

Vojtěch Bednář

# Konflikty ve firmách

Příčiny, následky, řešení





MANAGEMENT PRESS

# Konflikty ve firmách



Vojtěch Bednář

# Konflikty ve firmách

Příčiny, následky, řešení

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

*Věnováno synu Martinovi*

© Vojtěch Bednář, 2015  
Cover design © Petr Foltera, 2015  
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-347-2

# Obsah

<i>Co v této knize najdete?</i>	9
<i>Předmluva</i>	10
<b>1 Principy a zákonitosti konfliktů ve firmách a v organizacích</b>	<b>15</b>
1.1 Co je to konflikt?	15
1.2 Jak se ke konfliktu stavět	17
1.3 Pozitiva konfliktů	18
1.4 Konflikty složité a jednoduché	20
1.5 Konflikt vs. problém	21
1.6 Lidé a potenciál konfliktu	22
1.7 Konflikt pohledem manažera	24
1.7.1 Typologie konfliktů	24
1.7.2 Důvody konfliktu	27
1.7.3 Konflikt osobní a věcný	28
1.7.4 Výsledky konfliktů	29
1.7.5 Selhání manažera	33
1.8 Konflikty a autority	35
1.8.1 Princip autority	35
1.8.2 Typy autorit ve firmách	36
1.8.3 Autorita jako zdroj konfliktu	38
1.8.4 Konflikt autorit	38
1.8.5 Konflikt mezi autoritami	40
1.8.6 Autorita jako řešení problému	41
1.9 Shrnutí	42

<b>2</b>	<b>Konfliktní situace a jejich řešení</b>	<b>45</b>
2.1	Tisíckrát totéž	45
2.2	Konflikty mezi úrovněmi řízení	47
2.2.1	Podřízený neplní úkoly	47
2.2.2	Podřízený zpochybňuje autoritu	52
2.2.3	Neuznání autority skupinou a konflikty z ní plynoucí	54
2.2.4	Konfliktní člověk na podřízené úrovni	58
2.2.5	Konflikt mezi manažery	61
2.2.6	Konflikty mezi odděleními	64
2.3	Konflikt uvnitř řízené skupiny	67
	<b>A) Konflikty situační</b>	<b>68</b>
2.3.1	Prostý střet	69
2.3.2	Konflikt priorit	71
2.3.3	Duplicita zájmů	73
2.3.4	Střetnutí nekompatibilních pracovníků	76
	<b>B) Konflikty typové</b>	<b>77</b>
2.3.5	Kolega se prosazuje na úkor ostatních	77
2.3.6	Šířitelé pomluv, spekulací a zákulisních konfliktů	81
2.3.7	Konflikty z dlouhodobé spolupráce nekompatibilních pracovníků	84
2.3.8	Konflikty nováčka v zaběhnutém týmu	87
2.3.9	Zvládání konfliktního typu	90
	<b>C) Konflikty systémové</b>	<b>91</b>
2.3.10	Bitva před cílem	92
2.3.11	Válka o vodu	93
2.3.12	Válka o území (o zákazníka)	95
2.3.13	Konflikty z absence nebo selhání pravidel	98
2.4	Konflikty na úrovni řízení	100
2.4.1	Starý a mladý manažer	102
2.4.2	Válka ředitelů	104
2.4.3	Rozhádání vlastníci	107

---

<b>3 Předcházení konfliktům</b>	<b>109</b>
3.1 Vztah managementu a podřízených	110
3.1.1 Chování manažera	110
3.1.2 Budování atmosféry	113
3.2 Vyhledávání konfliktních počátků	115
3.3 Situace s konfliktním potenciálem	116
3.3.1 Dynamická změna	116
3.3.2 Personální změna	117
3.3.3 Změna managementu	118
3.4 Odstraňování kolizních míst	119
3.4.1 Úzká chodba	120
3.4.2 Omezený zdroj	120
3.4.3 Stinné místo	121
3.4.4 Místo s neformálním právem	122
3.5 Přiměřená míra autonomie	124
3.6 Maximální míra důvěry	125
3.7 Bdělost, ostražitost, přiměřenost	126
<b>4 Případové studie</b>	<b>127</b>
4.1 Na úvod	127
4.2 Válka v Partonixu	128
4.3 Vzpoura na lodi Mi-nea	132
4.4 Těžká akvizice	136
4.5 Zákazníky jsme „upodporovali“	140
4.6 Černá můra	144
<i>Závěr</i>	<i>147</i>
<i>Literatura</i>	<i>148</i>





# Co v této knize najdete?

## **1. kapitola – principy a zákonitosti konfliktů**

V této kapitole si popíšeme, jak vznikají konflikty ve firmách. Přiblížíme si, kdo jsou jejich účastníci, jejich počátky, konce a také si ukážeme nejběžnější vzorce konfliktů, které se opakují.

## **2. kapitola – konfliktní situace a jejich řešení**

Ukážeme si příklady častých konfliktních situací a popíšeme jejich možná řešení. Přiblížíme si, jak je možné efektivně zvládat běžně se vyskytující typy konfliktů a také čeho je lepší se v těchto situacích vyvarovat.

## **3. kapitola – předcházení konfliktům**

Prevence je nejlepší léčba! Co můžeme udělat pro to, abychom předcházeli konfliktům? Jak můžeme proaktivně předejít vznikajícímu konfliktu? Co lze udělat pro to, abychom konfliktů měli co nejméně?

## **4. kapitola – případové studie**

Na pěti reálných případech si předvedeme komplikovanější konfliktní situace i to, jak tyto situace byly řešeny. Popíšeme řešení, která vedla k úspěchu, i ta, která ne.

