraného týmu konflikt řešit.

Svou motivaci konflikt řešit hodnotí členové týmu na stupnici 1-6, přičemž 6 je nejvíce. Míru motivace hodnotí v jimi zmíněných milnících. Tato stupnice je zvolena, aby museli zvolit odpověď spíš ano nebo spíš ne, i když se blíží středu zvolené stupnice. Díky tomu lze z grafu rozeznat, kdy začínají do konfliktu jednotliví členové vstupovat (resp. kdy v týmu začínají rozeznávat známky konfliktu nebo konflikt jako takový).

Na začátku je motivace k řešení konfliktu v týmu poměrně vysoká, protože členové týmu mají důvěru v to, že svou situaci zvládnou vyřešit. Když se situace v týmu na začátku druhého roku studia mezi skupinami eskaluje, stoupá motivace nejvíce angažovaných členů v konfliktu jej vyřešit, a také se o to snaží. Naopak konflikt v tu chvíli nemají potřebu řešit členové, kteří v něm nejsou tolik zapojení nebo jimž se daná situace protiví.

Graf 1 Motivace členů vybraného týmu k řešení konfliktu



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Vznik konfliktů

Jako jednu z příčin častých konfliktů označují někteří členové týmu různá očekávání od studia, která měli na začátku a pravděpodobně stále mají do této chvíle. Což souvisí s tím, že stále nemají sdílený cíl ani vizi.

R3: „*My jsme si ani na začátku neřekli, co byla pro nás prioritou, proč tu jsme a co si odtud chceme odnést.*“

R5: „*Zdá se mi, že nám vadí to soužití společné jako takové. Každý od toho studia chceme něco diametrálně odlišného. To je zdroj těch konfliktů.*“

Již na počátku studia zjistili, že v týmu panuje vysoká odlišnost v zastávaných hodnotách různých členů, což ovlivňuje celý vývoj konfliktu. Mnohokrát je zmíněná také rozdílnost v názorech či postojích.

R8: „*Obě strany viděly úplně jasně, ale úplně jinak tu stejnou věc a tím se to vykryštovalo, že to vnímání máme úplně jiné.*“

R1: „Myslím, že jsme stále v tom bodě, kde jsme byli před půlrokem, kdy si lidi k sobě nejsou schopní najít cestu a tím pádem nejsou schopný společně pracovat.“

Někteří zmiňují individuální vývoj jednotlivých členů v týmu. Zvláště v době eskalace konfliktu jej ovlivňuje, způsob jakým se k dané situaci členové týmu staví. Pokud některý z nich začíná odmítat spolupracovat nebo komunikovat, blokuje tím řešení celé situace a konflikt tímto svým jednáním zhoršuje.

R5: „Ve zkratce šlo o to fungování jednotlivých členů, protože to odráží to, jak ta situace vypadá teď. Každý tam má něco.“

R12: „Napsala mi, že rozhodně nejede, že s nimi odmítá trávit jakýkoliv čas mimo školu, mimo práci a tak. Nevím, co by se muselo stát, aby změnila ten názor. Přejde mi, že pakliže ho ona nezmění, tak už tam asi na furt budou nějaké mezery. Myslím si, že v tom hraje vážně velkou klíčovou roli, a kdyby se to nějak trošku zlepšilo ty vztahy mezi ní a klukama, tak si myslím, že to posílí toho ducha toho týmu, ale mám pochyby o tom, jestli je to ještě možné.“

## 5 Zhodnocení a doporučení

### 5.1 Zhodnocení konfliktů zvoleného týmu

Během své existence vybraný tým zažil různé typ konfliktů. Převážně se jedná o konflikty interpersonální, skupinové a intrapersonální. Vývoj konfliktů téměř přesně odpovídá vývoji popsaném Plamínkem (2012, s. 48) na obrázku 4 a Hospodářovou (2008, s. 118) na obrázku 6. S Plamínkem se shoduje též zkušenost týmu s úspěšností některých typů řešení v určitých fázích konfliktu.

Aktuálně se týmový konflikt nachází ve fázi latence. Tzv. latentní konflikt se neprojevuje viditelnými projevy a může v tomto stádiu zůstat po dlouhou dobu (Bednář, 2015, s. 16). Medlíková (2007, s. 25) tuto fázi nazývá zklidnění. Podle ní na organismus stále působí vysoká hladina stresových hormonů, proto považuje tuto situaci za nestálou, konflikt se může kdykoliv snadno vrátit do předchozí fáze střetu.

#### 5.1.1 Zhodnocení příčin vzniku konfliktů

V této části je potřeba si uvědomit, že existují faktory, které stojí na úplném počátku a jsou příčinami konfliktů v tomto týmu. Nicméně krom nich existují faktory, které napomáhají zhoršování jejich týmové situace, tudíž mají spíše zesilující efekt. Existují tedy též faktory, které vytvářejí nebo podporují konfliktní prostředí či samotnou eskalaci konfliktů.

