



Vyjednávání a řešení konfliktů

Helena Smolová

Edice učebních textů

 **VŠEM**
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Vyjednávání a řešení konfliktů

Vyjednávání a řešení konfliktů

Ing. Helena Smolová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-75-1

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| KAPITOLA 1: ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ | 10 |
| 1.1 Charakteristika základních pojmů | 11 |
| 1.1.1 Prvky konfliktu | 13 |
| 1.1.2 Úrovně konfliktu | 14 |
| 1.1.3 Pozitiva a negativa konfliktu | 14 |
| 1.2 Dělení konfliktů a jejich příčiny | 15 |
| 1.2.1 Dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob | 15 |
| 1.2.2 Dělení konfliktů z psychologického hlediska | 17 |
| 1.2.3 Další typy dělení konfliktů | 17 |
| 1.3 Průběh konfliktu | 18 |
| 1.4 Řešení konfliktů | 20 |
| 1.4.1 Styly řešení konfliktů | 21 |
| 1.4.2 Způsoby řešení konfliktů | 22 |
| 1.4.3 Online řešení sporů | 23 |
| 1.5 Konflikty na pracovišti | 24 |
| 1.5.1 Pohledy na pracovní konflikty | 26 |
| 1.5.2 Vznik konfliktů na pracovišti a jejich dělení | 27 |
| 1.5.3 Řešení pracovních konfliktů | 28 |
| KAPITOLA 2: MEDIACE | 32 |
| 2.1 Charakteristika základních pojmů | 33 |
| 2.2 Výhody a nevýhody mediace | 34 |
| 2.3 Vznik a vývoj mediace | 36 |
| 2.4 Principy mediace | 36 |
| 2.5 Proces mediace | 37 |
| 2.6 Mediátor | 38 |
| 2.7 Mediační styly, přístupy a role | 39 |
| KAPITOLA 3: VYJEDNÁVÁNÍ | 45 |
| 3.1 Charakteristika základních pojmů | 46 |
| 3.2 Proces vyjednávání | 50 |
| 3.2.1 Poziční (distributivní) vyjednávání | 51 |
| 3.2.2 Principiální (kooperativní, integrativní) vyjednávání | 52 |
| 3.3 Styly vyjednávání | 53 |
| 3.4 Vyjednávací taktiky | 55 |
| LITERATURA | 59 |
| GLOSÁŘ | 65 |

Seznamy obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | | |
|--------------|-------------------------------------|----|
| Obrázek 1.1 | Diagnóza stavu systému | 12 |
| Obrázek 1.2 | Rozdíl mezi sporem a problémem | 12 |
| Obrázek 1.3 | Úrovně konfliktu | 14 |
| Obrázek 1.4 | Standardní vývoj konfliktu | 18 |
| Obrázek 1.5 | Proces vývoje konfliktu | 19 |
| Obrázek 1.6 | Fáze konfliktu | 20 |
| Obrázek 1.7 | Individuální styly řešení konfliktů | 21 |
| Obrázek 1.8 | Metodické menu řešení konfliktu | 22 |
| Obrázek 1.9 | Způsoby řešení sporů | 23 |
| Obrázek 1.10 | Online mimosoudní řešení sporů | 24 |
| Obrázek 2.1 | Tři prvky vyjednávání | 34 |
| Obrázek 2.2 | Proces mediace | 37 |
| Obrázek 2.3 | Role mediátora | 40 |
| Obrázek 2.4 | Mediační metamodel | 41 |
| Obrázek 3.1 | BATNA | 48 |
| Obrázek 3.2 | Výsledky vyjednávání | 48 |
| Obrázek 3.3 | Navigační mapa vyjednávání | 49 |
| Obrázek 3.4 | Proces vyjednávání | 50 |
| Obrázek 3.5 | Styly vyjednávání | 53 |

Seznam tabulek

| | | |
|-------------|----------------------------------|----|
| Tabulka 3.1 | Upřednostňovaný styl vyjednávání | 51 |
| Tabulka 3.2 | Přístupy k vyjednávání | 52 |

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Zkratky

ADR – alternativní způsoby řešení sporů

BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement

EQ – emoční inteligence

LATNA – Likely Alternative to A Negotiated Agreement

MLATNA – Most Likely Alternative to A Negotiated Agreement

ODR – online řešení sporů

WATNA – Worst Alternative to A Negotiated Agreement

Úvod

Jaké přídavné jméno Vás napadne, když se řekne slovo „konflikt“? Osobně mi na mysli vytane jediné: „VŠUDYPŘÍTOMNÝ“. Opravdu je tomu tak. Konfliktům není možné se vyhnout. Je nutné si uvědomit, že jsou nedílnou součástí každého našeho dne; ať už se tyto konflikty odehrávají pouze v nás samých, nebo mají další účastníky. Odstranit je tedy nelze a ani bychom se o to neměli pokoušet. Při správném způsobu řešení nás totiž mohou posouvat dopředu, nutí nás růst, učit se, zlepšovat se.

Studijní materiál s názvem Vyjednávání a řešení konfliktů, který se Vám dostává do rukou, byl vytvořen za účelem podpory studia stejnojmenného předmětu na Vysoké škole ekonomie a managementu. Skripta postihují obecně oblast řešení konfliktů a dále jsou orientována blíže na problematiku mediace a vyjednávání.

Jejich záměrem je vysvětlení základních pojmů, předložení primárních teoretických východisek a okruhů v pojetí různých vybraných odborných autorů. Informace k vytvoření tohoto textu byly čerpány zejména ze všeobecně uznávaných specializovaných publikací, odborných článků či výzkumů. Je samozřejmé, že vzhledem k rozsahu zkoumané problematiky není možné pokrýt všechna pojetí a vysvětlit všechny související pojmy. Svou koncepcí tedy tento materiál zahrnuje představení nejdůležitějších termínů, ale rovněž je zaměřen na praktické uplatnění předkládaných znalostí, a to prostřednictvím různých reálných příkladů či cvičení.