## Předmluva

*Prosíme, přečtěte si těchto několik úvodních poznámek, než se pustíte do čtení naší knihy o konfliktech. Odpovídají na otázky, na něž se lidé často ptají a o nichž si myslíme, že jsou důležité.*

*Je to kniha ze života?*

Knih, kterou držíte v rukou, pojednává o konfliktech ve firmách. Konflikt není příjemný. Není příjemný dokonce ani tehdy, když je užitečný, přesněji, když může přinášet užitek. Konflikt nemá téměř nikdo rád. Abychom konflikty přiblížili co nejsnáze a nejsrozumitelněji a aby pro vás byla tato publikace co nejvíce užitečná, používáme v ní reálných příkladů z praxe. Situace, z nichž tyto příklady vycházejí, se skutečně udály v českých firmách a organizacích. Získali jsme je díky své poradenské praxi. Abychom těchto příkladů mohli použít, museli jsme je upravit tak, aby z nich nebylo patrné, kde přesně k nim došlo, a v některých případech je i zobecnit. Přesné informace o jednotlivých případech máme k dispozici, ale zásadně je neposkytujeme. Pokud se v nich poznáte, pak pravděpodobně proto, že jsme vybírali takové situace, ke kterým ve firmách dochází velmi často. Proto můžeme nabídnout nejen jejich popis, ale hlavně řešení.

*Je tato kniha návod?*

Aby poznatky, o které se s vámi chceme podělit, byly upotřebitelné v praxi, nevyhneme se nutnosti popisovat je návodnou formou. To ale v žádném případě neznamená, že pokud dodržíte postupy, jež navrhuje, dosáhnete s jistotou očekávaného výsledku. Každá situace je jiná,

každá firma je jiná, a byť zde existuje mnoho podobností (bez nichž by tato kniha nemohla vzniknout), platí i to, že každý konflikt je jiný. Nevíte-li si rady, obraťte se na služby odborného poradce, konzultanta-nebo facilitátora.

*Kde se dozvím více?*

Mnoho informací z této knihy je rozvedeno v dalších příkladech, případových studiích a popisech problémů na webovém portálu [www.firmni-sociolog.cz](http://www.firmni-sociolog.cz). Na stejné adrese najdete také informace o našich dalších knihách a o poradenských a vzdělávacích službách, které nabízíme.

*Z jaké metodiky vycházíme?*

Naše práce, a tedy i tato kniha, jsou založeny na poznacích moderní psychologie a sociologie práce a mezilidských vztahů. Nezakládáme na žádné „slavné“ manažerské technice, kterou bychom importovali či licencovali, byť samozřejmě vycházíme z celé řady stávajících technik. Všechny postupy a řešení zde uvedená jsou vyzkoušená v podmínkách českých společností. Ačkoli podstaty konfliktů jsou si všude podobné, v jednotlivých kulturách se liší. Z tohoto důvodu není možné pro řešení zdejších problémů efektivně využívat postupy vyvinuté například v amerických podmínkách. Bohužel se to často děje a v praxi to spíše vede k odsouvání, nebo dokonce prohlubování konfliktů místo k jejich řešení.

*Lze vyřešit konflikt ve firmě koučováním?*

Ne. Koučování je metoda rozvoje, uvědomění si problémů a podpory, nikoli řešení konfliktů. Důsledné uplatnění koučovací metody na konflikt jej spíše zhorší.

*Kde je mužsko-ženský konflikt?*

Jsmo si vědomi, že problematika konfliktů mezi pohlavími představuje ve firmách nejenom specifickou kategorii, ale také že prochází všemi

ostatními druhy konfliktů, kterým se zde budeme věnovat. Bohužel, pokud bychom se chtěli na otázku konfliktů mezi pohlavími podívat podrobněji, museli bychom vysvětlit rozdíly ve vnímání věci a v práci. Ty jsou příliš rozsáhlé. Z tohoto důvodu se tomuto druhu konfliktů jak z pohledu způsobu, kterým vstupuje do ostatních konfliktů, tak i z pohledu samostatné kapitoly záměrně vyhýbáme. Jak trefně poznamenal v době psaní této knihy jeden náš kolega: „*Rozsah by se tím patrně zdesetinásobil*“, čímž by se naše kniha stala neúměrně rozsáhlou.

### *Na úvod*

Konflikt provází člověka po celý život. I když bychom rádi snili o životě bez konfliktů, v realitě jim nedokážeme nikdy zcela předejít, ne vždy se jim můžeme vyhnout a ve většině případů bychom před nimi neměli ani utíkat. Tam, kde lidé organizovaně spolupracují na dosažení společných cílů – a přesně by to měli dělat podnikatelé a zaměstnanci – ve firmách se konflikty vyskytují jako kdekoli jinde. Pracovat s konflikty, zvládat je, umět je řešit a umět jim předcházet je tak klíčovou dovedností každého manažera i podnikatele. Není to snadné, a přestože dnes existuje celá řada odborníků, kteří jsou nám s našimi konflikty schopni pomoci, nakonec jsme na ně vždy sami. Chceme-li řešit konflikty efektivně – nejlépe tak, aby ve výsledku dokázaly přinášet užitek – potřebujeme o nich něco vědět. A to nestačí. Je dobře, když víme, jak konflikty řešili jiní, když se dovedeme poučit z jejich chyb a inspirovat se jejich úspěchy. I pak jsme na konflikt v konečném důsledku sami, nicméně máme v rukou silné nástroje, pomůcky, které nám naši práci usnadní.