Již od začátku společného fungování zvoleného týmu se jeho členové potýkají s velkou diverzitou uvnitř týmu. Z toho důvodu jsou častými příčinami konfliktů rozdíly v hodnotách, postojích, zájmech a názorech. Tuto skutečnost umocňuje fakt, že se v týmu nachází několik silných osobností, které spolu více či méně po celou dobu existence týmu soupeří o autoritu a moc.

Dva respondenti zmínili, že situaci nepomáhá ani realita, že členové týmu nastoupili na toto studium s rozdílnými očekáváními a cíli.

R3: „*My jsme si ani na začátku neřekli, co byla pro nás priorita, proč tu jsme a co si odtud chceme odnést.*“

Autorka práce je toho názoru, že společným jmenovatelem výše zmíněných příčin je skutečnost, že se všemi těmito okolnostmi se dá pracovat, pokud spolu jako tým dokážou správně komunikovat a pokud ví, jak k takovému řešení přistoupit.

Proto se autorka práce domnívá, že jedním faktorem, který konflikt nadále zhoršoval, byl nevhodně zvolený přístup k řešení konfliktů. Dle Čakrta (2000, s. 69) je zvolený přístup dán dvěma hledisky:

- Ochotou ke spolupráci, tedy do jaké míry si jsou schopní vyjít vstříc a respektovat se.
- Asertivitou, tedy do jaké míry jedna strana usiluje o prosazení a uspokojení svých vlastních zájmů.

V týmu nejdříve převládal kooperativní přístup (tzv. win-win) k řešení konfliktů, členové týmu se snažili si vzájemně vycházet vstříc. Později respondenti zaznamenali, že jedna strana přešla do konfrontačního stylu řešení konfliktů a prosazuje jen svůj názor bez ohledu na důsledky, které to má na ostatní (tzv. win-lose). Druhá strana ovšem stále pokračovala v domnělé kooperaci, a proto ustupovala požadavkům první strany. Konfrontační přístup první strany způsoboval vytváření negativních emocí u strany druhé. Ta tento nesoulad odmítala snášet po delší dobu. Z toho důvodu druhá strana také přešla ke konfrontačnímu stylu řešení konfliktů a vedou proti sobě válku, ve které prohrávají obě strany.

Další příčinu autorka spatřuje v dosavadním nenalezení společného cíle a směřování, proto se v týmu neustále bije několik tendencí různých skupin členů týmu.

Šetek (2012) popisuje, že dle teorie behavioristické firmy je firma tvořena skupinami, které mají rozdílné tendence a cíle. V případě, že by byl maximalizován cíl pouze jedné skupiny, tak lidé z jiných skupin s jinými cíli budou naštvaní a frustrováni, jelikož jejich cíle nebudou splněny. V takové firmě nejde o maximalizaci nějakého cíle, jde o splnění určité úrovně každého z těchto cílů tak, aby všechny skupiny byly spokojené.

Jeden respondent zmínil, že konflikt ovlivňují jednotliví členové.

R5: „*Ve zkratce šlo o to fungování jednotlivých členů, protože to odráží to, jak ta situace vypadá teď. Každý tam má něco.*“

Podle Sanberga může být zdrojem napětí v týmu individuální vývoj jednotlivých osob. Jedna osoba procházející změnou může ovlivnit celý tým.

Autorka této práce se domnívá, že právě tento faktor ovlivňuje vznik a vývoj konfliktů i u vybraného týmu. Mnoho jedinců si prochází intrapersonálními konflikty, osobními problémy a působí na ně další okolnosti.

Dalším faktorem, který dle autorky práce nepodporuje řešení konfliktu, je nevhodný styl vedení business team leadera týmu a jeho vysoké nároky na tým. Dle Kouzese a Posnera (2014, s. 209) mohou být leaderi s vysokými očekáváními příliš nároční a agresivní. Mohou být netrpěliví, frustrovaní a vzteklí, což způsobuje, že se lidé cítí být zahrnutí do kouta, jsou méně otevření a ochotní riskovat.

### 5.1.2 Zhodnocení motivace k řešení konfliktů

Na grafu 1 lze sledovat, že na začátku je motivace k řešení konfliktu v týmu poměrně vysoká, protože členové týmu věří, že svou situaci zvládnou vyřešit.

Když se situace v týmu na začátku druhého roku studia mezi skupinami eskaluje, stoupá motivace nejvíce angažovaných členů v konfliktu jej vyřešit, a také se o to snaží. Naopak konflikt v tu chvíli nemají potřebu řešit členové, kteří v něm nejsou tolik zapojení nebo jimž se daná situace protiví.

Následně nastává obrat a na grafu lze vidět, jak tito samí lidé, kteří jsou méně zapojení v konfliktu a jejichž motivace byla nižší, jsou o pár měsíců později mnohem více motivovaní situaci měnit a také pro to podstupují potřebné kroky. Naopak v důsledku aplikování nefungujících řešení nastává opravdu výrazný propad v motivaci doprovázený frustrací u členů, kteří jsou silnějšími zastánci některé ze stran. To jsou lidé, kterých se konflikt více dotýká, a pro které je osobní.

