

Vyjednávání a řešení konfliktů

Markéta Šnýdrová

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2023

Vyjednávání a řešení konfliktů

Seznam autorů:

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2023

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-27-2

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

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

Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Značky a symboly v učebním textu	8
Předmluva	9
1. KAPITOLA: KONFLIKT A JEHO ŘEŠENÍ	11
1.1 Konflikt	12
1.1.1 Role účastníků v konfliktu	15
1.1.2 Pozitiva a negativa konfliktů	15
1.1.3 Typy konfliktů	17
1.2 Příčiny vzniku konfliktu	20
1.2.1 Komunikace	22
1.2.2 Vztahy a konflikty	33
1.3 Proces vývoje konfliktu	35
1.4 Strategie řešení konfliktu	37
1.5 Styly řešení konfliktu	39
1.6 Způsoby zvládnání konfliktů	40
1.7 Konflikt v organizaci/pracovní konflikt	43
1.7.1 Příčiny konfliktů v organizaci	44
1.7.2 Role manažera při řešení konfliktu	46
1.7.3 Přístupy k řešení konfliktu v organizacích	48
2. KAPITOLA: VYJEDNÁVÁNÍ	54
2.1 Vyjednávání	55
2.2 Proces vyjednávání	59
2.3 Formy vyjednávání	62
2.4 Vyjednač	63
2.5 Nástroje vyjednače při vyjednávání	66
2.6 Strategie vyjednávání a styly vyjednávání	69
2.7 Vyjednávací taktiky	73
2.8 Chyby při vyjednávání	77
3. KAPITOLA: MEDIACE	82
3.1 Mediace	83
3.2 Formy a modely mediace	86
3.3 Historie mediace	89

3.4	Principy mediace	90
3.5	Proces mediace	93
3.6	Mediátor	95
3.7	Ukončení mediace	100
	Glosář	103
	Seznam literatury	107
	Vzorový test	114

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Rozdíl mezi sporem a problémem	13
Obrázek 1.2 Grafické znázornění nejčastějších příčin konfliktu	21
Obrázek 1.3 Příčiny a důsledky konfliktu	22
Obrázek 1.4 Komunikační proces - model	23
Obrázek 1.5 Komunikační sítě v pětičlenných skupinách	26
Obrázek 1.6 Příklady různých transakcí	29
Obrázek 1.7 Křivka konfliktu	36
Obrázek 1.8 Styly řešení konfliktu	40
Obrázek 1.9 Schéma přemýšlení o konfliktních lidech	45
Obrázek 1.10 Rozsah managementu konfliktů	49
Obrázek 2.1 BATNA	56
Obrázek 2.2 Výsledky vyjednávání	60
Obrázek 2.3 Trojúhelník SCP	70
Obrázek 2.4 Pyramida spokojenosti	71
Obrázek 3.1 Hlavní principy mediace	91
Obrázek 3.2 Proces mediace dle Bednařika	95

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Formy komunikace podle početnosti komunikujících subjektů	27
Tabulka 1.2 Základní životní scénáře	30
Tabulka 1.3 Komunikační bariéry	31
Tabulka 2.1 Základní formy vyjednávání	63
Tabulka 2.2 Základní styly vyjednávání	72
Tabulka 3.1 Proces řešení konfliktu za účasti mediátora	93
Tabulka 3.2 Struktura mediačního procesu	94

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.

Předmluva

Konflikty jsou součástí života každého jedince a každé společnosti. Přestože je termín konflikt vnímán negativně, lze konflikty označit jako hybnou sílu vývoje. Záleží na tom, zda má konflikt podobu řešení problému (jedná se o konflikt na reálném základu, kde se strany snaží komunikovat a kooperovat a emoce v něm nehrají roli), nebo má konflikt podobu sporu, odkud se reálné jádro vytrácí a hrají v něm významnou roli emoce. Řešení problému je spojeno především s pozitivy konfliktů, zatímco spor je spojen především s negativy konfliktů. Důležité je konflikty řešit vhodným způsobem, aby byly eliminovány nebo sníženy důsledky řešení konfliktů.

Předkládaná publikace *Vyjednávání a řešení konfliktů* představuje základní studijní oporu zabývající se touto problematikou. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky z této oblasti a slouží primárně k výuce předmětů *Vyjednávání a řešení konfliktů*, avšak může být užita i při přípravě na další předměty spojené s komunikací či manažerskými dovednostmi a může také sloužit široké odborné veřejnosti, případně studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům.

Publikace je strukturována způsobem, který studentovi umožňuje, aby po prostudování jednotlivých kapitol otestoval své znalosti prostřednictvím řešení cvičení a formou zkouškových testů s možností výběru odpovědí, případně příkladů z praxe.

Na základě uvedených klíčových slov na konci každé kapitoly student získává přehled o odborných termínech, vztahujících se k problematice vyjednávání a řešení konfliktů, které se ve zkoušce mohou objevit.

V případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, na kterou je v rámci jednotlivých kapitol odkazováno, a která je uvedena v seznamu literatury na konci publikace. Každá kapitola je ukončena shrnutím obsahujícím nejdůležitější poznatky z dané kapitoly.

1

kapitola

Konflikt a jeho řešení

1. kapitola

Konflikt a jeho řešení

Úvod

Konflikt je součástí života jedince i společnosti. Přestože má v naší společnosti tento termín často negativní konotaci, je nutno zmínit, že konflikt je základním zdrojem změny a učení se jedince i společnosti a má velký rozvojový potenciál. Bez konfliktů by docházelo ke stagnaci a nedocházelo by k rozvoji ani společnosti, ani jedince. Právě diferenciací názorů, postojů, hodnot a zájmů nás obohacuje a probouzí v nás chuť a touhu diskutovat a posouvat se někam dále.

Konfliktem můžeme nazvat jakékoliv řešení problému, kde se setkáváme s rozdílnými pohledy na věc, s názory, postoji nebo se zájmy. Je však třeba rozlišovat, zda se jedná o řešení problému, ve kterém nehrají roli emoce a jedná se de facto o nalezení nejlepšího možného řešení, nebo o spor, kde emoce hrají dominantní úlohu a realističnost se vytrácí. Zatímco řešení problémů přináší většinu pozitiv, se kterými je konflikt spojován, spory s sebou nesou často negativa, neboť mohou ohrozit vztahy, komunikaci, kooperaci a jsou spojeny se ztrátami různého druhu. V každém případě je třeba vždy konfliktní situace (ať již problémy nebo spory) aktivně řešit, což s sebou nese nutnost hledat jejich příčiny, působit na ně, a buď je eliminovat, nebo alespoň zmírnit jejich působení. Neřešené konflikty jsou vždy zdrojem nebezpečí.

V rámci řešení konfliktů existuje řada způsobů, jak konflikty řešit, z nichž každý má svá specifika. Volba konkrétního způsobu řešení konfliktu by měla být přizpůsobena jak povaze konfliktu, tak potřebám jeho řešitele.

V kapitole 1 věnované konfliktu a jeho řešení se seznámíme nejen s konfliktem jako takovým, ale představíme si i různé způsoby dělení konfliktů, poznáme specifika procesu vývoje konfliktu, způsob řešení konfliktu, rovněž se zaměříme na specifické konflikty v organizačním prostředí a na jejich řešení.

Cíle kapitoly

- Seznámit se se základními teoretickými pojmy z oblasti konfliktů a jejich řešení.
- Rozebrat příčiny vzniku konfliktu.
- Představit proces vývoje konfliktu.
- Vysvětlit možné způsoby řešení konfliktu.
- Seznámit s pozitivy a negativy konfliktů.
- Identifikovat důsledky konfliktů.
- Seznámit se se specifiky konfliktů a jejich řešení v rámci organizační praxe.

1.1

Konflikt

DEFINICE



Konflikt

Termín konflikt pochází z latinského „Conflictus“ a označuje střet dvou či více protichůdných aktivit, názorů, zájmů, tendencí, postojů, cílů či snah (Bednář, 2015).

Konflikt je běžnou součástí života každého jedince i společnosti jako celku (Furlung, 2020). Konflikty mohou být jednoduché i složité. Je však třeba mít na zřeteli, že přestože se konflikty mohou opakovat, každý konflikt je jiný, každý jedinec je jiný, každá situace a okolnosti v nichž tato situace nastává jsou odlišné. To, co se opakuje, jsou jakési obecné vzorce, které jsou naplňovány vždy novým obsahem, což řešiteli umožňuje některé konflikty pojmenovat, popsat a nacházet možnosti řešení (Wenig, 2020; West, Turner, 2018; Bednář, 2015).

Konfliktní situace jsou úzce provázány s **procesem rozhodování** se v ambivalentních situacích. Významnou roli v konfliktech a jejich řešení hraje schopnost daného jedince přijmout určitou míru rizika při volbě či zamítnutí určité varianty řešení, tedy přijatého řešení (Pugnerová, Kvitová, 2016).

Fritche (2015) uvádí následující aspekty, které se musí spoluvyskytovat, aby bylo možno hovořit o konfliktu:

- existence dvou a více stran;
- existence dvou a více cílů, které jsou rozmanité;
- existence vzájemné závislosti mezi stranami;
- emoce (záleží, zda se jedná o spor nebo řešení problému).

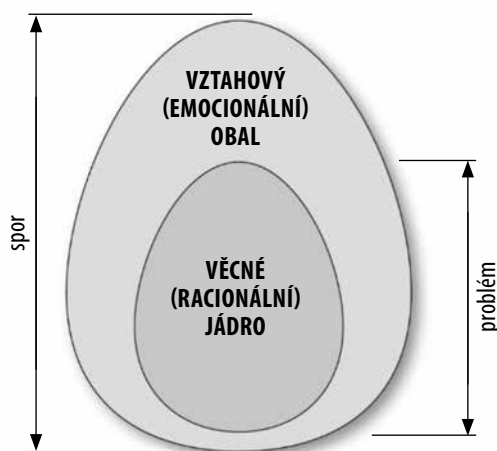
Je nutno konstatovat, že konflikty vždy narušují rovnováhu. Snahou každého jedince je tuto rovnováhu zase obnovit. Při posuzování konfliktní situace je nutno vzít v úvahu, zda se jedná o spor nebo o řešení problémů (Furlung, 2020; Paulík, 2017; Bednář, 2015; Plamínek, 2012).