Kniha o konfliktech vznikala dlouho. Informace v ní obsažené čerpají z reálné poradenské praxe, z mnoha více či méně nepříjemných situací, z nichž ne o všech se zde otevřeně zmiňujeme. I když mnoho detailů se může v průběhu času změnit, psali jsme ji tak, aby ve své podstatě byla pokud možno co nejtrvalejší.

Budeme rádi, když vám bude inspirací, pomůckou, nástrojem, společníkem. Pro snazší orientaci jsme ji rozdělili do čtyř částí – kapitol. V první popisujeme základy konfliktů. Ukážeme si, jak konflikt mezi

lidmi ve firmě či organizaci vzniká, co je jeho příčinou a kdo jsou jeho aktéři. Seznámíme se s principy a se zákonitostmi konfliktů. Ačkoli vám může tato část připadat jako teoretická nuda, věnujte jí pozornost, protože pokud chceme úspěšně konflikt řešit, měli bychom rozumět jeho podstatě.

Ve druhé a nejdější kapitole se soustředíme na často se vyskytující konfliktní situace a jejich řešení. Na praktických příkladech si ukážeme, jak lze obvykle se vyskytující typy konfliktů úspěšně zvládat. Jak již bylo řečeno v úvodních poznámkách, neberte tuto část jako návod hodný doslovného následování, ale spíše jako inspiraci.

Ve třetí kapitole se budeme zabývat tím, jak konfliktům účinně předcházet. A nakonec si na pěti konkrétních případových studiích ukážeme příklady reálných, pozitivních i negativních konfliktů ve firmách, včetně toho, jak byly zvládnuty.

Děkujeme za čas, který jste se rozhodli knize věnovat. Používejte ji ve své práci, je to kniha, ne svatyně ani ozdobný předmět do poličky. Z našich zkušeností můžeme říct, že

*Na čem není kolečko od kávy, není užitečné.*



# 1 PRINCIPY A ZÁKONITOSTI KONFLIKTŮ VE FIRMÁCH A V ORGANIZACÍCH

Co se dozvíte v této kapitole?

*Jak fungují konflikty? Proč lidé do konfliktů vstupují? Jak může konflikt skončit, k čemu může vést? Lze se konfliktu zcela ubránit? A může být konflikt užitečný?*

## 1.1 Co je to konflikt?

Slovo konflikt pochází z latiny. V původním významu označuje střet dvou a/nebo více aktivit, snah, zájmů, tendencí, které jsou si zcela, nebo alespoň do určité míry, protichůdné v tom smyslu, že za daných okolností není možné, aby byly všechny v plné míře naplněny. Každá z nich se o to pochopitelně snaží, a protože je to na úkor těch ostatních, vede to k jejich poškozování.

Existuje mnoho různých konfliktů, a také existuje celá řada snah o jejich definice, rozřazení, kategorizace. Pouhé vyjmenování a popsání typů konfliktů by bylo nad rámec možností této knihy, a tak se do toho nebudeme pouštět. To podstatné je slovo **střet**. V konfliktu totiž vždy



dochází ke střetu různých pohledů na věci, různých principů, různých cílů. Vše ostatní, všechny projevy konfliktu, ať už jde o schválnosti, otrávenou atmosféru, hádky, nebo naopak destruktivní ticho, kdy lidé spolu nemluví, ač by měli, jsou projevy tohoto střetu. Paradoxně mezi nejvíce škodící konflikty ve firmách nepatří ty, kde dochází ke střetům rozdílných cílů, ale ty, kde je podstatou střetu různý pohled na to, jak dosáhnout cíle společného.

Chceme-li rozumět konfliktům, měli bychom znát jejich podstatu.

Tak jako v mnoha jiných lidských stavech můžeme i v konfliktu vidět dvě různé věci, **stav a proces**. Sám fakt konfliktu je stavem, ale prakticky každý konflikt mezi lidmi se vyvíjí, a proto je současně i procesem. Má události, které mu předcházejí, má svůj vývoj a směřuje k určitému výsledku. Pokud se podíváme na tento výsledek, pak je potřeba, abychom hned na začátku řekli jednu nepopulární, avšak ověřenou pravdu.

**Většinu konfliktů, ke kterým ve firmách dochází, nelze z dlouhodobého hlediska „vyhrát“. Lze je však vyřešit.**

Že se konflikt aktuálně neprojevuje, vůbec neznamená, že neexistuje. Je dost možné, že se pouze nachází ve fázi, kdy není vidět. Takovému konfliktu říkáme **konflikt latentní**. Konflikt mezi lidmi může zůstávat latentním po dlouhou dobu. A tak zatímco se domníváme, že jsme ho zdárně vyřešili, ve skutečnosti „doutná“ právě v latentní podobě. Samozřejmě to, že konflikt, který probíhal ještě nedávno, nevidíme, neznamená automaticky, že se změnil v latentní podobu. Je stejně tak dobře možné, že se nám jej podařilo vyřešit nebo že prostě pominuly okolnosti, které ho uváděly v život.

Konflikt tedy může mít mnoho podob, jeho základem je střet, v našem případě střet lidí. Konflikt může, ale nemusí být vidět, přesto může být přítomný. Může, ale nemusí se demonstrovat, a právě tak může, ale ne nutně musí, ovlivňovat své okolí.

Přestože většina z nás přirozeně vnímá konflikt jako něco negativního, je dobré si uvědomit, že **konflikt přirozeně patří k životu** a tudíž, že nejenže není možné jej ze života trvale odstranit, ale ne vždy

je možné se mu i vyhnout. Konflikty jsou součástí našich životů. Jako takový může být konflikt užitečný. Jinými slovy:

### **Konflikt může přinášet užitek.**

Jak je to možné, si popíšeme dále.

