

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace v konfliktních situacích

Communication in conflict situations

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. František Hřebík, Ph.D.

JINDROVÁ

PETRA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Jindrová** Jméno: **Petra** Osobní číslo: **499772**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Komunikace v konfliktních situacích

Název bakalářské práce anglicky:

Communication in Conflict situations

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je popsat druhy komunikace se zaměřením na komunikaci v konfliktních situacích.

Osnova: Teoretická část: 1) Komunikace 2) Konflikty a jejich druhy 3) Řešení konfliktů

Praktická část: 4) Aspekty řízení konfliktů 5) Komunikace v krizových situacích 6) Závěr

Seznam doporučené literatury:

Křivohlavý, J. (2008). Konflikty mezi lidmi. PORTÁL sro.

Bednář, V. (2015). Konflikty ve firmách. Management Press.

Vybíral, Z. (2009). Psychologie komunikace. Portál sro.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. František Hřebík, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

JINDROVÁ, Petra. *Komunikace v konfliktních situacích*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Mgr. Františku Hřebíkovi, Ph.D., za pomoc a odborné vedení této při zpracování této práce, a také Janě Jindrové, která mi poskytla inspiraci pro tvorbu modelových situací v praktické části této práce. Dále děkuji svým nejbližším za poskytnutou podporu.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je mezilidská komunikace, a to především v prostředí interpersonálních konfliktů. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je popsána komunikace, jako způsob výměny informací mezi lidmi, dále konflikty s ohledem na jejich členění, a nakonec také formy řešení konfliktů včetně strategií a taktických prvků. V praktické části jsou pak teoretické poznatky aplikovány na šest modelových situací, které popisují vznik, průběh a vyřešení nastíněných konfliktů.

Klíčová slova

Komunikace, druhy komunikace, interpersonální komunikace, konflikty, interpersonální konflikty, řešení konfliktů, strategie, taktika

Abstract

The topic of the bachelor thesis is interpersonal communication, especially in the environment of interpersonal conflicts. The thesis is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part describes communication as a way of exchanging information between people, conflicts regarding their classification, and finally also forms of conflict resolution, including strategies and tactical elements. In the practical part, theoretical knowledge is applied to six model situations that describe the origin, course, and resolution of the outlined conflicts.

Key words

Communication, types of communication, interpersonal communication, conflicts, interpersonal conflicts, conflict resolution, strategy, tactics

Obsah

Úvod	5
1 Komunikace	7
1.1 Proces komunikace	7
1.2 Funkce komunikace	8
1.3 Motivace ke komunikaci	9
1.4 Druhy komunikace	10
1.4.1 Komunikace verbální, neverbální a pomocná	10
1.4.2 Komunikace intrapersonální, interpersonální, skupinová a masová.....	11
1.4.3 Dělení podle prostředí a role	12
2 Konflikty a jejich druhy	14
2.1 Dělení konfliktů.....	14
2.1.1 Konflikty interpersonální	14
2.1.2 Intrapersonální konflikty	15
2.1.3 Skupinové konflikty	16
2.2 Vliv osobnosti v konfliktech	16
2.2.1 Vliv věku.....	16
2.2.2 Vliv pohlaví.....	17
2.2.3 Vliv osobnostních rysů.....	17
2.3 Konflikty v organizacích	18
3 Řešení konfliktů	20
3.1 Formy řešení	20
3.1.1 Styly vyjednání.....	23
3.2 Strategie.....	23
3.3 Taktika.....	24
3.4 Výsledek konfliktu.....	25
4 Modelové situace – zvládání konfliktů	28
4.1 Modelová situace č. 1	28
4.2 Modelová situace č. 2	30
4.3 Modelová situace č. 3	31
4.4 Modelová situace č. 4	32

4.5 Modelová situace č. 5	33
4.6 Modelová situace č. 6	35
Závěr	39
Seznam použité literatury.....	40
Seznam obrázků	42

Úvod

Komunikace mezi lidmi je důležitým prostředkem, který zajišťuje správné fungování společnosti jako celku. Napomáhá jejím členům ve sdělování informací, vyjadřování myšlenek a názorů, ale také v dosahování jimi vytyčených cílů. Odlišnosti mezi lidmi, které se v těchto oblastech skýtají, ovšem představují prostor pro vznik konfliktů. Ty však mohou být právě prostřednictvím komunikace vyřešeny. V některých případech je možné se sporům dokonce vyhnout.

Správná komunikace má schopnost sporům zamezit, či maximalizovat potenciální užitek, který jejich existence naskýtá. V opačném případě dochází k eskalaci konfliktu, která může mít za následek ztráty na jedné či obou komunikujících stranách. Přitom vnímání toho, co je užitek, a co nepříjemnou ztrátou, je do značné míry subjektivní.

Cílem práce je popsat druhy komunikace se zaměřením na komunikaci v konfliktních situacích. Její teoretická část je v první řadě zaměřena na komunikaci, její proces, funkce a motivy. Na základě faktorů, jako je množství komunikujících či užitých komunikačních prostředků, je rozčleněna na druhy, které jsou následně blíže specifikovány.

Další kapitoly jsou pak orientovány na konflikty, jakožto nedílnou součást každodenního života podobně, jako je tomu v případě komunikace. Je definován konflikt a jeho členění, dle parametru množství zúčastněných osob. Dále jsou zmíněny odlišnosti mezi lidmi, které mohou mít potenciální vliv na zrod konfliktů, a které se promítají i do jejich řešení. To vše ústí v řešení konfliktů, v němž je možné odlišit různé formy a styly řešení, a to i s ohledem na zvolenou taktiku v rámci rozsáhlejší vytyčené strategie.

Navazující praktická část obsahuje šest modelových konfliktních situací. V těchto situacích jsou názorně použity styly řešení konfliktů i různé strategie a jiné prvky, popsané v teoretické části práce, přičemž situace jsou s ohledem na vyjednávací sílu partnerů vyrovnané i nevyrovnané. Pět modelových situací představuje běžné jednodušší konflikty, a to především v pracovním prostředí. Šestá modelová situace pak popisuje situaci, která je emočně velmi vyhrocená, a proto náročná pro obě komunikující strany.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

Komunikace je neodmyslitelnou součástí života. Není doménou jen lidskou, nýbrž probíhá mezi všemi organismy. Latinský termín *communicare*, ze kterého slovo komunikace pochází, znamená sdílení, nebo také činění něčeho společným. Nejedná se tedy pouze proudění informací, ale i podílení se na celku komunikace, a zároveň podílení se na povaze a dopadu zprávy, což činí i pasivní sledování slovní výměny mezi jinými dvěma účastníky komunikací. To samé platí i pro pouhý oční kontakt. (Vybíral, 2009).

„Na naší komunikaci s druhými lidmi je pozoruhodné, že ji vždy spoluvytváříme a ovlivňujeme, přispíváme k ní a zároveň jsme její součástí. Bývá proto obtížné porozumět komunikační výměně, když se na ní ve stejnou chvíli podílíme.“ (Vybíral, 2009, str. 26).

Pro potřeby této práce se pojmem komunikace rozumí sociální, nebo také mezilidská komunikace, a to jako interakce pomocí jazyka, gest a mimiky, případně pomocí písma a obrázkových symbolů. Takovou je možné analyzovat a zkoumat jevy, které ji doprovázejí jako jsou kódování, komunikační kanály či význam slov. Dále se jedná o vztah mezi producentem, který řeč vytváří, a jejím příjemcem, nebo například o ovlivňování a přesvědčování v procesu komunikace. (Vybíral, 2009).

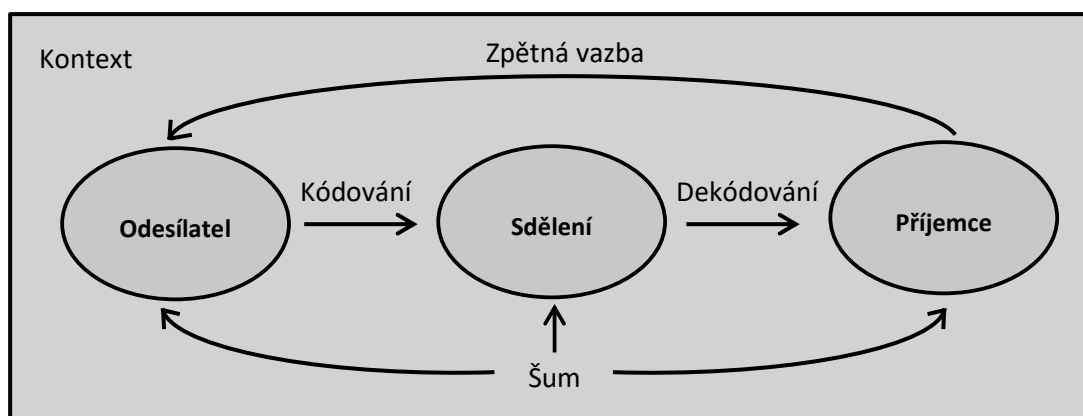
1.1 Proces komunikace

Proces komunikace je možné znázornit komunikačním modelem. Ten popisuje průběh komunikace a její jednotlivé subjekty. Dřívější teorie a modely pohlížely na komunikaci jako na lineární proces, v němž jedna osoba pouze mluví a druhá pouze naslouchá. Tuto teorii poupravily modely interakční, podle nichž se osoby v pozici mluvčího a posluchače střídají. (De Vito, 2008).

Oba již zmíněné modely však nahlízejí na mluvení a poslouchání, jako na oddělené děje, které se nijak nepřekrývají. Tento nedostatek napravil model, který označuje komunikaci za transakční proces, v němž jsou oba účastníci mluvčím i posluchačem zároveň, přičemž všechny prvky komunikace, jako například prostředí, obecnost či téma sdělení, považuje za vzájemně závislé. Změna jakéhokoliv prvku v procesu komunikace tak vyvolá změnu v ostatních prvcích. (De Vito, 2008).

Základní schéma interpersonální komunikace je obohaceno o složky kódování ze strany odesílatele, dekódování na straně příjemce, a zpětné vazby, která proudí od příjemce zpět k odesílateli. Toto schéma lze jednoduše znázornit graficky, jako je tomu na obrázku níže.

Obrázek 1 Základní komunikační schéma



Zdroj: De Vito, 2008 (vlastní zpracování)

Kódování je možné popsat jako situaci, kdy se odesílatel snaží, pomocí slov či jiných symbolů, předat určitou informaci a význam příjemci. Na druhé straně pak dochází k dekodování, kdy se příjemce pokouší odhalit skrytý význam a odesílateli porozumět. K naprostému odhalení a rozumění všeho sdělovaného však zpravidla nedochází z důvodu odlišnosti mentálních procesů jednotlivých komunikujících, která představuje značnou překážku. „Není pravděpodobné, že by se v mysli obou účastníků překryly veškeré symbolické struktury – asociace nad jazykovými znaky, obrazové představy aj. Spíše je tomu tak, že příjemce má dojem, že víceméně rozumí tomu, co mu chce druhý člověk říct.“ (Vybíral, 2009, str. 55) V lidské komunikaci tak často dochází k nedorozuměním, kdy je vysílané sdělení pochopeno jinak, než bylo zamýšleno. Mnohdy se tomu tak děje z důvodu předchozích zkušeností příjemce a očekávání produktora i s ohledem na jejich momentální rozpoložení. Obvykle je považováno za dostačující pochopení základních ale důležitých souvislostí, co do obecného obsahu a někdy i důvodu. (Vybíral, 2009).

Schéma výše znázorňuje jednoduché schéma komunikace mezi dvěma osobami. Odesílatel prostřednictvím zakódovaného sdělení předává informaci příjemci a ten se ji pokouší dekodovat. Na základě jejího pochopení či nepochopení pak předává odesílateli zpětnou vazbu. Komunikace se odehrává s fyzickým, kulturním, sociálně-psychologickým a časovým kontextem na pozadí, který ovlivňuje význam sdělení s ohledem na různé souvislosti. Na oba komunikující, i na sdělení samotné, přitom působí šum, který zkresluje zprávu a může mít za následek vznik již zmíněného nedorozumění. (De Vito, 2008).

1.2 Funkce komunikace

Komunikace je prováděna vždy za nějakým účelem. Má svůj smysl, a plní určité funkce. Obecným účelem komunikace je předávat informace a dorozumívat se, což je také základní podmínkou pro fungování kteréhokoliv systému i celé společnosti. Dokonce je podmínkou samotné jejich existence, a základním stavebním kamenem jejich vzniku. (Leško, 2008).

Základními funkcemi komunikace jsou:

- funkce informativní, která spočívá v předávání zpráv,
- funkce přesvědčovací, jejímž cílem je změna názoru příjemce,

- funkce zábavní, jejímž úkolem je pobavit,
- funkce vyjednávání s cílem nalezení řešení,
- instruování, kterým se rozumí zasvěcování či učení,
- funkce kontaktní, spočívající ve snaze užít si blízkosti a kontaktu,
- funkce sebe-prezentační s cílem vyvolat určitý dojem, ať už pozitivní, či negativní. (Vybíral, 2009).