Spor je interpersonální konflikt, ve kterém se minimálně jedna ze stran konfliktu snaží prosadit vlastní řešení a do konfliktu vstupují emoce. Konflikty na bázi sporu jsou problematické právě z důvodu, že emoce hrají v těchto konfliktech zásadní roli. Tím se konflikt vzdaluje reálnému základu a strany konfliktu hrají spíše o to “kdo z koho“. Spory jsou často spojeny spíše s negativy, které jsou s konflikty spojovány.

Problém je interpersonálním konfliktem, který všichni zúčastnění chtějí řešit hledáním objektivně dobrého řešení, ideálně nejlepšího řešení, viz obrázek 1.1. Při řešení věcného problému jsou řešitelé, i když se jejich názory a pohledy rozcházejí, schopni koordinovat své úsilí, vyjednávat o nich s cílem dosáhnout společného cíle (Paulík, 2017; Bednář, 2015; Plamínek, 2012).

 OBRÁZEK 1.1

Rozdíl mezi sporem a problémem



Zdroj: Plamínek, 2008, s. 125

O tom, jakou povahu bude mít konkrétní konflikt, rozhoduje přístup k jeho řešení ze strany stran konfliktu. Strany konfliktu rozhodují, zda budou prosazovat své řešení, nebo hledat nejlepší možné řešení. Konflikt zůstává problémem, dokud má racionální obsah a dokud je možno ho vyřešit racionálně. Jakmile do konfliktu vstoupí emoce, stává se sporem, neboť je personifikován (Plamínek, 2017).

Z hlediska hodnocení pozitiv a negativ konfliktu, které jsou uvedeny níže, je řešení sporu **dysfunkčním typem konfliktu**, který je primárně spojen s negativy konfliktů, zatímco řešení problémů je **funkčním typem konfliktu**, který je obvykle spojen s pozitivy konfliktů (Paulík, 2017; Bednář, 2015; Plamínek, 2012).

Lze konstatovat, že přestože konflikt vždy představuje určitý destabilizační prvek v systému, nemusí být tato destabilizace negativní, a naopak může mít pozitivní přínos (Paulík, 2017). Také Armstrong (2015) zmiňuje, že konflikt neznamená vždy nepřekonatelný či negativní problém, ale naopak může být vnímán jako součást změny a pokroku a může být konstruktivně využito. Pozitiva a negativa konfliktů jsou podrobněji uvedena níže v rámci kapitoly 1.1.1.

Je však třeba konstatovat, že zásadním aspektem, jak přistupovat ke konfliktům (ať jsou již na bázi problému nebo sporu), je konflikty řešit. Pokud konflikty řešeny nejsou, mají dopady na psychické zdraví jedince a jeho výkon (Mikuláščík, 2015). Zejména pokud se jedná o konflikty prolongované, chronické, často dochází u daného jedince k výskytu různých neurotických příznaků a mohou končit neurózou, nebo se mohou promítnout do psychosomatické choroby (Mikuláščík, 2015). Neřešené konflikty navíc vždy ohrožují vztahy, komunikaci a kooperaci mezi stranami konfliktu a jejich důsledky mohou být zásadního charakteru.

Zajímavým aspektem konfliktů je, že se neodehrávají jen v jedné sféře života jedince, ale promítají se i do sfér dalších, např. konflikt v pracovním prostředí se negativně projevuje na chování jedince v rodině, nebo se konflikty v rodině promítají do vztahů pracovních apod.

Každý konflikt obsahuje pět základních strukturálních komponent, které je potřeba brát při práci s konflikty v potaz (Šejnov, 2010). Mezi tyto komponenty patří:

- **strany konfliktu** – jedná se o jedince, kteří se konfliktu účastní, a to jak přímo, tak nepřímo. Příмыми účastníky jsou jedinci, kteří mají mezi sebou konflikt, zatímco nepřímými účastníky jsou jedinci, na něž konflikt či jeho důsledky nějakým způsobem dopadají a ovlivňují jejich život;
- **podmínky konfliktu** – podmínky, které mají vliv nejen na vznik, vývoj, průběh a výsledek konfliktu, ale také na strany konfliktu;
- **předmět konfliktu** – důvod, kvůli kterému konflikt vznikl;

- **jednání účastníků v konfliktu** – jedná se o interakce, ke kterým v rámci konfliktní situace dochází, tedy o jednání a chování účastníků konfliktu;
- **výsledek konfliktu** – to, jak konflikt dopadl.