1

kapitola

Řešení konfliktů

1. kapitola

Řešení konfliktů

Úvod

Spor, neshoda, hádka, rozepře, svár, nesrovnalost, rozpor, nedorozumění, nepochopení, nesoulad, neshoda, váda, disharmonie, zápas, boj, střetnutí, potyčka, rvačka, polemika, pře, ... Všechny tyto pojmy, ale i celou řadu dalších, si mohou lidé spojovat s pojmem „konflikt“. Konflikty jsou lidem vlastní. Některé mohou vzniknout během zlomku vteřiny, jiné se vyvíjí dlouhé roky. S konfliktem se lze setkat doma, ve škole, v zaměstnání, v MHD, na ulici, v obchodě nebo třeba na internetu. Vzhledem k četnosti jejich výskytu a možné závažnosti jejich důsledků je důležité snažit se je pochopit, poznat příčiny, vývojové fáze a samozřejmě rovněž také způsoby, jak je – pokud možno co nejlépe – řešit.

Cíle kapitoly

- Charakterizovat základní používané pojmy související s problematikou konfliktů.
- Představit základní dělení konfliktů a příčin jejich vzniku.
- Osvětlit průběh konfliktu a jeho fáze dle základních odborných autorů.
- Seznámit se styly a nástroji řešení konfliktů.
- Předložit specifika vztahující se ke konfliktům na pracovišti.

1.1

Charakteristika základních pojmů

Slovo „konflikt“ pochází z latinského *conflictus* – srážka (Křivohlavý, 2008, s. 17). Jsou běžnou součástí lidského života, přičemž většinou jsou způsobovány řadou různorodostí – odlišnou informovaností, názory, vnímáním, postoji apod. (Medlíková, 2007). Jedná se o společenský jev, u kterého ovšem nelze opomenout, že není vlastní pouze člověku, nýbrž i dalším živočišným druhům (De Dreu a Gelfand, 2008). Na počátku zkoumání konfliktů byl tento prvek chápán jako vnímání určité nekompatibility mezi jednotlivci (Kahn a Boulding, 1964). V současné době lze v odborné literatuře nalézt například následující definice, které jsou ovšem již poněkud konkrétnějšími konstrukty:

DEFINICE



Konflikt

„Konflikt je střet protichůdných sil na cestě k cíli. Do konfliktu se mohou dostat potřeby, zájmy, cíle jedince, jeho názory a hodnoty. Konflikt je dynamický, mnohovrstevnatý.“ (Emrová, 2007, s. 37)

„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů.“ (Čakrt, 2000, s. 12)

Konflikt lze chápat jako viditelný boj mezi minimálně dvěma nezávislými stranami, které pociťují nekompatibilitu cílů, nedostatek zdrojů a znemožňování dosahování svých cílů ostatními (Hocker a Wilmot, 1985, 2010, s. 9).

Emrová (2007) dále chápe konflikty jako eventuální možnosti pro uvědomění si a pochopení vlastních odlišností od ostatních nebo naopak spojovacích prvků. „Konflikty nám ukazují, že každý člověk je jiný a jedinečný. Tam, kde lidé vnímají a hájí své potřeby, dostávají se – pokud se jejich potřeby neshodují s potřebami ostatních – do konfliktu. Svět bez konfliktů by vznikl pouze v případě, že bychom všichni byli stejní a neexistovaly by žádné rozdíly, zvláštnosti, individuální potřeby ani zájmové protiklady. V této míře jsou konflikty činitelem velmi produktivním.“ (Herzog, 2009, s. 27)

Čakrt (2000, s. 11) upozorňuje na základní fakt, který je nutné respektovat pro správné pochopení principů konfliktů. Podstatný a zásadní je pouze a jen prožitek účastníků konfliktu. Situace se sice zvenčí může pozorovateli zdát jako konfliktní, ale pokud ji tímto způsobem účastníci nevnímají, o konfliktu hovořit nelze. To znamená, že pokud se situace zvenčí jeví jako konfliktní, avšak její účastníci ji tak nevnímají, o konflikt se nejedná. Stejně to samozřejmě platí i naopak.

S danou problematikou úzce souvisí rovněž výraz **system**, který v tomto případě může být představován buňkou, člověkem, rodinou, dále pak firmou, společností, přírodou nebo dokonce galaxií (Plamínek, 1999, s. 14). Ve spojení s pojmem systém je nutné pochopit rozdíly i v následující terminologii (Plamínek, 1999, s. 14–15):

- **Rovnováha systému** – stav systému, kdy se jeho struktura nemění bez ohledu na přijímané vstupy, popřípadě probíhá-li tento proces transformace ve vymezených mezích.
- **Stabilita systému** – schopnost systému navracet se do rovnovážného stavu.
- **Dynamika systému** – schopnost systému měnit svůj stav.

