

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Bakalářská práce

Marie Kolmanová

Konflikt jako sociální proces v organizaci

Conflict as a social process in the organization

Především bych chtěla poděkovat doc. PhDr. Jiřímu Buriánkovi, CSc., a PhDr. Jiřímu Trundovi za jejich ochotu, kterou mi věnovali, a za jejich cenné rady a připomínky. Děkuji Mgr. Daně Mudd, Ph.D., za vedení práce a všem respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 16.8.2012

Marie Holmanová
.....

Obsah

Obsah	6
Úvod.....	8
1 Vymezení pojmů	9
1.1 Organizace	9
1.2 Sociální proces.....	12
1.3 Konflikt.....	14
1.3.1 Typy konfliktů.....	17
1.3.2 Konflikt v teorii.....	19
2 Konflikt jako proces.....	22
2.1 Příčiny.....	23
2.2 Řešení	25
2.3 Důsledky	30
3 Výzkum postojů a zkušeností s konfliktními situacemi	32
3.1 Cíle a realizace výzkumu.....	32
3.2 Návrh a popis souboru.....	35
3.3 Analýza a interpretace dat.....	37
3.3.1 Zkušenost s konfliktními situacemi.....	37
3.3.1.1 Přímé zapojení do konfliktních situací.....	37
3.3.1.1.1 Přímé zapojení do konfliktních situací – podle počtu zúčastněných osob	39
3.3.1.1.2 Přímé zapojení do konfliktních situací – podle obsahu	43
3.3.1.2 Nepřímé zapojení do konfliktních situací.....	45
3.3.2 Postoj ke konfliktním situacím.....	47
3.4 Shrnutí výsledků	54
Závěr	55
Seznam použité literatury.....	56
Příloha č.1: Schéma pozitivního přístupu ke konfliktům (Plamínek, 2000, s.259).....	59
Příloha č. 2: Proces vývoje konfliktu – Plamínkův model (Plamínek, 2000, s. 272).....	60
Příloha č. 3: Proces vývoje konfliktu – Čákrův model (Čákr, 2000, s. 17)	61

Příloha č. 4: Způsoby řešení konfliktů (Plamínek, 2000, s. 270)	62
Příloha č. 5: Dotazník (česká i anglická mutace)	63
Příloha č. 6: Příklady konfliktů podle zařazení do typologie	75
Příloha č. 7: Adjektiva podle faktorů emocionální složky postoje	76
Příloha č. 8: Varianty odpovědí podle typů Thomasova modelu	77
Příloha č. 9: Charakteristiky zkoumaného vzorku	78
Příloha č. 10: Tabulky s pořadím konfliktních situací – přímé zapojení	79
Příloha č. 11: Shapiro–Wilk test: přímé zapojení respondentů podle typů konfliktů	83
Příloha č. 12: Kruskal–Wallis test: přímé zapojení respondentů do konfliktních situací podle příslušnosti ke společnosti	84
Příloha č. 13: Mann–Whitney test: používaný jazyk podle míry přímého zapojení do intrapersonálních konfliktů	85
Příloha č. 14: Závislost mezi používaným jazykem ve společnosti a intrapersonálním konfliktem	86
Příloha č. 15: Mann–Whitney test: přímé zapojení do intrapersonálních konfliktů podle pohlaví a jejich závislost	87
Příloha č. 16: Průměrný počet výběrů typů konfliktních situací v roli svědka	88
Příloha č. 17: Grafické znázornění konfliktů, se kterými mají respondenti zkušenost v roli svědka	93
Příloha č. 18: Shapiro–Wilk test: emocionální složka	96
Příloha č. 19: T–testy: emocionální složka	97
Příloha č. 20: T–test: kognitivní složka	102
Příloha č. 21: Bodové vyhodnocení Thomasova modelu	103
Příloha č. 22: Umístění respondentů na Thomasově modelu podle společností	104
Příloha č. 23: Grafické znázornění umístění respondentů na škálách postoje ke konfliktům	106
Příloha č. 24: Párový T–test: rozdílnost postoje ke konfliktům a typu, kterým se respondent charakterizoval	108
Příloha č. 25: Kruskal–Wallis test: Postoj ke konfliktům podle hodnocení vztahů na pracovišti a podle schopnosti umět řešit konflikty	109

Úvod

Konflikt představuje běžný projev lidského chování. Přesto na něj v hovoru či v médiích bývá nahlíženo jako na něco špatného nebo nechtěného. Naprosto souhlasím s postojem Jara Křivohlavého (2002, s. 11), který na otázku „Jsou konflikty tragédií?“ odpovídá „Nemusí být, naučíme-li se rozumět jim, předcházet jim a řešit je tvořivě, a ne bouřlivě.“ (tamtéž, s. 11).

V této práci bych tedy především chtěla poukázat na to, že ne všechny konflikty musí nutně ztělesňovat něco negativního, čemu je nutno se vyhnout za každou cenu. „Špatný názor by měl živořit na okraji zájmu společnosti proto, že je špatný, ne proto, že je zakazován.“ (Plamínek, 2000, s. 268). Tím ale nechci celou otázku konfliktu bagatelizovat. Samozřejmě že ve společnosti existují takové konflikty, které jsou obtížně řešitelné a které mají mnoho různých negativních důsledků. Příkladem za všechny mohou být násilné ozbrojené konflikty s politickým podtextem. I na úrovni organizace můžeme najít konflikty, které žádná pozitiva nepřinášejí (např. mobbing).

Důležitost této problematiky vidím především v její praktické aplikaci. Využití teorie konfliktu může například pomoci mnohým manažerům v efektivním řízení a rozvoji organizace. Jak ukazují některé výzkumy¹, právě řešení konfliktů je jedna z vysoce ceněných manažerských vlastností a manažeři se s nimi musejí velmi často potýkat. O aktuálnosti problematiky svědčí také to, že jak vyplývá z dostupných dat ze sociologických výzkumů², nezanedbatelné procento lidí označuje své vztahy na pracovišti jako chladné či konfliktní. Lidé se však neseťkávají s konflikty pouze v zaměstnání, ale mohou se s nimi potýkat kdekoliv.

¹ Například se jedná o výzkum, který provedla The American Management Association, nebo sociologický výzkum katedry sociologie FF UK Aktér 2008.

² Můžeme vycházet například z výzkumů, které provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění nebo z výzkumů organizace ISSP Work orientation.

1 Vymezení pojmů

Nejprve bych se chtěla věnovat vymezení klíčových pojmů – organizace, sociální proces a konflikt. Definice všech těchto pojmů není jednoznačná a v literatuře se objevuje mnoho různých pojetí a formulací.

1.1 Organizace

Pojem organizace používá mnoho vědních disciplín (např. biologie, sociologie, psychologie, teorie řízení). Biologie zkoumá v této souvislosti především lidský, či biologický organismus, jenž má různé části a funkce, které se doplňují, tak aby mohl fungovat jako celek. V běžném hovoru můžeme organizaci chápat jako řád, systém, pořádek či jako instituci. Můžeme najít celou řadu dalších významů.

V této práci budu uvažovat organizace z pohledu sociologie, psychologie a teorie řízení. Samozřejmě i tyto vědní disciplíny nahlízejí na problematiku různě, avšak můžeme najít společné znaky, kterým se budu věnovat o něco podrobněji. Nejdříve uvedu několik definic pojmu organizace.

Jan Keller (2007, s. 10) hovoří o formálních organizacích, které definuje jako „(...) uměle ustavený sociální útvar vybavený normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů“. Na tomto místě bych ráda zdůraznila, že se ve své práci nebudu zabývat pouze formální stránkou organizace, ale také jejím neformálním pozadím, které bývá někdy klíčové pro její fungování.

Podobně jako Jan Keller definuje organizaci Milan Nakonečný (2005, s. 12), který říká že „(...) organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností“. Také podle Edgara H. Scheina (1969, s. 15) je organizace „(...) racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“.

Výše uvedené definice si jsou velmi podobné, přestože každá zdůrazňuje něco jiného. Vyplývá z nich, že organizace představuje sociální skupinu, která chce dosáhnout určitého cíle. Tato skupina má vlastní hierarchii (strukturu), která představuje klíč k odpovědnosti a k rozdělení úkolů, díky jejichž splnění dosáhne celá skupina stanoveného cíle. Využíváním

principů dělby práce dosáhnou jedinci daleko větší míry užitku, než kdyby každý z nich pracoval sám. Kvůli různorodosti úkolů je nutné, aby výsledek práce jednotlivců ve skupině byl kontrolovaný a plánovaný.

Amitai Etzioni (1964, s. 3) považuje za základní charakteristiky organizace dělbu práce, centra moci, která koordinují průběh procesů vedoucích k cíli, a nábor členů. Člen organizace by tedy měl chtít dosáhnout stejných cílů jako organizace, ale také by měl být ochoten dodržovat její pravidla. V případě nesouladu může dojít ke konfliktu, čemuž se budu věnovat později. Přestože lidský faktor hraje v organizaci velkou roli, jsou její členové nahraditelní. Tím se mimo jiné odlišuje od jiných sociálních skupin, které nevznikly formálním způsobem s konkrétním účelem.

V současné době můžeme pozorovat velmi široké spektrum organizací v ekonomické, sociální, kulturní, náboženské či politické oblasti. „Organizace je totiž symbolem pokroku, vysoké efektivnosti všech forem práce, podmínkou blahobytu i dosažení politických, vojenských, sociálních a kulturních cílů“ (Szczepeński, 1968, s. 24). Růst počtu organizací je jedním ze znaků moderní společnosti, avšak organizace se objevovaly například už ve starověkém Egyptě. „Důsledkem toho je, že se vytváří zvláštní typ osobnosti, který byl (...) nazván ‚organizačním člověkem‘ “³ (Szczepeński, 1968, s. 27). Na jedince tak ve společnosti stále více dohlížejí různé organizace, které ovlivňují jeho život a do jisté míry omezují jeho individualitu, protože je žádoucí, aby byl jejich členem a řídil se jejich pravidly.

Organizaci můžeme chápat dvěma způsoby. Tím prvním je na organizaci nahlíženo jako na proces, „(...) jehož základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností (úkolů) jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle (...)“ (Tureckiová, 2004, s. 7). V tomto případě se také někdy hovoří o organizování. Jan Keller (2007, s. 12–13) považuje tento přístup za tzv. technickou linii, která soustředí svou pozornost především na problematiku fungování organizací. Blanka Doktorová (1992, s. 8) dodává, že „předností této koncepce je důraz na dynamičnost každé organizace a předmětem pozornosti jsou procesy správní, technické, technologické, ekonomické, obchodní apod.“.

Druhý způsob chápe organizaci jako systém „(...) vyznačující se vnitřní strukturou (formální a neformální vazby/struktury) a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury (...)“ (Tureckiová, 2004, s. 7). Jan Keller (2007, s. 12–13) hovoří o tzv. teoretické linii, jež se zabývá spíše obecnými strukturami vztahů uvnitř organizace. Podle Blanky Doktorové (1992,

³ Jedná se o termín W. H. Whyta, který ho použil ve stejnojmenné knize *The Organization Man* (vydané r. 1956). Podle Jana Kellera (2007, s.153) „však mnohé nasvědčuje tomu, že organizovaná modernita byla jen jednou relativně krátkou a historicky přechodnou fází ve vývoji moderní společnosti.“ Podle něj můžeme v současné době spíše pozorovat přechod od organizací k sítím.

s. 8) představuje spojení interpersonálních vztahů „společný cíl, spolupráce a systém komunikace“.

Podle mého názoru je potřeba se na organizaci dívat komplexně, a tedy z obou úhlů pohledu. Obecné charakteristiky struktury nám mohou pomoci lépe vysvětlit dynamické procesy fungování uvnitř organizace. A naopak.

V organizaci můžeme pozorovat dva typy struktury – formální a neformální. Formální struktura je jasně vymezená podle hierarchie řízení. Obvykle bývá sestavena podle funkcí, které členové vykonávají. Neformální struktura se odlišuje, tím, že na rozdíl od formální vznikala spontánně na základě osobních sympatií mezi členy. V pohledu na organizaci jako celek je tedy potřeba brát v úvahu obě struktury, které se od sebe mohou odlišovat. Každá totiž určitým způsobem ovlivňuje chování jednotlivců a jejich vnímání okolí.

Principy fungování organizace se zabývá vědní disciplína teorie organizace (teorie řízení), která má interdisciplinární charakter (vychází z poznatků teorie her, matematiky, psychologie, sociologie a dalších teorií). V literatuře se objevují tři koncepce teorie řízení. První z nich klade důraz na specializovanou formální strukturu a na pravidla, díky kterým lze dospět k vytyčeným cílům. Za představitele této koncepce jsou považováni například Frederick Winslow Taylor (*dílo The Principles of Scientific Management z roku 1911*), Max Weber (*dílo Wirtschaft und Gessellschaft z roku 1925*) a Henri Fayol (*dílo Exposé des principes généraux d'administrativ z roku 1908*).

Druhá koncepce, škola Human Relations, nahlíží na organizaci z pohledu neformálních vztahů, které vznikají zcela spontánně. Zdůrazňuje úlohu jednotlivců, nikoliv formální strukturu, kterou tato koncepce považuje za neefektivní. Cílem organizace je přežít. Představiteli této koncepce jsou například Elton Mayo (*dílo The Human Problems of an Industrialized Civilization z roku 1933*), George Caspar Homans (*dílo The Human Group z roku 1950*) nebo Michel Crozier (*dílo The Bureaucratic Phenomenon z roku 1964*).

Třetí koncepce je charakterizována pohledem na organizaci jako na otevřený systém. Na organizaci se pohlíží jako na proces, který reaguje na vnější prostředí a jeho podněty. Představiteli jsou například Tom Burns a George MacPherson Stalker (*dílo The Management of Innovation z roku 1961*).

Dále se nebudu zabývat různými koncepcemi teorie řízení. V této části práce nemám dostatek prostoru, abych podrobněji rozebírala jednotlivé koncepce. Pouze jsem chtěla nastínit obecné charakteristiky, ze kterých budu dále vycházet. Na organizaci je možné nahlížet různě, ale vždy by se mělo brát v úvahu, že se jedná o složitý komplex procesů, které

se dějí uvnitř určité struktury. Organizaci nejenže limituje její struktura a vlastní členové, ale také ji prokazatelně ovlivňuje její okolí, ve kterém působí.

Pro účel této práce jsem zvolila pracovní kolektiv (podnik) jako organizaci. Na tomto příkladu jsou totiž jasně patrné všechny zmíněné charakteristiky organizace.

1.2 Sociální proces

Nyní bych chtěla obecně vymežit pojem sociální proces a stručně se zabývat sociálními procesy, které můžeme pozorovat v organizaci. František Zich (1986, s. 169) obecně charakterizuje sociální proces jako „(...) takové působení složek sociálního systému (které vzniká na základě společenských činností lidí), jež vede ke změně uspořádanosti vztahů mezi lidmi, k určitému stupni organizovanosti těchto vztahů, k určité integrovanosti lidských pospolitostí (...)“.

Sociální proces není ve společnosti ani v jednotlivých organizacích jeden. Je tedy třeba rozlišit, ve kterých oblastech mohou sociální procesy působit. Z hlediska systému, ve kterém probíhají, je Jan Szczeпаński (1966, s. 147) rozděluje do šesti kategorií – 1. intrapersonální procesy; 2. procesy existující ve vztahu mezi dvěma jednotlivci; 3. procesy existující mezi jednotlivcem a skupinou; 4. procesy měnící vnitřní organizaci a strukturu pospolitosti; 5. procesy měnící vztahy mezi dvěma skupinami; 6. procesy měnící organizaci a strukturu globální společnosti.

Z hlediska obsahu rozlišuje Jan Szczeпаński (1966, s. 148–157) tyto kategorie sociálních procesů: procesy přizpůsobení (vznikají, octne-li se jednatel v nové situaci), procesy spolupráce (dochází tak k souznění ve vykonávání daných úkolů, které vede k oboustrannému užitku), soutěžení (vzniká z potřeby několika jedinců, kteří chtějí dosáhnout svých zájmů stejnými prostředky), konflikt (jednatel nebo skupina se snaží docílit svého na úkor jiných), procesy společenského pohybu (jedná se o procesy reorganizace⁴ a dezorganizace⁵) a procesy změn v kulturních systémech (procesy změn ideologií, náboženství apod.). Všechny výše zmíněné kategorie zahrnují mnoho dalších „podprocesů“.

⁴ Proces reorganizace následuje po dezorganizaci. Jedná se o „(...)hledání nového uspořádání změněných prvků pospolitosti (...)“ (Szczeпаński 1966, s. 156)

⁵ Dezorganizace spočívá v rozpadu stávajících institucí, které už nesplňují svoji funkci a ztratily nástroje kontroly. Většinou dochází k „objevování (...) vzorů chování rozdílných od vzorů uznávaných za přípustné“ (Szczeпаński 1966, s. 153)

Podrobněji se však ve své práci budu věnovat pouze konfliktu, který vymezím v následující části.

Z výše uvedeného vyplývá, že sociální proces je soubor nějakých činností, které mají za cíl něco změnit. Není možné je sledovat odděleně, jelikož jde o složitý komplex jevů, jež na sebe navazují (a vzájemně se ovlivňují či doplňují). Jedná se tedy o dynamický prvek. Jako obecný příklad sociálních procesů ve společnosti bych uvedla socializaci a výchovu.