Samotné řešení konfliktu zahrnuje řadu postupů a technik, které mají za cíl zvrátit nepříznivý vývoj konfliktu. Výrost, Slaměník a Sollárová (2019) uvádějí, že mezi nejvýznamnější postupy se řadí techniky, které směřují k deeskalaci konfliktu, a techniky, které umožňují překonat divergenci zájmů stran konfliktu. V této souvislosti je nutno uvést, že deeskalace konfliktu je zásadně ovlivněna motivací stran konfliktu ukončit. Tento stav nastává v následujících případech (Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019):

- jedná se o bezvýhodnou situaci, do které bylo vloženo enormní úsilí obou stran, ale v konfliktu nelze zvítězit;
- jedná se katastrofické vyústění konfliktu např. válku;
- když strany konfliktu mohou více získat dohodou s druhou stranou než ztratit.

Deeskalace konfliktu kromě motivace vyžaduje důvěru obou stran, že i z druhé strany existuje snaha konflikt ukončit. Nástroji k řešení jsou pak komunikace a bezprostřední kontakt s druhou stranou. Tyto nástroje však nelze užít ve vyhrocených konfliktech nebo situacích, kde by blízký kontakt mohl naopak napětí vyostřit). Naopak techniky překonávající divergenci zájmů obou stran zahrnují kooperaci stran u nadřazených cílů (tyto cíle musí být důležité pro obě strany konfliktu, jejich dosažení musí být v zájmu těchto stran a nesmí být předmětem konfliktu). Naplnění těchto cílů je důležitá podmínka řešení konfliktu, jejich nenaplnění naopak konflikt zhoršuje (Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019).

Při řešení konfliktu je třeba rozlišovat, jak již bylo zmíněno výše, zda se jedná o řešení problému nebo řešení sporu (Plamínek, 2017; Plamínek, 2012). Při řešení problémů je vhodné uplatňovat dobře strukturovaný postup. Plamínek (2012) doporučuje, aby se řešitel díval na řešení problému jako na souhrn čtyř složek:

- dohody o definici problému;
- dohody o vymezení rolí jednotlivých řešitelů;
- dohody o procesu (pravidlech a postupu řešení);
- vlastní řešení problému.

V případě řešení sporu je řešení konfliktu náročnější. Nicméně přestože není možné se hned od začátku věnovat věcnému jádru konfliktu, neznamená to, že se nedá postupovat věcně. K uvedeným čtyřem složkám je nutno doplnit ještě dva další kroky, legitimizaci a racionalizaci lidských aspektů. Je tedy nutno nejprve problém **depersonifikovat**. Kroky postupu řešení sporu jsou tedy následující (Plamínek, 2012):

- depersonifikace;
- řešení problémů;
- rozhodování (výběr optimálního řešení z nalezených možností);
- realizace dohody nebo řešení.

Cílem řešení konfliktu je podle Plamínka (2012) **opětovné nastolení rovnováhy**, která je reprezentována nalezením realizací určitého řešení v případě konfliktu na bázi řešení problému a formulací a naplněním dohody v případě sporu.

Vyšší úroveň řešení konfliktu je pak **nastolení stability**, což znamená, že jsou nastaveny mechanismy, které buď přímo zabrání vzniku podobného konfliktu, nebo je možno je aplikovat na vznikající konflikty. Plamínek (2012) uvádí, že v některých případech může být zvoleno dynamické řešení konfliktů, což znamená, že konflikty jsou do systému řízeně vpouštěny s cílem získat možnost řídit změny a ovlivňovat další vývoj.

Mezi znaky dobrého řešení konfliktu podle Paulíka (2017) pak patří, že musí:

- být realistické a uskutečnitelné;
- být přijatelné pro strany konfliktu;
- být přínosné pro strany konfliktu;
- rovnoprávně a aktivně zapojovat všechny zúčastněné;
- preventivně působit proti vzniku a eskalaci dalších konfliktních situací stejných účastníků.

Je však třeba zmínit, že se některé konflikty nemusí podařit vyřešit úspěšně. Avšak i neúspěšně řešené konflikty mohou mít pozitivní význam, protože mohou být zdrojem poučení do budoucna, mohou být ukázkou neúspěšné cesty a jedním z bodů, které v budoucích konfliktních situacích napoví, jak se chovat a čeho se naopak má řešitel vyvarovat. To, že se nepodařilo konflikt úspěšně vyřešit, může při zpětném rozboru tohoto řešení řešiteli ukázat, v čem se má zlepšit, na co zapomněl a co podcenil. Rovněž tak mohou konflikty vbýt zdrojem inovace. Z tohoto důvodu je v každém případě nutno zásadním způsobem odlišovat neřešené konflikty a konflikty řešené neúspěšně.

Neřešené konflikty jsou, jak je opakovaně zmiňováno, příčinou narušení vztahů a komunikace a nesou všechna negativa, která jsou s konflikty spojována. Neřešení konfliktů znamená vyhýbání se problémům, které neumožňuje, aby byly správně pojmenovány a neumožňuje ani to, aby byly odhaleny jejich příčiny a nalezena správná řešení (Müller, Laboutková, Vymětal, 2010).