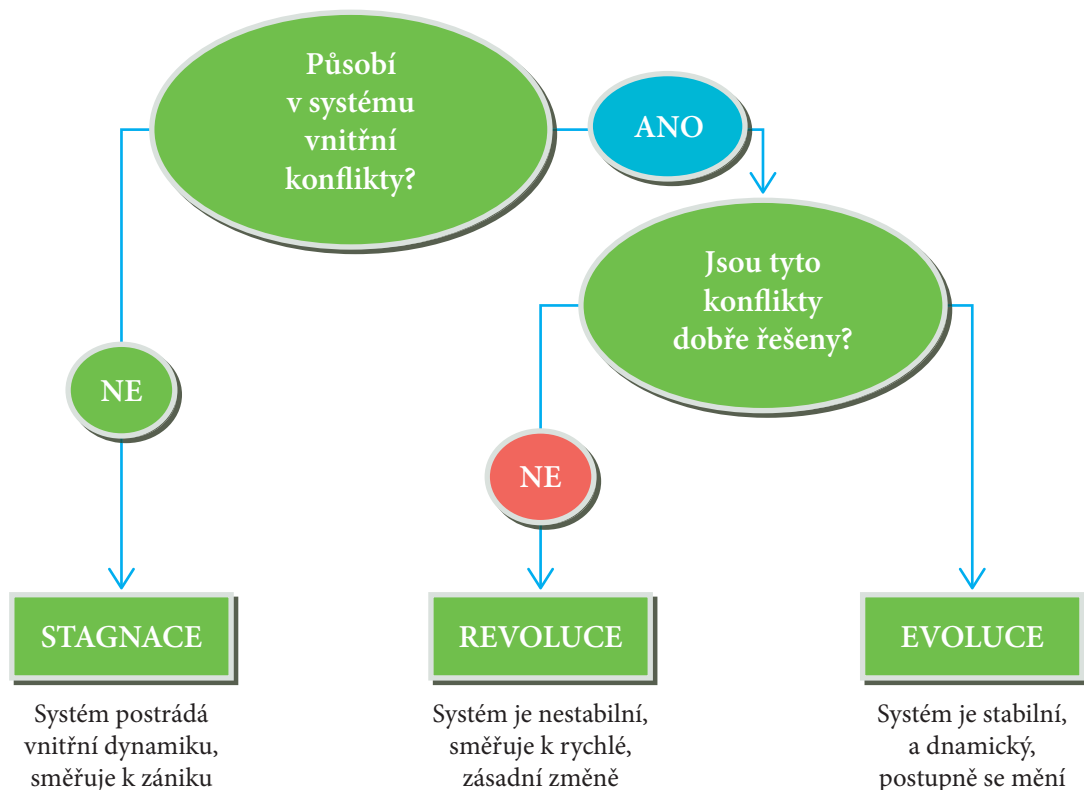
Systém je podle stejného autora určen nejen svými jednotlivými částmi, ale rovněž funkčními vztahy, které mezi těmito částmi existují.

Stejný autor na následujícím obrázku 1.1 představuje tři základní dynamické stavy systému. Uvádí, že při řešení konfliktů se vždy uplatňují dva **principy: evoluce a prevence**. Princip evoluce hovoří o tom, že bez vnitřních konfliktů daný systém stagnuje. V případě, že systém své konflikty neřeší, dochází k re-

voluci, pokud je zvládá, prodělává evoluci. Druhým principem je prevence, v jejímž rámci je nezbytné konflikty účinně řešit. A to ve fázi, kdy je napadena „pouze“ rovnováha, nikoli rovněž stabilita systému.

➔ OBRÁZEK 1.1

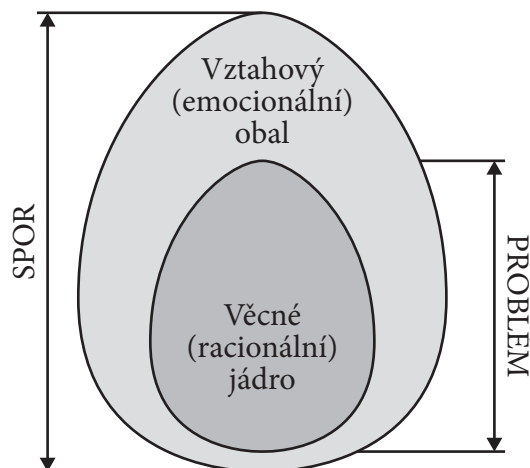
Diagnóza stavu systému (zdroj: Plamínek, 1999, s. 15)



V rámci konfliktů odehrávajících se mezi lidmi lze dále odlišit dva rozdílné typy konfliktů, spor a problém, což znázorňuje následující obrázek 1.2.

➔ OBRÁZEK 1.2

Rozdíl mezi sporem a problémem (zdroj: Plamínek, 2008, s. 125)



Z uvedeného vyplývá, že **spory** jsou takový typ konfliktů, do kterých alespoň jeden z účastníků vstupuje s jasným a jediným cílem – prosadit své řešení. Ve sporech jsou podstatným činitelem emoce,

pocity, tedy lidský faktor. Oproti tomu **problém** obsahuje pouze věcné, racionální jádro a jedná se o konflikt, kdy se účastníci snaží nalézt vhodné a dobré řešení, nikoli pouze prosadit své stanovisko.

I v konfliktních situacích samozřejmě jednotliví lidé zastávají určité **sociální role**. Mnoho současných odborných autorů se touto problematikou nezabývá, ovšem i dělení rolí při konfliktu podle Kuchyňky a Halíka (1981) je považováno za stále platné:

1. **Role účastnická** – hrají ji ti lidé, mezi nimiž daný konflikt prvotně vznikl. Jsou tedy přímými aktéry dané konfliktní situace.
2. **Role moralizující** – tu zastávají aktéři s přesvědčením, že je jejich povinností (zejména morální) zmírnit daný konflikt, znesvářené strany napomínají, vytýkají jim jejich chování a reakce, odsuzují a pokouší se je přimět ke smíření.
3. **Role provokující** – náleží naopak k lidem, kteří se pokouší konflikt zostrít a prohloubit. Podněcují nepřátelství, problémy, negativní pocity.
4. **Role řešitelská** – vztahuje se k lidem, jejichž snahou je objevit samotné příčiny vzniku konfliktu, zaměřují se na věcné informace, které následně zprostředkovávají. Jejich cíl představuje vyřešení a úspěšné zvládnutí konfliktu.
5. **Role evidující** – je zastoupena lidmi, kteří daný konflikt sice pozorují, ale nijak nezasahují do jeho průběhu, nekomunikují s účastníky ani s nimi nemají žádný jiný kontakt. Své dojmy a postřehy sdělují pouze dalším nezúčastněným členům.
6. **Role distancující** – účinkují v ní ti jedinci, kteří sice konflikt zpozorovali, ale až s určitým odstupem. Celkově se brání jakémukoli zapojení do konfliktu ani jej nekomentují.
7. **Role nevšímavá** – zastávají ji lidé, kteří jsou k dané konfliktní situaci naprosto neteční, ignorují jakékoli známky napětí a dalších indikátorů konfliktu. Konfliktů obecně, či daného konkrétního konfliktu, si nevšímají, nebo jej vůbec nezpozorují.