V běžných situacích se objevuje výměn čistě informativního charakteru velmi málo, neboť i takové jsou často zabarveny instruováním či přesvědčováním. Takový úmysl nemusí být přímo zjevný, a může být dokonce popíraný. „Manipulující produktor implicitně dodává, jak má příjemce zprávy rozumět, co si z ní má vzít, co z ní vyvodit, co si nad ní myslet apod.“ (Vybíral, 2009, str. 31).

1.3 Motivace ke komunikaci

Lidské chování je výsledkem snahy dosáhnout subjektivně vytyčeného cíle. Motivován jeho dosažením pak člověk své chování často upravuje a pozměňuje v závislosti na okolnostech, příležitostech a překážkách. „Sigmund Freud i jeho následovníci dokonce předpokládali, že veškeré chování je motivované, přičemž většina motivů je nevědomých.“ (Blatný, 2010, str. 15). Předpokládá tedy, že člověk nečiní nic bez důvodu, a i zdánlivě bezdůvodné chování je řízeno nějakým motivem, pramenícím z podvědomí člověka.

Právě ona všemocná motivace je důvodem mezilidské komunikace. Její intenzita závisí na mnoha faktorech, a může být dočasně zeslabena například z důvodů emoční rozladěnosti. Obecně lze však říci, že motivaci komunikovat má každý, a její dlouhotrvající ztráta značí duševní abnormalitu. Úplná ztráta vůle rozhodovat a jednat, zvaná abulie, je pak extrémním případem psychické poruchy, která může vést až k naprosté izolaci jedince. (Vybíral, 2009).

Motivaci lze rozdělit podle charakteristických potřeb na motivaci:

- kognitivní – potřeba vyjádřit myšlenku, názor nebo znalost,
- zjišťovací a orientační – snaha dozvědět se a vyznat se v myšlenkách druhého,
- sdružovací – potřeba bližšího kontaktu a sounáležitosti,
- sebe-potvrzovací – potřeba utvrzení identity, názorů a postojů,
- adaptační – snaha začlenit se do společnosti, přizpůsobit se a vyjádřit konformitu,
- přesilovou – potřeba uplatnit se, přitáhnout pozornost a zjednat si úctu,
- požitkářskou – potřeba rozptýlení a odpočinku,
- a jiné – např. existenciální, zahrnující smysl života apod. (Vybíral, 2009).

Ve většině případů neslouží komunikace k pouhému sdělování obsahu. Často je vedena právě se snahou o navázání kontaktu, jeho udržování, případně ukončení, a stejně tak za účelem sebe-potvrzení. To stojí na skutečnosti, že ochota druhého komunikovat potvrzuje a odráží jedincovu cenu. Odejmutí možnosti pohovořit je považováno za formu trestu, neboť právě ona možnost je brána jako určité privilegium. (Vybíral, 2009).

1.4 Druhy komunikace

Komunikaci je možné rozdělit dle několika různých parametrů. Jedním takovým je dělení podle užitých komunikačních prostředků, které rozlišuje komunikaci na:

- verbální,
- neverbální,
- pomocnou.

Dalším je členění dle počtu komunikujících, rozlišující komunikaci dle jistých specifik na komunikaci:

- interpersonální,
- intrapersonální,
- skupinovou
- masovou.

Dále je možné rozlišovat mezilidskou komunikaci v závislosti na kontextu komunikace, a to podle prostředí a role. Celkový kontext komunikace je však často nepředvídatelný, a skládá se z mnoha proměnných, jako je již zmíněné prostředí, komunikační partner, časový a obsahový rámec, motiv, cíl aj. V tomto případě sice není možné všechny faktory kategorizovat podle přesných parametrů, ovšem je možné nalézt charakteristické vlastnosti a podobnosti. (Vybíral, 2009).

1.4.1 Komunikace verbální, neverbální a pomocná

Pojem verbální komunikace označuje komunikaci prostřednictvím mluvené řeči. Tento fenomén odlišuje člověka, jakožto živočišného druhu, od jiných společensky žijících tvorů, protože k tomu využívá jazyk, jeho zvukovou stránku a větnou skladbu. Právě jazyk přikládá význam jednotlivým slovům.

Základním předpokladem pro úspěšné předání informace prostřednictvím řeči je existence souvislostí, které jí dávají dorozumivací význam, a taková volba slov, jimž bude protistrana rozumět, a která zároveň vhodně vyjadřují myšlenky produktora. Splnění všech těchto podmínek je pro správné porozumění nezbytné, stejně jako snaha příjemce zprávě opravdu porozumět. „*Ve verbální komunikaci jde o zvládnutí techniky hovoru, o zvládnutí základních psychologických zásad mezilidských vztahů, a hlavně jde o to, mít co říct.*“ (Leško, 2008, str. 21).

Opakem komunikace verbální je neverbální komunikace, která znamená komunikaci bez použití slov. Je velmi důležitou součástí sociální komunikace, neboť právě díky ní je možné sdělovat informace s citovým zabarvením. Při jejím užití je možné zdůrazňovat, doplňovat, popírat, regulovat, opakovat či nahrazovat projevy verbální, čímž napomáhá lépe vyjadřovat myšlenky. Ačkoliv je v procesu komunikace nejčastěji spojována s komunikací verbální, může stát též samostatně a nést tak sdělení i bez jeho verbálního vyjádření. (De Vito, 2008).

Systém komunikace neverbální se skládá ze signálů vyjadřovaných tělem, jako jsou:

- mimika – vyjadřování výrazem lidské tváře,
- haptika – bezprostřední kontakt hmatem,

- gestika – výrazové pohyby rukou i jiných částí těla,
- kinezika – skupiny pohybů, jejich koordinace, plynulost a kompozice v čase a prostoru,
- posturologie – postavení a držení těla,
- proxemika – využívání vzdálenosti mezi účastníky,
- teritoriatika – prostorové vlastnictví úzce spojené s proxemikou,
- pohledy očí – zaměření, úhel, četnost a délka pohledu včetně mrkání. (Leško, 2008).

L. Leško ve svém *Náhledu do sociální komunikace* rozděluje haptiku na profesionální, sociální, přátelskou, milostnou, a na sebe-dotýkání, v závislosti na místě kontaktu na lidském těle. Přehledněji tak rozděluje celou škálu dotyků, jejichž účel je různý od snahy upoutat pozornost po potřebu projevit emoce. (2008).

Podobně jako je tělo rozděleno na haptické zóny, rozeznávají se ve vzdálenosti mezi komunikujícími zóny proxemické. Tyto zóny jsou u každého člověka odlišné. Nejblíže je zóna intimní, začínající v bodě tělesného kontaktu, končící ve vzdálenosti pro volné podání rukou blízkých osob. Okolo intimní zóny se rozkládá zóna osobní, na jejíž nejzazší hranici je možné sledovat reakce zorniček komunikujícího partnera. Dále navazuje zóna společenská, v níž se odehrává formální komunikace. Poslední zónou je veřejná zóna, v níž je ještě možné srozumitelně přijímat verbální a neverbální sdělení. (Leško, 2008).

Na proxemiku je vázána teritoriatika, která rozděluje okolí člověka na teritoria. V primárním teritoriu se člověk cítí nejbezpečněji. Konflikty nejčastěji vznikají v sekundárním teritoriu, a to z důvodu nejasností hranic mezi začátkem primárního a terciárního teritoria. Terciární teritorium, označované též jako veřejné, označuje prostor, který může být obsazen kýmkoliv, aniž by byl někdo dotčen. Konflikty pak vznikají v případě neoprávněného vstupu na teritorium, pokusu o převzetí teritoria či jeho kontaminace. (Leško, 2008).

Pomocná komunikace užívá prostředky, které doplňují význam verbální i neverbální komunikace a je složena z extralingvistických a paralingvistických prostředků, a komunikace vzhledem. Projevy extralingvistické se odehrávají společně s verbální komunikací, přičemž předávají informaci mimojazykovými prostředky. Do této kategorie patří komunikace prostřednictvím grafických výrazových prostředků i komunikace činy. Paralingvistika naproti tomu znamená záměrnou manipulaci s hlasem. Jedná se změny intonace, hlasitosti, plynulosti i tempa řeči, jejího rytmu, ale také o správnost ve výslovnosti či o chyby v řeči. (Leško, 2008).

Další složkou komunikace, která doplňuje jak verbální, tak neverbální komunikaci, je v neposlední řadě komunikace vzhledem. Jejím účelem je vyslat k okolí kladnou informaci, a to hlavně prostřednictvím oděvu. „*Styl oblékání a úprava vnějšího vzhledu jsou nositelem kódu osobnosti.*“ (Leško 2008, str. 37). Poukazuje na postavení, společenský statut a sociální příslušnost. Ovšem takto komunikované informace nemusí být vždy pravdivé, neboť oděv lze dle potřeby měnit, a tudíž jím i klamat.

1.4.2 Komunikace intrapersonální, interpersonální, skupinová a masová

Intrapersonální komunikace označuje vnitřní rozpravu člověka nebo také samomluvu, která znamená situaci, kdy člověk rozmlouvá sám se sebou. Jednotlivec se tak stává produktořem

i příjemcem zároveň v navazujícím vnitřním procesu. Sám se sebou hovoří, přesvědčuje sebe sama, klade otázky, a zároveň na ně odpovídá. (De Vito, 2008).

V této souvislosti je nutné pozastavit se nad skutečností, že člověk může promlouvat k čemukoliv, ať už se jedná o anorganickou věc, či živý organismus, který ovšem není lidskou bytostí. Komunikující osoba tak zdánlivě vede jakýsi dialog, dotazuje se, ale zároveň neočekává odpověď.

Interpersonální komunikace znamená vzájemnou komunikaci mezi dvěma lidmi, a to prostřednictvím osobního kontaktu, dopisování tradiční formou dopisu a pohlednice, či elektronických médií, jako je například e-mail. Jedná se o komunikaci interaktivní, tj. komunikující na sebe reagují a vzájemně se v procesu komunikace ovlivňují. Je nástrojem pro vytváření, udržování či rušení osobních vztahů. (De Vito, 2008).

Skupinová komunikace je komunikací více než dvou lidí. Skupiny jsou přitom rozdělovány na malé a velké podle určitých kritérií, které se v různých definicích ne vždy shodují. Malou skupinu představuje uskupení přibližně 3–10 osob, přičemž její členy pojí úzké vazby, což je důležitým parametrem pro její určení. Vše, co následně přesahuje rámec malé sociální skupiny je velkou skupinou. Zde nejsou vztahy mezi členy důvěrné, a ne všichni interagují se všemi. (De Vito, 2008).

Minimální počet tří osob umožňuje jednoho z přítomných postavit do role pozorovatele, který situaci pozoruje. Je-li skupina rozšířena ještě o dva členy, je možné sledovat vznikající komunikační síť. Takové jsou v závislosti na jejich struktuře více či méně efektivní. (Výrost, 1997).

Velmi efektivní sítí pro řešení jednoduchých problémů je tzv. hvězdice, v níž všichni členové komunikují s vůdcem skupiny, který stojí v centru. Pro řešení složitějších problémů je však rychlejší struktura kruhu bez centrální osoby. Jeho členové bývají obecně spokojenější než v případě hvězdice, ovšem takové uskupení vykazuje více chyb. Dalšími komunikačními sítěmi jsou vidlice, řetěz a v nepodlesní řadě komunikace každého s každým. (Výrost, 1997).

S narůstajícím počtem členů ve skupině, narůstá počet komunikačních vazeb, ale zároveň komunikačních bariér a komunikačního šumu. Vyšší množství členů ve skupině má za následek neschopnost plně využít všechny vazby. Skupina se tak postupně rozkládá na podskupiny. (Leško, 2008).

Posledním typem je masová nebo též veřejná komunikace, která má celospolečenský rámec, a probíhá prostřednictvím sdělovacích prostředků, jakými je rádio, televize či internet. Charakteristická je právě faktem, že propojuje velké množství příjemců s jedním zdrojem. Komunikující subjekty spolu, mohou, ale také nemusí interagovat, jako je tomu v případě již zmíněného internetu. (Mcquail, 2009).

1.4.3 Dělení podle prostředí a role

Tento způsob dělení nerozděluje komunikaci podle jasně stanovených parametrů do určitých kategorií, nýbrž poukazuje na skutečnost, že člověk komunikuje odlišně v závislosti na prostředí, ve kterém se nachází. Odlišnosti je možné sledovat v nejběžnějších životních situacích, a to i v souvislosti s přítomností jiných osob. Z principu tak bude jiná intimní komunikace mezi partnery, komunikace formální, neformální, nebo třeba interkulturní, a to i v závislosti na vnějším

prostředí v němž se odehrává. Děje se tak proto, že každá z těchto situací staví komunikujícího do jiné role, a na základě ustavené hierarchie také do jiné pozice. (Vybíral, 2009).