1.1.1 Role účastníků v konfliktu

DEFINICE



Role účastníků konfliktu

Jedná se o sociální role, které zastávají jednotliví jedinci v konfliktech. Mezi tyto role patří účastnická role, moralizující role, provokující role, řešitelská role, evidující role, distancující role či nevšímavá role.

Smolová (2016) v souvislosti s konfliktními situacemi uvádí, že jedinci vyskytující se v konfliktních situacích zastávají určité sociální role. Dále pak uvádí dělení rolí dle Kuchyňky a Halíka (1981):

- **účastnická role** – jedná se o roli, kterou zastávají jedinci, mezi nimiž konfliktní situace prvotně vznikají, tedy mezi těmi, kdo se jako přímí účastníci konfliktu účastní;
- **moralizující role** – jedinci zastávající tuto roli jsou přesvědčeni o své morální povinnosti zmírňovat uvedený konflikt, posuzovat chování účastníků konfliktu a vytýkat jim chování, které hodnotí jako nevhodné. Pokouší se je tímto způsobem dovést ke smíření;
- **provokující role** – jedinci působící v této roli naopak chtějí konflikt vygradovat a prohloubit, z tohoto důvodu podněcují nepřátelství a negativní pocity stran konfliktu;
- **řešitelská role** – tuto roli zastávají jedinci, chtějí objevit příčiny vzniku konfliktu s cílem konflikt úspěšně vyřešit a zvládnout. Řešitelská role je postavena na vyhledávání relevantních informací;
- **evidující role** – evidující roli zastávají jedinci, kteří daný konflikt pozorují, evidují jeho vývoj, ale nezasahují do jeho průběhu, nejsou v žádném kontaktu s jeho účastníky. Své dojmy a postřehy sdělují pouze dalším nezúčastněným členům;
- **distancující role** – tuto roli zastávají jedinci, kteří konflikt zpozorovali až s určitým odstupem, a kteří se brání jakémukoli zapojení do konfliktu, ani jej nijak nekomentují;
- **nevšímavá role** – zastávají ji jedinci, kteří jsou neteční k danému konfliktu, ignorují jeho známky. Konfliktů, včetně daného konkrétního konfliktu, si nevšímají, často konflikt vůbec nezaregistrují.

Svou roli jedinec v konfliktu může vědomě či nevědomě měnit, a to podle vývoje konkrétní konfliktní situace (Smolová, 2016).

1.1.2 Pozitiva a negativa konfliktů

Konflikt může mít mnoho podob. Samotné slovo konflikt má pro většinu jedinců negativní konotaci, což je příčinou toho, že se lidé obávají konflikty řešit či včasné řešení odkládají. Je však třeba si uvědomit, že konflikty se vyskytují ve všech částech života jedince a jsou často zdrojem užitku. Bez toho, aby byl narušen stávající stav (status quo), by společnost i jedinec stagnovali a nebyl by možný vývoj (Paulík, 2017).

Také Vymětal (2008) zdůrazňuje, že pokud se na konflikt podíváme z hlediska dalšího vývoje a pokroku, je možno jej považovat za tvůrčí proces, neboť inovace vznikají spíše ze sporu než ze sebeuspokojení. V tomto pojetí je konflikt de facto metodou rozvoje. Mikuláščík (2015) považuje za

zásadní aspekty konfliktní situace: pocit frustrace spojený s problémy s dosažením cíle, svalování viny jeden na druhého, snížení respektu mezi jedinci, zkreslení interpretace událostí, deformaci komunikace, ztrátu sebekontroly, přechod verbální komunikace k agresi, využívání různých možných postupů, vznik různých spolků a podskupin, zásahy dalších lidí v pozici facilitátorů.

Mezi pozitiva konfliktu patří (Šnýdrová, 2022; Bednář, 2015; Cejhamr, Dědina, 2010):

- **rozvoj kreativity/ uvolnění tvůrčího potenciálu** – neboť se hledají nová řešení;
- **vytvoření inovace** – konflikt umožňuje nový pohled na věci a procesy, které byly řešeny zastarale nebo stereotypně a inovovat je;
- **upozornění na nedostatky** – vznik konfliktu je signálem, že něco ve vztahu, komunikaci, procesu či aktivitě nefunguje a měly bychom se tedy na jejich průběh zaměřit a nedostatky řešit;
- **příležitost ke změně** – konflikt či spíše jeho vyřešení poskytuje v řadě případů ideální možnost k provedení změn, které by byly za běžných okolností obtížně prosazovány;
- **příležitost ke zhodnocení** – tato příležitost vychází z podstaty řešení konfliktu, neboť je nutno poznat a popsat stav, který konflikt zapříčinil, tento krok pak může být základem k provedení již zmíněných změn;
- **pročištění atmosféry** – konflikt, respektive jeho vyřešení poskytuje možnost „začít znovu“ respektive pročistí komunikaci, vyjasní neshody;
- **příležitost otestovat si individuální schopnosti** – zjištění, zda jsme schopni konflikt efektivně vyřešit.
- **vzrůst sebeúcty na obou stranách** – účastníci se při vyřešení situace začnou vážit jeden druhého.