Důležité je si zapamatovat, že lidé v konfliktních situacích mohou výše uvedené role měnit, a to jak vědomě, tak nevědomě.

Závěrem této části nelze opomenout ještě jeden zcela zásadní pojem, kterým je **komunikace**. Komunikační dovednosti jsou v současné době jednou z nejžádanějších dovedností z tzv. *soft skills*. Pro řešení konfliktů je pak důležité oplývat schopností aktivního naslouchání, empatie, umění poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, dotazování, adekvátní neverbální komunikace apod. (viz např. Holá, 2011; Khelerová, 2010).

1.1.1 Prvky konfliktu

Dues (2010) charakterizuje konflikty za pomoci **pěti prvků**, které se v souvislosti s jejich výskytem vždy objevují. Jedná se o:

1. vzájemnou závislost,
2. rozdílnost, odlišnost,
3. opozici,
4. vyjádření a
5. emoce.

Šejnov (2010) stanovil rovněž pět základních **strukturních komponent**, ze kterých se každý konflikt skládá:

1. **Strany konfliktu** – přímí účastníci konfliktu, popřípadě i ti, jejichž zájmy jsou dotčeny.
2. **Podmínky konfliktu** – podmínky mající vliv na vznik, vývoj, průběh, výsledek konfliktu, ale i na zapojené strany.
3. **Předmět konfliktu** – důvod nesouladu stran.
4. **Jednání účastníků konfliktu** – tedy tzv. konfliktní interakce.
5. **Výsledek konfliktu** – výhra / prohra.

Výše zmíněné zájmy je možné charakterizovat jako specifickou formu zaměření daného jedince na určitou oblast jevů, které jej ve stanoveném směru aktivizuje, a to navíc s určitou persistencí (Provaník a Komárková, 1996).

Jedná se tedy o specifický a zvláštní druh motivu. Šišková a Stöhrová (2013, s. 139) třídí zájmy v rámci konfliktu do tří základních druhů:

1. Zájmy **věcné** (zdroje, čas, peníze, bydlení atd.);
2. Zájmy **procedurální** (potřeba určitého chování nebo způsobu průběhu jednání);
3. Zájmy **vztahové a psychologické** (např. potřeba být s dětmi).

1.1.2 Úrovně konfliktu

Pro řádné pochopení konfliktů je nutné poznat **úrovně**, kterými konflikt prochází (viz obrázek 1.3). Je ovšem důležité podotknout, že uvedené úrovně se týkají konfliktu, který není správně ošetřen. Při správném řešení by totiž k této hierarchii končící násilím dojít nemělo.

➔ OBRÁZEK 1.3

Úrovně konfliktu (zdroj: Eggert, 2005, s. 24)



Ve výše uvedeném obrázku jsou uvedeny čtyři úrovně konfliktu podle Eggerta (2005, s. 24). V prvním stupni – **podrážděnosti** – problémy a potíže teprve začínají a nejsou nijak výrazné. Jedinec je tedy schopen je bez větších obtíží ignorovat, i když život bez nich by samozřejmě byl mnohem příjemnější. **Rozmrzelost** je druhou rovinou. Člověk je rozladěný a nevlídný, zažívá stres, který neustále narůstá, a lze očekávat, že další problémy se ještě přidají. Většinou ovšem i v této fázi dokáže logicky vyjádřit své námítky a argumenty. **Vztek** představuje třetí fázi. Dostavuje se pocit nespravedlnosti, nepřátelství, uraženosti. K logickým námítkám se přidávají emoce, které postupně nabírají na intenzitě a začnou převládat. Poslední úrovní je **násilí**, kdy jsou již zúčastněné strany zcela přesvědčeny o správnosti svého stanoviska. Ke slovu se dostává pomsta, odplata, porážka. Námítky již nepostrádají agresí – slovní, emocionální či fyzickou.

1.1.3 Pozitiva a negativa konfliktu

Vrátíme-li se ke konfliktům obecně, je zajímavé zmínit výsledky Hockerova a Wilmotova výzkumu, v němž bylo prokázáno, že většina lidí si spojuje slovo „konflikt“ zejména s negativními asociacemi a představují si jej jako něco patologického, nenormálního a nezdravého (Hocker a Wilmot, 1985). Důsledky konfliktů takové samozřejmě skutečně mohou být, nicméně nelze opomenout fakt, že konflikt může působit pozitivně, být přirozený, dobrý a nezbytný (Ramsay, 2001). S tím souhlasí i Jilemnická a Tesařová (2008, s. 2). Dle jejich názoru konflikt nemusí být ve své podstatě vždy pouze špatný, ale může přinášet i řadu pozitiv. Rozhodující je pouze to, jaký k danému konfliktu člověk zaujme postoj a jaký mu přisoudí význam.

V souvislosti s konflikty lze tedy určit jak jejich přínosy, tak také některé negativní stránky. Mezi **pozitiva** Eggert a Falzon (2005) řadí např. napomáhání rozvoji prostřednictvím překonávání překážek, podporu tvořivosti a schopnosti hledat řešení, přispění k vzájemnému pochopení rozdílných hodnot či kultur, podporu společenských změn nebo schopnost upozornit na problémy.