## 1.2 Jak se ke konfliktu stavět

Konflikty nejsou příjemné. Ještě než si popíšeme zákonitosti jejich vzniků, průběhů a výsledků, musíme si odpovědět na velmi důležitou otázku, a sice jak bychom měli konflikt vnímat. I když vypadá banálně, a možná i zbytečně, selhání v tomto faktoru představuje v řadě případů jednu z hlavních příčin selhání při řešení konfliktu jako takového. Správným postojem naopak podstatně zvýšíme šance, že se nám konflikty povede zvládat, respektive že se nám podaří jim v rámci možností předcházet.

Jak už bylo řečeno výše, konflikty jsou nevyhnutelné. Když se na ně budete dívat jako na něco, co do vaší firmy, na vaše pracoviště, prostě do vašeho světa vůbec nepatří, pravděpodobně tím nezískáte žádný benefit v okamžiku, kdy nějaký přece jen vznikne.

Opačným extrémem je, když někteří lidé vnímají konflikt jako nevyhnutelnost, která sice sama vzniká, ale také se po čase sama urovná. Jejich přístup ke konfliktům je pasivní, a to tak, že často ani nesledují, jak konflikt probíhá. Tento přístup je oproti prvnímu, kdy se manažer většinou snaží konflikt eliminovat za každou cenu, možná ještě nebezpečnější. Je to proto, že i kdyby se sám konflikt „nějak“ vyřešit dokázal, negativní důsledky, které při něm vzniknou, poškodí i ty, kteří se konfliktu vůbec neúčastnili.

## **Ignorování konfliktů, i když je schováme za jakékoli „vysvětlení“, je vždy vrcholně nezodpovědná věc**

Jak se tedy ke konfliktům stavět? Je to jedna z otázek, na kterou si musí umět odpovědět každý sám. Přesto můžeme nabídnout několik tipů, nebo přesněji řečeno východisek, pro jeho řešení:

- Konflikt je přirozená součást života.
- Měli bychom jej včas rozpoznat a analyzovat.
- Měli bychom se jej snažit zvládnout.
- Konflikt obvykle nelze „vyhrát“.
- Konflikt nás může velice poškodit, i ty, kteří se ho neúčastní.
- Konflikt může přinášet i pozitiva.

## 1.3 Pozitiva konfliktů

V předchozí části jsme několikrát uvedli, že konflikty mohou mít i pozitivita. Je možné, že vás napadne, zda něco takového lze vůbec myslet vážně než v hrubém sarkasmu. Je to ale pravda. Konflikt jako proces totiž významnou měrou **uvolňuje tvůrčí potenciál** a umožňuje hledat nová a alternativní řešení problémů. Platí to na úrovni konfliktů jednotlivých lidí, ale i obecně. Všimněte si třeba toho, že řada nástrojů a technologií, které dnes používáme a jsou samozřejmou součástí našeho života, vznikla jako důsledek válečných konfliktů a v procesu urychleného vývoje, který tyto konflikty obvykle provází. Něco podobného může fungovat i ve firmách, kdy v rámci probíhajícího konfliktu často „mimočodem“ vyřešíme problém, který pro nás byl třeba dlouhou dobu nepřekonatelný.

Výše uvedené neznamená, že bychom se měli snažit konflikty podněcovat ve snaze o nalezení inovace nebo nového řešení. I když to někteří manažeři dělají, a někdy jim to dokonce vychází, taková snaha se

může velmi snadno vymknout z přísně kontrolovaného prostředí, ve kterém jediné může fungovat, a negativní důsledky pak obvykle výrazně převáží možná pozitiva.

Pokud ale již ke konfliktu dochází, uděláme dobře, když kromě jeho řešení budeme také hledat možné pozitivní důsledky. Mezi ně může patřit například:

- **Vytvoření inovace** – konflikt nám umožní nový náhled na věci, které jsme doposud dělali daným způsobem, a otevřít cestu k tomu, abychom jej změnili.
- **Příležitost ke změně** – konflikt, respektive jeho vyřešení, často poskytuje ideální možnost provést změny. Často takové, které bychom jinak jen velmi obtížně prosazovali, nebo na ně neměli dostatečnou argumentační sílu.
- **Příležitost ke zhodnocení** – součástí řešení konfliktu musí být rozpoznání stavu, který k němu vedl. Velmi často s tím jde ruku v ruce možnost popsat situaci, která panovala, než konflikt nastal jasně a zřetelně, což by dříve nebylo možné. Že si situaci v plné míře uvědomíme, pak může posloužit jako první krok k již zmíněné změně.
- **Pročištění atmosféry** přichází často jako další důsledek výše uvedených pozitiv. Je to možnost „začít znovu“, ovšem nikoli zcela od začátku, ale tak, že si s sebou neseme potřebné poučení z nepříjemného stavu, který nastal a který jsme zvládli.

Možných pozitiv je samozřejmě mnohem více a můžeme je vzájemně kombinovat. Nemělo by se ale stávat, že tato pozitiva pro nás budou záminkou k tomu, abychom konflikty cíleně vyhledávali, nebo **je dokonce vytvářeli tam, kde ve skutečnosti nejsou.**

Ne každý konflikt automaticky přináší pozitiva, ne každý konflikt je produktivní. Pokud ale konflikty jsou pozitivní a produktivní, pak nám mohou pomoci se s konfliktem vypořádat a toto vědomí by mělo být součástí toho, jak na konflikty nahlížíme.