Naopak na konci února dochází opět k opačnému efektu. Zvedá se motivace u členů, kterým předtím výrazně opadla, což je nejspíš dáno zlepšením atmosféry v týmu a alespoň malým posunem vpřed. Zatímco u členů, kteří dokázali zvednout tým v prosinci, dochází k mírnému poklesu motivace konflikt dále řešit. U nich zůstává otázka, zda je to způsobeno tím, že po mírném zlepšení již nepocítují takovou potřebu s aktuálním stavem týmu dále pracovat nebo jestli v tom hraje roli odlišný faktor. To nelze jasně vyčíst ani z výsledků rozhovorů.

Členové týmu, kteří se dokázali zapojit do řešení konfliktu ve chvíli, kdy ostatní byli frustrovaní a demotivovaní, se pohybují na aktuálním sociogramu ve středu týmu. Ocitají se tak uprostřed mezi dvěma skupinkami a vytvářejí mezi nimi most díky svým dyadickým vztahům. Ačkoliv se nepodařilo konflikt vyřešit, tak je-

jich snahy přispívají ke zlepšení vztahů v týmu a k opětovnému rozprouzení komunikace mezi členy.

Po téměř celou dobu trvání konfliktu panovala v týmu ochota a snaha s aktuální týmovou situací pracovat, zlepšovat jí a zkoušet různá řešení.

### 5.1.3 Zhodnocení aplikovaných řešení konfliktů

Dialogický způsob řešení konfliktů je univerzální způsob řešení, který se snaží používat po celou dobu existence týmu. Cílem tohoto řešení je zjistit, jak na danou situaci/téma nahlíží různí členové a jaká zaujímají stanoviska. Na základě toho se snaží hledat vhodná řešení. V drtivé většině případů sklouznou do diskuze, ve které se snaží najít východiska z dané situace. Tento způsob řešení konfliktů byl na začátku efektivní, jelikož v týmu panovala vysoká ochota se navzájem vyslechnout, vznesenou záležitost řešit a vzájemně se přizpůsobit. Ovšem z rozhovorů vyplývá, že časem a s kumulací většího množství konfliktních témat či pojmenovaných problémů, se jejich přístup začal měnit a tento způsob řešení se stal spíše příležitostí k hádkám a dohadování.

V čím pokročilejší fázi konfliktu byli, tím méně efektivní se tento způsob řešení pro zlepšení situace v týmu ukázal. Autorka této práce se domnívá, že je to způsobeno tím, do jaké míry si jsou schopní navzájem naslouchat, respektovat se, pozastavit se nad daným problémem a vyjádřit svůj úhel pohledu. Je to též úzce propojeno s mírou motivace účastníků konflikt řešit a to ke spokojenosti všech účastníků či alespoň většiny z nich.

Plamínek (2012, s. 48) doporučuje podobnou metodu, kterou on sám nazývá „projednávání“, používat pouze v prvních dvou fázích konfliktu nebo v té poslední, jak lze vidět na obrázku 4. To odpovídá též zkušenosti zvoleného týmu.

Vytvoření organizační struktury družstva vyřešilo problém některých členů, kteří necítili, že by do týmu zapadli a nedokázali v něm najít svou roli a užitek. Krátce po zavedení tohoto řešení na něj dokázaly reflektovat a vrátit se zpět k obsazení některých rolí, ve kterých někteří členové týmu nebyli spokojeni. Autorka zaznamenala, že toto řešení mělo kýžený efekt jen po dobu, kdy na něj reflektovali. Když k této reflexi a aktualizaci obsazení jednotlivých pozic docházelo až po delší době, snižoval se dlouhodobý pozitivní efekt tohoto řešení na tým.



Dle Hovorky (2020) má správně navržená pracovní role (pozice) největší vliv ze všech firemních procesů na míru motivace pracovníků a to jak do kladných tak záporných hodnot. To znamená, že nejvíce ze všech popsanych faktorů určuje, zda bude pracovník svou prací motivován či demotivován.

Dalším způsobem řešení konfliktů pro vybraný tým je teambuildingová akce *Cabin in the woods*. Je tomu tak především proto, že na něm dochází k předání zpětné vazby mezi všemi členy 1 na 1, přičemž kvalita je dána formou předání zpětné vazby a mírou připravenosti jednotlivých členů. Další podstatnou složkou této akce je společně strávený čas mimo běžné pracovní povinnosti, což pozitivně ovlivňuje vztahy mezi jednotlivými členy týmu. Členové týmu hodnotí toto řešení jako pozitivní, nicméně jeho efekt trvá vždy maximálně měsíc. Poté začali respondenti sledovat známky zhoršení situace a postupný návrat k původnímu stavu.

Z toho důvodu se autorka práce domnívá, že se členové týmu až příliš spoléhají na tuto akci jako na řešitele všech problémů a nepracují na prevenci a řešení konfliktů v době mezi těmito akcemi, čímž by mohli zabránit opětovné eskalaci problému.