Na druhou stranu do **negativ** podle Eggerta a Falzona (2005) lze začlenit vyšší napětí mezi jednotlivými stranami, nižší soudržnost mezi lidmi či časové ztráty obětované hledání řešení.

Ovšem je nutné brát v úvahu fakt, že každý člověk je zcela jedinečný a jeho osobnost má značný vliv na způsob řešení konfliktu a i na výsledek. Křivohlavý (2008, s. 82–96) zdůrazňuje zejména působení

aspektu věku, pohlaví nebo typu osobnosti. De Vito (2008) doplňuje, že důvodem, proč např. mají muži větší tendenci ustupovat při konfliktních situacích než ženy, může být jejich větší psychické i fyzické rozrušení, které navíc přetrvává mnohem déle než u žen.

1.2

Dělení konfliktů a jejich příčiny

Sadalla (1996, s. 25) mezi základní příčiny konfliktu řadí:

- majetek,
- neuspokojené psychologické potřeby,
- rozdílné hodnotové systémy.

Problematické příčin konfliktů se rovněž věnuje např. Plamínek (2006, s. 6), který tyto důvody rozčleňuje do tří rovin:

1. **Věcná** rovina = obsah, cíle jednotlivých stran konfliktu;
2. **Emocionální** rovina (vztahová) = psychické potřeby, emocionální rozložení;
3. **Hodnotová** rovina = postoje, hodnoty účastníků.

Stejný autor poté doplňuje, že mezi příčiny konfliktů se ve 45 % řadí střet věcných zájmů, ve 35 % mezilidské vztahy a 20 % mezilidská komunikace (Plamínek, 2009, s. 65–66).

Uvedené důvody dále mohou být konkretizovány prostřednictvím charakteristik jednotlivých typů konfliktů. Mezi odbornými autory se ustálilo zejména dělení konfliktů podle dvou hledisek – podle počtu osob, které se jej účastní, a podle psychologického druhu konfliktu.

1.2.1 Dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob

Křivohlavý (2008), Lewicki et al. (2010), Hellriegel a Slocum (2004, s. 227) uvádí následující členění podle počtu osob zapojených do konfliktu, a to na intrapersonální, interpersonální, skupinové a meziskupinové konflikty.

1. Intrapersonální konflikt

Odehrává se v nitru jedné osoby, kdy daný člověk bojuje sám se sebou (Křivohlavý, 2008). Mezi zdroje intrapersonálního konfliktu mohou patřit myšlenky, emoce, hodnoty a další osobnostní aspekty, který se mohou dostat vzájemně do rozporu. Baum (2009, s. 35) doplňuje, že aby mohl být vnitřní konflikt uspokojivě vyřešen, je nutné se nejprve aktivně a správně vypořádat s našimi vlastními vnitřními hlasy.

Rozpoznat konflikt uvnitř člověka není vždy snadné. Indikátorem mohou být např. změny nálad, přímo deprese či problémy s výběrem mezi dvěma a více cíli.

PŘÍKLAD

INTRAPERSONÁLNÍ KONFLIKT

Člověk, který studuje medicínu, ale přitom vnitřně cítí, že by mu možná lépe vyhovovalo obchodní zaměření.

Jedinec, který ví, že by se měl učit, ale mnohem raději by šel ven s přáteli.

Zaměstnanec rozhodující se mezi jistou prací s nízkým výdělkem a nejistou prací s vyšším platem a dalšími výhodami.

2. Interpersonální konflikt

Podle Křivohlavého (2008) probíhá interpersonální konflikt mezi dvěma (nějak spojenými) jedinci, mezi nimiž se vyskytuje nesoulad (DeVito, 2008, s. 224). Aktéři tohoto typu konfliktu vystupují podle Výrosta a Slaměníka (2008, s. 306) jakožto individuální osoby představující nositele svých vlast-

ních, jedinečných názorů, postojů, sledující vlastní cíle atp. Podle stejných autorů patří mezi obvyklé zdroje interpersonálních konfliktů odhadovaná osobní ztráta. DeVito (2008) zastává názor, že pokud ve vztahu neexistuje žádný konflikt, stává se tento vztah neživým a bezvýznamným.

➤ PŘÍKLAD

INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKT

Hádka mezi partnery / manželi o volbě místa dovolené.

Jeden sourozenec má pocit, že jsou na něj kladeny mnohem větší nároky než na druhého, a ten je tak protěžován.

Odlisný názor dvou kolegů na postup zpracovávání projektu.

3. Skupinový konflikt

Uskutečňuje se uvnitř jakékoli skupiny (Křivohlavý, 2008). Je kategorií s řadou specifik. Výrost a Slaměník (2008, s. 303–307) je specifikují ve vztahu:

- Jedinec (člen skupiny) vs. skupina;
- Jedinec (nečlen skupiny) vs. skupina;
- Dva členové skupiny;
- Více členů skupiny.

Autoři dále doplňují, že konflikty skupinové jsou velmi často mnohem intenzivnější, než jiné typy konfliktů, například ty interpersonální.

Podobně toto téma rozpracovává Hospodářová (2008, s. 120 – 122), když dělí skupinové konflikty (zejména v pracovním prostředí) následujícím způsobem:

- Konflikt skupina – okolní svět;
- Konflikt skupina – vedení;
- Konflikt mezi členy skupiny navzájem;
- Konflikt mezi manažerem a jednotlivcem.

➤ PŘÍKLAD

SKUPINOVÝ KONFLIKT

Skupina osmi cyklistů se rozhodne pro společný výlet, jehož cílovým bodem má být Karlštejn. Těsně za Prahou ovšem dojde ke konfliktu, neboť jedna část skupiny se chce vydat po trase A a druhá po trase B. Rozdílné zájmy jednotlivých zainteresovaných skupin jedné společnosti.