Pojem role představuje určitý způsob sociální účasti. Každý člověk má hned několik rolí, ať už si je uvědomuje či nikoliv, a ke každé jednotlivé roli jsou členy společnosti přiřazena přesná očekávání, která se pojí s chováním a jednáním. Nutí člověka volit jiná slova, intonaci i tempo hlasu, a zároveň kontrolovat užitá gesta a mimiku. To vše značně ovlivňuje sebepojetí člověka, který se v takové roli nachází. Zároveň zasahuje do jeho sebevědomí, a to pozitivně nebo negativně. „*Prestižní role ho může posilovat, podřadná role ponížit.*“ (Vybíral, 2009, str. 39).

Člověk se může v krajní situaci dostat do konfliktu s rolí, která mu byla přidělena, ale ve které se necítí dobře a nechce ji nadále plnit, nebo se kterou nesouhlasí. Pozitivní pocity související s plněním role naopak jedince motivují k identifikaci prostřednictvím té konkrétní role. V konečné fázi pak může dojít až k splynutí s rolí. Tento pojem označuje situaci, kdy role ovlivní identitu člověka natolik, že zapomíná svou roli odkládat a hovořit sám za sebe. (Vybíral, 2009).

Některé role přidělené především v pracovním poměru téměř vylučují přirozenou komunikaci, nýbrž požadují komunikaci předepsanou, která jasně specifikuje užitá slova, ale i některé aspekty neverbální komunikace. (Rushkoff, 2002).

2 Konflikty a jejich druhy

Termín konflikt (z latinského conflictus) označuje střet dvou a více zcela nebo částečně navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí, kdy uspokojení jedné strany vylučuje uspokojení strany druhé. „V podstatě jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj.“ (Křivohlavý, 2008, str. 17).

Ačkoliv je toto slovo vnímáno spíše negativně, jedná se o jev zcela běžný, vyskytující se v každém okamžiku lidské existence, který zažívají jedinci, skupiny, a dokonce i celé národy.

Psychologie, jakožto věda studující lidské chování a mentální procesy včetně jejich vzájemných vztahů a interakcí se zabývá samotnou existencí konfliktů a jejich relativním zvážením, ne však jejich etickým hodnocením. Zhodnotit, co je dobré a co špatné, co je správné a co nikoliv, náleží jiným. (Křivohlavý, 2008).

2.1 Dělení konfliktů

Konflikty je možné členit podobně jako výše zmíněnou komunikaci, a to podle počtu zúčastněných osob. Na základě toho jsou rozlišovány konflikty:

- intrapersonální, jakožto individuální vnitřní spory určité osoby,
- interpersonální, označující spory mezi dvěma lidmi,
- skupinové, existující uvnitř skupiny lidí,
- meziskupinové, odehrávající se mezi dvěma skupinami. (Křivohlavý, 2008).

Skupiny pak mohou být velké či malé, přičemž malé skupiny jsou definovány jako takové, jejichž členové se vídají tvář v tvář. Zvláštním druhem je pak konflikt mezi jednotlivcem a skupinou, jejímž tento jedinec není členem. (Křivohlavý, 2008).

Z psychologického hlediska je možné konflikty dělit podle aspektů, které je u nich možné sledovat, jako například aspekty kognitivní nebo motivační. Ačkoliv jsou skutečné konflikty vždy smíšeného typu, tj. vždy obsahují všechny aspekty, je možné provést jejich uspořádání za předpokladu extrémní dominance jedné z psychologických charakteristik, kterými jsou charakteristiky hodnotící, percepční, emocionální nebo volní. Toto členění rozděluje spory na konflikty představ, názorů, postojů či zájmů, a napomáhá lepší orientaci v problematice, ačkoliv jeho užití v praxi není možné. (Křivohlavý, 2008).

2.1.1 Konflikty interpersonální

Jak již bylo zmíněno výše, interpersonální konflikty jsou konflikty dvou lidí. Vznikají ve chvíli, kdy účastníci vnímají tutéž věc rozdílně, a to z důvodu motivace, očekávání či předsudků, nebo dokonce na základě zkraslení za přispění fantazie. V jejich extrémních formách je pak lze dělit na konflikty představ, postojů, názorů a zájmů. (Křivohlavý, 2008).

„Představy jsou základním materiálem našeho uvažování.“ (Křivohlavý, 2008, str. 23). Pokud jsou obohaceny ještě o hodnotící soud jedná se o názory. Při konfliktu názorů dochází k odlišnostem mezi celkovým názorem ale i hodnotícími hledisky, na kterých je založen. Takové konflikty jsou zcela běžné a není možné se jim vyhnout.

Slovo postoj znamená citově zabarvený názor. Určitý postoj velmi často vyplývá z více navzájem provázaných názorů obohacených o emocionální stanovisko. Citový vztah pak může být pozitivní či negativní, což způsobuje nesoulad ve vnímání mezi dvěma lidmi. (Křivohlavý, 2008).

Poslední, nejzávažnější, a také nejsložitější kategorií jsou konflikty zájmů. Příkladem tohoto typu konfliktu je souboj neboli vyhrocená forma konfrontace s jediným možným vítězem, kdy oba účastníci usilují o tutéž věc. Pokud ani jeden z účastníků není ochoten ustoupit, jedná se o souboji neurvalců. V opačném případě se jedná o konflikt džentlmenů. (Křivohlavý, 2008).

Mezi jednotlivými druhy konfliktů však v běžném životě dochází k navršení, zřetězení či proplétání za přítomnosti různých vazeb a závislostí. Takové konflikty se označují jako smíšené, a jsou výrazně častější než konflikty v jejich extrémních podobách. (Křivohlavý, 2008).

2.1.2 Intrapersonální konflikty

Intrapersonální konflikty jsou takové, v nichž figuruje pouze jediná osoba. Jedná se o konflikty vnitřní, osobní, které často bývají spojeny s frustrací. Ačkoliv se nejedná o konflikty mezi dvěma lidmi, mohou být intrapersonální konflikty určité osoby vyvolané osobou jinou, a nesou tak sociální tematiku. Stejně jako konflikty interpersonální lze i tyto rozdělit na konflikty představ, názorů, postojů a zájmů. (Křivohlavý, 2008).

Konflikty představ se nejčastěji objevují z důvodu nejistoty ve sféře společenských norem, konkrétně pak v souvislosti s pochybnostmi, co je společensky přijatelné, a co nikoliv. Dále pak vznikají v interpersonální komunikaci kvůli nesouladu mezi verbální a neverbální složkou komunikace. V takovém případě komunikující partner předává slovy určité sdělení, ale mimikou a gesty vyjadřuje pravý opak. (Křivohlavý, 2008).

Konflikt názorů se sociálním zabarvením vzniká v situaci, kdy nemá osoba přesné mínění v souvislosti s určitou situací, věcí či osobou. Výsledný pohled pramenící z takového konfliktu závisí na hodnotících hlediscích jednotlivce, ale i na jeho předchozích zkušenostech. (Křivohlavý, 2008).

Osobní konflikty postojů spočívají v interním ujasňování vztahu k určité situaci, osobě, věci či činnosti. Jak již bylo zmíněno výše, postoj je citově zabarveným názorem. Emoce tak silně zasahují i zde. (Křivohlavý, 2008).

V neposlední řadě je nutné zmínit intrapersonální konflikty zájmů. Často vnikají v situacích, kdy osoba volí mezi dvěma a více zájmy. Speciálně pak v této kategorii figurují konflikty zájmů osobních a společenských, které představují normy a role. Zvláště závažnými jsou konflikty, v nichž se jedná o spor morálních tendencí, etických příkazů a motivů. (Křivohlavý, 2008).

Stejně tak, jako není možné přesně určit druh interpersonálního konfliktu, z důvodu jejich prolínání, není možné konflikty kategorizovat ani v případě těch intrapersonálních. V běžném životě se druhy nejčastěji prolínají. (Křivohlavý, 2008).

2.1.3 Skupinové konflikty

Konflikty odehrávající se mezi dvěma a více lidmi jsou nazývány konflikty skupinovými. Ty vznikají v případech malých i velkých sociálních skupin, a je možné jejich další dělení na základě specifických podmínek. Tímto je možné rozdělit skupinové konflikty na takové, v nichž se střetává:

- jedinec se skupinou, již je členem,
- jedinec se skupinou, již není členem,
- dva členové skupiny za předpokladu konfliktu se skupinovým kontextem,
- více členů skupiny za předpokladu konfliktu se skupinovým kontextem.

Zmíněným skupinovým kontextem jsou míněny skupinové charakteristiky, které se v konfliktu odrážejí. „Ty jsou reprezentované např. skupinovými cíli společně přijímanými členy skupiny jako výsledek percepce kolektivních práv, kolektivní deprivace, kolektivního rizika a ohrožení, skupinových pozic, rolí apod.“ (Výrost, 2008, str. 306).

Konflikt však může vzniknout i mezi dvěma skupinami jako celky. Takové konflikty často zasahují do vnitřní struktury účastníků se skupin, představující změny vůdců skupin, skupinových norem a konformity, stejně jako nárůst soudržnosti skupiny. Zároveň jsou intenzivnější nežli konflikty mezi jedinci, neboť zde dochází k jevům, které jsou typické pro existenci skupiny, a jimiž je například sociální zahálka, polarizace neboli vznik vyhraněnějších názorů, či deindividualizace, kterou je vysvětlováno zmizení zábran člověka ve skupině či davu. (Výrost, 2019).

2.2 Vliv osobnosti v konfliktech

Nemalou zásluhu na vzniku, rozvoji i řešení mezilidských konfliktů nese lidská osobnost. Její problematikou se zabývá psychologie, která vnímá člověka jako jedince a studuje jeho jednání. „Jde jí v první řadě o vystižení struktury i dynamiky daného individua jako jedinečného, neopakovatelného jedince lidské společnosti.“ (Křivohlavý, 2008, str. 82).

V širším pojetí slovo osobnost označuje člověka, jakožto společenský prvek určitých psychických a fyziologických vlastností. V hovorové češtině pak označuje slovo osobnost takového člověka, který nese specifické vlastnosti a rysy, které jsou ve společnosti ceněny. Za předpokladu využití pojmu v širším slova smyslu jsou v konfliktních situacích sledovány vlivy rozdílů ve stáří, pohlaví, rysů osobnosti apod. (Křivohlavý, 2008).

2.2.1 Vliv věku

Věk, nebo také stáří člověka, je jedním z faktorů, který ovlivňuje vznik, průběh a řešení konfliktů. Na jedné straně zde stojí fakt, že velké množství konfliktů se odehrává mezigeneračně, kdy problém pramení právě z tohoto rozdílu. Na straně druhé je zde skutečnost, že lidé různého věku řeší situace různě. (Křivohlavý, 2008).

Předškolní děti se chovají jinak nežli dospělí. Tímto se již v minulosti zabývalo mnoho experimentů, z nichž byly vyvozeny jasné závěry. C. G. McClintock a D. Messick z americké univerzity v Santa Barbaře zjistili, že ochota spolupracovat byla u mladších dětí výrazně větší než u dětí starších

tedy, že čím více se děti blížily k období puberty, tím méně byly ochotny spolupracovat. (Křivohlavý, 2008).

Další pokusy se zaměřily na období puberty až dospělosti. Zde bylo odhaleno, že mladí lidé v období vrcholné puberty byly nejméně ochotní ke spolupráci a dohodě. Naopak s rostoucím věkem ochoty přibývalo. Tento trend poukazuje na skutečnost, že mladí lidé jsou méně ochotní důvěřovat jiným lidem. (Křivohlavý, 2008).

2.2.2 Vliv pohlaví

Stejně jako je možné sledovat rozdíly v přístupu ke konfliktům u lidí rozdílného věku, je možné takové rozdíly pozorovat i mezi pohlavími. Mnoho studií se zabývalo právě touto problematikou. Takovou prací byly například pokusy A. Rapoptora, v jehož modelových konfliktních situacích byly pozorovány mužské, ženské i smíšené páry. Výsledky pokusů velmi jasně poukázaly na fakt, že muži byly ve vzájemném konfliktu spíše ochotni kooperovat nežli ženy. Podobné pokusy s drobnými obměnami byly prováděny ve snaze o ověření výsledků a došly k podobnému závěru. (Křivohlavý, 2008).

Další studie využívající jiné konfliktní situace a zaměřující se i na průběh sporu, už přinášely výsledky odlišné. „Černobílý svět řešení konfliktů kooperativními muži a nekooperativními ženami dostával tak své šedivé odstíny.“ (Křivohlavý, 2008, str. 86). S ohledem na množství provedených experimentů je nyní možné říct, že vztahy jsou výrazně složitější a záleží na okolnostech, podmínkách a strategickém kontextu. Detailnější rozbory studií poukázaly na odlišnosti reakcí mužů a žen na projevy soupeření nebo kooperace, ale také, jaký význam má pro obě pohlaví první projev. Tímto se zabývaly pokusy provedené S. S. Komoritem, v nichž bylo poukázáno na skutečnost, že první projev má pro ženy daleko větší význam, než pro muže. (Křivohlavý, 2008).