Řešení konfliktu vzniklého v projektu *Zažij vejšku* proběhlo správně nejdříve pouze na úrovni projektového týmu, přesto se konflikt nepodařilo vyřešit a rychle se přenesl do celého týmu. Pokusy o řešení konfliktu narazily do zdi, kvůli rezignaci a obranným mechanismům jednoho z členů týmu. Zablokování jednoho člena posunulo celý tým do pokročilejší fáze konfliktu. Touto situací zároveň došlo k narušení stability systému. Dle Plamínka (2011, s. 102) je stabilita charakterizována schopností systému dosahovat rovnováhy (např. dohod o řešení konfliktů) pomocí různých mechanismů. V tomto případě se jedná o efektivní komunikaci, která byla přerušena. K této situaci a reakci zmíněného člena týmu předcházel dlouhý vývoj a kombinace několika faktorů, např. intrapersonální konflikty nebo nakupení nevyřešených sporů.

Posledního uskutečněného *Cabin in the woods* se autorka práce sama účastnila jako mediátor týmové diskuze s cílem pomoci týmu vyřešit konflikt, kterému čelili. Cíle se nepovedlo dosáhnout. Jedním z důvodů byla nedostatečná zkušenost s řešením konfliktů zvoleného mediátora, nedostatečný čas na přípravu a pokročilý stav konfliktu. Autorka se pokusila o depersonifikaci četných emocionálních sporů,

kteřé v té době mezi členy panovaly, zjistit povahu konfliktu a jeho příčiny. V průběhu řešení se účastníci několikrát přiblížili k bodu, kdy se mohli přehoupnout ke konstruktivnímu řešení konfliktu, nicméně k tomu nedošlo a nezbývalo dost času na to, depersonifikovat též zbývající spory. Následně některé z nevyřešených sporů eskalovaly a tím celý pokus o řešení konfliktu vrátily o několik kroků zpět. Nepodařilo se vyřešit podstatu jejich konfliktu.

Dle Plamínka (2012, s. 47) řešení napomáhá znalost fází konfliktů a schopnost použít správné způsoby řešení ve správné chvíli.

Projekt Svařáčky do ručky byl dle autorky použit pouze jako řešení symptomů nikoliv příčin. Symptomem byl nízký pracovní výkon a mizivá motivace členů týmu.

V období které následovalo, došlo k největšímu poklesu motivace a k frustraci části týmu. Další řešení, která zkoušeli, řešila pouze symptomy nebo nebyla dotažena do konce. Řešení, která dle respondentů přispěla ke zlepšení situace, byla změna obsazení rolí team leadera a event managera. Nový event manager zorganizovanými akcemi pomohl zlepšit atmosféru, která v týmu panovala. Začínají se díky tomu vídat mimo pracovní povinnosti a poznávat se více na osobní rovině. Umožnilo se tak postupné obnovování vztahů, důvěry a komunikace mezi některými členy týmu.

Team leader byl v konfliktu příliš zaangažován, tudíž změna pomohla jemu i týmu. Fehlau (s. 48) radí, aby se leadeři nestavili do dominantní role či do dominantního postavení. Vznikne-li u druhé strany pocit, že je tlačena ke zdi, spor tím spíše nabude na tvrdosti. Pokud chcete dojít k řešení konfliktu rychle, je třeba vyjít druhé straně vstříc tak daleko, jak je to možné, i když to nebude snadné.

V čím pozdější fázi konfliktu se nacházeli, tím méně způsobů jak konflikt řešit jim zbývalo a tím náročnější to pro ně bylo, jelikož se museli vypořádat s konfliktem samotným, ale i s důsledky které do dané fázi způsobil.

## 5.2 Doporučení

Dle Kuchyňky (1996, s. 61) nelze netečně přihlížet vývoji pokonfliktní situace, ale je třeba minimalizovat důsledky konfliktu. To platí jak pro individuální tak skupinovou rovinu. Doporučuje se zaměřit na 3 oblasti prevence konfliktů:

- Zabránění vzniku konfliktních situací hledáním a aktivním odstraňováním příčin a podmínek jejich zrodu
- Zamezit škodlivým důsledkům konfliktních situací
- Zabránění (opětovného) vyhrocení konfliktní situace

**Vyřešení zbývajících sporů:** V této chvíli je potřeba konflikt a jeho příčiny dořešit, a zabránit tak jeho znovuobjevení a vyhrocení. Dle odpovědí respondentů je zjevné, že pro mnoho členů týmu je již konflikt z větší části vyřešen, někteří z nich však situaci vnímají jako falešně dobrou a konflikt pociťují nadále. Tyto jedince je potřeba identifikovat a pomoci jim vyřešit konflikty, které pociťují. Tým se nachází v nestálé fázi konfliktu, kdykoliv se může snadno vrátit do předchozí fáze střetu (Medlíková, 2007, s. 25).

Nejdříve je potřeba depersonifikovat nevyřešené spory mezi těmito členy (není třeba vztahovat na celý tým). Depersonifikace bude probíhat snáze, pokud při ní bude přítomný nestranný člověk, který usnadní komunikaci mezi dotyčnými členy a zasáhne v případě potřeby, aby nedošlo k další eskalaci konfliktu. Plamínek (2012, s. 36) popisuje depersonifikaci jako prostoupení emocionálním obalem k jádru konfliktu. Aby se tak stalo, je potřeba si druhou stranu vyslechnout, porozumět těmto emocím (což neznamená souhlasit) a přijmout realitu jejich existence. Tento způsob řešení napomáhá odeznění emocí a návrat racionální konverzace. Následně je možné řešit jádro sporu. Je možné, že po odstranění emočního obalu zjistí, že v jádru již žádný problém není.