## 1.4 Konflikty složité a jednoduché

Jsou konflikty vlastně jednoduchými „chybami“, nebo složitými komplexy příčin a souvislostí? Problém je, že ať se ve svém názoru na ně vychýlíme kterýmukoli směrem, snahu o řešení konfliktu tím spíše podrazíme, než abychom jí pomohli. Příčinou je, že pokud budeme na každý konflikt hledět jako na součást složitého systému okolností, pak budeme mít přirozeně tendenci řešit všechny příčiny a souvislosti, ale to nezaručuje, že vyřešíme i sám konflikt. Pokud ale budeme naopak ke každému konfliktu přistupovat jako k izolované události bez ohledu na její vztahy s okolím a bez ohledu na její kontext, pak budeme řešením jednotlivých konfliktů jednak způsobovat to, že tyto konflikty budou dále existovat ve své latentní podobě, a jednak nenajdeme, a tím ani neodstraníme společnou příčinu konfliktu. Další vznikající konflikty pak budou po všech stránkách více destruktivní.

Jinak řečeno: I zdánlivě jednoduchý konflikt je ve skutečnosti velmi pravděpodobně součástí širších okolností, které je nutné znát. I konflikt, který se jeví jako pekelně složitý propletenec příčin a okolností, může mít zjevný a jednoduchý spouštěč a zjevné jádro. Jakýkoli extrémní přístup je ve většině případů spíše na škodu než ku prospěchu.

*Poznámka: Část anglosaské literatury doporučuje z manažerského pohledu přistupovat ke konfliktům izolovaně, jako kdyby šlo o „problémy“ (viz dále). I když v některých případech může tento přístup skutečně přinášet pozitivní výsledky, v českých firmách se příliš nedoporučuje s ohledem na rizika „zjednodušení“, která jsme popsali výše.*

Bez ohledu na to, zda je konflikt složitý či jednoduchý, by našim hlavním zájmem mělo v první řadě být snažit se minimalizovat jeho negativní dopady na nekonfliktní okolí. Na tým, oddělení, na firmu a samozřejmě na externí faktory, zejména na zákazníky.

## 1.5 Konflikt vs. problém

*Tady nebudou žádné konflikty! Tady řešíme pouze problémy a těch máme až nad hlavu! – Manažer oděvní firmy*

Hlavním rozdílem mezi **konfliktem a problémem** je to, že zatímco konflikt ve firmě má osobní náboj, problém je pouze **věcný**. Jak konflikt, tak i problém mohou mít společné jádro, ale v případě problému účastníci **spolupracují** na jeho vyřešení, a pokud se jejich přístupy nebo pohledy na věc rozcházejí, pak jsou schopni je koordinovat a vyjednávat o nich ve snaze dosáhnout společného cíle. Nastává-li ale osobní konflikt, pak bez ohledu na příčiny a na podstatu věc přechází do osobní roviny. I pak mohou jednotlivé strany usilovat o řešení společné příčiny, nicméně místo toho, aby spolupracovaly a díky tomu upravovaly své cesty, snaží se je naopak prosadit na úkor ostatních. Podstatou konfliktu s takovým společným cílem je, že i v případě, kdy se ho některé straně podaří dosáhnout, je to obvykle za cenu výrazného poškození jak ostatních stran, tak často i jí samé.

*Být posledním přeživším na spáleništi není žádné vítězství.*

Mnoho konfliktů, ke kterým ve firmách dochází, má tu přednost, že je při nasazení dostatečné snahy možné **převést je na problém**, a to právě v případě, kdy existuje společný cíl. Jestliže není na první pohled zjevný (například dokončení zakázky), můžeme jej manažerskou cestou vytvořit a strany konfliktu o něm přesvědčit. Pokud společný cíl neexistuje a není jej možné vytvořit, pak je konflikt buď tendenční, tj. je dán vlastnostmi stran, které se ho účastní, a/nebo jde o tzv. konflikt z vyprázdňenou příčinou. K tomu dochází tehdy, vede-li se konflikt po velmi dlouhou dobu (a vlastně nikdo si už nepamatuje, proč začal). I ten lze ale změnit na problém, a to problém konstrukčního charakteru, kdy jednotlivé strany spolupracují na tom, aby vzniklo takové prostředí, ve kterém ke konfliktu nebude docházet.

## **Převedení konfliktu na problém je jeho nejlepším možným řešením.**

Problémy a konflikty bychom neměli zaměňovat. Vydávání konfliktu za problém (což se často děje ve snaze konflikt banalizovat) ho neřeší. Eskalace problému na konflikt třeba tím, že jej začneme posouvat do osobní roviny (častý výsledek snahy o vyšší motivaci řešitelů), nejenže nepřispívá k vyřešení původního problému, ale současně způsobuje, že se i další problémy mohou stát konflikty.

## 1.6 Lidé a potenciál konfliktu

Každý člověk se může stát aktivním účastníkem konfliktu. Až na nepodstatné výjimky neexistují lidé, kteří by se dovedli konfliktům úplně vyhýbat, protože konflikt je součástí naší přirozenosti. Samozřejmě, že existují různé typy lidí z hlediska toho, jak s konflikty pracují. Někdo do nich vstupuje ochotněji, někdo méně ochotně, existují lidé, kteří konflikty otevřeně vyhledávají (což ale rozhodně není normální a očekávané chování). Existují také lidé, kteří se jich děsí a za každou cenu před nimi utíkají, dost často ovšem za cenu toho, že se tím dostávají do dalších a dalších konfliktů.

Lišíme se také podle toho, jaká řešení konfliktů preferujeme. Klíčovým vodítkem k porozumění preferencí řešení je odpověď na otázku, **jak moc jsme ochotni ustupovat ze svých pozic** jen proto, aby byl konflikt vyřešen. Lidé, kteří se snaží za každou cenu prosadit své, dosahují vysokých zisků, ale s vysokou mírou rizika. Lidé, kteří jdou cestou ústupků a rezignací, se v konfliktech mohou spíše stávat obětmi. Potkají-li se účastníci s vysokou mírou persuaze (prosazování), pak může být konflikt vysoce destruktivní, v případě účastníků s nízkou mírou pravděpodobně vůbec nenastane, a když, pak se vyřeší vlastními silami.