Naopak mezi negativa konfliktu lze řadit:

- **narušení vztahů a komunikace mezi jedinci** – někteří jedinci se mohou řešením konfliktu cítit poraženi, znehodnoceni, což vede k narušení vztahu, často i ke zničení možnosti další komunikace a kooperace;
- **vznik atmosféry nedůvěry a podezírání** – s konfliktem je často spojeno vzájemné podezírání účastníků z dalších negativních kroků, které často dopadá na celý tým, skupinu či např. rodinu.
- **zaměření se jen na úzké zájmy** – v konfliktní situaci a při jejím řešení se jedinci i skupiny často zaměřují na své úzké zájmy a ostatní mají tendenci opomíjet;
- **nárůst odporu** – v konfliktech často dochází k nárůstu odporu a vzdoru, v souvislosti s tím dochází ke zhoršení týmové práce;
- **vznik časových ztrát** – účastníci konfliktu, jak přímí, tak nepřímí, se zabývají procesem konfliktu a jeho řešením, což je odvádí od výkonu ostatních činností;
- **vznik finančních ztrát** – vzhledem k poklesu pracovní výkonnosti a časovým ztrátám dochází také ke vzniku ztrát finančních. Další finanční ztráty často přinášejí důsledky konfliktní situace;
- **pokles soustředění a výkonnosti** – pod vlivem stresu spojeného s konfliktem a jeho řešením se jedinci obtížně soustředí na další aktivity, což vede ke ztrátě jejich výkonnosti a snížení jejich výkonu;
- **růst fluktuace** – lidé pod dojmem negativní atmosféry a nárůstu stresu odcházejí z organizace;
- **dopady do fyzického a psychického stavu jedince.**

CVIČENÍ 1

Jaká jsou pozitiva konfliktů?

CVIČENÍ 2

Jaká jsou negativa konfliktů?

1.1.3 Typy konfliktů

DEFINICE



Typy konfliktů

Typ konfliktu znamená konflikt nebo skupinu konfliktů vykazující určité vlastnosti. Existuje mnoho typologií konfliktu. Můžeme je rozlišovat například konflikty podle počtu zúčastněných osob, podle zjevnosti výskytu, podle příčin vzniku apod.

Konflikty je možno dělit z různých hledisek, z hlediska počtu osob, z hlediska psychologie, z hlediska zjevnosti konfliktu atd. V rámci této kapitoly jsou některá dělení konfliktů představena.

Nejzákladnějším dělením konfliktů je dělení na **intrapersonální** a **interpersonální konflikty**.

Intrapersonální konflikt

Konflikty intrapersonální představují konflikty odehrávající se v nitru jedince. Jedná se o konflikt, spojený s volbou, nejistotou a vnitřním napětím. **Intrapersonální konflikty** mohou být pro daného jedince konflikty zásadního charakteru ovlivňující celý jeho další život stejně tak jako konflikty spojené s každodenním rozhodováním. Význam a hloubka konfliktu záleží na tom, jaký význam přikládá jedinec dané hodnotě, naplnění konkrétní potřeby, míře důležitosti cíle.

V rámci konfliktu působí různé síly, a to přitažlivé síly i odpudivé síly, jejichž působením se zabýval Kurt Lewin, který „*zdůrazňoval, že konflikty se liší podobou, zaměřením i intenzitou a jsou intraindividuálně i interindividuálně vnímány*“ (Šnýdřová, 2019). Konflikty tak nabývají následujících podob (Šnýdřová, 2019; Paulík 2017; Pugnerová, Kvitová, 2016; Plamínek, 2012):

- **konflikt apetence – apetence** (konflikt dvou kladných sil), tento typ konfliktu znamená střet dvou hodnot s pozitivní valencí, tedy výběr mezi dvěma atraktivními variantami, které nelze mít současně;
- **konflikt averze – averze** (konflikt dvou záporných sil), tento typ konfliktu je představován střetem dvou hodnot s negativní valencí, tedy výběr mezi dvěma nežádoucími, nepříjemnými variantami;
- **konflikt apetence – averze** (konflikt mezi kladnou a zápornou silou), který je smíšeným typem, kdy jednotlivé varianty v sobě zahrnují jak atraktivitu, tak negativní vlastnosti. Tyto konflikty mohou nabývat podoby konfliktu pozitivní apetence a negativní indukce (je to nepříjemné, ale musím) nebo konfliktu negativní apetence a pozitivní indukce (je to příjemné, ale nesmím).

Při řešení intrapersonálních konfliktů je vhodné „*důkladné zvážení vlastních motivů se snahou o maximálně možný odstup a objektivní pohled na vlastní skutečné potřeby, který je ani nepopírá, ani nepotlačuje*“ (Paulík, 2017).