S členy týmu, kteří stále nepovažují konflikt za vyřešený, by měl team leader pracovat na individuální bázi a aktivně s nimi tuto situaci řešit.

**Změna přístupu k řešení konfliktů:** Přístup jaký k řešení konfliktů zvolili, zásadně ovlivnil úspěšnost jednotlivých řešení a také pocit, jaký z něj jednotliví účastníci měli.

Aktuálně se v týmu aplikují dva z nich. Jedním z přístupů je vyhýbání se konfliktu. Vychází z přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí a z toho důvodu je potřeba ho potlačit nebo ustoupit, avšak při opakovaném použití vyvolává frustraci (Čakrt, 2000, s. 71). Druhým je dle odpovědí respondentů kooperace. Je doporuče-

no, aby si tým tento přístup k řešení konfliktů vědomě zvolil a vzájemně se hlídali v jeho držení se.

Čakrt (2000, s. 72) definuje tento přístup k řešení jako zaměření se na řešení problémů, vyjasnění stanovisek a rozdílů.

Dalším doporučením je, aby si tým ve chvíli, kdy se objeví nový konflikt, nejdříve definoval, v čem spočívá problém, v čem se strany shodují a v čem se odlišují. Při hledání řešení je pak zásadní si uvědomit, že obě strany stojí společně proti pojmenovanému problému.

**Změna pohledu na konflikty:** Tento bod velmi úzce souvisí s bodem předchozím, jelikož perspektiva jakou nahlíží na konflikty, ovlivňuje i jejich postoj a přístup k jejich řešení. Je doporučeno, aby na konflikty pohlíželi jako na systémové upozornění ohlašující chybu či nedostatek v některém z procesů či nastavení. A brali je jako pomocnou ruku při hledání zlepšení vlastního fungování. Takto lze konflikty využít ke zlepšení svého výkonu.

**Společný cíl a pravidla:** Řešením jedné z příčin na celotýmové úrovni je nalezení společného směřování konkrétně týmového cíle a vize, která by sjednotila různorodost zájmů v týmu. To však není možné, dokud nebudou vyřešeny stávající konflikty.

Dle Hospodářové (2008, s. 121) je zásadní pro vedení týmů, aby všichni znali jasně nastavená pravidla, která by měla být dodržována.

Předtím než tak učiní je potřeba, aby si vyjasnili vzájemná očekávání od studia i od sebe navzájem. Jelikož tak neučinili, tak jsou někteří členové dle výpovědí zmatení z tlaku, jež na ně je vyvíjen. Nejsou si vědomi, jakých standardů se snaží dosáhnout, jelikož je druhá strana pravděpodobně nedostatečně definovala, co je příčinou jejich frustrace.

Pokud se bude zdát nemožné najít jeden společný cíl, je možné definovat cíle různých skupinek. A společně se následně shodnout na více cílech a na úrovni, jaké se u každého z těchto cílů budou snažit dosáhnout, tak aby byly všechny skupiny spokojené. K definovanému cíli a směřování je třeba se pravidelně vracet a aktualizovat jej, je v pořádku pokud se po čase změní. Následně je potřeba přijít s akčními kroky k jeho plnění a jeho pravidelné připomínání si.

**Reflexe:** Je navrženo využít tento nástroj několika způsoby.

Kuchyňka (1996, s. 68) doporučuje v závěrečné části konfliktu sumarizovat poučení z konfliktní situace, vyvodit poučení pro prevenci a zamyslet se nad dopadem a odezvou konfliktní situace.

Tato reflexe umožní členům týmu si zvědomit, čím si prošli a proč. Lze se k ní následně vrátet v případě potřeby. Je také možné, že jako přímí účastníci budou schopni, objevit další příčiny a nežádoucí důsledky konfliktu, které bude třeba řešit, a na které nebylo poukázáno tímto výzkumem vzhledem k omezenému množství dat.

Další využití této metody je reflexe na aplikovaná řešení. Několikrát se vybranému týmu stalo, že na řešení, které aplikovali, nereflektovali nebo reflektovali pouze jednou. Tento způsob vypořádávání se s konflikty a problémy má však pouze omezený efekt na skutečné nebo dlouhodobé vyřešení dané situace. Je doporučeno reflektovat na aplikované řešení opakovaně v určených časových intervalech. Dle výstupů z reflexe a aktuální situace je třeba řešení měnit a přizpůsobovat.

Z odpovědí respondentů se ukázalo, že dokážou zpětně reflektovat na své činy, reakce atd. Konflikt ovlivňuje současná vyspělost, vývoj jedinců a práce jednotlivců sama na sobě. Z toho důvodu je doporučeno v průběhu konfliktu využít jakoukoliv techniku reflexe, která dokáže pomoci jednotlivcům se pozastavit nad probíhající situací a získat nadhled. To jim pomůže si uvědomit, jak jejich chování ovlivňuje průběh a řešení konfliktu či zda aktuální způsob řešení je vyhovující. Dovolí jim, podstoupit si od situace, která se děje, pojmenovat situaci a uvědomit si některé z okolností konfliktu. Využití tohoto nástroje může změnit přístup či postoj některých členů ke konfliktu nebo zabránit další eskalaci konfliktu.