Dále bylo zjištěno, že v situacích, kdy po sobě následovalo několik stejných soupeřivých projevů, byly ženy spíše ochotné držet se trendu soupeření než změnit způsob řešení. Naopak muži spíše tíhli k oboustranné kooperaci. Ženy byly méně ochotné důvěřovat partnerovi a zároveň byly obezřetnější, což často téměř vylučovalo kooperativní řešení. Přitom bylo zjištěno, že ženy měly na rozdíl od mužů větší trpělivost a výdrž v nabízení kooperace, a v případě nevyrovnaných situací byly spíše ochotny ke spolupráci ocitly-li se v roli slabšího partnera. (Křivohlavý, 2008).

2.2.3 Vliv osobnostních rysů

Každý člověk je unikátním souborem vlastností. Kromě zmíněných fyziologických parametrů se od sebe lidé liší na základě osobnosti. Osobnost člověka znamená v psychologii unikátní vzor rysů jednotlivce. Rys ovlivňuje jeho jednání, a je definován jako rozlišitelný a konstantní faktor, kterým se odlišuje jeden člověk od jiného. Určitý soubor několika rysů je syndromem. S ohledem na výše zmíněné definice jasně vyplývá, že lidé s různými osobnostními rysy, řeší konfliktní situace různě. (Křivohlavý, 2008).

V mnohých experimentech provedených například M. Deutschem, V. E. Bixenstinem či D. S. Hiesterem bylo poukázáno na osobnostní rysy, které ovlivňují jednání v konfliktních situacích. Takovými jsou rysy autoritářské osobnosti, důvěra, sebedůvěra a důvěryhodnost, egoismus,

altruismus či etická flexibilita, která představuje přístupnost ke změnám v definici dobra a zla. Flexibilní lidé vnímají etické normy a jejich respektování v souvislosti se situací. Lidé, kteří vnímají normy naopak rigidně, je považují za závazné a neměnné. (Křivohlavý, 2008).

Výrazným typem sociálního postoje je také machiavelismus. Tento fenomén, představený N. Machiavellim, představuje typ vladaře či vůdce, který je neúprosný a jde bezohledně za svými cíli. Na tento rys se zaměřil R. Christie, který vytvořil metodu, kterou je možné odhalit míru jeho zastoupení v osobnosti člověka, a také zkoumal jeho vztah, ke kooperativnímu řešení mezilidských konfliktů. V experimentech bylo dokázáno, že osoby s výraznými machiavelistickými rysy byly vnímavější ke změnám chování partnera, jeho strategie, a také častěji odpovídaly na agresivní projevy agresí. Naopak osoby s nízkou mírou zastoupení tohoto rysu volily proti agresivním projevům partnera obranu. (Křivohlavý, 2008).

2.3 Konflikty v organizacích

Tak jako je konflikt běžnou součástí všedního lidského života, je součástí i života organizací, firem a jejich zaměstnanců. Ani zde nepřestává nutně problém, protože i destruktivní konflikt je možné přeměnit do jeho konstruktivní podoby. Takové mají totiž kreativní potenciál, který je možné efektivně využívat. V organizacích jsou konflikty v různých podobách přítomny neustále, a těmi nejběžnějšími jsou konflikty o zdroje jako jsou například mzdy, o moc, a v neposlední řadě o společenskou pozici. (Bednář, 2013).

Hlavním důvodem vzniku konfliktních situací ve firmách jsou rozdíly a podobnosti v osobních vlastnostech jejich členů, jako je věk, pohlaví či osobnostní rysy, kterým byly věnovány kapitoly a podkapitoly výše. Nejčastěji je pak konflikt výsledkem souhrnu mnoha různých okolností, které se na jeho vzniku více či méně podílejí. Mnoho takových okolností je ovlivnitelných činnostmi managementu, a jedná se například o:

- společenské prostředí a volbu spolupracujících lidí,
- firemní kulturu,
- chování managementu k podřízeným,
- transparentnost komunikačních procesů,
- atmosféru v organizaci. (Bednář, 2013).

Příčinou vnitřních konfliktů, tedy konfliktů mezi členy jednoho týmu či kolektivu, jsou, kromě osobnostních rysů a vlastností, velmi často právě netransparentní komunikační procesy. Mnohdy pak záleží na pojetí sociálního prostředí a firemní kultury. Parametr prostředí se sice na vzniku vnitřních konfliktů podílejí v menší míře než osobní vlastností členů uskupení, ale obecně platí, že čím předvídatelnější je prostředí pro všechny účastníky, tím méně konfliktů vzniká. (Bednář, 2013).

Na vzniku vnějších konfliktů, které se odehrávají mezi týmy či kolektivy, se vliv prostředí podílí mnohem více než u zmíněných vnitřních konfliktů. Ovlivňuje jak jejich vznik, tak na jejich podobu a průběh. Právě díky tomuto je pro management firem snadnější takové konflikty ovlivňovat, řídit, a také je předpovídat. (Bednář, 2013).

Za řízení konfliktních situací ve firmách odpovídá jejich vedení, které by nikdy nemělo zůstat nečinné. *„Vymezit se vůči konfliktu a zvládat jej je povinností vedení v rámci firem i organizací a i tam, kde tato povinnost neexistuje, se většinou od nadřízených pracovníků očekává, že se vůči konfliktům v rámci těch, kteří jim podléhají, nějak vymezí.“* (Bednář, 2013, str. 94). Úkolem managementu není konfliktním situacím předcházet, ale nalézt jejich příčinu, a v nejnnutnějším případě vystupovat jako řídicí a tlumící element, který napomůže k řešení konfliktu a předejde jeho eskalaci.

3 Řešení konfliktů

Konflikt ze své podstaty představuje faktor narušující řád. Z toho vyplývá existence snahy jej řešit, a to jakýmkoliv způsobem. Takové způsoby se odlišují využitými prostředky, ale především efektivitou a úspěšností. Pojetí úspěšnosti je však často poměrně individuální, neboť co se zdá jednomu jako úspěch, může pro druhého znamenat prohru, a naopak.

3.1 Formy řešení

J. Křivohlavý představuje formy řešení konfliktů jako dva protichůdné extrémy. Takové, které se navzájem vylučují, a kde na jedné straně stojí nepřátelství a soupeření, a na druhé straně přátelství a spolupráce. (2008).

Rivalita je jednou z extrémních forem řešení konfliktů, která není vlastní pouze lidem, ale všem živým organismům. V případě zvířat dochází k soupeření při snaze získat nedostatečný zdroj pro uspokojení potřeby. Ve světě mezilidských vztahů jsou sice motivy daleko složitější, avšak k soupeření dochází i z primitivních důvodů. (Křivohlavý, 2008).

Soupeření může probíhat v mnoha formách za využití různých zbraní, jako například nůž, pistole, ale i slovo či samotný pohled. K jeho realizaci je vždy potřebná strategie, ať už více či méně promyšlená. „*Od prostého vrhnutí se na nepřítele na jedné straně po všelijaké intriky boje v rukavičkách.*“ (Křivohlavý, 2008, str. 41).

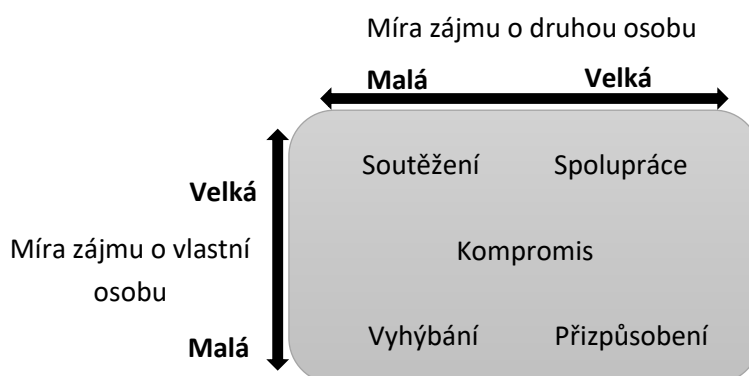
Ryze soupeřivý vztah vzniká ve chvíli, kdy se dva lidé pokouší získat tutéž věc, ovšem dosáhnout jí může pouze jeden. Zisk na jedné straně pak znamená ztrátu na straně druhé. Výhra jednoho zároveň vylučuje výhru druhého. (Křivohlavý, 2008).

Druhou extrémní formou řešení konfliktů je spolupráce. Ta se na základě souvislostí, které ji doprovázejí dělí na kooperaci asociální a prosociální. Asociální kooperace znamená mezilidskou spolupráci, jejímž cílem je soupeření s jinou skupinou či jedincem, a která není dlouhodobě perspektivní. Naopak prosociální kooperace představuje příležitost k všeobecné spolupráci, která představuje eticky hodnotný cíl lidského snažení. (Křivohlavý, 2008).

Cílem spolupráce je v perspektivě zvýšit celkový objem hodnot, přičemž při jejich rozdělování dostane každý kooperující větší či menší část. Právě očekávání kýženého zisku živí motivaci spolupracovat. Pokud jsou pak nabyté hodnoty rozděleny symetricky, je cíl spolupráce přitažlivější. (Křivohlavý, 2008).

J. A. DeVito rozšířil škálu řešení konfliktů o styly nacházející se mezi zmíněnými extrémy na základě dvou parametrů, a to sice o míru zájmu o vlastní osobu, a zároveň o míru zájmu o osobu druhou. Představuje tak matici, která je vyobrazena níže, která mimo ryze soupeřivých konfliktů a spolupráce navíc kompromis, vyhýbání a přizpůsobení. (2008)

Obrázek 2 Styly konfliktů



Zdroj: DeVito, 2008 (vlastní zpracování)

Soutěživý styl vyobrazený v levém horním rohu představuje takový způsob, který se jen málo ohlíží na potřeby druhých, a je řízen primárně zájmy vlastními. Tento styl představuje poměrně neefektivní způsob ukončení konfliktu, který velmi často obsahuje prvky agrese, a může ústít v další spory. Opačným případem vyobrazeným v pravém dolním rohu, a vyznačujícím se velkým zájmem o druhou osobu na úkor zájmů vlastních, je přizpůsobení. V takovém případě je spor sice ukončen ku prospěchu partnera. Daní za to je ovšem nenaplnění vlastních potřeb, což v dlouhodobém měřítku také není efektivní variantou. (DeVito, 2008).

Spolupráce vyobrazená v pravém horním rohu je takovým stylem, ve kterém účastník projevuje velký zájem o druhou osobu, ale zároveň i o sebe samého. Vyznačuje se tak snahou naplnit potřeby obou komunikujících, což vyžaduje značnou míru ochoty naslouchat a komunikovat. Výraznou neochotou komunikovat se naproti tomu vyznačuje vyhýbání nacházející se v matici v levém dolním rohu. To představuje malý zájem o potřeby druhé osoby i o potřeby vlastní. Tímto způsobem spor ve skutečnosti není vyřešen, což může vést k jeho budoucí eskalaci. (DeVito, 2008).

Přímo uprostřed matice se nachází kompromis. Tento způsob, v němž se jistá míra zájmu projevena o potřeby obou osob, stojí na principu výměnného obchodu, při kterém nedojde k plnému uspokojení potřeb účastníků. I když částečné uspokojení potřeb přináší určitou míru nespokojenosti, představuje tento styl poměrně efektivní variantu řešení. (DeVito, 2008).

J. Plamínek nahlíží na způsoby řešení konfliktů z trochu jiného úhlu. Tento pohled představuje základní techniky řešení dle parametru možnosti účastníků rozhodnout o výsledku sporu, a také možnosti kontrolovat samotný proces řešení. Právě díky tomu je možné rozlišit způsoby zvládnutí konfliktu na pasivitu, delegaci, náhodu, násilí, vyjednávání, projednávání, mediaci a facilitaci. Jejich vztah, k již zmíněným parametrům, vyobrazuje matice níže. (2012).

Obrázek 3 Matice řešení konfliktů

		Kontrolují účastníci výsledek řešení?	
		NE	ANO
Kontrolují účastníci proces řešení?	ANO	Náhoda Násilí	Vyjednávání Projednávání
	NE	Delegace Pasivita	Mediace Facilitace

Zdroj: Plamínek, 2012 (vlastní zpracování)

Pole vlevo dole představuje způsoby, při nichž účastník nemá vliv na proces, ani na výsledek. Jedním z takových způsobů je pasivita ze strany účastníka, která znamená nečinnost. Takový způsob předstírání „mrtvého brouka“ může být efektivní v triviálních konfliktech, nikoliv však při řešení podstatnějších životních kolizí. Dalším případem je delegace, která na rozdíl od předchozího zmíněného vyžaduje jistou dávku aktivity. Představuje situaci, kdy účastník svěřuje řešení situace do rukou třetí straně, a to například subjektům z oblasti jurisdikce. (Plamínek, 2012).

Způsoby, v nichž účastník dokáže ovlivnit způsob řešení, ale výsledek nikoliv, popisuje pole vlevo nahoře. Řešení za pomoci náhody nejlépe vystihuje situace, kdy o řešení sporu rozhodne hod mincí. Tím, že si účastníci tento způsob vybrali, kontrolují proces, avšak nemohou ovlivnit, zda padne rub či líc, a tedy jaký výsledek mince přinese. „Výhoda náhodného řešení spočívá v jeho rychlosti a v zásadě nenapadnutelné spravedlnosti.“ (Plamínek, 2012, str. 42). Naproti tomu násilí je extrémní formou řešení sporu, která je společensky nepřijatelná, a také odsuzovaná. Ani zde není výsledek předem vždy úplně jasný.