V této části se od obecného vymezení sociálních procesů vrátím zpět k organizaci a objasním, jaké sociální procesy můžeme v organizaci pozorovat. V organizaci nevystupují jedinci samostatně, ale jsou vázáni na určitou skupinu, ve které mají různé vztahy. V těchto skupinách můžeme pozorovat mnoho interakcí, které mají formální, ale i neformální podobu. „Skupiny si vytvářejí vlastní hodnoty a normy, které ovlivňují chování i pracovní výkon. Organizace je tedy komplexním společenským systémem (...)“ (Doktorová, 1992, s. 35).

Při zkoumání sociálních procesů, je podle mého názoru, potřeba pohlížet na problematiku z různých stran. Sociální procesy tvoří síť nejrůznějších činností, které se vzájemně, ať už přímo, či nepřímo, ovlivňují. Všechno souvisí se vším. Za příklad sociálních procesů v organizaci můžeme označit komunikaci, kooperaci, organizační změnu a konflikt. Nyní se těmto procesům budu krátce věnovat a naznačím jejich důležitost pro organizaci.

Hlavním účelem komunikace je sdělování informací mezi jednotlivci, a to především prostřednictvím komunikačních sítí. Komunikační sítě mají dvojí podobu – formální a neformální. Pro organizaci jsou důležité obě podoby, které by měly v rámci organizace fungovat co možná nejefektivněji. V případě, že formální komunikace, která je dána strukturou organizace, funguje nedostatečně, nahradí ji do jisté míry neformální komunikace. Neefektivní komunikace často připomíná spíše dětskou hru na tichou poštu a to pak má za následek negativní dopady na celou organizaci. A právě poruchy v komunikaci bývají hlavním průvodním jevem u konfliktů, které můžeme v organizaci pozorovat.

Náhled na problematiku komunikace a její co největší efektivitu se proměňuje v různých obdobích. V 60. letech 20. století se do popředí dostávají především schopnosti přesvědčování, třeba i nátlakem. Upřednostňuje se sebeprosazování se a hlavně se zdůrazňuje, aby se lidé nenechali manipulovat. V této době také byla formulována pravidla asertivní komunikace. V 70. letech 20. století „se pozornost obrací k naslouchání, respektování ostatních, vcítění do jejich potřeb a pocitů“ (Bělohlávek, 2006, s. 17).

V 90. letech pak můžeme pozorovat vytvoření teorie verzatilní komunikace. Tato koncepce navrhuje, že efektivní komunikace dosáhneme tak, že uzpůsobíme styl komunikace podle toho, s jakým typem lidí právě komunikujeme. Stojí na třech principech (verzatilní

vedoucí nepoužívají žádný postup v přehnané míře; verzatilní vedoucí uplatňují protichůdné postupy vyváženě; verzatilní vedoucí správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují). (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010, s. 9–12) Její nástroje stojí na pěti taktikách (taktika harmonie v komunikaci, taktika převzetí způsobu argumentace, taktika protiargumentu, taktika nátlaku a taktika obchodování), díky kterým mohou lidé efektivně komunikovat. S verzatilní komunikací souvisí i výběr vhodné strategie řešení konfliktních situací, kterým se budu věnovat později.

Dalším sociálním procesem v organizaci, který chci zmínit, je kooperace, čili „optimální souhra, či součinnost jednotlivců, směřující k dosažení společného cíle“ (Doktorová, 1992, s. 65). V organizacích hraje zásadní roli, díky které organizace dosahují rychleji a efektivněji svých cílů, než kdyby jednotlivci pracovali samostatně. V organizaci můžeme najít mnoho podob kooperace. Za její nejcharakterističtější formu považují týmovou práci. Kooperace ovlivňuje nejenom pracovní prostředí, ale především pomáhá budovat neformální vztahy mezi jednotlivci. Při nezvládnutí tohoto procesu může opět nastávat konflikt.

Organizace není statický prvek, ale jedná se o dynamický subjekt, který se neustále vyvíjí. K tomuto vývoji přispívá mimo jiné i organizační změna, která má za cíl něco zásadně změnit vně organizace, ať už se jedná o změnu struktury, systému řízení, či technické změny. K tomuto procesu by se mělo přistupovat velmi citlivě, lidé by měli být na změnu připraveni a měli by chápat její účel, aby se mohli přizpůsobit. K organizační změně obvykle dochází za pomoci dalších procesů (například kooperací či konfliktem).

1.3 Konflikt

Než se však začnu zabývat konfliktem jako jedním z procesů v organizaci, pokusím se vymezit, co tento pojem znamená. Jak už jsem jednou zmiňovala, tomuto pojmu se věnují všechny společenské vědy a každá na něj pohlíží z jiného úhlu pohledu a interpretuje ho po svém. Jan Keller (1990, s. 20) tento fakt ilustruje na příkladu různých společenskovědních analýz z oblasti etologie, psychologie, historie, matematiky a sociologie.

„Etologický přístup bude konflikty mezi lidmi považovat za projevy agresivity, která má instinktivní pozadí (...)“ (Keller, 1990, s. 20). Středem zájmu psychologické analýzy bude individuum a na základě jejího zkoumání se bude „(...) snažit vydělit konfliktní typy a odhalit

faktory, které zformovaly jejich osobnost právě tímto způsobem“ (Keller, 1990, s. 20). Historie bude na konflikt nahlížet faktograficky, případně se bude snažit o rekonstrukci vývoje, který zkoumané konflikty ovlivnil. Matematicko-logická analýza „bude zkoumat optimální způsoby rozhodování při souboru předem zadaných podmínek“ (Keller, 1990, s. 20). Sociologie zase bude především zkoumat skupiny, jejich hodnoty, různé role jedinců, problematiku rozdělení moci a další sociální jevy vně skupiny (jako například komunikaci mezi členy).

Je prokazatelné, že každá vědní disciplína bude obhajovat svůj specifický úhel pohledu. Avšak i v rámci jedné konkrétní disciplíny můžeme pozorovat různé přístupy a názory na konflikt. Tomu se však budu věnovat později v části „*Konflikt v teorii*“.

Dále se budu zabývat definicemi termínu konflikt a jeho obecnými charakteristikami. Definice, které uvedu, se od sebe odlišují a pohlížejí na konflikt různě. Vzájemně si jsou tyto definice komplementární. Podle Jara Křivohlavého (2002, s. 17) konflikt „(...) znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí“. A dodává (tamtéž, s. 19), že se jedná o „takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany“.

Jiří Plamínek (2009, s. 14) považuje konflikt za „(...) to, co do jinak pokojných systémů (rodin, firem, společností, přírody) vnáší nerovnováhu nebo nestabilitu. (...) jsou to tedy destabilizující aspekty systému“.

Jiná definice pojmu konflikt říká, že se jedná o zamýšlený boj mezi aktéry, kteří využívají sociální sílu k poražení či odstranění soupeře, který vede k získání moci, zdrojů a dalších pro aktéry vzácných hodnot (Himes, 1980, s. 14).

Laird W. Mealiea a Gary P. Latham (1996, s. 494) uvádějí několik charakteristik, které podle van de Vlierta vystihují konfliktní situaci. Podle něj ke konfliktu dochází, když alespoň jedna strana pocítuje frustraci, která je oběma stranami poznatelná. Frustrace vychází ze subjektivních pocitů, a tudíž nemusí odpovídat objektivní realitě. A dále říkají, že mezi konfliktem samotným a frustrací neexistuje závislost.

Pro konflikt je charakteristické, že „musí být zúčastněnými stranami vnímán a pocítován“ (Čakrt, 2000, s. 11). Můžeme tak vycházet z teoremu amerického psychologa Willama Thomase, který říká, že *jestliže je určitá situace lidmi definovaná jako reálná, pak je reálná ve svých důsledcích*⁶. Ačkoli zúčastněné strany pocítují situaci jako konfliktní, nezúčastnění jedinci ji za konfliktní vůbec považovat nemusí. Při posuzování, zda situace je,

⁶Jedná se o jeden z konceptů interpretativního paradigmatu v sociologii. Tento teorém použil W. Thomas v knize *The Unadjusted Girl* v roce 1923.

nebo není konfliktní, záleží pouze na hodnocení zúčastněných stran. Pro posouzení neexistují žádná objektivní měřítka.

Dalšími charakteristikami podle Michala Čakrta (2000, s. 12) jsou opozice („(...) existence dvou či více stran, jejichž cíle nebo zájmy se zdají být protichůdné“ (Čakrt, 2000, s. 12)), nedostatek zdrojů (prostředků, jako například moc, lidé, peníze, prestiž) a aktivní blokační činnost.

Stejně jako jsou odlišné definice termínu konflikt, tak se různí i názory na jeho prospěšnost. Každý autor se ke konfliktu staví odlišně. Jiří Plamínek vnímá konflikt velmi pozitivně (viz schéma uvedené v příloze č. 1). „Konflikt je legitimní formou lidské interakce“ (Plamínek, 2000, s. 269). Tuto myšlenku obhajuje základními právy člověka – právem přemýšlet a právem lišit se – z toho vyplývá svoboda slova a respekt k odlišnostem. Konflikty přirovnává k motoru, díky kterému dochází k pohybu a tím pozitivně ovlivňuje společnost. Avšak dodává, že konflikt také potřebuje příznivé prostředí, které umožní společné hledání optimálního řešení. Z toho podle Jiřího Plamínka (2009, s. 34–35) vyplývá legitimita konfliktů, ale i jejich prospěšnost. Proto bychom se měli s faktem existence konfliktů smířit a neměli bychom je odstraňovat.

S názorem Jiřího Plamínka souhlasím, ale nemyslím si, že je možné ho aplikovat absolutně. Základní úskalí vidím v tom, že ne všichni respektují odlišné názory a jsou schopni hledat společné optimální řešení. Kdyby tomu tak bylo, lidé by nevedli žádné války, neexistovala by šikana apod. Podle mého názoru Jiří Plamínek popisuje ideální situaci. Kdyby opravdu všichni postupovali podle uvedeného schématu, které by navodilo příznivé prostředí, každý konflikt by mohl být dořešen, a to co možná nejlepším způsobem.

Pojem konflikt bývá často spojován s pojmy spor nebo problém. Je však důležité říci, jak se od sebe odlišují. Podle Jiřího Plamínka (2009, s. 19) „jde spíše o dva přístupy k řešení konfliktů než o dva principiálně rozdílné typy“. Spor označuje za „konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení“ (Plamínek, 2009, s. 19). Mají jak racionální, tak emocionální jádro, na rozdíl od problémů, které jsou jenom racionální. Problémy považuje za „takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení“ (Plamínek, 2009, s. 19). Z tohoto důvodu lze problémy řešit racionálně. Řešení sporů je problematické, protože u nich hrají velkou roli emoce, k jejich řešení je potřeba depersonifikace⁷ (Plamínek, 2009, s. 20).

⁷Depersonifikaci Jiří Plamínek (2009, s. 20) popisuje jako nutnost odstranit emocionální složku sporu tím, že ji pojmenujeme a pak budeme řešit racionální složku. Při řešení sporů bývá často zapojen mediátor, který jako nestráník má určitý nadhled a není do konfliktu zatažen svými emocemi.

Pojednání o tom, co konflikt je a není, můžeme najít celou řadu. Pro účel této práce budu konflikt považovat za střet alespoň dvou aktérů, kteří mezi sebou vnímají rozpory a kteří na úkor druhého usilují o určité omezené zdroje.

1.3.1 Typy konfliktů

Dosud jsem se pojmem konflikt zabývala pouze v obecné rovině. Konflikty však v různých podobách doprovázejí všechny možné lidské činnosti. Kdekoliv a v jakékoliv situaci, jedná-li určitá skupina lidí, může se objevit konflikt. Z důvodu velké různorodosti je potřeba vydělit odlišné typy konfliktů, které usnadňují jejich náhled.

Ve společenských vědách bývá obecně uznáváno rozdělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob na konflikty intrapersonální (vnitřní konflikty jedné osoby), interpersonální (konflikty mezi dvěma lidmi), skupinové (konflikty uvnitř dané skupiny) a meziskupinové (konflikty mezi skupinami).

V psychologii (ale i v sociologii a teorii řízení) se dále objevuje rozdělení podle psychologické charakteristiky konfliktu na konflikty představ (kognitivní konflikty), názorů, postojů a zájmů. Konflikt představ vychází z odlišného vnímání, je dán různými zájmy a různými motivacemi každého jednice ve společnosti. Také bývá zkreslován různými faktory (např. předsudky nebo očekáváním). Každý si tedy ze situace zapamatuje něco jiného. Z toho vyplývá že „(...) existence odlišností v představách lidí o stejných věcech je jevem zcela normálním“ (Křivohlavý, 2002, s. 25).

Stejně tak je zcela přirozené mít odlišný názor. Konflikt názorů plyne z odlišného chápání situace. Názor se utváří spojením představy a určitého hodnocení. A stejně jako představy jsou i interpretace různých situací odlišné. Z našich představ a názorů si utváříme postoje. Postoj vyjadřuje vnitřní připravenost k jednání, myšlení nebo cítění. Jsou-li tendence jednání navzájem značně odlišné, může docházet ke konfliktu postojů.

Zájmy můžeme chápat tak, že jsou „příčinami postojů, tedy důvody toho, proč lidé postoje vyjadřují“ (Plamínek, 2009, s. 22). Zájem má charakter dlouhodobého zaměření na nějakou oblast. Konflikty zájmů vznikají kvůli protichůdnému chování různých lidí, kteří chtějí uspokojit své potřeby.

Toto rozdělení je však spíše učebnicové, a můžeme ho především uplatnit na experimentální konflikt, který představuje „uměle navozený interpersonální konflikt

v podmínkách laboratorního experimentu“ (Křivohlavý, 1996, s. 519). Experimentálnímu konfliktu se věnuje především sociální psychologie. Ve skutečném životě dochází spíše k tzv. smíšenému typu, kdy převládá určitá složka (Křivohlavý, 2002, s. 22).

Kromě experimentálního konfliktu rozlišujeme i další formy. Jedná se o konflikt sociální a konflikt rolí. Konflikt rolí bývá chápán buď v interpersonální rovině (kdy dochází ke konfliktu mezi různými nositeli, kteří zastávají rozdílné role), nebo v intrapersonální rovině (kdy dochází k rozporu mezi rolemi, které jedinec zastává současně). Střed rolí vyplývá ze samé podstaty komplementárnosti rolí. Především intrapersonální konflikt rolí může jedince neurotizovat a dezorientovat. Řešením bývá časoprostorové oddělení rolí.

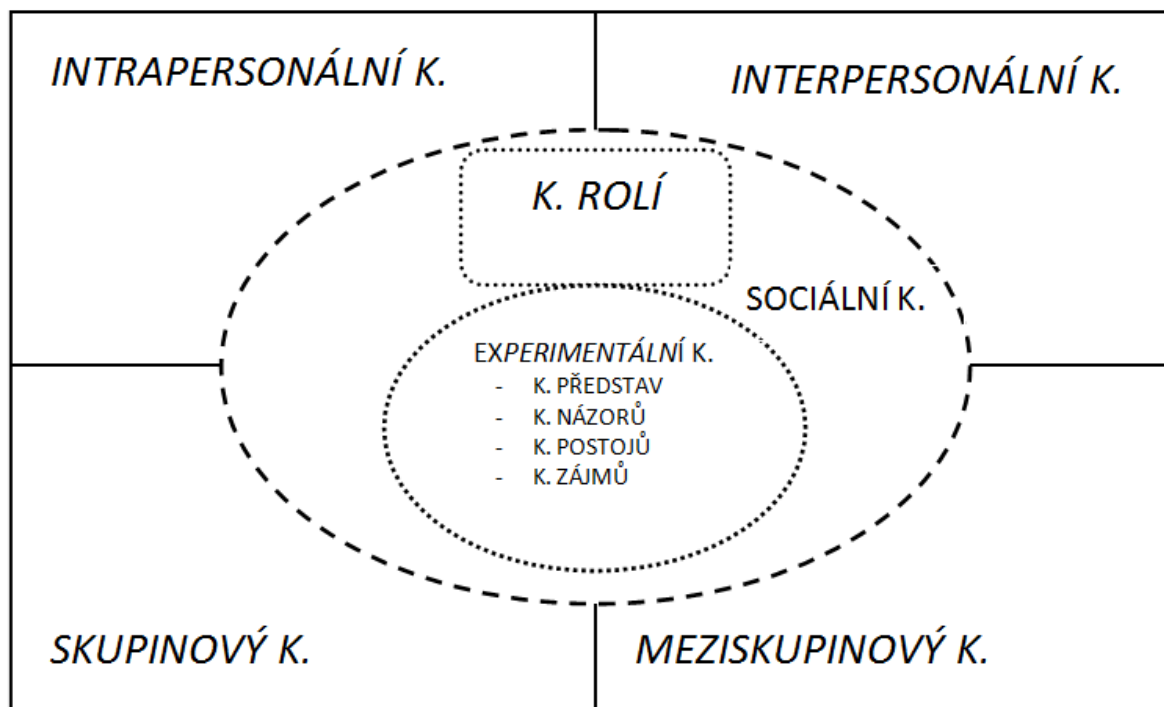
Sociální konflikt znázorňuje „v principu důsledek nedostatkovosti statků, o něž soc. aktéři usilují, a odlišnosti hodnot, které vyznávají“ (Keller, 1996, s. 520). Toto vymezení je jedno z nejobecnějších. Existuje široké spektrum sociálních konfliktů – např. mezigenerační, kulturní, politické, průmyslové nebo třídní konflikty. Sociálním konfliktům se věnuje mnoho teoretiků. Jejich různé přístupy se pokusím nastínit v další části práce (viz *Konflikt v teorii*).