**Vytvoření prostředí podporující učení:** Důsledkem týmových konfliktů je ztráta důvěry a vůle spolupracovat. Proto je potřeba postupně vytvořit či obnovit prostředí důvěry a vzájemné otevřenosti.

Na důvěře totiž dle Kouzese a Posnera (2014, s. 223) závisí spokojenost pracovníků, kvalita komunikace, upřímné sdílení informací, přijetí změny, leaderův

vliv, týmový a firemní výkon. Čím více věří ve své leadery a organizaci, tím lepší mají výsledky.

Pro vytvoření takového prostředí je potřeba stanovovat společné cíle a úkoly, rozvíjet princip vzájemného prospěchu, rozkouskovat projekty, aby se podpořilo společné úsilí a podporovat interakci tváří v tvář napříč celým týmem.

Doporučena je též snaha o vytvoření kultury dosahování drobných vítězství a o poučení se ze zkušeností. Je potřeba je slavit a mluvit o nich. Z odpovědí respondentů vyplývá, že se cítí být nedocenění, a že chybí pozitivní přístup, který by vyvážil tlak a negativitu některých členů.

Cílem je vytvořit podporující prostředí plné sdílení informací, tvorby a zkoušení nových nápadů a vzájemné pomoci. K tomu je potřeba přispívat řadou malých kroků, jelikož je třeba vytvoření návyku, získání důvěry a změna mindsetu.

Nicméně je potřeba nalézt v týmu advokáty této změny, kteří budou v týmu tuto myšlenku propagovat, mluvit o ní a podstupovat kroky, které k tomuto cíli tým dovedou.

Odborníci zjistili, že když na pracovišti panují silné vazby, lidé jsou schopní se mnohem více pustit do učení (Kousez a Posner, 2014, s. 209). Proto je vhodné i nadále podporovat zlepšování vztahů díky teambuildingovým akcím a společně stráveným časem mimo práci. Díky tomu zároveň členové týmu podporují efektivnější a frekventovanější komunikaci napříč týmem.

Pro vytvoření takové kultury je též třeba podporovat v týmu přicházení s novými nápady a experimentování. Tento přístup dokáže přidat k práci hravost a radost a zároveň pomůže členům týmu snáze uniknout svým mentálním modelům a omezením.

**Vybudování návyku předávání zpětné vazby:** Respondenti v rozhovorech zmiňovali, že mají problém s dáváním či přijímáním zpětné vazby. Je žádoucí, aby sami členové aktivně přemýšleli, jak se v tom mohou vzájemně podpořit.

Zpětná vazba samovolně proudící v týmu funguje jako samoopravný mechanismus, když se organismu vychýlí z rovnováhy nebo některý z členů překročí hranici. Cílem je, aby si členové týmu vzájemně předávali zpětnou vazbu (jak pozitivní tak negativní) na běžné denní bázi dle potřeby.

V této chvíli si členové týmu potřebují předávání a přijímání zpětné vazby nejdříve natrénovat. Proto je třeba nejdříve vytvořit takové příležitosti uměle a vybudovat tento návyk. To je možné provést několika způsoby.

Ze zkušeností respondentů vyplývá, že ideální je pravidelný feedback na měsíční bázi. První možností jsou pravidelná setkávání se na speciální schůzce věnované zpětným vazbám v této frekvenci. Další možností je zavedení půl hodinového časového okna po některém z jejich meetingů, kdy by členové setrvali v pracovních prostorách a dali tak ostatním možnost za nimi přijít a zpětnou vazbu předat.

Pro vytvoření takové kultury je třeba, aby team leader a další členové s přirozenou autoritou dbali na to, jakým způsobem oni sami zpětnou vazbu přijímají a jakým způsobem k ní přistupují.

**Práce team leadera s týmem:** Podstatným způsobem tým ovlivňuje team leader v rámci své práce s jednotlivci v týmu. Je žádoucí, aby se s lidmi v týmu setkával na individuálních schůzkách a probíral s nimi překážky, které je brzdí, poznal jejich motivaci a nadále s nimi pracoval. Je třeba podporovat rozvoj jednotlivců, tak aby každý našel v týmu své místo, a v čem může být prospěšný. Doporučením je pomáhat členům rozvíjet své silné stránky a být úspěšnými.

Je potřeba, aby team leader šel ostatním příkladem, aby ze všech nejvíce usiloval o podporu komunikace a spolupráci v týmu, zvláště mezi znesvářenými dvěma skupinami.

## 6 Závěr

Hlavním cílem je zhodnotit zvolené způsoby řešení konfliktů vybraného obchodního družstva. Dílčím cílem práce je na základě provedeného šetření dodat zvolenému týmu doporučení, díky kterým může zabránit vzniku dalších konfliktů nebo obnovení těch starých.