Pokud vstupujeme do konfliktu, jehož nejsme účastníky, s cílem do něj zasáhnout (a tato pozice je jádrem naší knihy), měli bychom potenciál jednotlivých účastníků umět zohlednit. Metoda slepé spravedlnosti – *je mi jedno, jak to začalo, okamžitě přestaňte!* – je účinná, ale pouze v krátkodobém měřítku, protože když po ní nenásleduje systémovější řešení, fakticky kolikuje prostor dalším konfliktům. Na druhé straně snaha o důsledné zohledňování účastníků způsobuje, že nabízené řešení nebude vnímáno jako spravedlivé. Proto se právě zde více než kdekoli jinde uplatňuje **zásada přiměřenosti**, a máme-li tuto vlastnost k dispozici, tak také osobní empatie.

Řada manažerů při řešení konfliktu vychází z představy **racionalizace**. Domnívají se, že lidé se chovají především racionálně a že tedy také lze ke konfliktu přistupovat racionálně a přesvědčit ty, kteří do něj vstupují, že konflikt **není rozumný**. Konflikt, jenž se nachází v osobní rovině, není nikdy rozumný. Platí to i tehdy, když jeho účastníci rozumní, tedy racionálně fungující jsou. Konflikt, zvláště v otevřené a vyostřené podobě, **nás přirozeně nutí chovat se iracionálně**. To se může navenek projevat paradoxně tím, že své neracionální chování rozumově vysvětlujeme, dodatečně zdůvodňujeme, a to jak navenek, a tak i **sami před sebou**.

*Může si za to sám. Neměl parkovat na mém místě, když mám na něj podepsanou rezervaci. – Zaměstnanec technologické společnosti vysvětluje, proč poškodil automobil svého kolegy*

I když racionalita samozřejmě může sehrát klíčovou roli při řešení konfliktů, nesmíme se a priori spoléhat na racionální chování účastníků, avšak o to více bychom měli sázet na své vlastní.

Každý člověk je, ať se nám to líbí nebo ne, vybaven ještě jednou vlastností spojenou s konfliktním potenciálem a tou je naše **schopnost animozity**. Zjednodušeně řečeno, pokud potkáme člověka, který se v určitých ohledech buď výrazně odlišuje od nás samých, nebo je nám naopak výrazně podobný, může se stát, že si vůči němu vytvoříme tzv. animozitu. Podstatou animozity je, že každý jednotlivý projev takového člověka vnímáme jako aktivně konfliktní vůči nám samým. Tedy, ať daná osoba udělá cokoli, máme tendenci v tom vidět zárodek konfliktního



chování. Animosita může být jednostranná (tj. člověk ji cítí ke druhému, ale on k němu ne), ale velmi často je oboustranná. V takovém případě v ní neustále vznikají konflikty, často ze zcela banálních příčin.

**Z pohledu manažera je podstatné to, že lidé, kteří vůči sobě cítí animozitu, by neměli bezprostředně spolupracovat. Pokud je to nevyhnutelné, můžeme animozní chování do jisté míry otupit zavedením komunikačního protokolu (viz dále), zcela ho ale pravděpodobně není v našich silách odstranit.**

Schopnost animozity je běžnými prostředky neodstranitelná a navíc má velmi silný potenciál výpadku z racionálního chování. Také animozní konflikty se můžeme snažit v průběhu či dodatečně různými způsoby zdůvodňovat, ale pokud nastane další shoda okolností nebo příležitost, vzniknou znovu, a člověk v nich nejedná s jinou racionality než čistě instrumentální (to je vysoce racionální chování ovšem s cílem zničit protivníka). Apelovat v nich na „rozumnost“ účastníků je většinou zcestné a zcela neúčinné.

Ačkoli je většina lidí schopna se z konfliktů poučit a chovat se tak, aby předcházela výskytům takových konfliktů, které jsou typově podobné těm již prožitým, neexistuje žádný způsob, jak bychom se dokázali konfliktního chování zcela vyvarovat. Konflikt zde byl, je a vždy bude. Záleží na naší ochotě do něj vstupovat, na míře naší ochoty se prosazovat, na našich hodnotách, na našem potenciálu.

## 1.7 Konflikt pohledem manažera

### 1.7.1 Typologie konfliktů

Hlavní úlohou manažera, vyplývající z definice jeho profese, je řídit a vést lidi a zdroje. Konflikt, ať už probíhá na jakékoli úrovni řízeného celku, je z tohoto pohledu komplikace, protože nám brání vykonávat

to, co máme. Dělá totiž prostředí, ve kterém se pohybujeme, nepředvídatelným, konzumuje zdroje, zvyšuje a exponuje rizika, narušuje výsledky naší společné práce a v nejhorším případě otevřeně vyvolává chaos. Přes veškerá možná pozitiva, která nám konflikt může přinášet, bychom tak měli usilovat o to, aby jeho míra byla pokud možno co nejmenší a aby byl pod kontrolou.

Mohli bychom vytvořit řadu různých kategorizací konfliktů očima manažera, ale podstatné jsou tři druhy:

- **konflikt uvnitř řízené skupiny,**
- **konflikt mezi úrovněmi řízení,**
- **konflikt na úrovni řízení.**

Specifickým (čtvrtým) druhem by pak mohl být konflikt mezi lidmi uvnitř a vně organizace, ale jde o věc tak závažnou, že na to, abychom se mu věnovali, zde nemáme k dispozici dostatečný prostor.