V pravém dolním poli je možné nalézt pojmy mediace a facilitace. Tyto způsoby nemají společný pouze fakt, že účastník dokáže kontrolovat výsledek řešení, ale proces nikoliv. Společným jmenovatelem je skutečnost, že oba využívají při přímém jednání účastníků ještě třetí stranu, kterou představují odborníci na řešení konfliktních situací. Ti mají za úkol regulovat proces jednání, ovšem řešení samotné tkví v rukou účastníků. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy představuje pouze objekt neshody. Mediace je zaměřena na spory, do nichž často vstupují značné emoce, které je nutné regulovat. Facilitace se naopak zabývá čistě problémy, na které se snaží nabízet příslušná řešení. (Plamínek, 2012).

Posledními pojmy, které je třeba zmínit jsou projednávání a vyjednávání. Jejich vzájemný vztah je podobný jako u výše zmíněné mediace a facilitace, přičemž projednávání je orientováno na problémy jako takové, kdežto vyjednávání na mezilidské spory. Oba pak mají společné, že se jedná o ideální způsob řešení konfliktních situací, při nichž mají účastníci možnost kontrolovat jak průběh, tak výsledek, a to za pomoci jednání přímého. (Plamínek, 2012).

3.1.1 Styly vyjednání

Jak již bylo zmíněno, vyjednávání je velmi účinným způsobem řešení konfliktů, ale na míře úspěšnosti se podílí konkrétní zvolený vyjednávací styl. Takovými styly jsou:

- kompetitivní vyjednávání,
- kooperativní vyjednávání,
- virtuální vyjednávání,
- destruktivní jednání,
- obětavé jednání,
- principiální vyjednávání. (Plamínek, 2012).

Kompetitivní vyjednávání naznačuje ryze soupeřivý vztah, takový, jaký představil J. Křivohlavý ve své knize *Konflikty mezi lidmi* z roku 2008, a to situaci, kdy jedna strana maximalizuje svůj užitek na úkor protistrany. Ačkoliv se jedná o styl základní a velmi často v praxi využívaný, je také psychologicky velmi náročný, neboť vyžaduje velkou obratnost a také obezřetnost. Kooperace si naopak zakládá na spolupráci a vytváření nových hodnot, a nikoliv o jejich rozdělování. Sice se jedná o styl v podstatě ideální, jeho užití je však značně omezeno důvěrou mezi lidmi, jejíž nedostatek vzniku spolupráce nepřeje. (Plamínek, 2012).

Principiální vyjednávání je zvláštním přístupem k řešení konfliktů, který se zcela odmítá zaobírat mezilidskými vztahy. Vzhledem k nervové zátěži, kterou s sebou přináší vyhraněný kompetitivní styl, představuje právě tento způsob možnou cestu, jak si od zátěže ulevit, a přitom dosáhnout vytyčeného cíle. Při tomto stylu nejde subjektům o výhru jako takovou, nýbrž o společné nalezení objektivně dobrého řešení. (Plamínek, 2012).

Lehce zavádějící se může jevit pojem virtuální vyjednávání, protože v dnešní době evokuje spíše vyjednávání skrze moderní komunikační technologie. Ve skutečnosti však označuje vyjednávání, které je vedeno s úmyslem dohodu neuzavřít. To samo o sobě zní spíše jako oxymoron, ovšem má své opodstatnění. Vyjednávající se buď dříve rozhodl dohodu uzavřít s někým jiným, anebo je jeho cílem získat důležité informace za pomoci falešné snahy a klamu. Důležitou podmínkou však je, že tento jeho záměr nesmí být odhalen. (Plamínek, 2012).

Pojmy destruktivního a obětavého vyjednávání představují styly, v nichž se jednajících zcela úmyslně vzdává možnosti na získání jakékoliv hodnoty. V obětavém vyjednávání, doslova smlouvá o snížení svého zisku. Okázalá obětavost může být ale promyšleným taktickým prvkem v rámci strategie. Naproti tomu destruktivní vyjednávání charakterizuje snaha vyjednávajícího minimalizovat zisk obou účastníků, který pohání především zlá vůle či zlomyslnost. (Plamínek, 2012).

3.2 Strategie

„Strategie patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující rozhodování lidí v konfliktních situacích.“ (Křivohlavý, 2008, str. 141). Toto slovo je přitom původně termínem vojenským, jež je však možné nalézt i ve sportovní terminologii, nebo například v teorii her, která spojuje matematiku a ekonomii. Z řeckého překladu toto slovo označuje primárně umění a vědu vedení války

a vojska. Její podstatou je pak vytvoření subjektivně nejvhodnějších podmínek za předpokladu nejméně příznivých podmínek pro soupeře. To podporuje soupeřivý aspekt konfliktu. (Křivohlavý, 2008).

Je-li pominut vojenský podtext slova strategie, představuje toto slovo pečlivě připravený postup či plán, a řízení prostředků vedoucí k dosažení jistého předem stanoveného cíle. V důsledku je stanoven přesný plán určující konkrétní reakci v případě, že nastane konkrétní situace, ovšem vždy s předpokladem orientace na určitý cíl. Takový cíl může nabývat rozličných podob od maximalizace zisku po minimalizaci ztráty, ale i maximalizace spolupráce. (Křivohlavý, 2008).

Jako dvě základní skupiny strategií jsou uváděny strategie statické a dynamické. Statické strategie představují vzhledem k názvu takové, které jsou na začátku konfliktu pevně stanoveny a v jeho průběhu se nijak nemění. Na druhé straně strategie dynamické jsou takové, které se v průběhu konfliktu vyvíjejí a reagují na změnu situace. V souvislosti se statickými strategiemi je dále možné rozeznávat strategie podmíněné a nepodmíněné, které, jak už název napovídá, odrážejí či naopak zcela přehlížejí předchozí jednání partnera v konfliktu. (Křivohlavý, 2008).

3.3 Taktika

Stejně jako slovo strategie, patří i taktika k termínům vojenským. Jedná se o pojem označující schopnost rozmisťovat vojenské jednotky, a na základě bitevní situace s nimi pohybovat. Obecně lze slovo charakterizovat jako dovednost dosažení určitých cílů za pomoci disponibilních, byť drobných zdrojů a prostředků. Na základě této definice je možné označit taktiku za dílčí část dlouhodobější strategie. Její krátkodobý rámec pak zahrnuje čtyři druhy taktických operací při řešení konfliktů mezi lidmi, a to sliby, přísahy, hrozby a inspekční zásahy. (Křivohlavý, 2008).

Sliby jsou sdělení, která představují příslib určité odměny za dodržení předem stanovených podmínek. V souvislosti se sliby vyvstává na povrch mnoho proměnných jako je závaznost a důvěryhodnost slibu, ale také důvěryhodnost slibujícího nebo hodnota odměny. Na těchto proměnných stojí úspěšnost a efektivita této taktické operace. Nicméně utužování vzájemné spolupráce za pomoci slibu s atraktivní odměnou a s vysokou pravděpodobností jejího obdržení je velmi účinným nástrojem rozvoje dobrých kooperativních vztahů. (Křivohlavý, 2008).

Přísaha představuje způsob sdělení závazku k jisté činnosti, který má za úkol přesvědčit druhou osobu o jeho závažnosti a nevyhnutelnosti. Přisahající se zavazuje k jisté činnosti a komunikační partner musí takové sdělení vzít na vědomí a na jeho základě jednat. Takové sdělení přitom nese formu slibu nebo hrozby podle toho, jaký důsledek partnerovi přinese. Přísaha, která přitom vyjadřuje preferenci budoucí spolupráce, má kladný vliv na budoucí vztah. Pokud jsou u přísahy přítomny další osoby, zvyšuje se pravděpodobnost jejího dodržení. (Křivohlavý, 2008).

Inspekce v souvislosti s problematikou konfliktů nese význam nahlédnutí do situace komunikačního partnera a snahu o její detailní poznání. Takový zásah do osobního prostoru může být dobrovolný i nedobrovolný, a může být dokonce proveden třetí osobou, která se přímo nezúčastňuje konfliktu. V případě dobrovolné inspekce, v níž mají oba partneři možnost nahlédnout do situace druhého, byla odhalena souvislost s vyšší mírou spolupráce. Jedná se tedy o důležitou

součást strategie s kooperativním charakterem. Odmítnutí inspekce naopak spíše naznačuje soupeřivý přístup. (Křivohlavý, 2008).

Hrozbu jako extrém je možné postavit na stranu opačnou slibu. Znamená sdělení představující záměr sdělujícího činit komunikačnímu partnerovi něco záporného charakteru. Takové negativně zabarvené sdělení je často doplněné podmínkou, podobně jako v případě slibu. Na rozdíl od slibu však protistraně nepřináší užitek nýbrž přímo vyjadřuje výhrůžku jejímž účelem je získat sdělujícímu postavení autority. Užití hrozby v konfliktní situaci přitom negativně ovlivňuje možnost budoucí spolupráce. Tento fakt je možné sledovat zejména v situacích, kdy je jeden z komunikujících ve slabším postavení než ten druhý. Záleží samozřejmě i na četnosti užívání hrozeb, na jejich věrohodnosti, ale také na závažnosti trestu. Soupeření je ovšem nejvíce umocněno v situacích, kdy je partnery využít trest bez předešlého varovného signálu hrozbou. (Křivohlavý, 2008).

3.4 Výsledek konfliktu

Ať už byl v průběhu řešení konfliktu využit kterýkoliv ze stylů řešení, posledním a také žádoucím stavem je konečné vyřešení a uzavření sporu. To dělá z účastníků sporu pomyslné vítěze a poražené. Podobně jako bylo na obrázku 2 představeno pět stylů konfliktu, je možné shodně identifikovat pět konečných stavů, které konflikt potenciálně přináší. Takovými jsou:

- vyhrávám – vyhráváš,
- vyhrávám – prohráváš,
- prohrávám – vyhráváš,
- prohrávám – prohráváš,
- vyhrávám i prohrávám – vyhráváš i prohráváš. (DeVito, 2008).

Stav výhra – výhra je ideálním výsledkem konfliktu, pro které je příhodné využití spolupráce. Spolupráce ze své podstaty dovoluje společnými silami obou účastníků maximalizovat jejich užitek, aniž by byly potřeby některého z nich ohroženy. V konečném důsledku jsou obě strany spokojené a spor je zdárně uzavřen.

V případě využití ryze soupeřivého stylu řešení vnucuje jeden z účastníků svou vůli komunikačnímu partnerovi ve snaze maximalizovat svůj užitek a naplnit vlastní potřeby na úkor druhého. Vzhledem k tomu, že byl konflikt ideálně vyřešen pouze z pohledu jednoho z účastníků, zůstává osoba v roli poraženého nespokojená. To napovídá vzniku dalších konfliktů.

Stav prohrávám – vyhráváš je typickým pro přizpůsobení, v němž se jedna osoba vzdává zisku ve prospěch druhého účastníka. Uspokojení potřeb druhých sice vede ke spokojenosti protistrany, ovšem neřeší vlastní neuspokojené potřeby. Klid mezi účastníky, který nastal po ukončení konfliktu, je tak ohrožen narůstající nespokojeností účastníka, který se přizpůsobil, pramenící z nerovnosti výsledného řešení. (DeVito, 2008).

Výsledek konfliktu představující prohru na obou stranách je znakem pasivity či vyhýbání. Pokud je od řešení konfliktu záměrně odbíháno, konflikt není vyřešen a ani jeden z účastníků tak nemá možnost naplnit své potřeby, či dokonce uzavřít spor. V případě jednoduchých

nepodstatných sporů je možné, že samy tzv. "vyšumí". V případě záměrného ignorování vážnějších konfliktů, vede takové nedořešení k nespokojenosti obou účastníků se partnerů, což není dlouhodobě udržitelným stavem. To samé platí v případě, že je snahou jednoho z účastníků sabotovat možnost výhry druhého účastníka, a to i za cenu vlastní prohry.

Posledním možným výsledkem sporu je částečné naplnění potřeb obou účastníků, které představuje řešení za pomoci kompromisu. V zájmu dosažení harmonie se oba účastníci zříkají maximálního zisku. V takové situaci není vítěze ani poraženého, neboť oba účastníci zároveň vyhrávají i prohrávají. Spor je uzavřen relativně úspěšně pro obě účastníky se strany. Neúplné uspokojení potřeb ovšem zanechává v tomto výsledném stavu pachůt neúspěchu. (DeVito, 2008).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Modelové situace – zvládání konfliktů

Tato kapitola obsahuje šest modelových situací, které popisují vznik, průběh a zánik šesti různých interpersonálních konfliktů, v rámci nichž, bude poukázáno na různé formy řešení konfliktů, druhy strategií, ale i jednotlivé využití taktické prvky. Každá z představených situací bude uzavřena s určitým výsledkem pro zúčastněné komunikující strany. V rámci kapitoly budou představeny jak situace vyvážené, v nichž mají komunikující partneři stejné postavení či podobnou vyjednávací sílu, tak situace nevyvážené, kdy je jeden z komunikujících v slabším postavení oproti tomu druhému.