Kromě výše uvedených typů můžeme v literatuře najít i další. Například Jiří Plamínek (2008, s. 122) rozděluje dva typy konfliktů, které určují povahu skupiny. Oba typy se rodí se vznikem skupiny. Jedná se o konflikty mezi zájmy jednotlivých členů skupiny a konflikty mezi potřebami jednotlivců a zájmy celku.

V organizaci může docházet ke všem výše zmíněným typům. Pro názornost uvádím schéma (viz Obrázek 1), do kterého jsem zahrnula různé roviny, jak se dá pohlížet na typologii konfliktu.

Dále můžeme v organizaci konflikty rozdělovat podle jejich obsahu, a to na *task conflict* (souvisí s obsahem a cílem práce), *relationship conflict* (vyplývají z mezilidských vztahů) a *proces conflict* (souvisí s tím, jakým způsobem je daná práce (úkol) vykonávána). *Relationship conflict* bývá především přičítána dysfunkce pro skupinu. Naopak *task conflict* a *process conflict* bývají považovány za funkční pro skupinu. Pozitivní funkce spočívá především v povzbuzení kreativity, podpoření inovací, v podněcování k novým nápadům a zájmu o problém. Avšak také je důležité prostředí, které tyto změny (pokud přinášejí zlepšení) podpoří (Robbins, 2002, s. 138–139).

Obrázek 1 – Typologie konfliktů



1.3.2 Konflikt v teorii

Sociologie (ale i ostatní společenské vědy) se v 19. a na počátku 20. století příliš nevěnuje systematické analýze konfliktu. To však neznamená, že se předtím ve společnosti žádné konflikty nevyskytovaly. Naopak v dějinách lidské společnosti můžeme najít tisíce válek, které byly konflikty způsobeny, ještě před 19. stoletím. Těm se však věnuje především historie, která se je snaží popsat a rekonstruovat. Jelikož se chci především věnovat konfliktům v organizaci, tak zde pouze nastíním hlavní teoretické koncepce, které se věnují podrobnější analýze problematiky.

Teprve od 30. let 20. století se problematika konfliktu zkoumá podrobněji a systematictěji. Mimo jiné k tomu vedl rozvoj teorie strategických her a různých modelů, které usnadňovaly její zkoumání. V této době se na konflikt pohlíželo jako na dysfunkční prvek, který narušuje harmonii a který je nutno eliminovat všemi dostupnými nástroji. „Podobně E. Mayo odsuzuje konflikt za narušení kooperace, G. A. Lundberg jako absenci

komunikace, W. L. Warner jako dezintegrující prvek v rámci komunity“ (Keller, 1996, s. 521). V teorii řízení odpovídá těmto názorům koncepce tradičního přístupu, která pohlíží na konflikt jako na problém, který je nutno odstranit už od zárodku.

Od poloviny 50. let 20. století začíná být na konflikt pohlíženo z jiného úhlu. V této době Lewis A. Coser zpracovává v práci *The Functions of Social Conflict*(1956) myšlenku pozitivních účinků konfliktu, které přispívají k udržení sociálních vztahů. Rozlišuje dva typy konfliktu – realistický a nerealistický. Nerealistický konflikt funguje jako „pojistný ventil“. Hlavním předmětem soupeřících stran není konflikt samotný, ale vybití agrese. Není možné ho ukončit vítězstvím nějaké strany, agresor by si totiž vybral jiný cíl. V případě realistického konfliktu se jedná o řešení reálně existujícího střetu a jeho ukončení je možné výhrou jedné strany. Podle Lewise A. Cosera není konflikt sám o sobě negativní a pro společnost nebezpečný prvek. Lewis A. Coser dále navazuje i na Karla Marxe a jeho myšlenku, že „(...) střetávání konfliktních zájmů je hlavní silou soc. dění“ (Keller, 1996, s. 521).

Dalším teoretikem je představitel kritické sociologie Charles W. Mills. Podle něj je společnost sama o sobě konfliktní. Charles. W. Mills se soustředil na odhalení latentních sporů, které jsou skryté ve společnosti.

Ralf G. Dahrendorf se také věnoval analýze teorie konfliktu, především ve své práci *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft* z roku 1957. Mimo jiné navazuje na myšlenky Maxe Webera a polemizuje s dílem Karla Marxe. Konflikty podle něj vznikají ze snahy získat moc a možnosti rozhodovat. Karel Marx podle něj chybně ztotožňoval možnost rozhodování a ovládnutí se soukromým vlastnictvím a z toho vyplývajících třídních konfliktů. Ralf G. Dahrendorf rozděluje konflikt na dva typy – politický a průmyslový. Dále rozděloval konflikty podle jejich násilnosti a intenzity. Stejně jako Lewis A. Coser se Ralf G. Dahrendorf zabývá nastavením pravidel, které by vniklé konflikty regulovaly.

Dalším, kdo se podrobněji věnoval studiu konfliktů, je Randall Collins, který společnost rozděluje na dvě třídy, jedna kontroluje nedostatkové statky a služby a druhá o ně usiluje. Podle něj má na průběh konfliktu vliv jazyk a typ konverzace. Svoji koncepci publikoval v práci *Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science* (1975).

Konfliktu se věnovali i jiní autoři, avšak výše uvedení patří k těm nejvýznamnějším, kteří ovlivnili celou teorii konfliktu. Myšlenkám výše uvedených autorů, které vznikaly zhruba od 50. let 20. století, odpovídá v teorii řízení koncepce Human relations. Škola Human

relations považuje konflikt za přirozený jev interpersonální komunikace, vychází z toho, že sbližuje jedince a má určitou funkci ve skupině (nebo ve společnosti vůbec).

Od 80. let se především objevují snahy o aplikaci teorie konfliktu na odvětvové sociologie a v teorii řízení se začíná rozvíjet oblast řízení konfliktů (*conflict management*).

2 Konflikt jako proces

Nyní se vrátím zpět k sociálním procesům v organizaci. Pro každou organizaci jsou charakteristické různé typy procesů, které se vyskytují v různé míře. Jak už jsem uvedla, konflikt je jedním ze sociálních procesů, ke kterým dochází v organizaci. V této části práci bych ráda popsala jeho možný průběh.

Průběh konfliktu bývá dosti individuální a nelze ho předvídat do detailů. „Pro většinu lidí je však zapojení do konfliktní situace provázeno nepříjemnými emocionálními prožitky“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 252).

V případě vzniku konfliktu můžeme uvažovat jeho dvě roviny – potencionální a skutečný konflikt. Podle Zbyňka Kuchyňky (1988, s. 17) „potencionální konflikt představuje situaci, v níž je konflikt ve stavu zrodu, tzn., že se sice projevují některé konfliktotvorné vlivy, ale stále ještě v nedostatečné intenzitě anebo v mizivém počtu“. Může se projevovat proměnlivostí nálad, nechutí k práci či poklesem zájmu. Účastníci si tuto situaci obvykle neuvědomují (Kuchyňka, 1988, s. 17). Konflikt se v této formě může projevovat dlouhou dobu a je i možné, že okolní podmínky způsobí, že se nikdy nevyvine do formy reálného konfliktu.

„Reálný konflikt představuje situaci, v níž se objevil iniciační podnět (trigger– spouštěč), jehož prostřednictvím dochází k přeměně potenciálního konfliktu v přímou kolizi protichůdných stran“ (Kuchyňka, 1988, s. 17). Zbyněk Kuchyňka (1988, s. 17) dále rozděluje reálný konflikt na dvě jeho podoby. Tou první je latentní konflikt, kdy se zainteresovaní jedinci snaží o skrývání celé situace. Tou druhou podobou je evidentní konflikt, který se projevuje navenek, a je tedy pozorovatelný i nezúčastněnými stranami.

Nejenom na vznik konfliktu, ale především na jeho průběh má silný vliv pracovní prostředí a okolí organizace. „Pracovní prostředí rozhodně není prostorem pro harmonickou spolupráci, která všem přináší prospěch, ale spíše prostředím, kde dochází ke skrytým i otevřeným střetům“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 264). S tímto výrokem tak úplně nesouhlasím. Podle mého se jedná o dvě extrémní situace. Jednou z nich je harmonická spolupráce, která je v organizacích možná, a tou druhou je prostředí plné sporů. Myslím si, že by obě složky měly být v rovnováze. Díky konfliktům dochází k určitému oživení, avšak nemůže docházet ke konfliktům, které by mohly způsobit krizi, která by mohla organizaci ohrozit.

Konflikt netrvá jeden okamžik, ale představuje komplexní proces, který se různě vyvíjí. To dokládají i různé modely. Jiří Plamínek (2009, s. 31–33) vyděluje několik fází vývoje konfliktu. Nultá fáze představuje stav klidu, první fáze signalizuje varovné příznaky a ve druhé fázi pozorujeme značné odlišnosti. Do této doby se konflikt stále projevuje jako problém a je možné ho řešit racionálně a bez emocí, avšak od třetí fáze se stává sporem, a tudíž v něm začínají hrát podstatnou roli emoce. Třetí fázi označuje jako polaritu. Čtvrtá reprezentuje separaci, pátá představuje destrukci, šestá vyčerpání a sedmá fáze znamená latenci. (Celý diagram průběhu včetně možností, jak řešit jednotlivé fáze, je zobrazen v příloze č. 2.)

Podobný model nastínil i Michal Čákr (2000, s. 16–37), který vychází především z modelu od Stephen P. Robbinse. (Schéma modelu je taktéž uvedeno v příloze č. 3.) Konflikt rozděluje na čtyři fáze. Tu první představuje vznik potencionální opozice, kdy vznikají výchozí podmínky pro vznik konfliktu. Druhá fáze zobrazuje vnímání a personalizaci, kdy útoky nejsou záměrné a nejsou ani vnímány jako nepřátelské. Třetí fázi označuje jako jednání, jedná se o zjevný otevřený konflikt. Poslední čtvrtá fáze zahrnuje výsledky (pozitivní nebo negativní), které konflikt způsobil.

Oba modely jsou si dost podobné. Podle mého názoru je Čákrův model spíše přehlednější a aplikovatelnější na různé konfliktní situace. Každý konflikt probíhá různě a někdy bývá složité od sebe jednotlivé fáze odlišit. Proto za nevýhodu Plamínkova modelu považuji to, že konflikt rozděluje do většího množství fází, které od sebe ve skutečnosti nemusí být jasně oddělitelné.

V následujících podkapitolách se budu postupně věnovat možným příčinám, řešení a důsledkům, které konflikty v organizaci vyvolávají.

2.1 Příčiny

Někteří autoři, jako například Luboš Novotný a Jitka Rozhonová (2007, s. 27–28), uvádějí, že za příčiny konfliktů na pracovišti můžeme označit rozdílnost pohlaví, stáří, potřeb, priorit, cílů, duševní nevyrovnanost, emoční intelekt, sociální inteligenci nebo různé hodnoty. S tímto výčtem tak úplně nesouhlasím, nemyslím si, že se jedná o opravdové příčiny a že například pouze rozdílnost pohlaví může způsobit konflikty. Diverzitu lidí nepovažují za příčinu konfliktu. „Rozdíl věku, vlastností, nálad nebo cílů není sám o sobě zdrojem

vzniku rozporné nebo konfliktní situace (...)“ (Kuchyňka, 1988, s. 8). Každý rozdíl či rozpor není konfliktem.

Samozřejmě tento fakt může hrát určitou roli, ale podle mého spíše ovlivňuje prostředí, ve kterém se konflikty utvářejí. Myslím, že určitá míra diverzity je na pracovišti vítána a i žádána. Tento názor zastává i Stephen P. Robbins (2002, s. 140) podle kterého je diverzita důležitá a díky tomu, že jsou jedinci různí, mají různé zkušenosti a k problémům přistupují jinak. Celá skupina tím získá více podnětů, které může využít. Je tedy důležité rozdělit systémové příčiny, které jsou determinovány prostředím organizace, a situační příčiny, které jsou důsledkem aktuální situace.

Za hlavní příčinu konfliktu bývá často považována špatná (nedostatečná) komunikace. Tuto domněnku dokládá i Jiří Plamínek (2000, s. 85), který na základě své praxe uvádí, že „(...) byly právě poruchy komunikace podstatou a prvotní příčinou konfliktu ve více než 60 % případů. Pouze necelých 40 % konfliktů bylo primárně způsobeno rozdílnými zájmy jednotlivých stran sporu“.

S tím však Stephen P. Robbins (2002, 141–143) nesouhlasí. Příčinu konfliktů na pracovišti vidí především ve struktuře vztahů a v osobnostních charakteristikách. Přesto dodává, že nedostatečná nebo nadměrná komunikace může hrát důležitou roli. Podle mého názoru není jednoduché určit obecně hlavní příčinu konfliktů. Záleží na individuální situaci.

Komplexnější pohled na příčiny předkládá Josef Koubek (2007, s. 336–338), který rozlišuje možné zdroje konfliktů v organizaci na osm skupin. Jedná se o zdroje 1. v osobnosti a sociálním chování jedinců; 2. v nedorozumění; 3. v nedostatecích personální práce; 4. ve stylu vedení lidí v organizaci; 5. ve způsobu formování týmů; 6. ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur; 7. v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách; 8. v příčinách nacházejících se mimo organizaci. Myslím si, že toto rozdělení uvažuje většinu možností, které mohou nastat jak přímo v organizaci, tak i mimo ni. Je důležité uvědomit si, že žádná organizace není zcela izolována a má na ni vliv mnoho faktorů.

Podobný pohled na příčiny má i Michal Čakrt (2000, s. 18–24). Podle něj je nutné, aby byly splněny určité podmínky, které umožňují vznik konfliktu. A dodává (tamtéž, s. 18), že „jejich přítomnost neznámá, že konflikt musí *nutně* nastat“ (pozn. kurziva použita v originále). Rozděluje je do tří kategorií.

Tu první reprezentuje struktura, která tvoří systémovou proměnnou a která je dána organizací. Vyplývá z nutnosti, že spolu lidé musí spolupracovat a komunikovat. „Obecně se za strukturální faktory (...) pokládají takové proměnné jako velikost skupin, míra jejich

pracovní specializace, srozumitelnost soustavy odpovědností a pravomocí, nesoulad cílů a postupů, styl vedení či systém odměňování“ (tamtéž, s. 18).

Další možné příčiny vidí v komunikaci. A stejně jako Stephen P. Robbins říká, že nejenom nedostatečná, ale i nadměrná komunikace může být důležitým faktorem. Příčiny, které mají zdroj v komunikaci, většinou pramení z „nedorozumění či šumu v komunikačních kanálech“ (tamtéž, s. 20).

Třetí kategorii příčin představují osobnostní proměnné, které souvisí s utvářením představ, názorů, postojů a zájmů. Jak jsem již naznačila výše, každý člověk si utváří představy, názory, postoje a zájmy zcela odlišně. Odlišný způsob jednání tedy může hrát velkou roli. Čtvrtá kategorie reflektuje okolí a to, jaký má vliv prostředí na utváření konfliktu. Nejedná se však pouze o prostředí, ve kterém organizace působí, ale i o prostředí uvnitř organizace. (tamtéž s. 21–24.)

Stejně jako Čakrt vidí příčiny i jiní autoři. Keith Davis (1985, s. 209) považuje za možné zdroje konfliktů organizační změnu, osobní spory, rozdílné hodnoty, ohrožení pozice nebo rozdílné vnímání. Laird W. Meliea a Gary P. Latham (1996, s. 497) zase vidí zdroje v různých zájmech, cílech, hodnotách, ve velikosti moci a autonomie, osobnostních charakteristikách a v komunikaci.

Za nejpřehlednější a nejrozpracovanější považuji rozdělení, které načrtl Josef Koubek a Michal Čakrt, avšak Čakrtovo rozdělení považuji za více obecné a aplikovatelné. O povaze příčin konfliktů v organizaci můžeme tedy říci, že pramení z různých zdrojů, kterými jsou především strukturální předpoklady organizace (styl vedení a řízení manažerů, systém hodnocení, hierarchie zaměstnanců, prostředí apod.) a také osobnostní charakteristiky zaměstnanců (způsob komunikace a jejich jednání). Všechny tyto zdroje mohou v určité kombinaci způsobit konflikt.

2.2 Řešení

Řešení konfliktů nabízí mnohé možnosti a každý k nim přistupuje jinak. Nezáleží však pouze na dovednostech a znalostech zainteresovaných jedinců, ale také na přístupu organizace jako celku.

Každá organizace přistupuje k řešení konfliktů jinak. Organizace, které můžeme charakterizovat tím, že smýšlejí tradičním způsobem, jsou strnulé a nedynamické,

se vyznačují tím, že jejich nástrojem bývá „reorganizace práce, změna pracovních náplní a povinností a především posílení centralizace“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 265). K tomu Václav Cejthamr a Jiří Dědina dodávají (tamtéž, s. 265), že tento druh organizací má pak většinou problémy s vleklými a neřešenými konflikty, častějšími osobními spory a stížnostmi, nezájmem o společné cíle a rezignací na řešení problémů. Naopak podle Václava Cejthamra a Jiřího Dědiny (2010, s. 265) moderní a dynamické organizace „(...) vidí konflikt jako způsob zvyšování znalostí a dovedností, jako faktor zvyšování produktivity a generátor inovačních přístupů a řešení“.