4. Meziskupinový konflikt

Představuje konflikt mezi dvěma skupinami lidí (Křivohlavý, 2008). Pro vznik meziskupinových konfliktů je nutné naplnění tří podmínek: skupinové identifikace, pozorovatelných rozdílů mezi skupinami a existence frustrace (Čakrt, 2000).

Konflikty mezi skupinami jsou velmi často mnohem intenzivnější než mezi jedinci (Výrost a Slaměník, 2008). To je způsobeno působením dalších fenoménů majících vztah ke vzniku a existenci dané sociální skupiny, která je tedy hlavním aktérem. Patří sem např. sociální identita, sociální zázemí, deindividualizace, pocit vzájemnosti nebo skupinová polarizace.

➤ PŘÍKLAD

MEZISKUPINOVÝ KONFLIKT

Konflikt mezi fanoušky dvou fotbalových klubů, kdy každá ze skupin samozřejmě fandí svému týmu. Rozhodování se mezi demokraty a republikány při volbách ve Spojených státech amerických.

Pro úplnost Plamínek (2012, s. 17) doplňuje pátý typ, kterým jsou **extrapersonální konflikty**, jehož přímými účastníky nejsou lidé, ale například jiné živé organismy nebo přírodní živly.

CVIČENÍ 1



Zamyslete se nad tím, do jakých skupin patříte (v zaměstnání, ve škole apod.). Existují v některé z těchto skupin nevyřešené konflikty? Jakou mají příčinu a jak působí (pozitivně / negativně)?

1.2.2 Dělení konfliktů z psychologického hlediska

Pojetí typů konfliktů podle jejich psychologického hlediska je komplikovanější a komplexnější a skutečné konflikty jsou většinou směsicí více dále uvedených psychologických charakteristik (Křivohlavý, 2008; Bedrnová, Nový et al., 2007):

1. Konflikty **představ** – jinak řečeno kognitivní konflikty, které vznikají z odlišného vnímání dané situace.
2. Konflikty **názorů** – k vnímání se přidružuje kvalitativní vyhodnocení, při kterém představu spojujeme s určitým hodnotícím soudem.
3. Konflikty **postojů** – názor se spojuje s citovým zaujetím.
4. Konflikty **zájmů** – vyplývají z rozdílného nastavení cílů jednotlivců.

K uvedenému výčtu Mikuláščík (2015, s. 81) připojuje ještě konflikt činů, motivů, potřeb a cílů.

➔ PŘÍKLAD

NĚKTERÉ TYPŮ KONFLIKTŮ

Konflikt představ – manželka je přesvědčena o tom, že svému manželovi příjezd návštěvy o víkendu ohlásila, ovšem manžel si je jist, že tomu tak nebylo.

Konflikt názorů – rozporuplné hodnocení diplomové práce vedoucím práce (známka výborně) a oponentem (známka dobře).

Konflikt postojů – dva muži se baví o povolání hasiče, přičemž jeden zastává názor, že by toto povolání nikdy nemohl vykonávat, ale druhý muž by jej naopak preferoval.

Konflikt zájmů – dva špičkoví tenisté se účastní Wimbledonu a oba chtějí samozřejmě vyhrát.

1.2.3 Další typy dělení konfliktů

Výše uvedené typy dělení samozřejmě nejsou jediné. Například Křivohlavý (2002) předkládá následující dělení:

1. **Interpersonální konflikty** – jedinec se dostává do střetu vnějším okolím a s dalšími lidmi.
2. **Intraindividuální konflikty** – jsou nazývány též intrapersonální či intrapsychické konflikty a odehrávají se uvnitř dané osobnosti. Dále se člení do skupin:
 - Konflikt z volby mezi dvěma kladnými (atraktivními) hodnotami.
 - Konflikt z volby mezi dvěma zápornými možnostmi.
 - Konflikt z ambivalentního¹ postoje k téže hodnotě.
 - Konflikt averze a indukce pozitivní tendence („Je to nepříjemné, ale musím.“).
 - Konflikt apetence a indukce negativní tendence („Je to příjemné, ale nesmím.“).

Často využívaným je také dělení konfliktů podle zjevnosti. Mikuláščík (2015, s. 80–81) uvádí těchto šest skupin konfliktů:

1. Konflikt **potenciální** (Je pravděpodobná možnost výskytu konfliktu.).
2. Konflikt **reálný** (Konflikt vznikl buď v podobě latentní, nebo evidentní, viz dále.).
3. Konflikt **latentní** (nemanifestovaný, skrytý, potlačený).
4. Konflikt **evidentní** (Autentický, který vznikl z podnětu konfliktogenní situace, nebo přenesený.).
5. Konflikt **manifestovaný** (Je zjevný a patří mezi konflikty evidentní.).
6. Konflikt **násilný a manifestovaný** (rovněž evidentní konflikt).

Eggert a Falzon (2005) klasifikují konflikty do skupin: mezilidské (ideologie, povaha, kultura, věk, hodnoty, náboženství), organizační, národní (majetek, občanské války), týmové a technické a me-

1 Sympatie i antipatie pociťované současně.

zinárodní (studená válka, boj proti terorismu). Lze se setkat rovněž s tříděním na konflikty vnitřní psychické, sociální a strukturální (Herzog, 2009).