4.1 Modelová situace č. 1

První modelová situace se odehrává v prostředí obchodu a vystupuje v ní osoba manažera a jeho přímého podřízeného. Právě tento podřízený předvádí na pracovišti neuspokojivý pracovní výkon, a je vulgární při komunikaci se zákazníky i jinými zaměstnanci, což poškozuje dobré jméno firmy. Manažer již problémového podřízeného několikrát upozornil na nedostatky jeho práce a komunikace, nicméně ten na manažerovy výtky nereagoval kýženou změnou chování. Z tohoto důvodu se manažer rozhodl přimět podřízeného ke změně chování za pomoci ráznějších kroků. Zavolal si jej proto do své kanceláře a chystá se s ním vážně promluvit. Zaměstnanec byl předem o tématu schůzky informován. Je si vědom svého volnějšího pracovního nasazení, a při komunikaci s manažerem to odmítá přiznat. Změna jeho chování pro něj nepřipadá v úvahu.

Ihned při příchodu do kanceláře je cítit nepříjemná atmosféra a ve vzduchu je cítit blížící se interpersonální konflikt. Vztah mezi manažerem a podřízeným je nyní ryze soupeřivý, ovšem situace není vyvážená. Manažer má oproti svému podřízenému vyšší pravomoci i vyjednávací sílu. Svě slabší pozice si je podřízený dobře vědom.

První se slova ujímá manažer. Uvádí důvod schůzky i všechna fakta s tím související. Již několik zaměstnanců, a i dokonce zákazníků si na vulgární vyjadřování podřízeného stěžovalo. Dle manažerova pozorování je navíc podřízený neochotný respektovat a provádět práci zodpovědně, spolehlivě a samostatně bez přímého vedení a kontrolování zadané práce v souvislosti s pracovní činností vyplývající z jeho pracovní pozice. Žádá podřízeného o jeho stanovisko, a ten to popírá.

Manažer si je vědom svého postavení, a proto rovnou přechází k návrhu řešení, které je dle jeho mínění adekvátní a nezbytný. Podřízenému předestírá situaci tak, že vzhledem k jeho závažným pochybením je nutná okamžitá a úplná náprava chování nebo ukončení pracovního poměru. Ve své taktice využívá výhružku. Podřízený nesouhlasí a v narůstajícím rozčilení zvyšuje hlas. Manažer je však klidný a nekompromisně si trvá na svém. Jeho strategie je statická.

Podřízený nyní přehodnocuje svou situaci. Jeho strategie se mění a tudíž dynamická. Dobře si uvědomuje, že se nachází v nevýhodné vyjednávací pozici. Pokud by setrval na svém soupeřivém stanovisku, byl by nucen ukončit pracovní poměr. Takový trest má pro něj velkou váhu. Rozhodl se tedy, že se přizpůsobí. V této situaci vyhoví manažerovi a souhlasí s nápravou.

Aby byla situace zaznamenána oficiální formou, předává manažer podřízenému vytýkáci dopis, který celou situaci shrnuje, a který představuje obrázek níže.

Obrázek 4 Vytýkáci dopis č. 1

<i>Hlavička zaměstnavatele</i>	
<i>Jméno a adresa zaměstnance</i>	
<i>Praha, den.měsíc.rok</i>	
<i>Upozornění na neuspokojivé pracovní výsledky vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci a výzva k jejich odstranění</i>	
<i>Upozorňujeme Vás na neuspokojivé pracovní výsledky spočívající v častém používání vulgárních výrazů při komunikaci se zákazníky a stejně tak při komunikaci s kolegy, v neochotě respektovat a provádět práci zodpovědně, spolehlivě a samostatně bez přímého vedení a kontrolování zadané práce v souvislosti s pracovní činností vyplývající z Vaší pracovní pozice.</i>	
<i>Takový přístup není v souladu s firemními etiketou, pravidly prozákaznického servisu a péčí o našeho zákazníka. Vaše nezdvořilé a neprofesionální chování znamená poškozování dobrého jména naší firmy a taktéž ztrátu zákazníků, kteří pak raději zvolí služby konkurenčních firem.</i>	
<i>Na Vaše nevhodné chování, přístup a komunikaci se zákazníky jste již byl několikrát upozorněn nadřízenými pracovníky, a protože předchozí ústní upozornění nevedla ke zlepšení, vyzýváme Vás k okamžité nápravě a změně Vašeho chování v souladu s firemní etiketou, pravidly prozákaznického servisu a péčí o naše zákazníky.</i>	
<i>Tímto Vás upozorňujeme na dodržování základních povinností zaměstnanců podle § 301 zákoníku práce, plnit řádně pracovní úkoly a dodržovat pokyny nadřízených pracovníků vydané v souladu s právními předpisy.</i>	
<i>Současně Vám sdělujeme, že v případě opakovaného porušování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, může Vám být dána výpověď z pracovního poměru pro nesplňování požadavků zaměstnavatele pro řádný výkon sjednané práce podle § 52 písm. f) zákoníku práce.</i>	
<i>Podpis zaměstnance:</i>	<i>Podpis nadřízeného pracovníka:</i>
_____	_____
	<i>Podpis zaměstnavatele:</i>

	<i>(podpis oprávněné osoby zaměstnavatele)</i>

Zdroj: Tomšej, 2021 (vlastní zpracování)

Podřízený svým podpisem stvrzuje, že je se situací vyrozuměn a možných následků dalšího porušování svých povinností si je plně vědom. Sám vytýkáci dopis je pro podřízeného jistou formou trestu, neboť jeho oficiálnost celé situaci přikládá vyšší váhu. Modelová situace byla vyřešena. Manažer je vítězem konfliktu a podřízený je do jisté míry poražený. Nevymínil si své a bude muset své chování v blízké době napravit, nicméně se tak může vyhnout hrozícímu trestu ve formě propuštění, což je možné označit za malé vítězství.

4.2 Modelová situace č. 2

V rámci druhé modelové situace vystupují dva kolegové, kteří spolupracují na vývoji nového produktu pro společnost, ve které pracují. Pro účely této práce budou tito kolegové nazýváni Jan a Ondřej. Oba mají v oboru již mnoho zkušeností. Po pracovní rovině jsou dobří známí, a dříve již spolupracovali na jiných projektech. Nyní se ocitají v prvních etapách vývoje produktu, který má rozšířit produktové portfolio společnosti, a který, dle požadavků jejich nadřízených, zaujme na trhu pevnou pozici.

Na jedné z plánovaných porad uspořádaných za účelem konzultace vývoje tohoto produktu se musí Jan s Ondřejem dohodnout na materiálu, který bude na výrobu využit. Oba kolegové strávili již mnoho hodin analyzováním dostupných materiálů a jejich vzájemným porovnáváním, ať už po stránce užitných vlastností, tak i z hlediska finančního.

Jan na poradě nemarní čas a ujímá se slova. Domnívá se, že jediným vhodným materiálem pro výrobu produktu je materiál A, a čeká Ondřejovu stoprocentní podporu tohoto názoru. Ondřej však zaujímá opačné stanovisko, a namítá, že materiál B je daleko lepší volbou. Jana tato jeho reakce zarazila. Taková varianta ho ve skutečnosti ani nenapadla. Dle jeho názoru je využití materiálu B jednoduše hloupost, a Ondřejovi to dává jasně najevo.

Ondřej se svými zkušenostmi v oboru je dotčen odmítavým postavením jeho kolegy. Na soupeřivé projevy Jana odpovídá také soupeřivě, a pevně si stojí za svým názorem. Argumentuje, že ačkoliv má materiál B horší užitné vlastnosti, jedná se o materiál levnější, který by výrazně snížil náklady firmy na výrobu produktu, a tím by byl levnějším i pro koncového zákazníka.

Jan se svého názoru také nevzdává, vždyť materiál A je mnohem kvalitnější, a zajistil by tak produktu delší životnost. Je pravdou, že se jedná o dražší surovinu, ovšem i zákazníkovi musí být jasné, že za kvalitu je si třeba připlatit. On sám potom nechce být u zrodu produktu, který nebude vykazovat, podle jeho parametrů, adekvátní kvality.

Oba kolegové stojí ve sporu jeden proti druhému, a čekají, až některý z nich ustoupí. Situace je vyvážená. Mají shodné pravomoci i kompetence. Hlas jednoho nemá vyšší váhu, než hlas toho druhého. Navíc požívají vzájemné úcty, která jim nedovoluje spor vyhrotit. Zůstali ve slepé uličce.

Po krátké odmlce, ve které měl možnost přehodnotit svou strategii, začíná Ondřej pomalu měnit soupeřivou atmosféru na atmosféru kooperativní. Nahlas uvažuje, zda by nebylo možné nalézt variantu, která by vyhovovala oběma zúčastněným. Ačkoliv se Jan tváří skepticky, Ondřej se nevzdává, a navrhuje, aby společnými silami znovu prošli seznam materiálů.

Jan si ještě stále stojí na svém. Materiál A má zkrátka nejlepší vlastnosti, ať už jde o pružnost, pevnost či trvanlivost, a nemělo by se tak hledět na jeho cenu. Jeho strategie je stále statická.

Ondřej se již však nenechá zvíkat k soupeřivému postoji, a sám znovu zběžně prochází seznam materiálů. Nakonec navrhuje kompromis. V seznamu našel materiál, který nese jisté kvality, ale který je zároveň finančně méně nákladný. Není sice tak kvalitní jako materiál A, ani tak levný jako materiál B, ale nachází se v někde na půli cesty.

Jan pocituje změnu chování svého kolegy a promýšlí jeho návrh. Je si vědom toho, že se musejí dříve či později dohodnout, a dlouhá jednání je připravují o drahocenný čas. Souhlasí nakonec s využitím materiálu C, který jeho kolega navrhl.

Kolegové se shodli na vzájemném kompromisu. Na obou stranách panuje jistá nespokojenost. Nejedná o výsledek, v němž každý z nich doufal při zahájení porady, ovšem v rámci zachování dobrých vztahů a s ohledem na budoucí spolupráci jde o ideální řešení.

4.3 Modelová situace č. 3

Ve třetí modelové situaci vystupují dvě spolupracovnice, které sdílí společnou kancelář. Pro účely této práce budou pojmenovány jako Lenka a Anna. Tyto kolegyně se do společné kancelářské místnosti nastěhovaly před necelým měsícem. Sotva stačily vybalit krabice plné papírů, a ještě si úplně nezvykly na nový prostor.

Jedná se o malou místnost s jedním oknem, které se nedá pořádně otevřít, a velkou skříň. Dva stoly stojí u stěny vedle sebe. Nade dveřmi visí nová klimatizace. Blíže ke dveřím sedí Lenka a dále ode dveří vedle ní má svůj stůl Anna.

Již stěhování obou kolegyň doprovázely jisté neshody ohledně uspořádání šanonů ve skříni a jiných drobností, na kterých se však vždy zvládnuly bez větších obtíží domluvit. Nyní však v Lence narůstá nová vlna nespokojenosti. Na místo, kde sedí, přímo míří vlna studeného vzduchu, která proudí z klimatizace. Lenku z poryvů chladu z klimatizace bolí hlava, a navíc by se velmi nerada nachladila. Klimatizaci proto zásadně nepoužívá.

Naopak Anna, která sedí u vzdálenějšího stolu, klimatizaci velmi často využívá, a to obvykle na nejvyšší výkon. Je léto, a vzhledem k tomu, že jediné okno v kanceláři není možné pořádně otevřít, musí si s horkem poradit jinak. Kdykoliv přijde do kanceláře klimatizaci mimoděk zapne.

Lenka se již několikrát snažila Anně vysvětlit, jak jí studený vzduch proudící na její zátylek obtěžuje, v dobré víře, že její spolkegnice upustí od horečnatého chlazení místnosti. Anna jí vždy vyhověla, nicméně ne na dlouho, a při další možné příležitosti přístroj znovu spustila.

Lence tak pomalu dochází trpělivost. Ačkoliv je červenec, nachladila se, a na vině je podle ní ona klimatizace a její nadužívání. Rozhodla se proto, že tento problém s Annou vyřeší jednou provždy. Doufá, že kolegyni přesvědčí, aby si s ní vyměnila stůl, a s tímto cílem se pouští do vyjednávání.

Otáčí se na Annu, která se plně soustředí na práci na počítači. Trochu naléhavým tónem žádá o výměnu stolů, což její kolegyni odpoutá od monitoru. Nyní na ni nechápavě hledí. Lenka se proto znovu ujímá slova, a vysvětluje celou situaci.

Anna je skeptická. Na užívání klimatizace je zvyklá, a nevěří, že může na kolegyni mířit tak, aby jí tolik vadila. Je léto a nechce, aby bylo v kanceláři příliš velké horko. Navíc, a to je nejdůležitější, se v kanceláři usadily nedávno, sotva si uspořádala pracovní stůl, a nechce si tento pořádek narušit.