Souhlasím s Václavem Cejthamrem a Jiřím Dědinou, že způsob, jakým se organizace obecně rozhodují, hraje určitou roli v tom, jak jednají jejich zaměstnanci. Avšak i v dynamické organizaci se mohou objevit lidé, kteří se budou vyhýbat problémům a nechají je přerůst do vleklých osobních sporů. Určitou roli zde, podle mého názoru, hraje i odvětví, ve kterém se organizace pohybuje. Organizační dispozice jsou tedy jedním možným faktorem, který hraje roli při výběru vhodného způsobu řešení.

Jaro Křivohlavý (2002, s. 39) uvádí dvě formy řešení konfliktů – podle něj extrémní – soupeření a spolupráce. „K soupeření dochází obvykle tam, kde je něčeho málo a kde si na to dělají nárok dva soupeři, avšak dostat to může jen jeden z nich. Proto dochází mezi nimi k boji typu ‚kdo s koho‘. Výsledkem je jeden vítěz a druhý poražený“. Soupeření lze charakterizovat jako nepřátelský vztah, kdy se aktéři navzájem podezírají a nedůvěřují si. Jeden druhého se snaží zmást a zatajit důležité informace (Křivohlavý, 2002, s. 45).

„(...) při spolupráci každý nakonec dostane něco, takže všichni jsou na konci o něco bohatší než na začátku“ (Křivohlavý, 2002, s. 42). V tomto případě se jedná o přátelský vztah, kdy aktéři mezi sebou vedou diskusi a otevřeně si vyměňují informace.

U formy soutěžení je podle mě dále důležité rozlišovat, zda účastníci dodržují určitá pravidla, nebo se snaží vyhrát za každou cenu. Protože i když prohra při dodržení pravidel může druhou stranu frustrovat, tak to celkově nezpůsobí hlubší následky, než když protistrana nehraje fair. Také si myslím, že spolupráce má své nevýhody, protože stojí spoustu úsilí a času a ne vždy může být pro obě strany výhodná.

Jiný pohled na možné řešení konfliktů v organizaci přináší Václav Cejthamr a Jiří Dědina (2010, s. 264), kteří považují za nejúčinnější řešení izolaci znesvářených stran. Avšak dodávají, že tento prostředek není možné v organizaci reálně využít, a proto můžeme „volit snížení či stažení nároků, vyjednávání kompromisů a kompenzací za ústupky, nebo jedna strana prostě konflikt vyhraje na úkor strany druhé a tak dojde k její dominanci“. Nejenže není možné prostředky izolace reálně využít, ale také to konflikt nijak neřeší. Ani jedna strana

nezíská pro ni příznivou odpověď („výhru“). Podobně jako Václav Cejthamr a Jiří Dědina vidí řešení konfliktů i Josef Koubek (2008, s. 336), podle kterého je mezi aktéry možná „(...) snaha o usměrnění, ale spíše lze doporučit jejich vyčlenění z kolektivu“. Myslím, že konflikty by se měly řešit a zvláště v organizaci. Tím že budou členové organizace vyčleněni z kolektivu, nedojde k žádné nápravě.

Za další účinné řešení konfliktů považuje Václav Cejthamr a Jiří Dědina (2010, s. 264) „(...) vtažení třetí strany do sporu jako nezávislého arbitra“. Nezávislá strana není ovlivněna emocemi a může zprostředkovat řešení. Tuto roli může převzít vedoucí pracovník nebo nezávislý mediátor.

I Josef Koubek (2008, s. 336–338) kromě výše zmíněné izolace předkládá další způsoby řešení. Říká, že „řešení se nabízí v podobě vzdělávání pracovníků, včetně pracovníků vedoucích, zaměřeného na otázky komunikace a vedení lidí (...)“, za další uvažuje změnu personální politiky a praxe a pečlivější výběr pracovníků. Dále podle něj „řešení spočívá ve včasné informování, konzultování a důkladném vysvětlování změn pracovníkům (...)“. Podle mého se spíše než o řešení konfliktů jedná o návod, jak konfliktům předcházet a případně je co nejvíce eliminovat. Jeho řešení nepředkládá žádné použitelné nástroje, které by vyřešily již existující konflikt.

Stejně jako Koubek, tak se i George T. Milkovich a John W. Boudreau (1993 s. 714) snaží především konfliktům předcházet a neuvažují je i v pozitivní rovině. Myslím, že hlavní problém v jejich řešení konfliktů je, že ho chápou pouze jako kázeňský problém a už nic jiného. George T. Milkovich a John W. Boudreau (1993, s. 714) doporučují a konstruují modelové postupy pro řešení konfliktů. Podle nich je možné „určit čtyři základní prvky nezbytné k tomu, aby zmíněné postupy byly v souladu s obecně přijatelnými zásadami“ (1993, s. 714). Těmi čtyřmi prvky jsou 1. stanovení pravidel; 2. objasnění pravidel všem zaměstnancům (prostřednictvím příručky); 3. hodnocení chování (na základě pozorování už od prvních projevů); 4. pomoc zaměstnanci při změně chování a udílení trestů.

Za samotné řešení uvádějí George T. Milkovich a John W. Boudreau (1993, s. 715) disciplinární řízení, které je vedeno formou postihů. Jeho průběh popisují takto: „Postihy počínají slovním upozorněním, dalším stupněm je písemná důtka, podepsaná zaměstnancem. Třetí prohřešek během dvanácti měsíců znamená výstrahu s upozorněním, že další porušení pravidel bude znamenat, že jejich řešení už bude dotyčný zaměstnanec sledovat zvenčí organizace“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 715).

Podle nich efektivní rozhodování zaručuje 1. spravedlnost rozhodnutí, 2. včasnost rozhodnutí, 3. zjednodušení (minimální čas a úsilí pro podání a vyřízení stížnosti) 4. ochrana

před pozdější odvetou (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 720). Největší problém v jejich koncepci řešení a uvažování konfliktu vidím ve velmi úzkém pohledu na celou problematiku. Konflikt uvažují pouze v jedné rovině a už vůbec neuvažují, že příčiny konfliktů mohou pramenit z organizace samotné.

Více komplexní řešení konfliktů předkládá Jiří Plamínek (schéma uvádím v příloze č.4). Podle Jiřího Plamínka (2009, s. 27) existuje několik způsobů řešení konfliktů a každý je vhodný v určité fázi (viz schéma průběhu konfliktu uvedené v příloze č. 1) Rozděluje je podle toho, zda účastníci kontrolují proces řešení konfliktů a zda kontrolují výsledek řešení konfliktů. Pokud kontrolují proces i výsledek, jedná se o vyjednávání a projednávání, jejichž podstatou je „(...) přímá komunikace (jednání) mezi nimi“ (tamtéž, s. 27). Pokud kontrolují proces, ale nekontrolují výsledek, představuje to dva způsoby – náhodu, a násilí. Výhodou náhody „(...) je rychlost a v zásadě nenapadnutelná spravedlnost“ (tamtéž, s. 28). V případě násilí se může jednat nejenom o násilí fyzické, ale také o psychické. Pokud nekontrolují proces ani výsledek přichází v úvahu delegace nebo pasivita. Delegace může představovat svěřeni řešení soudu, expertovi nebo nadřízenému. Nevýhodou pasivity je, že nemůžeme kontrolovat nic. V posledním případě aktéři nekontrolují proces, ale kontrolují výsledek, jedná se tedy o mediaci či facilitaci.

Tento model je oproti výše uvedeným daleko podrobnější, uvažuje konflikt ve více rovinách a počítá s více možnostmi. Poslední model, který uvedu a který nabízí daleko širší pohled na řešení konfliktů, je Thomasův model (viz Obrázek 2). Tento model pochází od Kennetha Thomase, který pro řešení konfliktů navrhuje pět stylů, které se odlišují mírou ochoty ke spolupráci a mírou, s níž jedna strana usiluje o prosazení svých zájmů (Čakrt, 2000, s. 69)

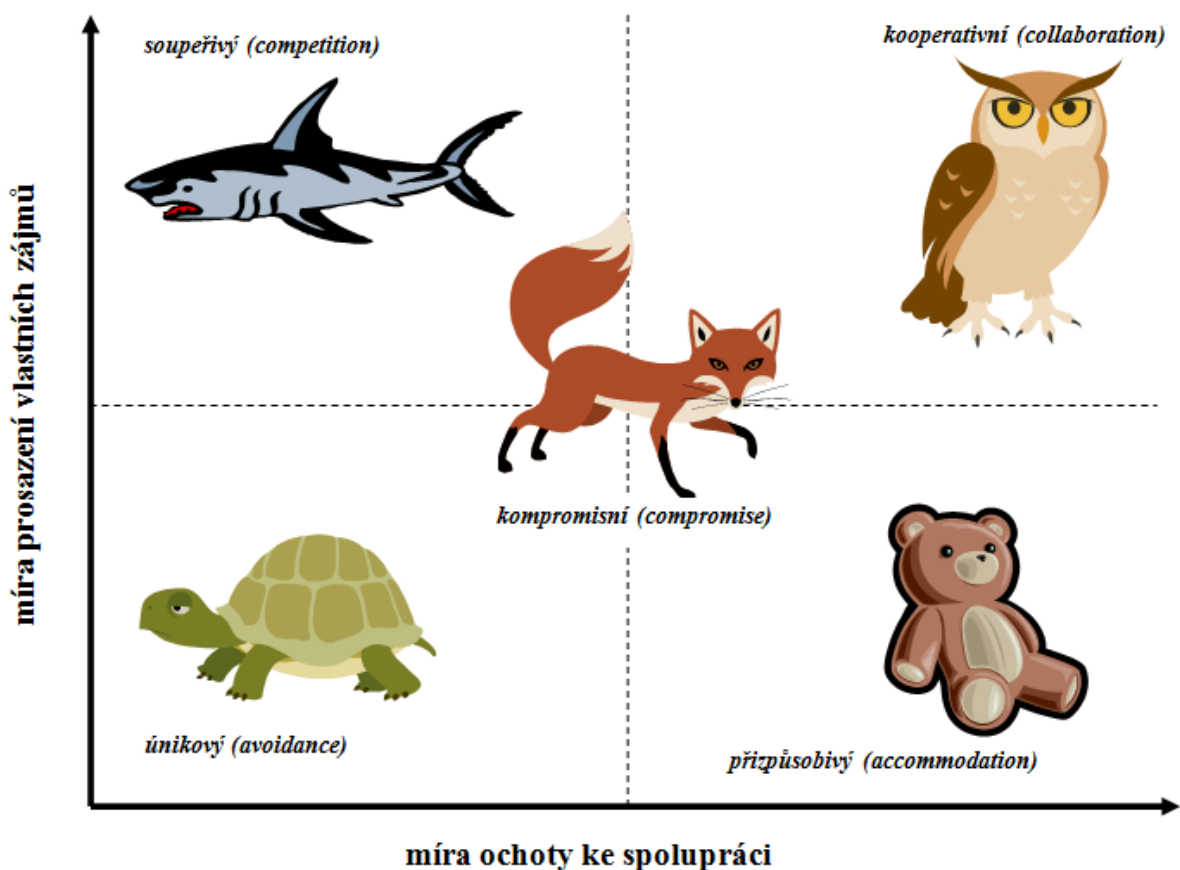
První styl se nazývá únikový (*avoidance*) a bývá zobrazován želvou. Aktér je přesvědčen o tom, že jeho nerozhodnost a nezúčastněnost budou tím nejlepším řešením. (Conrad, 1985, s. 242). Jedinec, který volí tento styl, zaujímá záporný postoj ke konfliktům, protože ty pro něj představují zdroj napětí. Aktér se tedy vyhýbá aktivnímu zapojení. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010, s.135–137). Možné negativní důsledky tohoto stylu jsou nejenom ztráta důvěryhodnosti, ale i nemožnost rozhodovat a oslabení morálky. Přesto je tento styl vhodný v případě triviálních záležitostí (Mealiea, Latham, 1996, s. 524).

Druhý styl bývá označován jako přizpůsobivý (*accommodation*) a bývá zobrazován jako plyšový medvídek. Aktér preferuje zájmy druhé strany a snaží se udržet vzájemné harmonické vztahy i za cenu, že se musí vzdát svých cílů a uspokojení svých zájmů (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010, s. 135–137). Negativní důsledky mohou být promítnuty do úpadku

disciplíny, frustrace či ignorování lepších nápadů. Tento styl je užitečný v případě, že udržení stability a předcházení konfliktů je velmi důležité (Mealiea, Latham, 1996, s. 524).

Třetí styl byl pojmenován jako kompromisní (*compromise*) a zobrazuje ho liška. Především se jedná o rychlou dohodu, kdy dojde k přiměřenému uspokojení zájmů všech zúčastněných (Conrad, 1985, s. 243). Negativum představuje, že nikdo není plně spokojen, a tudíž se konflikt neřeší dlouhodobě. Měl by být využíván především v situacích, kdy je potřeba udržet dočasné ujednání a na dohodu o dlouhotrvajícím řešení není čas (Mealiea, Latham, 1996, s. 524).

Obrázek 2 – Thomasův model



Čtvrtý styl bývá nazýván soupeřivý (*competition*) a reprezentuje ho žralok. V tomto případě dochází k dominanci jedné strany bez ohledu na zájmy ostatních (Conrad, 1985, s. 243). Bývá použita strategie výhra-prohra a cílem je, aby jedna strana byla považována za vítěze a druhá byla ponížena (Pavlica, Jarošová, Kaiser, s. 135–137). Negativní důsledky, které můžeme vidět, jsou především ve snížené komunikaci, k poničení vztahů a k obavě

protistrany vyjádřit názor. Vhodné je používat tento styl při situacích vyžadujících rychlé rozhodnutí, a také když se dají předpokládat možné následky (Mealiea, Latham, 1996, s. 523).

Poslední pátý styl se označuje jako kooperativní (*collaboration*) a představuje ho sova. Obě strany věří, že mohou dosáhnout maximálně výhodného řešení. Tento styl však stojí nemalé úsilí (Conrad, 1985, s. 243). Obvykle bývá používána strategie výhra-výhra a dochází k posílení vzájemných vztahů. Negativum představuje příliš velké množství času stráveného vyjednáváním, které vede k neefektivnímu řešení. Měl by být používán především v případě, kdy obě strany mají společné cíle v dlouhodobém horizontu a obě strany mají k dispozici dostatek času na projednání (Mealiea, Latham, 1996, s. 523).

Podle tohoto modelu se nedá říci, že by jeden styl byl lepší než druhý. Každý je vhodný v určité situaci. Tento model považuji za vyčerpávající. Jeho jediné úskalí je, že si aktéři nezvolí vhodnou metodu. Každý z nás má totiž sklony preferovat určitý styl jednání, který nemusí být vhodný v každé situaci.

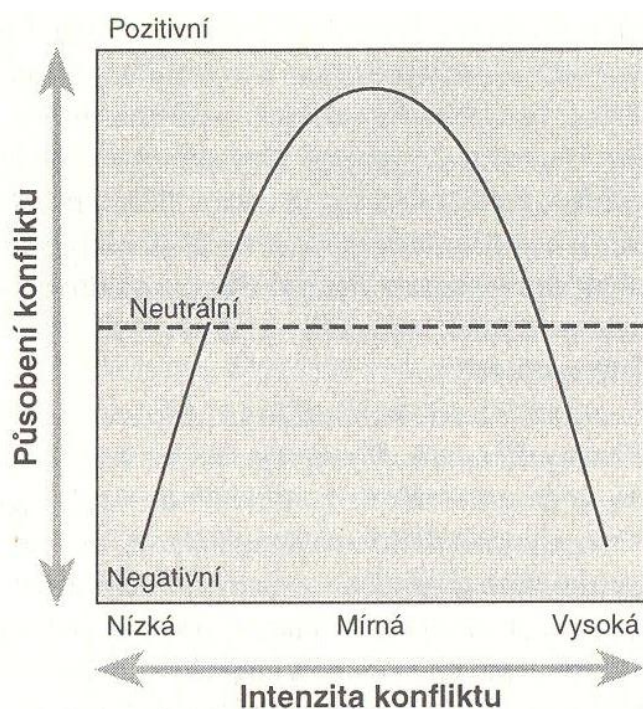
2.3 Důsledky

Konflikty mají různé důsledky – pozitivní i negativní. Kdyby nebylo konfliktu, mnohdy by ani nebylo žádného vývoje. Dobře zvládnutý konflikt může přinést mnoho užitečného. Avšak některé zcela úmyslně vyvolané konflikty mohou mít za následek velmi vážné negativní dopady, ať už na jedince, který se stal obětí, nebo na jeho okolí. Je tedy potřebné odlišovat různé druhy konfliktů.

Pohled na konflikt by měl být vyvážený a v úvahu by se měly brát obě myšlenky o tom, jaké důsledky konflikt může mít. Proto by manažeři měli ve skupině udržovat určitou malou míru konfliktu, aby v lidech vyvolali inovativní myšlenky a kritiku (Holban, 2011, s. 55).