1.3

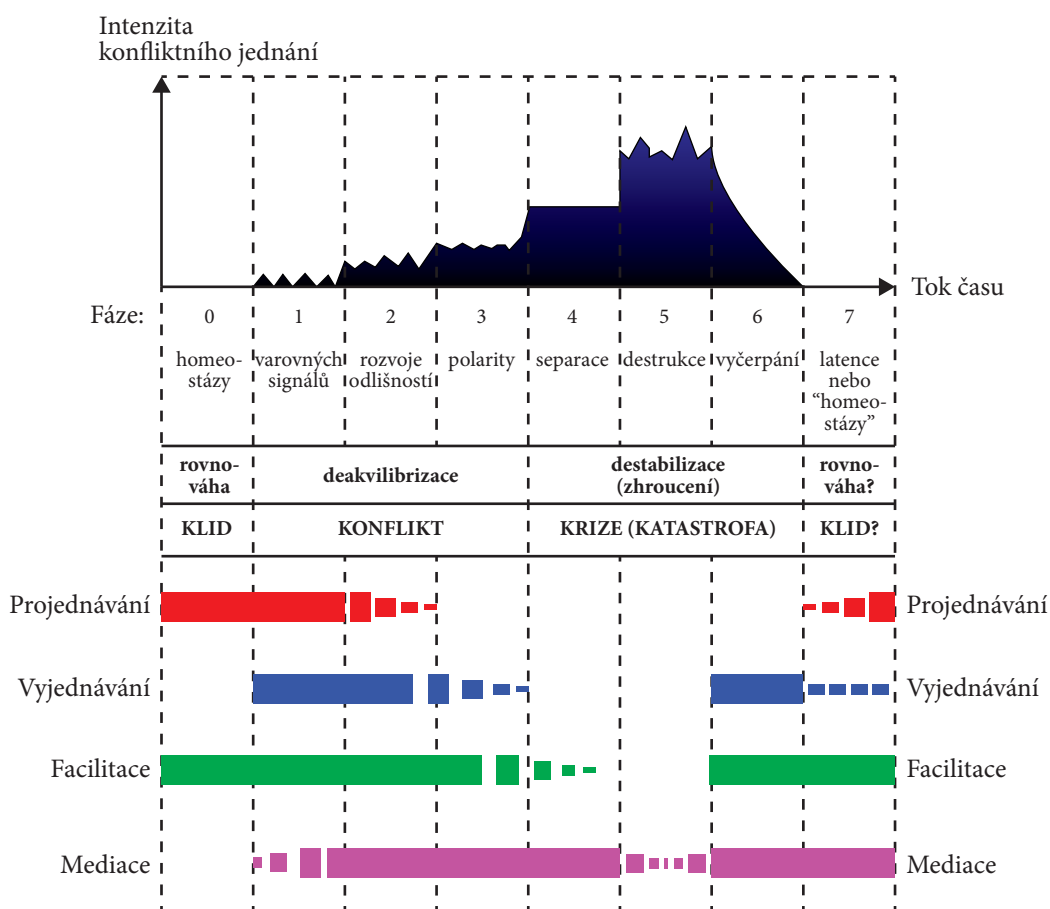
Průběh konfliktu

Konflikt není procesem statickým, nýbrž **dynamickým**², kdy se jeho struktura, postoje a vztahy vzájemným působením neustále mění (Prorok a Lisa, 2011, s. 123). Přesné pojetí tohoto procesu se ovšem u jednotlivých autorů výrazně různí.

Např. následující obrázek 1.4 znázorňuje osm základních fází vývoje konfliktu, přičemž autor zde rovněž uvádí vhodné formy řešení konfliktu pro dané fáze (Plamínek, 2006):

➔ OBRÁZEK 1.4

Standardní vývoj konfliktu (zdroj: Plamínek, 2006, s. 32)



Na základě výše uvedeného znázornění je možné vysvětlit fáze konfliktu následovně (Plamínek, 2006):

- **Fáze 0** – fáze tzv. „homeostázy“ vyjadřující klidový stav, dynamickou rovnováhu. Konflikt neexistuje ani v náznacích.
- **Fáze 1** – objevují se prvotní signály, které se při ignorování mohou vyvinout v řadu odlišností.
- **Fáze 2** – rozvíjí se odlišnosti, přičemž daný problém je ještě stále možné úspěšně vyřešit. Přejchod do další – třetí fáze – ovšem bývá velmi rychlý a nečekaný.

2 Dynamika konfliktu zahrnuje jeho vývoj a řešení.

- **Fáze 3** – problémy jsou „personifikovány“ a dochází k polaritě („kdo s koho“).
- **Fáze 4** – mezi účastníky je přerušen kontakt, dochází k separaci, porušení rovnováhy i stability. Při nepřerušení kontaktu dochází k fázi 5.
- **Fáze 5** – představuje totální vyhocení, destrukci s řadou možných výsledků, mezi něž patří kolaps systému, likvidace nebo vyčerpání.
- **Fáze 6** – rozvoj únavových symptomů a výše zmíněného vyčerpání. Pokud se po této fázi systém nezhroutí, na řadu přichází fáze latence.
- **Fáze 7/0** – latence, která nastává při neřešeném problému a po určité době se může změnit opět do fáze stability.

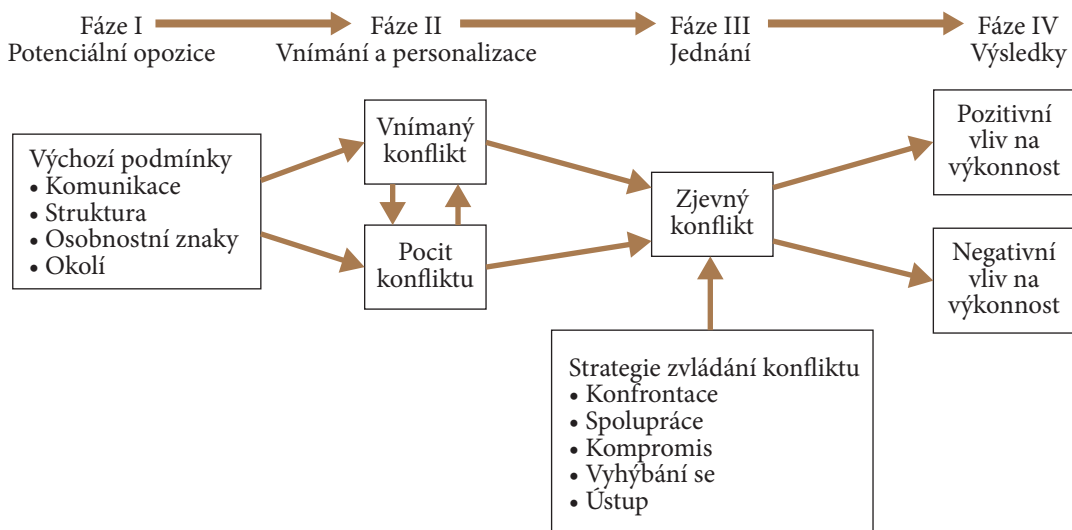
Oproti předchozímu dělení fází konfliktu uvádí Medlíková (2007) následujících pět kroků:

1. **Spouštěče konfliktu** – jakékoli okolnosti, které jedince nabudí ke konfliktní reakci.
2. **Eskalace (vyhocení) konfliktu** – nahromadění více spouštěčů, zvyšování napětí.
3. **Vrchol konfliktu** – obě strany jsou ve stavu boje, dochází k emocionálnímu zatmění.
4. **Zklidnění** – zmírnění a uklidnění konfliktu (krátkodobá a nestálá záležitost).
5. **Postkonfliktní stav** – výčitky, úvahy typu „kdyby“, racionalizace, zpětná vazba vlastního chování.

Fázím vývoje konfliktu se věnuje rovněž Čakrt (2000), který konflikt rozčlenil do čtyř stádií (viz obrázek 1.5). Toto pojetí vývoje konfliktu je velmi vhodné pro znázornění konfliktů v pracovním prostředí.

OBRÁZEK 1.5

Proces vývoje konfliktu (zdroj: Čakrt, 2000, s. 17)



Fáze konfliktu lze tedy podle Čakrta (2000) rozdělit do čtyř úseků:

1. **Potenciální opozice** – znamená přítomnost (existenci) takových východích podmínek, které v zásadě umožňují vznik konfliktu. Těmito podmínkami, tedy zdroji konfliktu, se může stát komunikace, struktura (například organizace), osobnostní znaky a také prostředí, ve kterém se subjekt nachází.
2. **Vnímání a personalizace** – pokud se faktory, respektive podmínky, z první fáze projeví dostatečně silně, může dojít k otevřenému konfliktu, ale proto je nutné zapojení dalšího velmi důležitého prvku – emocí. Každý konflikt se totiž skládá ze dvou základních rovin: (1) rovina předmětná týkající se konkrétního tématu konfliktu a (2) rovina emocionální, která zkrsluje vjemy a způsobuje negativní postoje.
3. **Chování a jednání** – jedna (nebo obě) ze zúčastněných stran se rozhodne k akci k ochraně svých zájmů před zájmy protistrany. Jednotlivé strategie zvládání konfliktů jsou blíže popsány v kapitole 1.4 Řešení konfliktů.
4. **Výsledky** – mohou být dvojího typu: a) použitelné, funkční, zlepšující situaci; b) nefunkční, dysfunkční, negativní.

Šišková (2012, s. 62), Matějková (2007) charakterizují následujících šest fází konfliktu (blíže viz obrázek 1.6):

1. **Odlíšné signály** – na počátku konfliktu mohou být zcela nepatrné. Pomalu roste napětí, jedinec se necítí příjemně a známé situace prožívá poněkud nestandardně.
2. **Podstatné odlišnosti** – projevují se v rozdílných názorech, zájmech nebo postojích. Hromadí se negativní emoce, které již většinou vyjadřujeme nahlas.
3. **Vnímání polarity** – odlišnosti se vyhrocují, ani jedna ze stran nechce ustoupit. Konflikt je již jasně viditelný.
4. **Izolace / separace** – dochází k přerušení komunikace (pokud je to možné), ke vzájemnému urážení, „trucování“ apod.
5. **Destrukce** – zúčastněné strany se navzájem snaží „zničit“ (likvidace majetku, vyhrocené emoce bez racionálního pohledu).
6. **Vyčerpání / únava** – absolvovaný „boj“ vede k rezignaci, dále k depresi, narušení vzájemných vztahů.

➤ OBRÁZEK 1.6

Fáze konfliktu (zdroj: Šišková, 2012, s. 62)

| Signály | Odlíšnosti | Polarita | Separace, izolace | Destrukce | Vyčerpání, únava |
|-----------------------------|--------------------------------|---|----------------------------|---|------------------|
| Psychické prožívání, napětí | V názorech, zájmech, postojích | Názory jdou do extrémnějších poloh, společné názory a zájmy nejsou hledány. Výraznější vnímání odlišností posouvá strany do krajních poloh. | Např. přerušení komunikace | Sebezničující aktivity, aktivity ničící druhého | |
| Vyjednávání – negociace | | | | | Negociace |
| | | | Facilitace | | Facilitace |
| | | | Mediace | | Mediace |

Výše uvedené přístupy k fázím konfliktu ovšem nejsou vyčerpávající. Např. v Robbinsově a Judgeho pojetí (2014) se jedná o rozšíření předchozího představeného procesu na pět fází: potenciální opozice, vnímání a personalizace, vliv záměrů, jednání a výsledky konfliktu.

Nakonečný (2005, s. 97) charakterizuje tři etapy, kterými každý konflikt prochází: fází latentního konfliktu, dále fází diskuze a závěrečnou fází je otevřená konfrontace.

1.4

Řešení konfliktů

Při řešení konfliktů lze uplatňovat **základní strategie**, které jsou vlastně totožné rovněž i s důsledky daných konfliktů (Bedrnová, Nový et al., 2007; Čakrt 2000; Bednář, 2012):

- **Výhra-výhra (win-win)** – je pokládána za nejlepší výsledek konfliktu, neboť obě strany získávají a žádná neztrácí.