Lenka se však svého vytyčeného cíle odmítá vzdát. Ví, že se zatvzeloou kolegyní tak snadno nepohne. Nechce se s Annou přít, a narušit tak jejich vzájemné vztahy. Proto na Anny odmítavý postoj nereaguje soupeřením. Její statická strategie je založena na spolupráci. Klidně odpovídá, vysvětluje znovu svou situaci i svůj postoj, a slibuje, že pokud si s ní kolegyně místo vymění, pomůže jí vše přestěhovat z jednoho stolu do druhého, a navíc ji pozve na oběd.

Potom, co Lenka využila taktický prostředek slibu Anna trochu pookřála. Blíží se čas oběda a začíná mít hlad. Oběd pro ni představuje jistou formu odměny. Navíc, pokud by jí Lenka se stěhováním pomohla, nebylo by tak náročné přesunout potřeby z jednoho stolu na druhý. Pořád však nechápe celý důvod stěhování. Odpověď stále není kladná.

Situace je vyvážená, žádná z kolegyň nemá výrazná privilegia. Lenka proto musí k dosažení svého cíle využít dalšího taktického prvku, a to inspekce. Jak doufá, tak dobrovolně. Vyzývá proto Annu, aby si šla sednout na její místo. Snaží se projevit pochopení pro užívání klimatizace, ale zároveň chce, aby se na to kolegyně podívala i z jejího úhlu pohledu.

Anna se trochu neochotně přesunula na Lenčinu židli. Po chvíli sezení doznala, že klimatizace míří přímo na ni. Jí samotné to sice nevadí, ale chápe, že Lence to může být nepříjemné. Její strategie se změnila a souhlasí s výměnou stolů.

Jak Lenka slíbila, pomohla Anně s přesunutím věcí mezi šuplíky jednotlivých stolů, a když byly kolegyně hotové pozvala Annu na společný oběd. Lenka, která dosáhla svého cíle, je ve sporu vítězem. To samé ovšem platí i pro Annu. Ta si sice po výměně stolů nijak nepolepšila ani nepohoršila, ovšem onu přidanou hodnotu ze spolupráce představuje právě zaplacený oběd.

4.4 Modelová situace č. 4

Čtvrtá modelová situace se odehrává v prodejně supermarketu a vystupují v ní dvě osoby, které pracují na vyskladňování zboží do regálů. Tyto osoby jsou na stejné pracovní úrovni a situace je proto vyvážená. Pro účely této práce budou tyto dva kolegové pojmenováni Jarka a Aleš, přičemž Jarka pracuje v supermarketu již přes rok, kdežto Aleš nastoupil na pozici před třemi měsíci. Při vystavování a urovnávání zboží na prodejně přitom platí pravidlo, že na jednu směnu jsou přítomny vždy dvě osoby. Práci si přitom rozdělí přibližně na půl. Je prosinec a Vánoce se neúprosně blíží.

Aleš není zrovna vzorový pracovník. Často chodí pozdě, svou práci neplní nijak pečlivě a v kolektivu není příliš oblíbený. Několikrát byl již napomenut manažerem prodejny, a pokud nezačne chodit včas a podávat odpovídající výkony, hrozí mu propuštění. To Aleše vyděsilo. Nemůže si dovolit přijít o práci, a proto musel upustit od svého ledabylého přístupu. Dnes přišel včas.

Jarka si hledí své práce na vyrovnávání zboží u velkých lednic na chlazené potraviny, když v tu chvíli se za ní objeví vysoká Alešova postava. Není si jistý, jak má správně vyskládat jednotlivé druhy ovoce, a přišel ke své kolegyni s prosbou o pomoc. Ta mu však odpoví jen zavrčením. Jarka teď nemá čas věnovat se Alešově ovoci, tak ať se jde zeptat někoho jiného.

Aleš ví, že na prodejně není nikdo, koho by se mohl jít zeptat, snad až na manažera v kanceláři, a tato možnost rozhodně nepřípadá v úvahu. Dál proto stojí a prosebně kouká na Jarku, která se snaží hledět své práce. Tu přítomnost jejího kolegy za jejími zády rozčiluje a slovně ho posílá pryč.

Aleš se však nedá tak snadno odbýt, a dál prosí Jarku o její výpomoc. Vysvětluje jí svou situaci. Pokud by se šel manažera zeptat, jak má po třech měsících dělat svou práci, jistě by ho čekala výpověď, a on by tak nemohl platit nájemní byt, ve kterém nyní bydlí. K jeho překvapení to však Jarku nechává chladnou, což je reakce, kterou upřímně nečekal. Pokud se pokus, ukázat Jarce svou pozici, nesetkal s úspěchem, musí změnit taktiku. Po chvíli uvažování nakonec do nastalého ticha pronáší, že pokud mu Jarka teď pomůže, udělá pro ni, cokoliv si bude přát. V jeho hlase se odráží vlna beznaděje.

Po Alešových slovech Jarka zbystřila. Jeho přísaha jí přiměla k zamyšlení, a nakonec se rozhodla změnit svou odmítavou strategii. Zvedá se a vyrazí Alešovi na pomoc. Jeho prosby ji prý obměkčily. Pomůže mu proto vyskládat ovoce, a když už s ním jde, mohou společnými silami připravit i regály se zeleninou. Jedná nyní obětavě a Aleš je spokojený.

Cestou k regálům se Jarka otáčí na Aleše. Její výpomoc nepramení pouze z její dobré vůle nýbrž z vidiny zisku, který v sobě nese Alešova pronesená přísaha. S jeho prací mu nepomůže tak úplně nezištně. Naoko nevinně se ptá, zda přísaha platí, načež jí Aleš přitakává. Je rád za její pomoc. Jarka proto vyrukuje s požadavkem, zda by za její pomoc nyní, nebyl ochotný vzít za ni směnu dopoledne na Štědrý den. Tato pracovní směna je nejméně oblíbená, protože všichni tento čas chtějí trávit se svými rodinami a připravovat štědrovečerní hostiny, ovšem pravdou je, že v prodejně někdo musí být přítomen. Letos tato směna připadla právě Jarce.

Při jejích slovech se Aleš trochu ošil. Představa pracovního svátečního dne se mu moc nelíbí. Těší se na volný den a štědrovečerní večeri u svých rodičů. Jednou však přísahal, a proto se nedá nic dělat. Holt dorazí k rodičům později odpoledne. Jarce tedy slibuje, že vánoční směnu vezme, když ona je nyní tak hodná, a pomáhá mu.

Oba kolegové se dohodli na vzájemné spolupráci. Aleš si díky využití přísahy a později i slibu získal Jarčinu pomoc. Jarka, jejíž jednání se nejprve neslo v soupeřivém stylu, později využila toho, že se její kolega zavázal vyhovět jí. Její okázalá obětavost přiměla Aleše slíbit jí budoucí vyplnění jejího požadavku. Každý ze zúčastněných získal, co chtěl, a situace proto končí výhrou na obou stranách.

4.5 Modelová situace č. 5

Pátá modelová situace je konfliktní situací odehrávající se v prostředí obchodu, který prodává volnočasové oblečení. V jejím rámci budou představeny tři účastníci se osoby, a to zaměstnanec prodejny, manažer a zákazník.

Ve chvíli, kdy zákazník vchází do prodejny střetává se se zaměstnancem, který je na prodejně právě v tu chvíli sám a má na starosti obsluhu celé prodejny. Manažer je přítom ve své kanceláři a zabývá se důležitou administrativní agendou.

Zákazník prodejnu nenavštívil s úmyslem uskutečnit nákup, ovšem reklamovat zboží, které si před několika dny zakoupil. S tímto vytyčeným cílem přechází přímo k zaměstnanci, a předkládá mu zboží, které chce vrátit. Jedná se o modrý vlněný svetr. Předkládá přitom i doklad o zakoupení datovaný necelý týden zpět a vysvětluje, že se mu onen svetr srazil při praní prádla v automatické pračce. Domnívá se, že jde o chybu látky, a žádá proto vrácení peněz.

Zaměstnanec při bližším pohledu na svetr skutečně doznává, že má nevyhovující velikost, kterou nejspíše způsobila nevhodná manipulace s produktem. S cílem zjistit, jak k takové situaci došlo se ptá zákazníka, jakým způsobem vlnu v rámci mycího cyklu ošetřoval. Z jeho výpovědi pak usuzuje, že zákazník vypral zakoupený svetr naprosto nevhodným způsobem vzhledem k typu materiálu, a ten měl za následek jeho poškození. Nejedná se proto o chybu prodejce či výrobce nýbrž o chybu zákazníka, kterému se svetr při praní v pračce jednoduše srazil, a nemá proto na reklamování zboží nárok. Jak správně pečovat o zakoupený produkt se mohl zákazník informovat na visačce, která byla umístěna na svetr.

To ovšem není odpověď, v jakou zákazník doufal. V rozčilení zvyšuje hlas a výrazně gestikuluje. Dle jeho názoru to rozhodně není jeho chyba, a žádá okamžitou nápravu situace dle jeho požadavků. Je připraven rozpoutat hádku se zaměstnancem prodejny. Ten však reaguje klidně, a snaží se zákazníkovi vysvětlit, že zboží, které bylo poničeno nevhodným užíváním není možné vrátit nebo reklamovat. Jeho strategie je statická, a je dána především pravidly prodejny, podle kterých je zavázán jednat v případě vrácení zboží.

Nespokojený zákazník volí výhrůžku trestem, jakožto prostředek taktiky v rámci naplnění jeho cíle, a hrozí zaměstnanci podáním stížnosti. Komunikující v tuto chvíli nemají vyrovnané postavení, neboť zákazník opravdu nemá nárok na reklamaci, a výsledek situace pak záleží především na zaměstnanci. Na toho přitom použitá výhrůžka nezabrala, a dle přání zákazníka odchází pro manažera prodejny.

Zaměstnanec deleguje vyřešení konfliktní situace na manažera, kterému předává stručné informace o celém problému. Svůj pohled na věc manažerovi následně předestírá i našťvaný zákazník. V zoufalé snaze vymocit si vrácení finančního obnosu, který za svetr zaplatil, využívá druhé výhrůžky, kterou směřuje směrem k udělení špatného hodnocení prostřednictvím internetových platforem.

Manažer ve svém úsudku stojí za rozhodnutím svého zaměstnance. Zákazníkovi se snaží tento svůj postoj vysvětlit klidně ale rozhodně. Na druhou stranu si však nepřeje, aby zákazník odcházel nespokojený, a v rámci dobrých vztahů se zákazníky navrhuje kompromis. Zároveň pak využívá slibu. Ačkoliv není možné zničený svetr reklamovat, nabízí zákazníkovi slevu na jeho další nákup v rámci obchodu.

Rozčilený zákazník se začíná uklidňovat, a hodnotí svou nevýhodnou pozici. Vidí, že s manažerem nehne a nedokáže si vymínit vrácení celé částky. Nakonec souhlasí s kompromisem a odchází se slevovým kuponem.

V této situaci zákazník prohrál, protože nedosáhl svého cíle a zároveň vyhrál, neboť mu vynesla alespoň částečný zisk, který původně neočekával. To samé platí i pro manažera, který neumožnil zákazníkovi reklamovat produkt. Jako jeho prohru je možné vnímat vydání slevového kuponu, což je ovšem v rámci obchodní činnosti velmi malá oběť v porovnání s narušením dobrých

vztahů se zákazníky. Je tedy spokojen, stejně jako zaměstnanec, který vyřešení sporu přenechal svému nadřízenému.

4.6 Modelová situace č. 6

V prodejně zahradních potřeb je zaměstnána prodavačka, která bude pro účely této práce nazývána paní Novákovou. Ta pracuje v prodejně již čtyři roky a vždy byla pečlivou a svědomitou zaměstnankyní, která plnila své povinnosti, chodila do práce včas a byla bezproblémovým členem kolektivu prodejny. Nyní se ovšem potýká s finančními problémy způsobenými nezvladatelnou závislostí svého manžela, pana Nováka, na hazardních hrách. Její manžel propadl hráčské vášni do takové míry, že zadlužil sebe i svou ženu do takové míry, že se musí paní Nováková potýkat s existenčními problémy.

Před několika dny obdržela telefonát od muže vymáhajícího pohledávky s tím, že má paní Nováková zaplatit obnos, který si její manžel zapůjčil v herně a bohužel také prohrál. Celkově po ní muž vyžadoval 60 000 korun českých, a to do tří dnů od telefonátu. Takový obnos je však v současné situaci nad poměry rodiny, a i po shromáždění všech finančních prostředků, které mají k dispozici, částka na umoření dluhu nestačí, a proto se paní Nováková se proto snažila přesvědčit vymahače, aby s požadovaným splacením počkali do její měsíční výplaty mzdy. Potom by celou částku uhradila. Její prosbě však nebylo vyhověno. Nešťastná paní Nováková se tak rozhodla k zoufalému činu.