Tuto myšlenku dokládá i Michal Čakrt (2000, s. 15–16), který navazuje na L. D. Browna. Podle něj bychom se na konflikt měli dívat vyváženým pohledem a uvažovat jak pozitivní, tak i negativní důsledky. Záleží na míře působení konfliktu a na jeho intenzitě (viz Obrázek 3).

Obrázek 3 – Vyvážený pohled na konflikt (Čakrt, 2000, s. 16)



Důsledky však také musíme vidět v tom, jaký to má dopad na jedince a jaký to má dopad na organizaci. Michal Čakrt (2000, s. 59–64) uvádí, že pro jedince je možný výsledek buď pocit prohry, jedinec může být frustrován a nespokojen, nebo výhry, tedy dosáhne touženého zisku. Negativní důsledky, které mohou z konfliktu vyplývat pro organizaci, jsou například vznik ovzduší nedůvěry, využívání energie jiným směrem nebo nedostatek v koordinaci práci (Čakrt, 2000, s. 64–65). Keith Davis (1985, s.210–211) za negativum považuje ztrátu motivace.

Pozitivními důsledky, které konflikt může přinést, jsou například vyjasnění postojů, zvýšení tvořivosti či angažovanosti (Čakrt, s. 66–67). Keith Davis (1985, s. 210–211) vidí pozitivum v tom, že jsou lidé nuceni hledat lepší řešení a posílí to jejich zapojení.

Všechny výše uvedené důsledky by měli brát v úvahu především manažeři a neměli by se snažit konflikty potlačovat za každou cenu, ale měli by je regulovat a udržovat na takové hladině, aby spíše převládla pozitiva než negativa.

3 Výzkum postojů a zkušeností s konfliktními situacemi v organizaci

V této části práce popíšu vlastní výzkum, kterým bych chtěla doplnit uvedenou teorii ke konfliktním situacím. Jak už jsem několikrát uvedla, myslím si, že konfliktní situace na pracovišti jsou velmi obvyklé, a tudíž s nimi mají zaměstnanci mnoho zkušeností. Také se domnívám, že většina z nich k nim přistupuje negativně, hlavně proto, že v nich konflikty vyvolávají silné emoce a nevidí v nich nic užitečného. Chtěla jsem proto tuto myšlenku ve výzkumu ověřit.

3.1 Cíle a realizace výzkumu

Jak už jsem zmínila, cílem výzkumu bylo zjistit, zda mají zaměstnanci vůbec nějakou zkušenost s konflikty, popřípadě s jakými typy konfliktů se setkali, a jaký postoj k nim zaujímají. Jako formu výzkumu jsem zvolila techniku dotazníkového šetření. (Dotazník uvádím v příloze č. 5). V oslovených firmách, které souhlasily s tím, že mohu provést výzkum s jejich zaměstnanci, jsem všem přítomným zaměstnancům rozdala dotazníky. Respondentům jsem také zaručila naprostou anonymitu.

Jsem si vědoma toho, že jiné techniky, například osobní rozhovor se zaměstnanci, by mohly přinést daleko širší a hlubší znalosti o problematice. Podle mého názoru bych však nedosáhla takové návratnosti jako s rozdanými dotazníky. Respondenti dostali dostatek času a mohli si zvolit sami, kdy budou chtít vyplnit dotazník. Také si myslím, že při anonymním vyplňování jsou respondenti spíše otevřenější a sdělí své názory.

Dále jsem se rozhodla, že nebudu výzkum provádět náhodným výběrem respondentů. Zde by totiž bylo mnoho respondentů, kteří vůbec nepracují nebo pracují sami. Také by mi chyběly podrobnější informace o organizaci a povaze jejich zaměstnání, které by mohly hrát svoji úlohu. I když by mi respondenti mohli tyto informace uvést, neměla bych žádnou zpětnou vazbu, jak si je ověřit. Ve svém výzkumu jsem měla možnost navštívit všechny společnosti a utvořit si představu o jejich práci.

Otázky v dotazníku, který jsem pro tento výzkum vytvořila, jsou rozděleny na tři části. První část otázek v dotazníku se zabývá zkušeností s konfliktními situacemi a tím, s jakými typy konfliktů se respondenti setkali. Tomu se věnují otázky II a III. Respondentů jsem se nejdříve prostřednictvím dotazníku zeptala, zda se za posledních pět let setkali

s konfliktními situacemi na pracovišti. Pokud odpověděli ano, pak mě zajímalo, s jakými konflikty se setkali a zda byli přímými účastníky, nebo se stali pouze svědky konfliktní situace. Nabízené typy konfliktních situací byly vytvořeny na základě typologie konfliktů, které jsem se podrobněji věnovala v teoretické části. V příloze č. 6 uvádím tabulku s příklady konfliktů, podle toho, jak jsem je zařadila do typologie.

Respondenti také měli možnost připsat další konflikty, se kterými se setkali, avšak pouze jeden respondent ji využil. Konflikt, který uvedl, však reprezentovala jiná uvedená položka, takže jsem ho k ní přiřadila. Obecně vzato respondenti málo vyplňují otevřené otázky, přesto mě její nevyplnění překvapilo. Myslím si, že přestože se respondenti pravděpodobně setkali s jinými konfliktními situacemi, tak si na ně při vyplňování nevzpomněli nebo nevěděli, jak odpověď formulovat. Při hlubší analýze konfliktních situací by bylo lepší nechat respondenta nejdříve mluvit o konfliktních situacích, se kterými měl zkušenost, a teprve poté doplnit jeho výpověď o typologii dalších konfliktů, s nimiž se mohl setkat.

Druhá část otázek zkoumá postoj ke konfliktním situacím. Obecně je známo, že postoj k určitému faktu má spíše trvalý ráz a bývá tvořen třemi složkami – emocionální, kognitivní a behaviorální. Spojením těchto složek vzniká celkový postoj k nějakému faktu. Podle toho jsem také vytvořila tři baterie otázek, které se zaměřovaly na jednotlivé složky.

Emocionální složka se soustředí na procit'ování konfliktů a pro její zkoumání jsem zvolila metodu sémantického diferenciálu, protože je tato metoda vhodná ke sledování subjektivního hodnocení. Respondenti posuzovali na pětibodové škále, jak vnímají konfliktní situace na pracovišti. Záměrně jsem zvolila pětibodovou škálu před obvykle doporučovanou sedmibodovou. Pětibodová škála byla v dotazníku použita na více místech, a tak jsem chtěla zachovat stejnorodost předkládaných škál. Nabídka adjektiv v baterii byla založena na třech faktorech – valence, potence, aktivita (viz tabulka uvedená v příloze č. 7). Tuto složku reprezentuje v dotazníku otázka X.

Kognitivní složkou postoje jsem se pokusila zjistit znalosti respondentů o konfliktech. Myslím si, že to, jaké mají respondenti znalosti, ovlivňuje tvorbu jejich představ a názorů na konfliktní situace, a tudíž i jejich postoj. Proto jsem nezvolila výroky, které by v sobě zahrnovaly hodnocení. Tuto složku představuje otázka I.

Ke zjištění poslední behaviorální složky jsem zvolila Thomasův model, který odhaluje pět typů strategií v jednání. Teoretické podklady k tomuto modelu jsem již uvedla dříve, a proto se jim nyní nebudu podrobněji věnovat. (V příloze č. 8 uvádím jednotlivé otázky podle toho, jaký reprezentují typ.)

Třetí část představují doplňující otázky o respondentech. Kromě sociodemografických údajů (otázky XI–XV) jsem do dotazníku zařadila i MBTI metodu určení osobnostních typů. Zajímá mě, zda osobnostní charakteristika respondentů ovlivňuje nějakým způsobem jejich postoj ke konfliktním situacím na pracovišti. Zaměstnanci měli možnost vylosovat si číslo, podle kterého budou moci získat výsledek jejich osobnostní charakteristiky. Po zpracování dat sestavím seznam, kde u každého čísla z dotazníku bude uveden osobnostní typ a jeho krátký popis. Respondenti tak mají možnost získat nějakou zpětnou vazbu z dotazníku. Mimo to jsem zkoumala, zda jsou respondenti spokojeni se vztahy na pracovišti, jak by je charakterizovali, zda je pro ně řešení konfliktních situací důležité a zda umějí konflikty řešit (otázky IV, V, VII, VIII).

Dále jsem se pokusila o vytvoření čtyř charakteristických typů, které se odlišují v přístupu ke konfliktům. Bylo by možné tyto čtyři typy seřadit na škále, kde na jedné straně je ten, který chápe konflikty velmi negativně a snaží se jim vyhýbat, a na druhé straně se nachází ten, který je vnímá velmi pozitivně a v určité míře je využívá k motivaci druhých (podrobněji o 4 typech viz dotazník, otázka VI). Na základě této typologie měli respondenti vybrat, koho by si zvolili za podřízeného, za spolupracovníka, za nadřízeného a jak by charakterizovali sebe. Touto typologií jsem chtěla zjistit, jestli to, jak respondenti vidí sami sebe, odpovídá i výslednému postoji na základě ostatních otázek.

Výzkum jsem provedla ve čtyřech firmách, které v této práci nechci jmenovat. A to z důvodu zachování anonymity jejich zaměstnanců, kterou jsem přislíbila. Jelikož je nebudu nazývat jejich jmény, přiřadila jsem každé společnosti písmeno.

Společnosti A, B a C mají k sobě velmi blízký vztah a jsou si v mnohém podobné. Společnost A se zabývá mobilním marketingem a pomáhá firmám při budování marketingové strategie. Na českém trhu působí zhruba sedm let. Podle měřítek velikosti společnosti se jedná o malou společnost. Podobně velké jsou i společnosti B a C, které tvoří jednotlivé divize jedné společnosti. Společnost B působí v oblasti online marketingu zhruba pět let. Společnost C se věnuje doménovému provozu a je z těchto společností nejmladší. Ve všech těchto společnostech proběhl výzkum napříč celou organizací, a proto sesbíraná data reprezentují jak postoj managementu, tak i jejich zaměstnanců, kteří mají různou firemní pozici a zkušenosti. Pro některé zaměstnance společnosti A a B jsem musela vytvořit jazykovou mutaci dotazníku v angličtině. Jedná se totiž o cizince, kteří pracují v České Republice a nemluví česky.

Poslední společnost, kterou pro účely této práce nazývám D, se od ostatních v mnohém odlišuje. V porovnání s ostatními společnostmi představuje méně pružnou a ne tolik dynamicky se vyvíjející společnost. Společnost působí na českém trhu již sedmáct

let a nabízí celou škálu produktů v oblasti pojišťovnictví. Celou organizaci tvoří několik útvarů, které celkem zaměstnávají stovky zaměstnanců. To nasvědčuje o značné míře byrokracie a složitosti podnikových procesů.

V této společnosti probíhal výzkum pouze v jednom podnikovém útvaru, který zajišťuje správu jednoho produktu. Tento podnikový útvar se dále dělí na dvě oddělení, která k sobě mají blízký vztah, přesto je jejich práce odlišná a ve většině případů nejsou nuceni spolu spolupracovat. To je také jeden z důvodů, proč jsem obě oddělení v analýze dat od sebe oddělila. Dalším důvodem bylo to, že počet zaměstnanců v jednom oddělení se přibližuje celkovému počtu zaměstnanců ostatních zkoumaných společností, a tudíž mohu jednotlivá data lépe porovnávat, aniž by ztratila na váze. V analýze dat nazývám tato oddělení D1 a D2. Po pracovnících těchto dvou oddělení není požadována vysoká kvalifikace. Jejich práce bývá dosti monotónní a nevyžaduje vysoké odborné znalosti. Výjimku tvoří vedoucí pracovníci, kteří mají nejenom více zkušeností, ale i vyšší odbornost.

3.2 návratnost a popis souboru

Celkově jsem se setkala s vysokou účastí a ochotou při vyplňování. Ve všech společnostech kromě B vyplnili dotazník všichni přítomní zaměstnanci (zastoupení uvádím v tabulce 1). Za společnost B se mi vrátily pouze 3 vyplněné dotazníky (z celkových 13 rozdaných). Tyto dotazníky jsem zahrnula do celkové analýzy dat, avšak neprováděla jsem jejich samostatné vyhodnocení. Zaměstnanci ze společnosti B uváděli, že na vyplnění neměli při práci čas, zapomněli nebo nevěděli, čeho se výzkum týká. A to i přesto, že jsem informace týkající se výzkumu uvedla všem, kterým jsem dotazník rozdávala, a také byly uvedeny na dotazníku. Jejich neochota může svědčit o možných problémech ve společnosti nebo o předsudku ke konfliktům na pracovišti.

Tabulka 1 - Zastoupení

ZASTOUPENÍ	A	B	C	D1	D2	celý soubor
<i>počet respondentů</i>	12	3	11	10	14	50

Do analýzy jsem dále nezařadila dva dotazníky ze společnosti D. Jeden z důvodu nevyplnění více než poloviny otázek a druhý proto, že se domnívám, že uvedené údaje jsou

nepravdivé. K této domněnce mě vedlo to, že podle údajů v dotazníku ho měl vyplnit muž ve věku 50–59 let. S naprostou jistotou vím, že jsem žádnému muži tohoto stáří dotazník k vyplnění nedávala a ani v oddělení nikdo takový nepracuje. Mohlo se jednat o chybu, kdy se žena omylem označila jako muž, přesto jsem dotazník do analýzy nezahrnula. Kromě chybně uvedeného pohlaví nejsou v dotazníku vůbec zodpovězeny některé otázky potřebné k analýze a i přidělování bodů v otázce týkající se typologie MBTI nevypadá věrohodně.

Nejvíce problematickou otázkou se stala VI, kde měli respondenti odpovědět, koho by si vybrali za podřízeného, za spolupracovníka, za nadřízeného a jakým typem by charakterizovali sebe. Tuto otázku přskočilo celkem 6 respondentů. Pravděpodobně někteří respondenti nepochopili, jak ji mají zodpovědět. Přestože si myslím, že instrukce byly jasné,

a většina respondentů zvládlo tuto otázku vyplnit. Možná také hrálo roli to, že nedokázali přiřadit žádný z uvedených typů. Při opakovaném použití této otázky bych ji upravila, tak aby zadání bylo ještě jasnější. Asi by bylo vhodné uvést příklad odpovědi. Také je pravděpodobné, že pro respondenty, kteří neodpověděli, nenabízely uvedené typy možnosti, které by považovali za vhodné. Proto by asi bylo lepší uvést jednotlivé vlastnosti, z kterých by si respondent mohl vybrat.

Respondenti také měli problém při vyplňování typologie MBTI. 3 respondenti ji vůbec nevyplnili a 13 respondentů místo přidělování bodů pouze křížkovalo možnost, která jim byla bližší. Podle mého názoru to bylo způsobeno tím, že baterie otázek byla zařazena na konci a respondenti si pozorně nepřečetli zadání. V případě udělování křížků místo bodů jsem křížek považovala za plný počet bodů, a tedy ztotožnění respondenta s uvedeným výrokem. Jsem si vědoma toho, že výsledky této typologie nejsou přesné, přesto jsem je zařadila do analýzy dat.

Nelze říci, že se jedná o reprezentativní výzkum, který by mapoval všeobecný postoj ke konfliktním situacím v organizacích. Jedná se spíše o sondu ve vybraných organizacích. Myslím si, že by bylo možné použít tato data jako výchozí bod pro vytvoření reprezentativního výzkumu. Získaná data mi pomohou odhalit některé názory na konfliktní situace, které by bylo možné použít při další analýze této problematiky. Závěry z výzkumu pouze charakterizují zkoumaný vzorek, tudíž z nich nelze vyvozovat obecně platné závěry.

V příloze č. 9 uvádím tabulky, které blíže specifikují zkoumaný vzorek. Celkově se výzkumu zúčastnilo 58 % mužů a 42 % žen. Počet mužů a žen však v jednotlivých společnostech není vyrovnaný. Ani v případě věku nelze hodnotit vzorek za reprezentativní. 48 % respondentů je mladších než 30 let. Ve společnostech A, B a C se nezúčastnil výzkumu

nikdo starší 50 let. Nevyrovnanost věku a pohlaví v souboru příkládám odvětvím, ve kterých společnosti působí. Totéž platí i o vzdělání, kde 36 % respondentů uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání, a žádný z respondentů nemá pouze základní školu.

3.3 Analýza a interpretace dat

3.3.1 Zkušenost s konfliktními situacemi

Pouze 2 respondenti v dotazníku uvedli, že se za posledních 5 let nesetkali s konfliktními situacemi na pracovišti. Tedy 96 % respondentů se na pracovišti za tuto dobu setkalo alespoň s jedním konfliktem. Z toho vyplývá, že respondenti mají s konfliktními situacemi na pracovišti bohaté zkušenosti.

V analýze dat mě především zajímalo, se kterými typy konfliktů se respondenti setkávají nejčastěji a do kterých typů konfliktů se přímo zapojují. Proto jsem se zaměřila na otázku, kde měli respondenti za úkol vybrat konfliktní situace, s nimiž mají zkušenost (a to buď v roli svědka, nebo v roli aktéra). Do této analýzy jsem zařadila všechny, kteří uvedli, že se za posledních 5 let setkali s konfliktní situací na pracovišti. Někteří respondenti však pro společnosti pracují méně než 5 let, tedy závěry z této analýzy nemohu vztahovat na sledované společnosti. Přesto v analýze porovnávám respondenty z jednotlivých společností, a to proto, že je možné určit společné charakteristiky pro zaměstnance jednotlivých firem.