Příklady intrapersonálního konfliktu

Jedinec se vnitřně rozhoduje, zda přijme nabídku vyšší pozice, která mu přináší uspokojení pracovních motivů a velkou příležitost na jedné straně, avšak je spojena s velkou časovou zátěží a cestováním, což mu znemožní být s jeho malými dětmi.

Jiným příkladem intrapersonálního konfliktu je, že jedinec zvažuje, zda bude aspirovat na manažerskou pozici v organizaci, na jedné straně ví, že to je zajímavá příležitost, na druhé straně si není jist, zda pozici zvládne.

Interpersonální konflikt

Konflikty interpersonální jsou konflikty vznikající mezi dvěma a více osobami.

Příklad interpersonálního konfliktu

Konflikt mezi dvěma kolegy ohledně zavírání a otvírání okna v kanceláři.

Konflikt mezi partnery ohledně zařízení bytu apod.

Konflikt mezi sousedy apod.

Z psychologického hlediska lze tyto konflikty dělit na (Pugnerová, Kvitová, 2016; Plamínek, 2012; Paulík 2017):

- **konflikty představ** – tento typ konfliktu vzniká z důvodu odlišnosti ve vnímání nějaké situace (představách situace). Je možno je řešit jasnou komunikací, vyjasněním si pojmů či správně zaměřeným dotazováním;
- **konflikty názorů** – každý jedinec má svůj názor. Názory jsou subjektivního charakteru, neboť jsou postaveny na hodnotách jedince. Z tohoto úhlu pohledu jsou konflikty názorů obtížněji řešitelné než konflikty představ. K řešení těchto typů konfliktu lze přistupovat pomocí testování názorů, odborných expertíz, diskuze, hlasování apod.;
- **konflikty postojů** – postoje lze považovat za emocionálně zbarvené názory. Tyto konflikty jsou obtížněji řešitelné, neboť zatímco předchozí dva typy konfliktů (představ a názorů) jsou spíše racionální, intelektovou záležitostí, u konfliktů postojů převládá citový a zvykový náboj. Jedinci tyto konflikty často pocítují jako napadení vlastní integrity, napadení jejich individuálního hodnotového žebříčku;
- **konflikty zájmů** – tyto konflikty vycházejí z rozdílných cílů a zájmových tendencí zúčastněných osob. Jsou často výrazným střetem, neboť jedinec sleduje naplnění svých cílů a zájmů.

Příklady konfliktů rozdělených z psychologického hlediska

Konflikt představ

Jeden z partnerů je přesvědčen, že toho druhého informoval o tom, že s nimi na dovolenou pojedou jeho rodiče, druhý z partnerů si je ale jist, že tomu tak nebylo.

Konflikt názorů

Spor mezi partnery o značku a barvu automobilu, který si chtějí koupit.

Konflikt postojů

Konflikt mezi zastáncem vegetariánské stravy a konzumentem masa o to, který přístup je lepší a přínosnější.

Konflikt zájmů

Konflikt kupujícího a majitele nemovitosti o cenu. Zatímco jedna strana (prodávající/majitel) má zájem, aby cena byla co nejvyšší, kupující usiluje o co nejnižší cenu.

Pokud jsou konflikty posuzovány z hlediska počtu zúčastněných stran, rozlišujeme konflikty (Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019; Plamínek, 2012; Křivohlavý, 2008):

- intrapersonální – jak již bylo uvedeno výše, jedná se o konflikty odehrávající se uvnitř jedné osoby;
- interpersonální – zahrnující 2 a více osob,
- skupinové konflikty se odehrávají v rámci skupin;
- meziskupinové jsou konflikty mezi různými skupinami.

Intrapersonální konflikty byly charakterizovány již výše stejně jako konflikty interpersonální. Dále se tedy text zaměří na diferenciaci **skupinových a meziskupinových konfliktů** ve vztahu k interpersonálnímu konfliktu. Z hlediska struktury aktérů představují interpersonální konflikty takové konflikty, v nichž jednotlivé strany konfliktu vystupují jako jedinci, kteří jsou nositeli vlastních názorů, postojů a sledují vlastní zájmy, cíle apod. Za nejjednodušší formu takového konfliktu jsou považovány dyadické konflikty, jejichž zásadním zdrojem je odhadovaná osobní ztráta.

 CVIČENÍ 3

Charakterizujte konflikt názorů.

Uveďte nějaký příklad tohoto konfliktu.

Skupinové konflikty

Dalším typem konfliktu jsou konflikty skupinové, které mohou vznikat v rámci různě velikých skupin a ve kterých se mohou střetávat (Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019):

- jedinec, který je členem skupiny a skupina;
- jedinec, který není členem skupiny a skupina;
- dva členové skupiny – konflikt vzniká ve skupinovém kontextu;
- více členů skupiny, kteří vystupují buď jako jednotlivci, nebo jako členové určitých mikroskupin.