První druh, tedy **konflikt uvnitř řízené skupiny**, chceme-li mezi podřízenými, kolegy, zaměstnanci, je nejběžnějším, nejčastěji se vyskytujícím druhem konfliktů. Z našeho pohledu je také relativně nejjednodušší k němu přistupovat, protože v tomto konfliktu se nacházíme v nadřízeném postavení a jsme oprávněni a přímo povinni do něj zasahovat. Výhodou tohoto konfliktu je, že z pozice manažera/nebo nadřízeného v něm jsme autoritou a jako takoví bychom měli mít přinejmenším formální respekt. Pokud se nám podaří konflikt tohoto typu zvládnout, naše neformální autorita bude růst, protože člověk, který má schopnost zvládat konflikty, je obvykle ostatními vysoce ceněn.

Konflikt vedený mezi úrovněmi řízení je sice méně častý, avšak mnohem nepříjemnější než první z uvedených. Jeho klíčovou vlastností je to, že má tendenci nabourávat firmu, kde k němu dochází, a to jako celek. Předpokladem konfliktu, který bychom mohli zjednodušeně popsat jako **konflikt nadřízených s podřízenými**, totiž je, že podřízení z nějakého důvodu nerespektují autoritu svých nadřízených (protože jinak by ke konfliktu vůbec nedošlo). Protože není možné nerespektovat autoritu danou firmou; člověk, který to dělá, fakticky postrádá důvod, proč by měl ve firmě být, ve snaze o zdůvodnění konfliktu se ti, kteří

se na organizační hierarchii nacházejí níže, obvykle uchylují k tomu, že konflikt s nadřízeným je z jejich pohledu pro dobro firmy.

Pokud se sami nacházíme na úrovni nad tímto konfliktem (jsme senior manažery, majiteli atd.), pak máme možnost do něho zasahovat z pozice firmy. Jestliže jsme na úrovni, na níž konflikt přímo probíhá, je to pro nás obtížnější, ale stále můžeme sehrát podstatnou roli při jeho vyřešení. Ať tak či tak, konflikt mezi úrovněmi řízení je nebezpečný a je potřeba se s ním vypořádat pokud možno co nejdříve.

Poslední z konfliktů, které jsme popsali, je konflikt na úrovni řízení, tedy managementu. Jeho vlastností je obvykle to, že kromě zcela extrémních případů bezprostředně nezasahuje do výkonné složky firmy, nicméně ji může opravdu zásadním způsobem ovlivňovat nepřímo. Tento druh konfliktu, pokud je neřešen, **aktivně nabourává důvěru zaměstnanců na všech úrovních ve vedení firmy**. V první fázi se toto nabourání nepozná na jejich výkonu, ale v okamžiku, kdy je potřeba řešit problém nebo se přizpůsobit nové situaci, prosadit změnu nebo cokoli, co vyžaduje aktivní zapojení pracovníků a není to pro ně příjemné, se projeví v plné síle. Konflikt na úrovni vedení trvale eroduje firmu, snižuje její akceschopnost, vyčerpává prostředky a narušuje fungování lidského kapitálu společnosti. V případě, že jsme nejvyšší autorita (majitel či jednatel), pak je řešení takového konfliktu na nás. Pokud jsme na úrovni, na které ke konfliktu dochází, můžeme se, obdobně jako v předchozím případě, aktivně podílet na jeho vyřešení, nicméně s nižším rozsahem možností. Jsme-li podřízenými a tento druh konfliktu probíhá „nad námi“, pak můžeme v nejlepším případě apelovat na jeho řešení.

Jak již bylo řečeno na začátku typologie, externím konfliktům, tedy těm, kdy ke střetu dochází mezi lidmi uvnitř a vně firmy, se zde nebudeme věnovat, protože je to problém příliš složitý a příliš závažný. Většina příkladů, situací a modelů, o kterých zde budeme hovořit, se tak bude vztahovat buď k některému konfliktu z výše uvedené typologie, a/nebo ke kombinaci těchto typů.

**Pro efektivní řešení konfliktů by měla platit zásada, že jeho průběh je potřeba udržet „uvnitř“ firmy. Jakmile váš konflikt začne poškozovat zákazníka, dodavatele, spolupracující**

**organizaci nebo jakéhokoli jiného stakeholdera či dokonce veřejnost, stává se tento konflikt pro vás vražedně nebezpečným, a to naprosto bez ohledu na to, jak závažné je jeho jádro.**

## 1.7.2 Důvody konfliktu

Řada manažerů přistupuje ke konfliktu, zvláště uvnitř řízené skupiny, tak, že je jeho důvod „nezajímá“. Pro okamžité krizové řešení to může být vhodná cesta, avšak pro dlouhodobé urovnání konfliktu ne. Žádný konflikt nevzniká bezdůvodně, a pokud se neumíme s jeho příčinou vyrovnat, nevyřešíme ani konflikt sám, ať bychom jakkoli uspěli v odstraňování jeho projevů navenek.

Je dobré vědět, že účastníci mnoha konfliktů nám jejich skutečné důvody nechtějí prozradit. Je to proto, že se za ně stydí, že se obávají, že tím, že by se příčina konfliktu dostala k nadřízeným, by došlo k tomu, že by se tento nadřízený postavil na „opačnou stranu“, a/nebo také proto, že si sami uvědomují, že jejich konflikt je iracionální. Ve všech těchto případech při probíhajícím zjevném konfliktu vidíme udávané důvody, jež jsou nám nabízeny, ale které nepředstavují skutečné jádro konfliktu. Dokonce, i kdyby tyto udávané důvody vypadaly logicky a odpovídaly konfliktu, pak velmi často jde jen o dílčí příčiny. Skutečná příčina je pak někde jinde.