3.3.1.1 Přímé zapojení do konfliktních situací

Nejdříve jsem se soustředila na míru přímého zapojení respondentů do konfliktních situací. Každé položce jsem přiřadila body, podle toho, kolikrát ji respondent označil jako konfliktní situaci, se kterou se setkal v roli aktéra. Za každý respondentův výběr jsem udělila jeden bod a na základě jejich součtu jsem sestavila pořadí nejčastějších konfliktů, se kterými mají respondenti přímou zkušenost. Tabulky v příloze č. 10 zobrazují přehled pořadí

konfliktních situací podle získaných bodů, a to za celý soubor i podle jednotlivých společností. Abych mohla porovnávat různé typy konfliktů, přiřadila jsem jednotlivým kategoriím v typologii průměrný počet bodů, které získaly. Tyto body ukazuje tabulka 2.

Nejdříve se budu věnovat analýze konfliktních situací podle počtu zúčastněných osob. Z těchto konfliktů získaly se 17 body nejvyšší míru zapojení interpersonální horizontální konflikty. Podle mého názoru je to způsobeno tím, že zaměstnanci na stejných pracovních úrovních se mezi sebou potkávají daleko častěji než s jinými skupinami (například s vrcholovým vedením či s jiným oddělením). Protože mají více šancí se setkat, vzniká tak více podnětů, které mohou vést ke konfliktní situaci.

Tabulka 2 – Aktér: Průměrný počet bodů podle typů konfliktů

<i>Typ</i>	A	C	D1	D2	celý soubor
<i>intrapersonální</i>	1,0	6,0	1,0	2,0	10,0
<i>interpersonální, horizontální</i>	3,0	5,5	2,0	6,0	17,0
<i>interpersonální, vertikální</i>	4,7	4,0	0	2,7	12,3
<i>skupinový</i>	3,5	6,5	0	3,5	14,0
<i>relationship conflict</i>	2,5	5,0	1,5	5,0	14,5
<i>task conflict</i>	4,0	5,0	0,5	4,0	14,0
<i>process conflict</i>	3,8	5,5	0,3	2,8	13,0

Jelikož je míra přímého zapojení do konfliktů odlišná pro respondenty různých společností, zajímalo mě, zda jsou odlišnosti statisticky významné. Protože sledované proměnné mají nekardinální charakter a také proto, že na základě výsledku testu Shapiro–Wilk (viz příloha č. 11) jsem zamítla nulovou hypotézu o tom, že data mají normální rozložení, zvolila jsem pro otestování Kruskal–Wallis test.

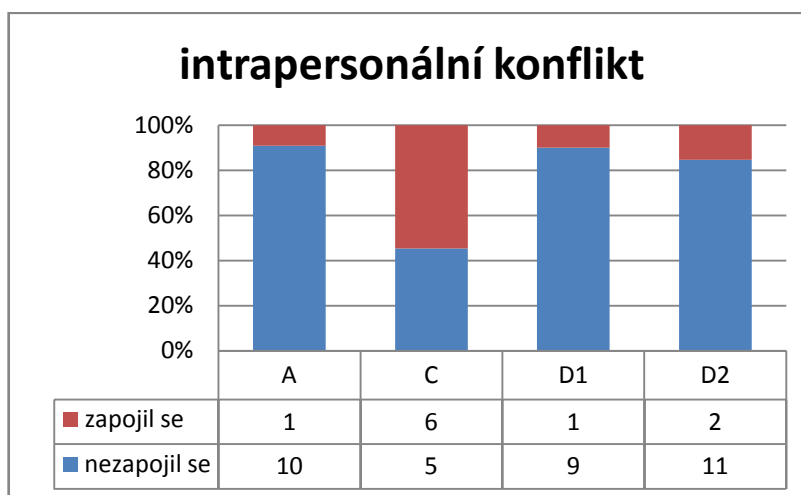
Při testování, zda existují odlišnosti mezi společnostmi podle toho, jakou míru zapojení do jednotlivých konfliktů získali její respondenti, se potvrdilo na hladině spolehlivosti 5 %, že mezi zkoumanými společnostmi existují rozdíly, a to při zapojení do intrapersonálních, interpersonálních – vertikálních a skupinových konfliktů (výsledek testu uvádím v příloze č. 12). V případě míry zapojení do interpersonálních – horizontálních konfliktů se nepodařilo s patřičnou spolehlivostí prokázat, že mezi jednotlivými společnostmi existuje odlišnost. Tento výsledek však nevyovídá nic o společnostech jako takových,

ale pouze o respondentech, kteří mohou mít zkušenost s konflikty na pracovišti i z jiných společností.

3.3.1.1.1 Přímé zapojení do konfliktních situací – podle počtu zúčastněných osob

Na základě grafu č. 1 lze usuzovat, že nejvyšší míry přímého zapojení do intrapersonálního konfliktu dosáhli zaměstnanci společnosti C. 6 respondentů se s tímto typem konfliktu setkalo v roli aktéra. Myslím si, že tato vysoká míra je také dána tím, že určitý podíl zaměstnanců je v této společnosti tvořen cizinci, kteří se pravděpodobně odlišují v některých kulturních vzorcích či pracovních zvyklostech. Také na české zaměstnance musí být kladeny vyšší nároky na znalost cizích jazyků a na komunikační dovednosti.

Graf 1 – Míra přímého zapojení



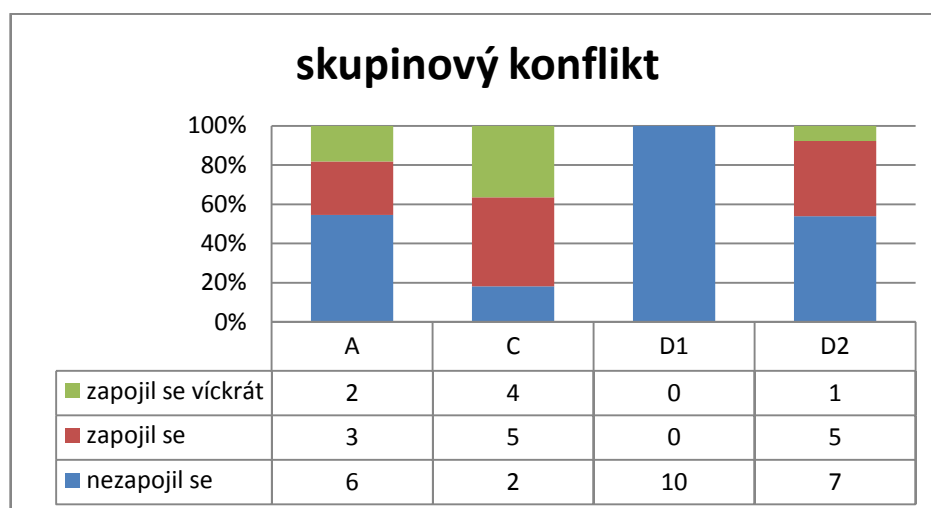
Dále mě zajímalo, zda respondenti, kteří mají přímou zkušenost s intrapersonálním konfliktem, mají nějaké charakteristické vlastnosti nebo patří do nějaké specifické skupiny. K této analýze jsem opět použila neparametrické testy – Kruskal–Wallis test a Mann–Whitney test. Z jejich výsledků vyplývá, že pouze v jednom případě se podařilo na hladině spolehlivosti 5 % prokázat odlišnosti nějaké specifické skupiny. Z tohoto testu vyplynulo (viz výsledek v příloze č. 13), že cizinci, kteří se zúčastnili výzkumu, se odlišují v míře přímé zkušenosti s intrapersonálními konflikty od českých zaměstnanců. To podporuje moji domněnku, že s tímto typem konfliktu mají zkušenost spíše cizinci. Avšak kvůli nedostatečné

obsazenosti kontingenční tabulky se nepodařilo na hladině spolehlivosti 5 % prokázat závislost mezi proměnnými jazykové mutace dotazníku (tedy jazyku, ve kterém zaměstnanec ve společnosti komunikuje) a mírou přímé zkušenosti s intrapersonálním konfliktem. Přesto hodnota Kendalova tau nám ukazuje relativně vyšší míru korelace mezi proměnnými (viz příloha č. 14).

Avšak na hladině spolehlivosti 6% bychom mohli zamítnout nulovou hypotézu, že mezi muži a ženami není rozdíl v míře zapojení do intrapersonálních konfliktů (viz příloha č. 15). V tomto případě však nelze s patřičnou spolehlivostí prokázat závislost mezi pohlavím a mírou zapojení do konfliktních situací, a to opět z důvodu nedostatečné obsazenosti kontingenční tabulky. Podle mého názoru je však rozdíl v odlišné míře zapojení mezi muži a ženami způsoben tím, že právě spíše muži jsou cizinci, kteří pracují pro společnost, které se zúčastnily výzkumu.

Na základě Kruskal–Wallis testu lze také pozorovat odlišnosti mezi zaměstnanci jednotlivých společnostmi v míře přímého zapojení do skupinového konfliktu. Graf 2 ukazuje, že respondenti z oddělení D1 se přímo vůbec nezúčastnili skupinového konfliktu. Společnost A a oddělení D2 mají s tímto typem konfliktů určitou zkušenost. Avšak jejich zaměstnanci spíše uváděli jeden případ, se kterým měli přímou zkušenost. 9 respondentů ze společnosti C uvedlo, že se se skupinovým konfliktem přímo setkali, a dokonce 4 z nich vybrali více možností skupinového konfliktu, se kterými mají přímou zkušenost. Myslím, že vyšší míra přímé účasti na skupinových konfliktech je hlavně způsobena tím, že data ze společnosti A a C reprezentují celý podnik, tedy jak vedení společnosti, tak její řadové zaměstnance. I v těchto relativně malých společnostech existují různá oddělení (spíše tedy menší skupiny zaměstnanců, kteří mají zodpovědnost za určité specifické úkoly). Podle mého názoru mají v těchto organizacích jednotlivé skupiny mezi sebou daleko více vazeb, a tedy i více možností k různým podnětům, které mohou způsobovat konflikty. Také může v tomto případě hrát role jazykových dovedností, protože třeba někteří zaměstnanci nedosahují takové úrovně znalosti cizího jazyka.

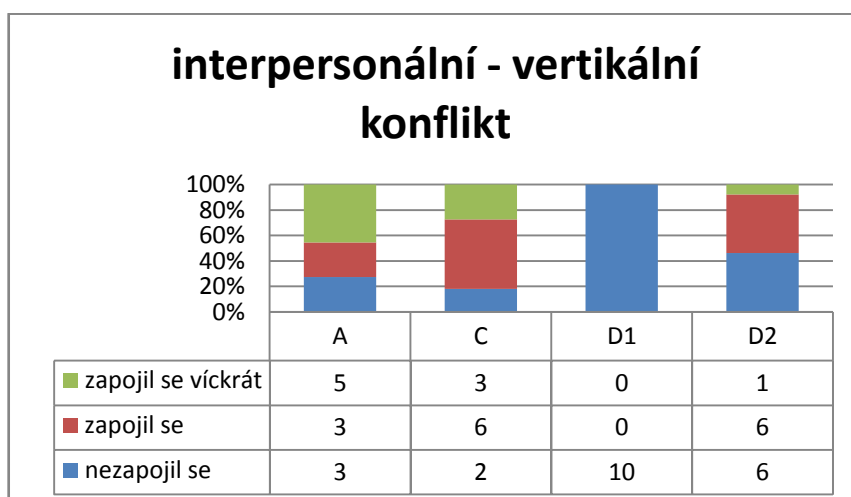
Graf 2—Míra přímého zapojení



Podle výsledků Mann–Whitney testu můžeme říci, že mezi muži a ženami existují odlišnosti v dosažené míře přímého zapojení do skupinového konfliktu, avšak podle mého názoru je to stejně jako u intrapersonálního konfliktu způsobeno nepoměrem v počtu mužů a žen ve zkoumaném vzorku. Dále se z výsledků Mann–Whitney testu a Kruskal–Wallis testu nepodařilo prokázat žádné další charakteristické vlastnosti aktérů skupinového konfliktu.

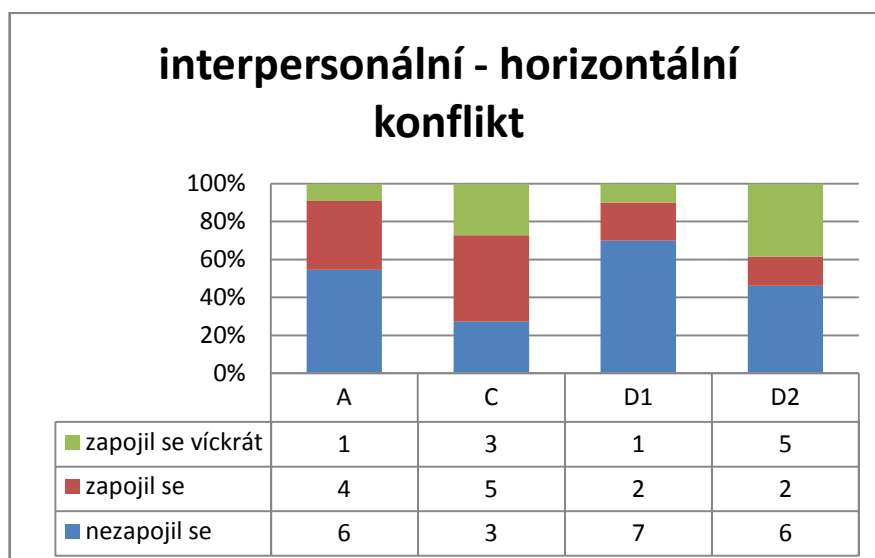
Jak už jsem se zmiňovala výše, i v míře zapojení do interpersonálního – vertikálního konfliktu lze pozorovat rozdílnosti mezi jednotlivými společnostmi. Z grafu 3 vyplývá, že opět zaměstnanci z oddělení D1 nemají s tímto typem konfliktu přímou zkušenost. I hodnoty ostatních sledovaných společností se odlišují. Především ve společnosti A a C můžeme pozorovat relativně vyšší hladinu než na oddělení D2. Ve společnosti A označilo 5 respondentů více možností interpersonálního – vertikálního konfliktu. V dotazníku měli respondenti na výběr celkem ze 3 interpersonálních – vertikálních konfliktů, avšak žádný z nich nevybral všechny 3. Vyšší míra zapojení u společností A a C je pravděpodobně způsobena tím, že data reprezentují celou společnost, a tedy je zde daleko více úrovní, a tedy i vertikálních vazeb oproti oddělením ze společnosti D, kde mají respondenti vertikální vazbu pouze na vedoucího oddělení. Myslím si, že právě to způsobuje rozdíly v dosažené míře přímého zapojení do interpersonálních – vertikálních konfliktů. Na základě statistických testů se mi nepodařilo s patřičnou spolehlivostí prokázat žádné další charakteristiky nebo odlišnosti mezi různými skupinami, které by napovídaly něco o aktérech konfliktů.

Graf 3—Míra přímého zapojení



Pouze v případě interpersonálních – horizontálních konfliktů nebylo možné prokázat na hladině spolehlivosti 5 % rozdíly v dosažené míře přímého zapojení podle společností. Také podle grafu 4 nejsou patrné příliš velké rozdíly. Ve všech zkoumaných společnostech mají s tímto typem někteří respondenti přímou zkušenost. Nejvyšší míry dosáhli zaměstnanci oddělení D2. Podle mého je to způsobeno tím, že se v oddělení D2 nachází více zaměstnanců na jedné úrovni a někteří mají mezi sebou určitou blízkost, ale vůči jiným se mohou vyhroňovat. To také dokládá porovnání se skupinovými konflikty v tomto oddělení. A jak už jsem jednou zmiňovala, na respondenty v této oblasti působí daleko více podnětů, které mohou konflikty způsobit. U tohoto typu konfliktu se také nepodařilo na základě statistických testů prokázat na hladině alfa 5 % žádné charakteristické vlastnosti respondentů ani odlišnosti skupin.

Graf 4 – Míra přímého zapojení

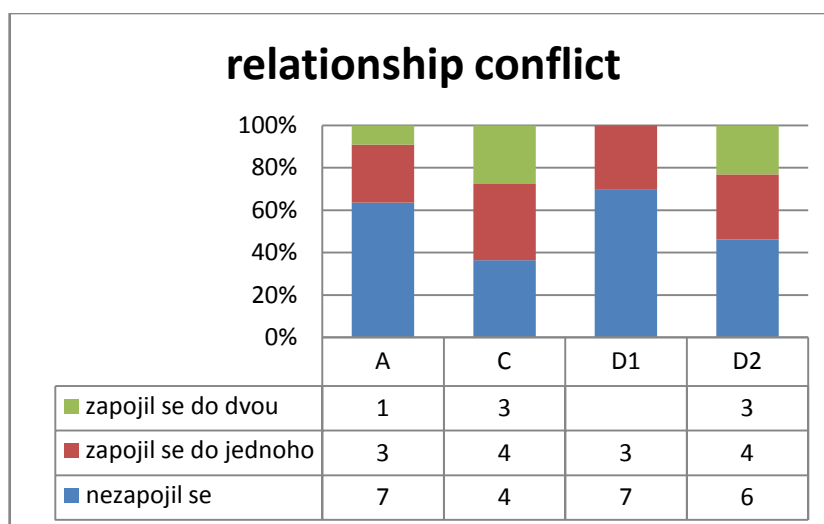


3.3.1.1.2 Přímé zapojení do konfliktních situací – podle obsahu

Stále budu pokračovat v analýze přímého zapojení respondentů do konfliktních situací, avšak nyní mě budou zajímat typy konfliktů podle obsahu. Z tabulky 2 je patrné, že v celkovém součtu získaly jednotlivé typy podobný průměrný počet bodů. Avšak v porovnání jednotlivých společností se body u jednotlivých typů konfliktů liší.