Teoretická část se zabývá poznatky z teorie, které slouží k porozumění problematice řešení konfliktů. Tato část se věnuje příčinám a vývoji konfliktů, způsobům jejich řešení a úloze manažera v procesu řešení konfliktů.

Praktická část se zakládá na kvalitativních metodách výzkumu. V rámci výzkum byly uskutečněny rozhovory s členy vybraného týmu a zúčastněné pozorování týmu při řešení konfliktu na akci Cabin in the woods. Tyto výzkumné metody pomohly zachytit vývoj a řešení konfliktu a zhodnotit aplikované způsoby řešení.

Významným objevem je zjištění, že pro efektivní řešení konfliktů je potřeba přizpůsobit zvolení nástroje řešení konfliktu aktuální fázi konfliktu.

Dalším zjištěním je, že v čím pokročilejší fázi konfliktu se tým nachází, tím méně existuje způsobů jak konflikt řešit a tím náročnější je se vypořádat s konfliktem samotným a jeho důsledky, které způsobil.

Z rozhovorů a pozorování bylo zjištěno, že způsob jakým k řešení konfliktů přistoupili, zásadně ovlivnil úspěšnost jednotlivých řešení a pocit, jaký z něj jednotliví účastníci měli.

Dalším výsledkem práce je že, k aplikovaným způsobům řešení konfliktu je třeba se v pravidelných intervalech vracet, vyhodnocovat je a upravovat dle potřeb aktuální situace, aby se udržel jejich pozitivní efekt na tým.

Krom těchto výsledků bylo v rozhovorech zjištěno že, práce jednotlivců sama na sobě je i při řešení konfliktů velmi důležitá, jelikož vývoj konfliktu ovlivňuje i vyspělost a vývoj jeho jednotlivých účastníků.

Mezi hlavní doporučení, která vychází z výzkumu a jsou podpořena teorií, patří depersonifikace zbývajících sporů, pravidelná zpětná vazba, vytvoření prostředí podporujícího učení a změna přístupu ke konfliktům a jejich řešení. Mezi další doporučení patří nastavení společného cíle a pravidel, práce team leadera s členy týmu na individuální bázi a reflexe.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- BASU, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 2013. Praha: Grada. Poradce pro praxi. 112 s. ISBN 978-80-247-5032-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press. 152 s. ISBN 978-80-7261-347-2.
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 2000. Praha: Management Press. 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FEHLAU, Eberhard G. c2003. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
- HOLÁ, Lenka. 2003. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOUZES, James M. a Barry Z. POSNER. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-853-8
- KUCHYŇKA, Zbyněk. *Jak se stát úspěšným manažerem?: rady doopravdy i naruby*. 1996. Praha: Sekurkon. 102 s.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. 2012. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. 136 s. ISBN 978-80-247-4016-4.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 2007. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.
- PLAMÍNEK, J. 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. 379 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

## Webové stránky

HOVORKA, Petr. Firemní kultura a motivace zaměstnanců. In: *Brandbakers* [online]. 28.4.2020 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: [htt-](http://brandbakers.cz/homepage/new/273?lang=cs_CZ)

[ps://brandbakers.cz/homepage/new/273?lang=cs\\_CZ](http://brandbakers.cz/homepage/new/273?lang=cs_CZ)

SANDBERG, Björn. Conflict Resolution in a Nutshell. In: *Dandy people* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://dandypeople.com/blog/conflict-resolution-in-a-nutshell/>

ŠETEK, David. Mikroekonomie 2 - 18. alternativní cíle firmy 1: Behavioristické teorie firmy, Model zaměstnanecké firmy. In: *Ekospace* [online]. 2012 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/3-mikroekonomie-2/21-18-alternativni-cile-firmy-1>

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1	Rozdíl mezi horkým a studeným konfliktem.....	19
Obrázek 2	Standardní vývoj konfliktu .....	20
Obrázek 3	Vývoj konfliktu.....	21
Obrázek 4	Jednotlivé stupně vývoje konfliktu .....	22
Obrázek 5	Postup řešení sporu .....	28
Obrázek 6	Blízké vztahy ve vybraném týmu v roce 2022 .....	37
Obrázek 7	Sociogram vybraného týmu – únor 2022.....	38
Obrázek 8	Blízké vztahy ve vybraném týmu v roce 2023 .....	39
Obrázek 9	Sociogram vybraného týmu – únor 2023.....	40
Obrázek 10	Vývoj konfliktu vybraného týmu .....	51

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1	Příčiny konfliktního chování a postupy řešení .....	32
-----------	---	----

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1	Motivace členů vybraného týmu k řešení konfliktu v čase.....	59
--------	--	----

## 9 Přílohy

### 9.1 Příloha č. 1

#### Obecná struktura rozhovoru:

Kdy jsi začal pozorovat první známky konfliktu?

Jaké první známky konfliktu jsi pozoroval?

Jak konflikt pokračoval? Jaké důležité milníky si pamatuješ?

Jakými způsoby jste konflikt řešili?

Kdy byla tato řešení provedena? A kdo konflikt řešil?