Proč zde toto říkáme? Jednoduše proto, že pokud řešíme konflikt, musíme se ptát po důvodech, ale současně bychom měli být k udávaným příčinám spíše skeptičtí a rezervovaní, neboť nemusí být skutečné. Jestliže ale budeme dávat podřízeným najevo, že jejich důvodům explicitně nevěříme, můžeme snížit svou kapacitu konflikt vyřešit.

Prakticky každý konflikt má racionální jádro a pak tzv. **bod střetu**. Racionální jádro je důvod, respektive východisko, ze kterého konflikt vychází. Bodem střetu je jedna konkrétní věc, předmět daného konfliktu. Ačkoli se na bod střetu samozřejmě musíme soustředit, je také dobré vědět, že racionální jádro tvoří jeho širší obal a že velmi často poskytuje každé straně konfliktu dostatek možností, jak při jeho řešení

argumentovat. Právě do racionálního jádra umísťují lidé, kteří se konfliktu účastní, velmi často jeho deklarované důvody.

*Dělá svou práci špatně! Takto by to být nemělo!*

Skutečný důvod konfliktu se může nacházet v osobní rovině účastníků. Je to kombinace jejich emocí, temperamentu, již zmíněné potřeby se prosazovat, vzájemných sympatií a antipatií a mnohého dalšího.

Každý konkrétní konflikt má konkrétní důvod, avšak v pozadí tohoto důvodu mohou být desítky důvodů dalších, nezřetelných.

### 1.7.3 Konflikt osobní a věcný

Jak už bylo řečeno, **každý konflikt ve firmě má osobní složku**, ale je rozdíl v tom, zda probíhá spíše na osobní nebo na věcné úrovni. Jestliže se posunul do osobní roviny, pak racionální zdůvodnění plní nanejvýše podpůrnou úlohu pro účastníky, protože o ně ve skutečnosti vůbec nejde. Podstatné je, že konflikt probíhá mezi lidmi.

Jinak řečeno: v osobním konfliktu **nejde o to, dosáhnout cíle, jehož chtěla protistrana dosáhnout jinými prostředky, ale jde o to, zničit protistranu**. Prostředky, nástroje a dílčí cíle, které k tomu vedou, jsou nepodstatné.

Jestliže je konflikt věcný, pak každé z jeho stran jde o to, dosáhnout **svého řešení společného problému** (také se tomu někdy říká kompetitivní konflikt). Osobní složkou konfliktu je, že se pokoušíme poškodit druhé účastníky, protistranu, tím, že prosadíme své řešení, svůj přístup. Nechceme je „zničit“ přímo, ale zprostředkovaně.

Mezi oběma typy konfliktu existuje jeden veliký rozdíl, a to v intenzitě. Při věcném konfliktu musí strany, které se ho účastní, rozdělit své síly mezi řešení racionální podstaty, tj. výchozího problému, a mezi snahu o potření protistrany. I když nám takový konflikt ubližuje, bývá méně intenzivnější než konflikt osobní. V něm se totiž jednotlivé strany už obvykle vůbec nezatažují řešením jakéhokoli problému, ale vrhají veškerou svou energii do toho, aby jednoduše rozdrtily soupeře – za každou cenu.

Mnoho konfliktů, ke kterým v praxi dochází, má vývoj v podobě cesty mezi oběma typy. **Konflikty začínají jako problémy, pak se**

**stávají věcnými, a postupně, zvláště je-li jich více, se posouvají do úrovně osobních.** Častou chybou manažerů při snaze o řešení konfliktů je to, že **ke konfliktům přicházejí pozdě, v době, kdy jsou osobní, ale následně je chtějí řešit jako věcné,** a to s poukazem na to, že jako věcné původně vznikly. Vyšší úrovní této chyby je snaha některých z nich, ukáže-li se, že osobní konflikt nelze zastavit, přinutit jeho účastníky, aby k němu přistupovali jako k věcnému, a tím otevřít cestu pro jeho řešení. Účastníci bohužel neposlouchají. Právě proto, že jejich energie je upřená směrem k jedinému cíli, tj. zničit protivníka, místo k tomu, aby se pokoušeli, byť i orientačně, spolupracovat na dosažení jakéhokoli cíle.

## 1.7.4 Výsledky konfliktů

I když má každý konflikt svou příčinu, vývoj a průběh, to, co nás zajímá nejvíce, je jeho výsledek. Jak zde již bylo několikrát řečeno, to, že konflikt právě „není vidět“, neznamená, že neexistuje. Většina konfliktů může směřovat k některému z relativně stálých vyústění. Podívejme se na ně.

### • Dohoda

Dohoda je pro manažera optimální „racionální“ vyřešení konfliktu, kdy se jeho účastníci jsou schopni ať už sami, nebo s cizí pomocí dohodnout na takových okolnostech, situaci nebo pravidlech, kdy konflikt přestane být konfliktem. Svým způsobem je dohodou i převedení konfliktu na problém, tj. na hledání společného řešení. Dohoda, coby výsledek konfliktu, má nejvíce pozitiv a nejméně negativ, ovšem aby fungovala, je nezbytné, aby ji všechny strany akceptovaly, a to dlouhodobě. Proto, jestliže přispíváme k řešení konfliktů dohodou, pak je potřeba, aby pokud možno vždy existovala **nadřízená autorita, která tuto dohodu garantuje.** Dohoda se tím stává mnohem pevnější, a především, působení autority velmi dobře slouží jako nástroj prevence dalších konfliktů.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.