Přestože na základě Kruskal–Wallis testu nejsou rozdíly v míře přímého zapojení do *relationship conflict* podle společností statisticky významné, můžeme v datech sledovat, že nejvyšší míru přímého zapojení do *relationship conflict* získali respondenti ze společnosti C a z oddělení D2 (viz graf 5). Pouze v oddělení D1 nevybral žádný respondent oba mezilidské konflikty, které byly v dotazníku nabízeny. V datech jsem také neprokázala žádnou charakteristiku aktérů těchto konfliktů. Také se nepodařilo na přijatelné hladině spolehlivosti prokázat vztah mezi mírou zapojení do mezilidských konfliktů a charakteristikou vztahů na pracovišti. Z toho usuzuji, že do mezilidského konfliktu může být přímo zapleten každý bez ohledu na jeho postavení ve společnosti či na jeho charakteristické vlastnosti.

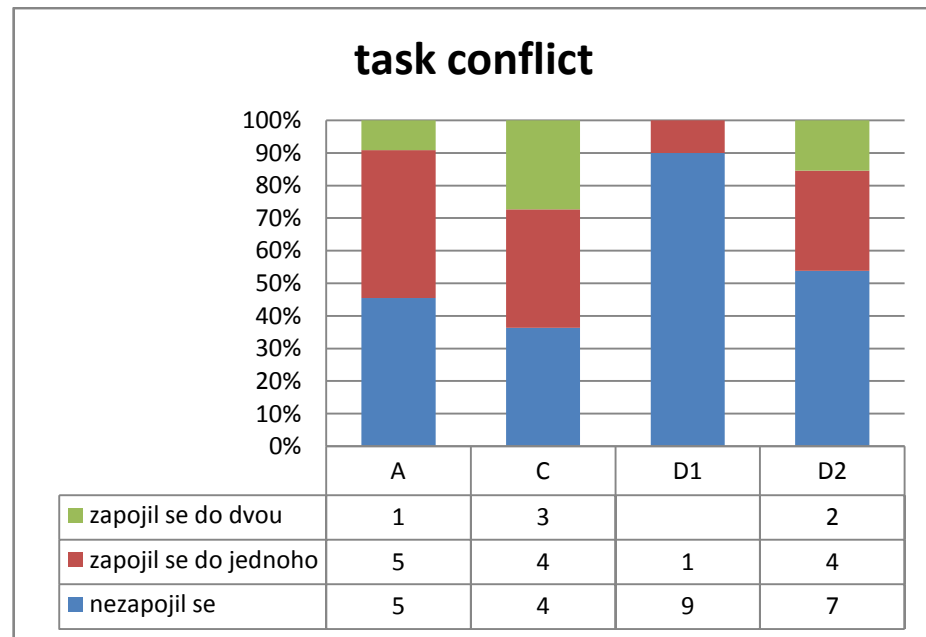
Graf 5 – Míra přímého zapojení



Podobně je tomu u míry přímého zapojení do *task conflict* podle společností (viz graf 6). Opět zde nemůžeme na požadované míře spolehlivosti prokázat statisticky významné rozdíly. Nejnižší míru dosáhli pracovníci na oddělení D1. Myslím si, že je to dané tím, že každý pracovník přesně víc, co je náplní jeho práce a ani ze strany vedení (společnosti) není možné příliš měnit dané úkoly. To však neplatí pro oddělení D2,

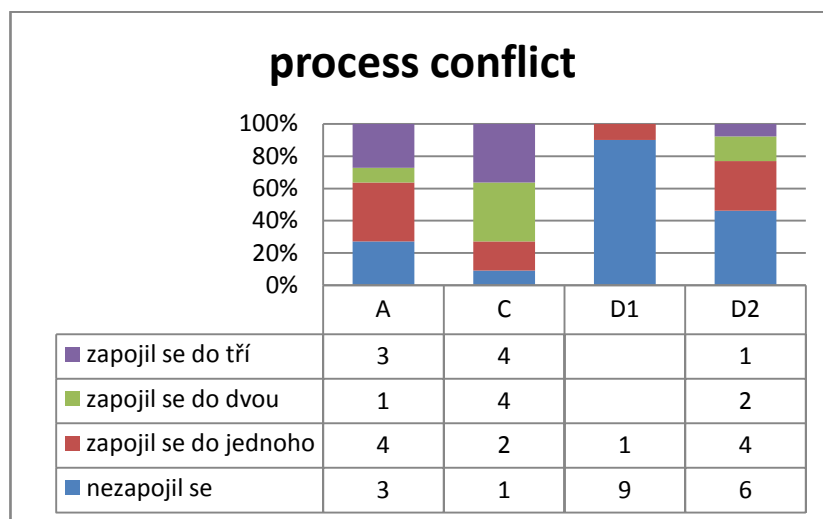
kde 6 respondentů uvedlo, že mělo s tímto typem konfliktu přímou zkušenost, z toho 2 dokonce opakovaně. Podle mého názoru to může být způsobeno v nejasném rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům. Také u tohoto typu konfliktu se s patřičnou spolehlivostí nepodařilo prokázat žádné odlišnosti v charakteristických skupinách.

Graf 6 – Míra přímého zapojení



Z výsledku Kruskal–Wallis testu vyplývá, že existují rozdíly v míře přímého zapojení do *process conflicts* podle společností. Na oddělení D1 dosáhli respondenti velmi malou míru přímého zapojení. Pouze jeden respondent označil jeden výběr (viz graf 7). To také svědčí o pevnosti pracovních postupů a jasnosti úkolů. Oddělení D2 se odlišuje v tom, že jeho pracovníci mají určitou zkušenost s přímým zapojením do konfliktů ve všech nabízených možnostech, avšak nedosahují takové míry jako ve společnosti A a C. Ve společnosti C pouze 1 respondent nevybral žádný z nabízených *process conflicts*. Domnívám se, že to svědčí o určité neurčitosti podnikových procesů a nevědomosti zaměstnanců. Opět se nepodařilo s patřičnou spolehlivostí prokázat odlišnosti v charakteristických skupinách.

Graf 7 – Míra přímého zapojení



Závěry z výše uvedené analýzy nelze aplikovat na jednotlivé společnosti a tím soudit o jejich možné konfliktnosti. Z analýzy jasně vyplývá, že zkušenost s prací v těchto společnostech determinuje určitou míru přímého zapojení do konfliktů. Domnívám se tedy, že na míru přímého zapojení do konfliktů má velký vliv způsob organizace podnikových procesů, velikost společnosti a také nároky na zaměstnance. Dále bylo možné pozorovat, že spíše zaměstnanci menších a dynamičtější rostoucích společností mají více zkušeností s konflikty než zaměstnanci velké společnosti. Mimo jiné se domnívám, že tyto faktory vyplývají ze specifčnosti profesí.

3.3.1.2 Nepřímé zapojení do konfliktních situací

Dále mě zajímalo, zda existují rozdíly v počtu výběrů konfliktů v roli svědka a v roli aktéra. Nejdříve jsem opět za každý výběr konfliktní situace v roli svědka přiřadila jeden bod. Tabulky v příloze č. 16 ukazují součet bodů jednotlivých konfliktních situací a jejich pořadí podle společností. Poté jsem určila průměrný počet výběrů v roli svědka podle typů konfliktních situací, který ukazuje tabulka 3. Při jejím sestavování jsem postupovala analogicky jako v případě výběrů konfliktních situací, se kterými měli respondenti přímou zkušenost. Podle použitého párového T-testu jsem na hladině spolehlivosti 5 % neodhalila statisticky významné rozdíly mezi počtem výběrů konfliktních situací v roli svědka a v roli aktéra. Přesto tu určité rozdíly jsou. Ty podle mého vypovídají nejenom o tom, že mohou mít zaměstnanci zkušenost s konflikty i z jiných pracovišť, ale také o rozdílné interpretaci a vnímání konfliktů. Ze srovnání tabulek je patrné, že stejně jako s přímou zkušeností

s interpersonálními horizontálními konflikty mají respondenti nejvíce zkušeností při jejich svědectví. Opět to můžeme vysvětlit tím, že se zaměstnanci na stejné organizační úrovni vzájemně více setkávají, a tedy mají více příležitostí se nejenom do těchto konfliktů přímo zapojit, ale také spíše znají okolnosti a mohou je spíše zpozorovat.

Tabulka 3 – Svědek: Průměrný počet bodů

<i>Typ</i>	A	C	D1	D2	celý soubor
<i>intrapersonální konflikt</i>	2,0	4,0	0	3,0	9,0
<i>interpersonální, horizontální konflikt</i>	3,5	5,0	5,5	7,5	23,0
<i>interpersonální, vertikální konflikt</i>	4,7	4,3	1,0	4,0	14,3
<i>skupinový konflikt</i>	3,0	4,0	2,5	5,5	15,5
<i>relationship conflict</i>	2,5	5,5	6,0	8,0	22,5
<i>task conflict</i>	2,5	4,5	1,0	3,5	11,5
<i>process conflict</i>	4,8	3,8	1,3	4,5	15,3

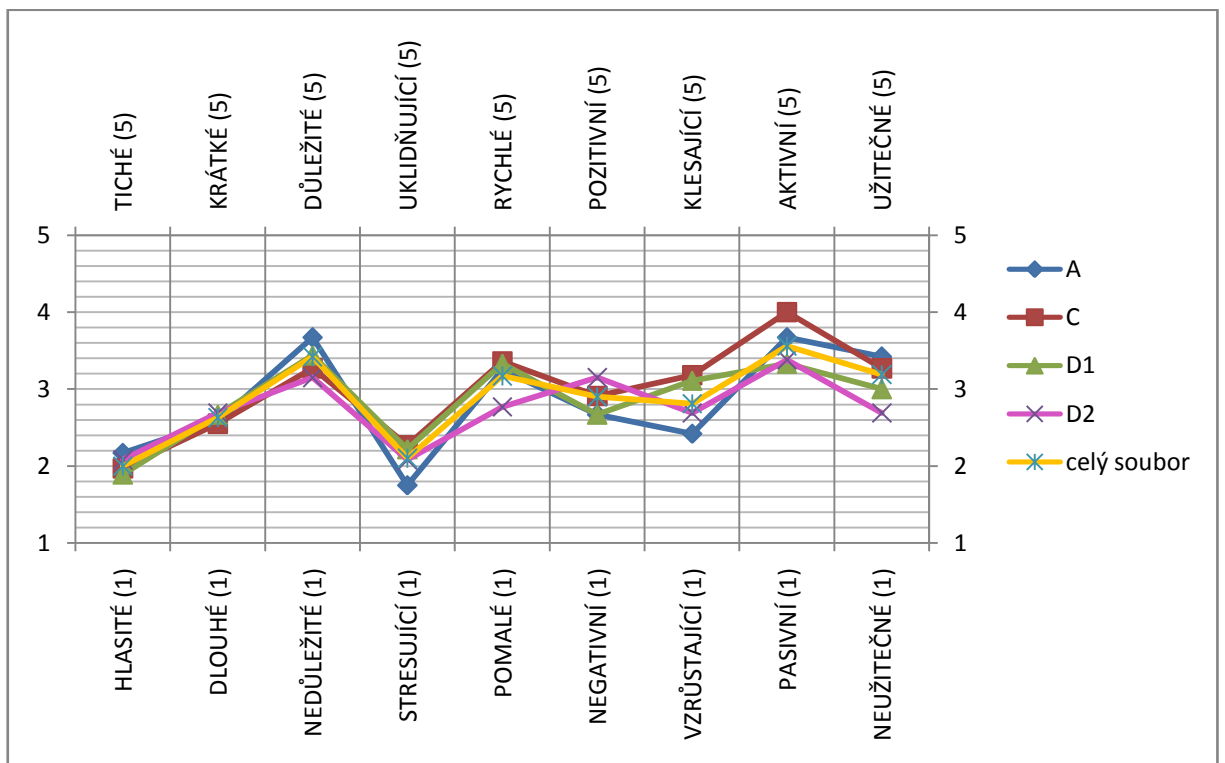
Dále jsem se tedy zabývala mírou konfliktnosti pracovišť. Bohužel u společnosti A a C by výsledky byly zkreslené kvůli tomu, že konflikty, se kterými se respondenti setkali, jsou za dobu 5 let a praxe většiny zaměstnanců u těchto společností je kratší (zvláště u společnosti C, která působí na trhu pouze 3 roky). Proto jsem do následující analýzy zahrnula pouze pracovníky společnost D, kteří uvedli, že pro společnost pracují déle než 5 let a že mají zkušenost s konfliktními situacemi v roli svědka. Na základě těchto údajů jsem postupovala podobně jako při určení míry přímého zapojení. Za každý respondentův výběr jsem přiřadila nabízenému konfliktu bod. Míru konfliktnosti jednotlivých pracovišť společnosti znázorňují grafy uvedené v příloze č. 17.

Z porovnání grafů jasně vyplývá, že na oddělení D2 je míra konfliktnosti o něco vyšší. O oddělení D2 můžeme podle grafů říci, že se jeho zaměstnanci spíše setkávají s konfliktními situacemi. Z grafů také plyne, že se zaměstnanci tohoto oddělení potýkají hlavně s problémy v oblasti nastavení organizačních procesů a také s interpersonálními konflikty. Přesto se na základě Mann–Whitney testu nepodařilo na hladině spolehlivosti 5 % prokázat, že se jedná mezi odděleními o statisticky významné rozdíly.

3.3.2 Postoj ke konfliktním situacím

Pro zjištění celkového postoje respondentů jsem nejdříve vyhodnotila každou složku zvlášť. Při vyhodnocování sémantického diferenciálu, který měl zkoumat emocionální složku, jsem musela nejdříve upravit některé škály, tak aby měly všechny stejný směr. Poté jsem každé odpovědi přiřadila body, podle toho, zda vyjadřuje pozitivní nebo negativní postoj. Adjektivům, která vyjadřovala negativní jsem přiřadila 1 bod a postupně jsem dávala vždy po jednom bodu. Takže pozitivní strana škály získala 5 bodů. Nakonec jsem utvořila průměrné hodnoty ze všech charakteristik. Jejich porovnání a srovnání podle společností uvádí graf 8 a tabulka 4.

Graf 8—Emocionální složka postoje



Tabulka 4—Hodnoty emocionální složky

	A		C		D1		D2		celý soubor		
	X	SE	X	SE	X	SE	X	SE	X	SE	
1) <i>hlasité</i>	2,17	0,17	1,97	0,25	1,89	0,26	2,08	0,24	2,00	0,11	<i>tiché</i>
2) <i>dlouhé</i>	2,58	0,31	2,55	0,34	2,67	0,24	2,69	0,18	2,63	0,13	<i>krátké</i>
3) <i>nedůležité</i>	3,67	0,19	3,27	0,38	3,44	0,29	3,15	0,22	3,42	0,13	<i>důležité</i>
4) <i>stresující</i>	1,75	0,18	2,27	0,24	2,22	0,32	2,08	0,31	2,10	0,13	<i>uklidňující</i>
5) <i>pomalé</i>	3,25	0,28	3,36	0,34	3,33	0,17	2,77	0,17	3,17	0,12	<i>rychlé</i>
6) <i>negativní</i>	2,67	0,23	2,91	0,29	2,67	0,44	3,15	0,15	2,90	0,13	<i>pozitivní</i>
7) <i>vzrůstající</i>	2,42	0,19	3,18	0,33	3,11	0,31	2,69	0,24	2,81	0,14	<i>klesající</i>
8) <i>pasivní</i>	3,67	0,23	4,00	0,30	3,33	0,17	3,38	0,18	3,56	0,11	<i>aktivní</i>
9) <i>neužitečné</i>	3,42	0,19	3,27	0,38	3,00	0,44	2,69	0,21	3,19	0,15	<i>užitečné</i>

Dále mě zajímalo, nakolik se od sebe liší hodnocení jednotlivých charakteristik podle společností. Ke zjištění jsem použila neparametrický Kruskal–Wallis test. Z jeho výsledku vyplývá, že ani v jednom případě nemůžeme mezi jednotlivými společnostmi pozorovat statisticky významný rozdíl.

Ke zjištění, zda se respondenti přibližují spíše k nějaké charakteristice, jsem použila parametrický T–test. Tento test jsem zvolila i přesto, že mám k dispozici relativně malý vzorek dat a sesbíraná data nemají podle testu Shapiro–Wilk normální rozdělení (viz příloha č. 18). Jedná se však o postojové otázky a právě postoje mají obvykle normální rozdělení, kdy většina respondentů se pohybuje okolo střední hodnoty a pouze několik zastává extrémní postoj. Všechna zjištění také vztahují pouze na vybrané společnosti. O T–testech bývá uváděno, že jsou robustní k normálnímu rozložení dat. Proto si myslím, že v tomto případě mohu test použít.