Jaká řešení fungovala a jaká ne? Proč?

Jak moc jsi chtěl v této době konflikt řešit? (Na stupnici 1-6) Tato otázka byla položena na každý respondentem zmíněný milník konfliktu

Jak vypadá vaše týmová situace v této chvíli? Co za známky konfliktu pozoruješ?

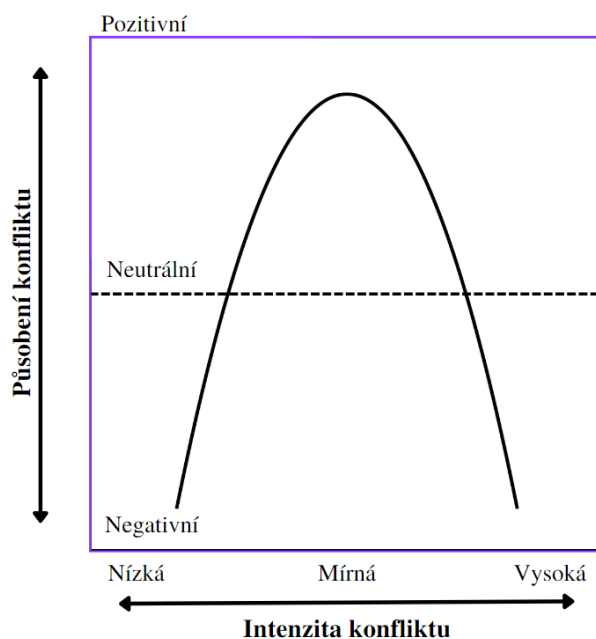
Jak se cítíš v týmu?

Jak konflikt ovlivňuje tvůj tým?

Co pro řešení konfliktu děláte teď?

### 9.2 Příloha č. 2:

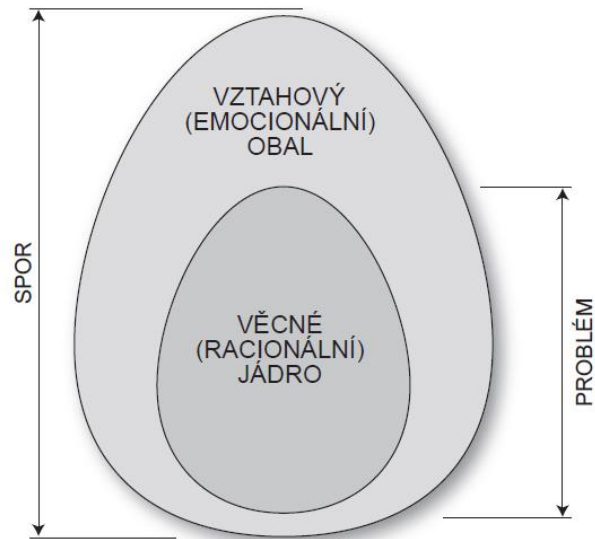
Dokumentace k tématu 3.2.1 - Vyvážený pohled na konflikt



Zdroj: Čakrt (2000, s. 16), vlastní zpracování

### 9.3 Příloha č. 3

Dokumentace k tématu 3.1.3 - Rozdíl mezi problémem a sporem



Zdroj: Plamínek (2012, s. 9)

### 9.4 Příloha č. 4

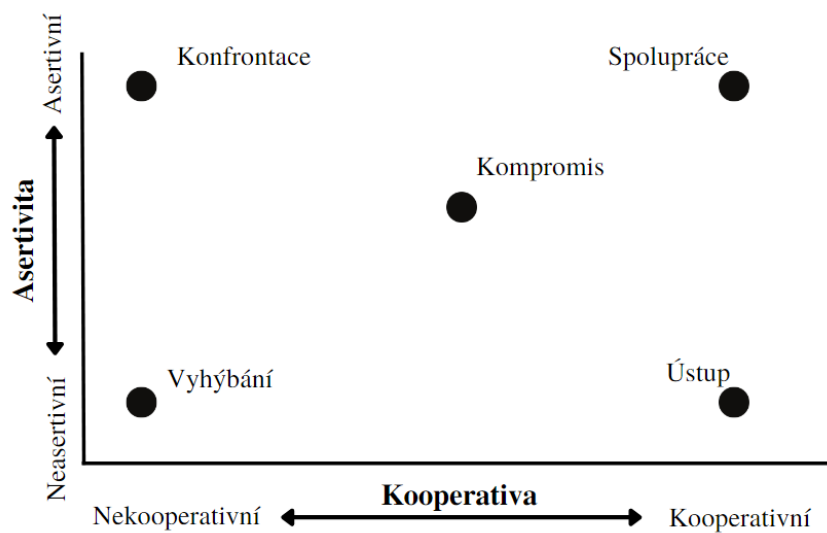
Dokumentace k tématu 3.2.1 - Základní techniky řešení konfliktů

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

Zdroj: Plamínek, 2012, s. 41

## 9.5 Příloha č. 5

Dokumentace k tématu 3.2.1 - Dimenze orientací zvládání konfliktu



Zdroj: Čakrt, 2000, s. 70, vlastní zpracování