V den, kdy měla celý dluh splatit se vydala se do práce jako obvykle. Po zavírací době, kdy v prodejně již zůstala sama, zkontrolovala finanční hotovost v kase, kterou měla na starosti, tento obnos poctivě zapsala do výkazů. Při vzpomínce na její tíživou situaci ji přepadla fyzická slabost, a z pokladny vytáhla hotovostní obnos, který jí k umoření dluhu chyběl. V její peněženke tak skončilo 10 000 korun českých, které jí ovšem nepatřily, a poté odešla domů. Pocit úlevy pak velmi brzy vystřídaly výčitky svědomí, když si uvědomila, že se dopustila trestného činu. Bylo jisté, že si zmizení peněz někdo určitě všimne. Rozhodla se proto, že peníze druhý den vrátí a ze strachu o svou bezpečnost přečkala noc v úkrytu u své dobré kamarádky.

Brzy ráno obdržela z obchodu telefonát. Vedoucí pracovník, který ráno kontroloval finanční hotovost v pokladně narazil na nesrovnalost. Bylo zřejmé, že v prodejně nedošlo k vloupání, a zavolal proto paní Novákové z důvodu podání vysvětlení. Ta se k odcizení okamžitě přiznala a přislíbila jejich navrácení. Manažerem byla vyzvána k osobnímu podání vysvětlení jejího chování s možným postihem.

Nešťastná paní Nováková se dostavila do kanceláře svého nadřízeného, tak jak slíbila, a finanční hotovost již vrátila do příslušné kasy. Manažer sedí za stolem, opřený ve svém křesle a už na první pohled je jasné, že je celou záležitostí rozladěn. Ruce má překřížené na prsou a s neutrálním pohledem hledí na přicházející zaměstnankyni. Pokynul jí, aby se posadila. Zároveň se jako první ujímá slova a přísným hlasem shrnuje situaci, kterou mají řešit. Je připraven zaměstnankyni okamžitě propustit.

Na paní Novákové je vidět nervozita. Sedí křečovitě, třesou se jí ruce a hledí do země. Po výzvě, aby vysvětlila své chování jí ovšem zrazuje hlas, a místo slov ze sebe vydává pouze několik vzlyků. Psychicky je velmi vyčerpaná. Manažer jí podává kapesník a čeká, až se její pláč utiší.

Když se paní Nováková konečně uklidňuje tak, aby mohla mluvit, předestírá svému vedoucímu svou situaci, a to pravdivě a upřímně. Vypráví o svém muži závislém na hazardu, o dlužích a o tom, jak předchozího dne ve chvílkové slabosti z pokladny v obchodě odnesla 10 000 korun českých. Svého činu upřímně lituje a dává se znovu do pláče. Výpověď z pracovního poměru by znamenala, že nebude mít dále prostředky na splácení dluhů.

Manažer pečlivě poslouchá. Nyní, když je obeznámen s její nelehkou situací své zaměstnankyně, rozvažuje, jak se zachovat. Její slova, navíc dokreslená silnými emocemi, začínají měnit jeho postoj. Ačkoliv je stále rozčilen, mrzí ho situace paní Novákové, a to se promítá i do jeho chování. Položil ruce volně na stůl, v křesle se napřímil a mírně se naklonil směrem ke své zaměstnankyni. Také na jeho hlase je znát změna. Přísný tón se mění v klidný. Není si jistý, jak se situací naložit.

Strategie, se kterou paní Nováková na jednání přišla, představovala jednoznačné přizpůsobení se čemukoliv, co jí vedoucí předestře. Situace není vyvážená, protože manažer má výrazně vyšší kompetence a vyjednávací sílu než jeho podřízená, která se navíc dopustila tak závažného přečinu. Je připravená na propuštění, a její vzlykání nemá konce.

Nyní manažer změnil svůj vytyčený cíl. Rozhodl se, že paní Novákovou nepropustí. Ve tváři je uvolněný, podává jí kapesník, a co možná nejkolidnějším hlasem se jí snaží utišit. Navrhuje řešení, které by jí nepřipravilo o místo. Oceňuje, že se jedná o kvalitní zaměstnankyni, která vždy pracovala dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, a dováděla dobré pracovní výsledky. Zároveň doceňuje, že finanční obnos celý vrátila a svého činu lituje. Je přesvědčen, že se jednalo pouze o chybu v úsudku, a navrhuje, že paní Novákovou nepropustí, pokud se taková situace nebude opakovat, a zaměstnankyně bude nadále předvádět stabilně kvalitní pracovní výkon. V opačném případě jí čeká výpověď z pracovního poměru. V tuto chvíli manažer využívá přísahy, která v sobě ukrývá budoucí možnost trestu. Navíc vzhledem k tomu, že se jedná o vážné porušení jejích pracovních povinností, a i společenských norem, je nutné situaci oficiálně zaevidovat prostřednictvím vytýkácího dopisu.

Tato nabídka paní Novákovou překvapila. Je to nejlepší výsledek, ve který mohla doufat. Ve výrazu její tváře se zračí neskrývané překvapení, a se vším okamžitě souhlasí. Její strategie zůstala statická a nešťastný pláč střídají slzy dojetí. Nadšeně svému vedoucímu děkuje a slibuje, že se podobné chování opakovat nebude. Své finanční problémy bude řešit jinými způsoby. Z jednání odchází spokojená.

Manažer, jehož strategie se v průběhu jednání změnila, je také spokojený. Nářky jeho podřízené ho přiměly změnit cíl jednání. Je mu líto celé její nepříjemné situace, a je rád, že zachováním jejích pracovního poměru jí mohl alespoň částečně pomoci, i když to nejtěžší stále spočívá na paní Novákové a jejím manželovi. Nicméně aby podtrhl vážnost pochybení své zaměstnankyně a dokázal jí platnost jejich dohody, zaslal podřízené vytýkácí dopis, ve kterém shrnul výsledek řešení, a který představuje obrázek níže.

Hlavička zaměstnavatele

Jméno a adresa zaměstnance

Praha, den.měsíc.rok

Upozornění na závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci

Dne jste závažně porušila povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k Vámi vykonávané práci tím, že jste při provedení pokladní uzávěrky v kontrolní pokladně č. 2 neoprávněně manipulovala s finanční hotovostí, konkrétně jste si z pokladního zůstatku zapůjčila částku ve výši 10 000 Kč.

Na chybějící finanční hotovost přišel následující den vedoucí pracovník, pan, přebírající pokladní hotovost z předchozího dne. Po provedení příslušných kontrolních mechanismů souvisejících s prováděním hotovostních a bezhotovostních platebních transakcí, příjmem cenin (dárkových poukázek) a manipulací stanoveného hotovostního zůstatku na přidělené pokladně, po překontrolování denní pokladní evidence a taktéž po kontrole pokladní evidence z předchozího dne byl zjištěn schodek ve výši 10 000 Kč.

Vzhledem k Vaším dosavadním pracovním výsledkům bylo přistoupeno k osobnímu jednání s vedením firmy k podání vysvětlení důvodu Vašeho jednání. Na základě tohoto jednání a zjištění veškerých okolností zaměstnavatel nepřistoupil k rozhodnutí okamžité výpovědi z pracovního poměru za závažné porušení pracovních povinností. Obě strany se dohodly na získání šance a možnosti pře-svědčit zaměstnavatele, že se jednalo o zkratkovité chování zaměstnance.

Tímto Vás upozorňujeme na dodržování základních povinností zaměstnanců podle § 301 zákoníku práce, na dodržování § 248 a 249 (předcházení škodám), § 250 (obecná odpovědnost) a § 251 (odpovědnosti za nesplnění povinnosti k odvrácení škody) podle zákoníku práce.

V případě dalšího porušování pracovních povinností, které vyplývají z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, bude v souladu s § 52 písm. g) zákoníku práce přistoupeno k výpovědi z pracovního poměru.

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného pracovníka:

Podpis zaměstnavatele:

(podpis oprávněné osoby zaměstnavatele)

Nelehká situace dokreslená výraznými emocemi na straně zaměstnankyně, byla díky klidnému jednání manažera vyřešena ku prospěchu obou stran. Paní Nováková nepřišla o svou práci, a společnost pro níž pracuje tak nemusí vynakládat finanční prostředky na výběr a přijetí nového zaměstnance, který by ji nahradil. Celé situaci velmi prospěl fakt, že zaměstnankyně svého činu litovala a peníze následujícího dne po odcizení vrátila. To, ve spojení s dlouhodobými pracovními úspěchy, kladně zapůsobilo na manažera, zprvu rozhodnutého zaměstnankyni propustit. Velkou roli v tomto případě sehrála schopnost zaměstnankyně veřejně sdílet důvody svého jednání, a zároveň schopnost manažera vcítit se do situace jeho podřízené.

Závěr

V bakalářské práci byly popsány druhy komunikace se zaměřením na komunikaci v konfliktních situacích. V teoretické části byl popsán a graficky znázorněn komunikační proces, funkce komunikace, její druhy, i motivace, která komunikaci doprovází. Dále byl představen pojem konfliktu. Na základě různých parametrů byly spory rozděleny do specifických kategorií. Bylo nastíněno, jak se vlivy osobnostních rysů promítají do vzniku a průběhu konfliktů, stejně jako jejich existence ve firmách a organizacích. Závěr teoretické části byl pak věnován detailnímu popisu vhodných i méně vhodných forem řešení konfliktů, a také strategie a taktika, která se v řešení promítá. To vše bylo uzavřeno shrnutím možných stavů, které mohou v rámci řešení sporů nastat, ať už se jedná o výhru pro obě strany, či naopak oboustrannou prohru.

Za pomoci poznatků z teoretické části byly v části praktické, prostřednictvím modelových situací, představeny styly řešení konfliktů a jejich vliv na průběh a vývoj vyvážených i nevyvážených sporů. Do modelových situací se tak promítlo soupeření, spolupráce, využití kompromisu, delegace, vyhýbání či přizpůsobení. Názorně bylo popsáno využití různých taktických prvků, jako je slib, přísaha, výhrůžka a inspekce, a to jak v souvislosti s ryze soupeřivým, tak kooperativním vztahem. Byly popsány změny strategií, které průběhy sporů doprovázely, a strategie činily statickými či dynamickými.

Všechny situace byly uzavřeny a vyřešeny za pomoci mezilidské komunikace. Jejím prostřednictvím bylo v šesti modelových situacích zamezeno eskalaci konfliktů. Zároveň řešení každé z nich přineslo všem zúčastněným osobám subjektivní užitek, což v dlouhodobém měřítku předchází opětovnému vzniku stejného sporu.

Šestá a poslední modelová situace navíc představovala náročný konflikt se silným emočním kontextem, který se právě díky vhodně zvolené strategii a komunikaci podařilo uklidnit a uzavřít ke spokojenosti obou komunikujících stran.

Bylo poukázáno na skutečnost, že prostřednictvím komunikace je možné vyřešit jak jednoduché, tak náročnější spory. Zároveň byly některé využití prvky řízení konfliktů v průběhu jejich zvládní efektivnější než jiné, a vedly k výsledkům, které byly vnímány jako lepší pro obě komunikující strany. To samé platí pro jejich řízení i v jiných situacích, než zde byly popsány.

Konflikty jsou neodmyslitelnou součástí života v lidské společnosti a jejich vliv je možné sledovat v historii, v přítomnosti, a zajisté budou provázet i budoucnost. Není možné se jim vyhnout, neboť vznikají na základě odlišností mezi lidmi. Jejich vzniku napomáhají rozdílné myšlenky, názory, dojmy a pocity, a mohou být vyvolány nedorozuměními v mezilidské komunikaci. Zvládní konfliktů, které minimalizuje okamžité negativní dopady na jejich účastníky, je dozajista uměním. Umění je také schopnost, vyhnout se, za pomoci vhodně zvolených nástrojů řízení konfliktů, jejich eskalaci a dlouhodobým následkům. Takové konflikty, které končí alespoň částečnou výhrou pro obě strany, jsou ideálním stavem, jehož dosažení by mělo být cílem každého účastníka konfliktu.

Seznam použité literatury

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

BLATNÝ, Marek. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 8024734346.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 8024720183.

JANOUSEK, Jaromír. Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Konflikty mezi lidmi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

LEŠKO, Ladislav. Náhled do sociální komunikace. Brno: Tribun EU, 2008. Knihovnicka.cz. ISBN 9788073994662.

MCQUAIL, Denis. Úvod do teorie masové komunikace. 4., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-574-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

RUSHKOFF, Douglas. Manipulativní nátlak: (proč tak snadno uposlechneme druhé?). Hradec Králové: Konfrontace, 2002. ISBN 80-86088-07-3.

TOMŠEJ, Jakub. Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 9788027130948.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VÝROST, Jozef a Ivan **SLAMĚNÍK**. Sociální psychologie. Praha: ISV, 1997. Psychologie (ISV). ISBN 80-85866-20-X.

VÝROST, Jozef a Ivan **SLAMĚNÍK**. Sociální psychologie. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 8024714280.

VÝROST, Jozef, Ivan **SLAMĚNÍK** a Eva SOLLÁROVÁ, ed. Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní komunikační schéma	8
Obrázek 2 Styly konfliktů	21
Obrázek 3 Matice řešení konfliktů	22
Obrázek 4 Vytýkací dopis č. 1	29
Obrázek 5 Vytýkací dopis č. 2	37