Konkrétně jsem provedla jednovýběrový T–test k hodnotě 3 (viz příloha č. 19). Hodnotu 3 jsem zvolila proto, že tato možnost je hodnotově neutrální a mohu podle ní určit, zda respondenti volí spíše pozitivní, nebo spíše negativní charakteristiky. T–test jsem hodnotila na hladině alfa 5 %.

Na základě testů usuzuji, že respondenti ze společnosti A cítí konfliktní situace spíše jako hlasité, důležité, přesto na ně spíše působí jako stresující, vzrůstající a aktivní. Z toho můžeme usuzovat, že respondenti této společnosti prožívají konflikty, které se nacházejí na poměrně vyšší intenzitě a dynamičnosti, a přestože na ně spíše působí stresujícím

dojem, chápou je jako spíše důležitý faktor. Respondenti ze společnosti C prociťují konflikty spíše jako hlasité, stresující a spíše je hodnotí aktivně. Z toho můžeme soudit, že povaha konfliktů, se kterými se respondenti ze společnosti C setkávají, je také spíše dynamická. V oddělení D1 hodnotí respondenti konflikty jako spíše hlasité, stejně jako v oddělení D2 a ve společnostech A a C. Podle mého to dokládá zapojení určité relativně vyšší míry emocí. To potvrzují i závěry z hodnocení konfliktních situací jako spíše stresujících. Za celý zkoumaný soubor můžeme říci, že respondenti konfliktní situace na pracovišti cítí jako spíše hlasité, dlouhé a stresující, ale také je hodnotí jako spíše aktivní.

Dále jsem každému respondentovi přiřadila průměrnou hodnotu z jeho odpovědí, která reprezentuje to, jak prociťuje konfliktní situace. S touto hodnotou budu dále pracovat při sledování celkového postoje ke konfliktním situacím.

Nyní budu analyzovat kognitivní složku postoje ke konfliktním situacím. Při hodnocení této složky jsem postupovala podobně jako při vyhodnocení emocionální. Za správnou odpověď jsem respondentovi přiřadila 2 body (v tomto případě jsem nerozlišovala mezi odpověďmi zcela souhlasím (nesouhlasím) nebo spíše souhlasím (nesouhlasím) – obě jsem považovala za správné), pokud odpověděl neutrální trojkou, dostal jeden bod, a pokud odpověděl špatně, nezískal žádný. Získané body jsem sečetla. Jejich přehled a srovnání mezi společnostmi uvádí tabulka 5.

Tabulka 5–Přiřazené body z kognitivní složky

body	A	C	D1	D2	celý soubor
5	1	1	0	0	2
6	1	2	1	1	5
7	2	2	2	3	9
8	5	2	3	5	15
9	1	2	2	4	10
10	2	1	1	1	7
11	0	1	0	0	1
12	0	0	1	0	1

Dále jsem chtěla určit, zda se v některých otázkách výrazně liší počet získaných bodů podle příslušnosti respondentů ke společnosti. K tomu jsem použila Kruskal–Wallis test, ve kterém jsem výsledky porovnávala s hladinou alfa 5 %. Na základě testu jsem u žádné otázky neprokázala statisticky významné rozdíly. To ukazuje, že se respondenti v jednotlivých společnostech mezi sebou neliší v dosažených bodech.

Také mě zajímalo, zda spíše převažují respondenti se správnými odpověďmi, nebo ti se špatnými. Proto jsem opět použila parametrický jednovýběrový T–test. Vycházím zde

ze stejných předpokladů jako u analýzy emocionální složky. Jako testovací hodnotu jsem zvolila 1, která reprezentuje odpověď 'nevím', a tedy nemohu tuto odpověď hodnotit ani jako správnou, ani jako špatnou. Z výsledku testu vyplývá, že respondenti mají spíše správné znalosti ve sledovaných otázkách. Pouze u 3. otázky (mezi významy pojmů spor a konflikt není žádný větší rozdíl) odpovídali respondenti spíše špatně. To je pravděpodobně způsobeno v možné odlišnosti chápání těchto pojmů. Také respondenti mohli mít problém se záporným zněním výroku. U 1. a 6. otázky jsem neprokázala na hladině spolehlivosti statisticky významnou odlišnost od hodnoty 1. Výsledek testu uvádím v příloze č. 20.

Poslední, behaviorální část jsem vyhodnotila podle Thomasova modelu. Respondentům jsem přiřadila body vždy podle směru otázky – záleželo na dvojici dichotomických odpovědí (viz tabulka v příloze č. 21, udává přehled přiřazených bodů). Každý respondent, tak získal vždy dvojici bodů. Součet v pořadí prvních bodů z dvojice umožnil umístit respondenta na osu míry ochoty ke spolupráci. Součet v pořadí druhých bodů zařadil respondenty na osu míry prosazování vlastních zájmů. Podle umístění na obou osách jsem každému respondentovi přiřadila typ strategie řešení konfliktů (viz tabulka 6). V příloze č. 22 uvádím grafy, které zobrazují umístění respondentů na obou osách. V celém souboru je nejvíce zastoupena kooperativní strategie. Většina respondentů se tedy snaží dosáhnout maximálně výhodné dohody pro všechny strany. Než se rozhodnou, tak obvykle vše pečlivě konzultují. Tato strategie však není vhodná v případě, že je požadováno velmi rychlé rozhodnutí.

Tabulka 6-Obsazení strategických stylů Thomasova modelu

	A	C	D1	D2	celý soubor
<i>soupeřivý</i>	0	1	1	0	2
<i>únikový</i>	0	1	0	0	1
<i>přizpůsobivý</i>	3	2	3	2	10
<i>kooperativní</i>	7	5	4	7	26
<i>kompromisní</i>	2	2	1	4	9

78 % respondentů uvedlo, že umějí řešit konfliktní situace. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců považuje svoji volbu strategie za vhodnou. Pouze 4 % se označili, že spíše neumějí konflikty řešit. Tato 4 % reprezentují pouze 2 respondenti, kteří se v mnohém odlišují (nejenom v charakteristikách, ale i ve výběru typu strategie), a proto si myslím, že to,

že neumějí řešit konflikty, pramení spíše z jejich špatné zkušenosti s řešením, kdy pravděpodobně způsob řešení, který zvolili, nebyl zcela vhodný.

U každého respondenta jsem k jeho získaným bodům přičetla 12 bodů. Součet bodů z obou os poté tvoří index respondenta za umístění na osách v Thomasově modelu, se kterým dále pracuji při vyhodnocení celkového postoje.

K vytvoření celkového postoje jsem u každého respondenta vytvořila index konfliktu, který zohledňuje všechny tři složky. Za emocionální složku jsem zahrnula hodnotu průměru z odpovědi v sémantickém diferenciatu, za kognitivní část celkový počet bodů získaný za znalostní otázky a za behaviorální část hodnotu indexu podle umístění na osách Thomasova modelu.

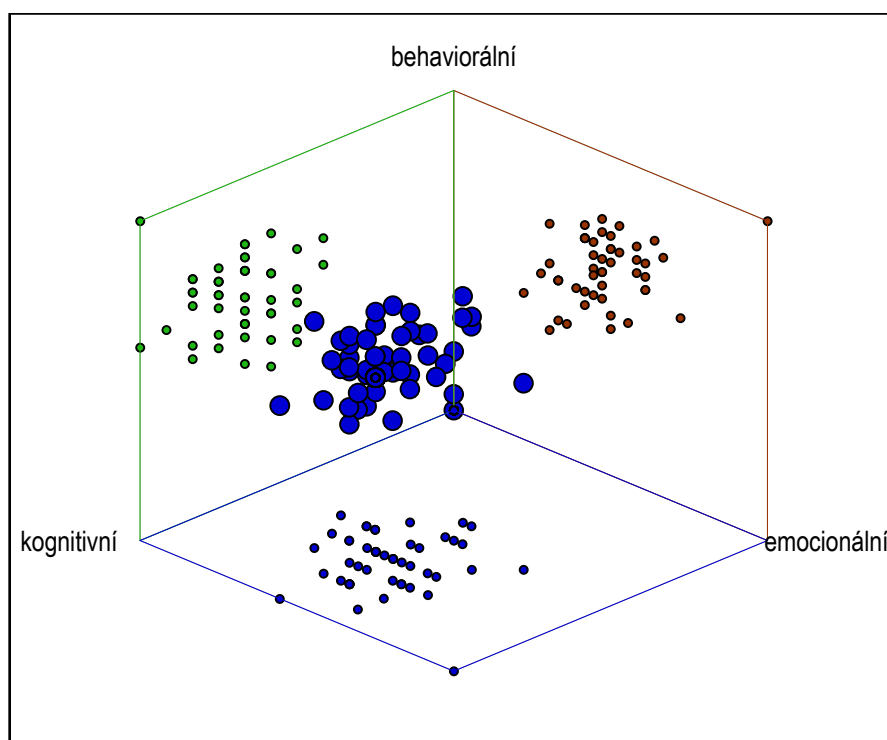
Protože mají jednotlivé složky různé rozpětí škály, rozhodla jsem se, že jednotlivým škálám přiřadím určitou přibližnou váhu, tak aby byly jednotlivé škály co nejvíce vyrovnané. Rozpětí jednotlivých škál a váhu odpovědí ukazuje tabulka 7.

Tabulka 7—Rozpětí a váha škál

<i>škála</i>	možné minimum	možné maximum	váha
<i>emocionální složka</i>	1	5	1
<i>kognitivní složka</i>	0	12	$\frac{1}{2}$
<i>behaviorální složka</i>	0	48	$\frac{1}{8}$

Celkový index konfliktu tedy nabývá hodnot od 1 do 17. Hodnota 17 znamená absolutně pozitivní postoj, kdy se jedinec nebojí konfrontace, sám se do konfliktů aktivně zapojuje a zná jejich charakteristiky. Naopak ten, kdo získá hodnotu 1, má ke konfliktům situacím velmi negativní postoj a snaží se jim co nejvíce vyhýbat. Graf 9 zobrazuje umístění respondentů z celého souboru na jednotlivých škálách. (V příloze č. 23 uvádím grafy pro jednotlivé společnosti.)

Graf 9–Postoj ke konfliktům



Pro lepší porovnání jsem vytvořila 4 kategorie, které znázorňují postoj respondentů ke konfliktním situacím. Jejich zastoupení ukazuje tabulka 8. Žádný z respondentů neobsadil první ani čtvrtou kategorii. Žádný z respondentů tedy nemá vyhraněný pozitivní nebo negativní postoj.

Tabulka 8–Zařazení do kategorií podle indexu konfliktu

kategorie	A	C	D1	D2	celý soubor
1 (1,0 – 5,0b.)	0	0	0	0	0
2 (5,1 – 9,0b.)	1	2	2	0	5
3 (9,1 – 13,0b.)	11	8	7	12	41
4 (13,1 – 17,0b.)	0	0	0	0	0

Dále jsem porovnávala tyto kategorie s výběrem charakteristického typu, kterým se měli respondenti popsat. K porovnání jsem zvolila párový T-test, na jehož základě jsem nemohla zamítnout nulovou hypotézu o tom, že se obě kategorie rovnají (viz příloha č. 24). Při detailnějším zkoumání obou párů je viditelné, že 56 % respondentů se zařadilo

do kategorie stejné s výsledkem postoje. Ostatní respondenti se zařadili vždy do sousedící kategorie.

V další analýze jsem se pokusila zjistit, zda mají respondenti nějaké charakteristické vlastnosti nebo zda patří do nějaké specifické skupiny. Na základě výsledků Mann-Whitney a Kruskal–Wallis testů (viz příloha č. 25) se v datech podařilo prokázat odlišnosti v postoji ke konfliktům podle hodnocení vztahů na pracovišti a podle schopnosti umět řešit konflikty. Kvůli špatné obsazenosti kontingenčních tabulek se nepodařilo prokázat s patřičnou spolehlivostí závislost mezi proměnnými. Také nebylo možné prokázat závislost mezi mírou zapojení do konfliktních situací a celkovým postojem ke konfliktním situacím. O celkovém výsledku v postoji ke konfliktním situacím můžeme říci, že většina respondentů k nim přistupuje spíše pozitivně.

3.4 Shrnutí výsledků

Z analýzy dat je patrné, že respondenti zkoumaných společností mají celkem vysokou míru přímého zapojení do konfliktů. Nejvíce se setkávají s interpersonálními – horizontálními konflikty. V analýze se nepodařilo prokázat specifické osobnostní charakteristiky, které mají aktéři konfliktů. Proto se domnívám, že zapojení do konfliktů ve sledovaných organizacích je spíše určováno organizací samotnou, její velikostí, profesním zaměřením a v neposlední řadě podnikovými procesy. Myslím si, že osobnostní charakteristiky mohou pouze do jisté míry ovlivnit průběh konfliktní situace. Z provedeného výzkumu nelze určit, které faktory mají na utváření konfliktů vliv.

Podle zkonstruovaného indexu konfliktu zastává většina respondentů spíše pozitivní postoj. Nepotvrdila se tudíž moje domněnka, že respondenti ke konfliktům přistupují spíše negativně. Nejvíce respondentů volilo kooperativní strategii, která však není vždy vhodná. Přesto je většina respondentů přesvědčena o správnosti jimi zvolené strategie a považuje ji za vhodnou.

Při opakování tohoto výzkumu bych se snažila zaměřit na hlubší analýzu konfliktních situací, se kterými mají respondenti zkušenost. Některé otázky bych upravila, tak aby dotazník byl jednodušší a nabízel více variant. Také bych doplnila analýzu dotazníkového šetření o osobní rozhovory s respondenty.

Závěr

Lidé se s konflikty setkávají v různých oblastech života a pracovní prostředí není výjimkou. Problematika konfliktů je velmi komplexní a každý k ní přistupuje jiným způsobem. Přístupy jednotlivých autorů ke konfliktům se liší. Stejně tak můžeme pozorovat různé druhy konfliktů.

V této práci jsem chtěla ukázat, že se jedná o stále aktuální téma. To dokládají i výzkumy některých organizací (např. Centrum pro výzkum veřejného mínění, The International Society of Sustainability Professionals), které pravidelně zkoumají spokojenost lidí se vztahy na pracovišti a jejich charakter. Také z výzkumu, který jsem provedla, vyplývá, že většina respondentů má mnoho zkušeností s konflikty na pracovišti.

Za příčinu konfliktu bývá často považována špatná komunikace či rozmanitost lidí, to jsou však pouze dílčí faktory, které ovlivňují podmínky vzniku konfliktu. Důležitou roli zde hrají i organizační dispozice. Průběh konfliktů je velmi individuální a i způsob, jakým jsou konflikty zvládnuty, záleží na samotných jedincích. Z toho pak vyplývají důsledky pro všechny zainteresované. Ty mohou být jak pozitivní, tak i negativní a mohou mít různou intenzitu.

Především vedoucí pracovníci by měli být schopni konflikty řešit, je to také jedna z nejvíce žádaných vlastností. Lidé se většinou snaží konfliktům předcházet a co nejvíce je eliminovat různými pravidly a nařízeními. Avšak určitá míra a vhodná intenzita přináší daleko více užitku než jejich potlačování. Správně řízený konflikt tedy může příznivým způsobem ovlivnit či přetvořit pracovní prostředí.

Seznam použité literatury

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1.vyd. Brno: ComputerPress, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CONRAD, Charles. *Strategic organizational communication: cultures, situations, and adaptation*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1985, 339 s. ISBN 0-07-015566-6
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 80-85943-81-6.
- DAVIS, Keith. *HumanBehavioratWork : OrganizationalBehavior /Chování lidí při práci: organizační chování*. 7. Ed. New York: McGraw-HillBookCompany, 1985, 585 s. ISBN 00-701-5566-6.
- DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vyd. 1992, dotisk 1994. Praha: Karolinum, 1992, 96 s. ISBN 80-7066-616-1.
- ETZIONI, Amitai. *Modernorganizations*. EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964, 120 s.
- HIMES, Joseph S. *Conflict and conflict management*. Athens: University of Georgia, 1980, 333 s. ISBN 0-8203-0473-5.
- Holban I, Mocanu N. THE MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. *GlobalConference On Business & Finance Proceedings* [serial online]. June 2011;6(2):55-59. Availablefrom: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed May 5, 2012.
- KELLER, Jan. Konflikt sociální. In: LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-311-3.
- KELLER, Jan. *Sociologie konfliktu*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1990, 119 s. ISBN 80-210-0193-3.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Konflikt experimentální. In: LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-311-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, 189 s. ISBN 80-7178-642-x.

KUCHYŇKA, Zbyněk. *Neshody a konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Dům techniky ČSVTS, 1988, 55 s.

MILKOVICH, George T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NOVOTNÝ, Luboš a Jitka ROZHONOVÁ. *Management konfliktů a komunikační krize*. 1. vyd. Praha: EuroProfis, 2007, 48 s. ISBN 978-80-239-9432-2.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

ROBBINS, Stephen P. *The Truth About Managing People: And Nothing but the Truth*. 2nd. ed. PrenticeHall, 2002, 229 s. ISBN 0-13-066927-X.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 161 s.

SZCZEPAŃSKI, Jan. *Spektrum společnosti: otázky soudobé sociologie*. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 1968, 112 s.

SZCZEPAŃSKI, Jan. *Základní sociologické pojmy*. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1966, 174 s.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ZICH, František. *Sociální procesy: metodologické otázky zkoumání dialektiky společ. vývoje*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1986, 273 s.