Jde tedy o rozpory, jenž existují v rámci jedné skupiny lidí (Bednář a kol., 2013).

Příklad skupinového konfliktu

V rámci pracovní skupiny je dohodnuto, že pojedou na společný teambuilding, nemohou se ale shodnout, kde a kdy se teambuilding uskuteční, protože v rámci rozhodování každý ze členů skupiny prosazuje jiný termín a jinou destinaci.

Meziskupinové konflikty

Meziskupinové konflikty je nutno charakterizovat jako konflikty, jejichž aktéry jsou sociální skupiny. Z tohoto hlediska lze rozlišovat konflikty mezi skupinami velkými a skupinami malými. Zdrojem meziskupinových konfliktů je odhadovaná ztráta skupiny, tyto konflikty ovlivňují interní strukturu zúčastněných skupin. Konflikty mezi skupinami jsou často intenzivnější z hlediska průběhu než konflikty mezi jedinci (Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019).

Příklady meziskupinového konfliktu

- Konflikt mezi fanoušky dvou sportovních klubů.
- Konflikt mezi pracovníky centrály a pobočky organizace.
- Konflikt mezi voliči dvou politických stran.
- Konflikty mezi jednotlivými třídami ve škole.

Extrapersonální konflikty

Plamínek (2012) stejně jako Mikuláščík (2015) zmiňuje ještě konflikty extrapersonální, což jsou konflikty, jichž se přímo neúčastní lidé. Jedná se o konflikty, které se příkladně vyskytují mezi ostatními živočichy, ale i anorganické situace, konflikty se živly apod.

Příklady extrapersonálního konfliktu

- Konflikt mezi šelmou a antilopou.
- Konflikt (anorganické situace) – tlak louskáčku na ořech a odpor proti tlaku, který klade skořápka.

Dalším typem konfliktů jsou konflikty rozlišované podle jejich zjevnosti. Mikuláščík (2015) v této souvislosti zmiňuje šest skupin konfliktů:

- **konflikt potenciální** – pravděpodobná možnost výskytu konfliktu. Konflikt však ještě nenastal a pokud řešitel zaregistruje, že konflikt hrozí, může působením na jeho příčiny jeho vznik oddálit, jeho průběh zmírnit či situaci vyřešit takovým způsobem, že zamezí vzniku konfliktu. Tato skutečnost s sebou nese tedy možnost, že konflikt nevznikne, a tudíž nebude nutné jej řešit a odstraňovat jeho důsledky, pokud mu předejdeme;
- **konflikt reálný** – konflikt vznikl buď v podobě latentní, nebo v podobě evidentní. Je tedy již nutno jej řešit, zjistit jeho příčiny, působit na ně a po jeho vyřešení odstranit důsledky, které konfliktní situace přinesla. Reálné konflikty se pak dále dělí na (Mikuláščík, 2015):
 - **konflikt latentní** (nemanifestovaný, skrytý, potlačený);

- **konflikt evidentní** (autentický, který vznikl z podnětu konfliktogenní situace, nebo přenesený);
- **konflikt manifestovaný** (je zjevný a patří mezi konflikty evidentní);
- **konflikt násilný a manifestovaný** (rovněž evidentní konflikt).

DeVito (2008) in Šnýdrová (2019) nabízí rozdělení konfliktů z hlediska příčin vzniku konfliktu na:

- vztahové konflikty, které vznikají ze vztahů mezi jedinci;
- obsahové konflikty vznikající jako reakce na události, osoby a předměty, které jsou v externím vztahu k osobám zainteresovaným v konfliktu.

1.2

Příčiny vzniku konfliktu

DEFINICE



Příčiny vzniku konfliktu

Příčiny konfliktu mohou být charakterizovány jako okolnosti, kvůli kterým konflikt vzniká. Mohou být jak vnější, tak vnitřní.

Pro efektivní zvládnutí konfliktní situace je důležité zjistit, jaká je příčina jejího vzniku. V rámci řešení konfliktu by se tak měl řešitel zaměřit na diagnostiku příčin. Diagnostický proces může být poměrně složitou záležitostí, neboť jsou častěji zřetelné důsledky konfliktů než jeho **příčiny**, které mohou být skryty hluboko pod povrchem (Furlong, 2020). Plamínek (2012) či Medlíková (2012) se shodují, že ačkoliv pozitiva přináší i zvládnutí symptomů a důsledků konfliktu, řešení, které vychází z odhalení a odstranění příčiny či příčin konfliktu je nejužitečnější.

Zásah na úrovni příčin konfliktu navíc poskytuje možnost zabránit vzniku stejného konfliktu ve stejném prostředí v budoucnu.

Paulík (2017) uvádí, že příčiny vzniku konfliktní situace lze dělit na:

- **vnější** (tyto příčiny je možno charakterizovat jako objektivní, vnější okolnosti, které jsou na jedinci nezávislé);
- **vnitřní** (tyto příčiny jsou osobní, subjektivní).