

# Konflikty a jejich řešení

## Pojem konflikt

Pojem konflikt pochází z latinského slova conflictus, což znamená srážka, „střet něčeho s něčím“. Konfliktem tedy rozumíme **proces, ve kterém strany vnímají a prožívají rozpory v potřebách a zájmech**

## Druhy konfliktů

V rámci organizační teorie jsou rozlišovány dva základní druhy konfliktů:

- **organizační konflikt** (konflikt, který vzniká v rámci organizace mezi více lidmi, např. mezi odděleními )
- **interpersonální konflikt** (konflikt mezi dvěma lidmi).

Kromě výše uvedených dvou druhů bývá rozlišován **konflikt intrapersonální**, který je studován v rámci psychologie. Jedná se o vnitřní konflikt člověka (musí-li se např. rozhodnout mezi dvěma těžko přijatelnými variantami řešení nějakého problému).

## Charakter konfliktů

Konflikty mohou mít v zásadě dvojí charakter:

- **věcný**
- **socioemocionální.**

Jde-li o konflikt věcný, může jít např. o rozpor ve stanoviscích či zájmech stran apod. , který lidé vnímají jako rozpor, ale neprožívají tento rozpor emocionálně. Pokud však má konflikt charakter socioemocionální, lidé se nesoustředí na věcnou stránku rozporu, ale prožívají negativní pocity spojené se vznikajícím napětím a narušenými, případně zcela nepřátelskými vztahy . Řešení takového konfliktu je pak mnohem obtížnější než řešení věcného konfliktu.

## Míra manifestace konfliktu v organizaci

V souvislosti s charakterem konfliktů a mírou jejich rozvinutosti se odlišuje míra, v jaké je konflikt v organizaci manifestován. Z daného hlediska můžeme rozlišit:

- **vnímaný konflikt** (strany, které jsou v konfliktu, vnímají rozdílnost potřeb a zájmů)
- **prožívaný konflikt** (strany pociťují napětí, nepřátelství, hněv, nedůvěru, trpkost, ...)
- **konflikt projevující se v chování** (strany vyvíjejí aktivity za účelem prosazení a obrany svých potřeb a zájmů)

## Důsledky organizačních konfliktů

Organizační konflikty mají pro organizaci často velmi negativní důsledky, poškozující spolupráci uvnitř organizace a tím i výkonnost organizace a kvalitu pracovního života lidí v organizaci. Ne vždy ale musí mít organizační konflikty negativní důsledky. Často jsou důsledky konfliktů pro organizaci naopak pozitivní a v zájmu manažerů je, aby takové typy konfliktů byly naopak podněcovány.

### Pozitivní důsledky organizačních konfliktů :

- **konflikt podněcuje změny**  
(tam, kde není konflikt, není změna - neměnnost znamená stagnaci, konflikt znamená vývoj)
- **konflikt podněcuje tvořivost**  
(a tedy i inovace - konflikty nás nutí myslet, nacházet nová řešení)
- **konflikt zlepšuje kvalitu rozhodování**  
(uplatňujeme více úhlů pohledu, nacházíme více variant řešení, hledáme optimální variantu)
- **konflikt rozvíjí přizpůsobivost**  
(konflikty jsou testem přizpůsobivosti - kdo je není schopen řešit, není schopen adaptovat se na změny)
- **konflikt (otevřený, řešený) uvolňuje napětí**

### Negativní důsledky organizačních konfliktů:

- **konflikty způsobují stres, frustraci, pracovní nespokojenost**
- **konflikty vedou k nárůstu nemocnosti a fluktuace v organizaci**  
(v souvislosti se stresem, který díky konfliktům lidé prožívají)
- **konflikty narušují plnění pracovních úkolů a dosahování cílů, tj. snižují efektivnost organizace**
- **konflikty - jsou-li zaznamenány veřejností - poškozují image organizace.**

Skutečnost, zda organizační konflikty mají pro organizaci důsledky pozitivní či negativní (tj. zda jsou pro organizaci „zdravé“ či „nezdravé“), záleží na obsahu konfliktů, charakteru konfliktů a míře rozvinutosti organizačních konfliktů.

## Zdroje organizačních konfliktů

Organizační konflikty mohou vznikat z mnoha příčin. Mezi nejčastější příčiny, jak bylo výzkumně zjištěno, patří:

- **nekompatibilita cílů**  
(organizační jednotky mají cíle, které „jdou proti sobě“, individuální cíle jednotlivců nejsou v souladu s organizačními cíli, ...)
- **vzájemná závislost**

(např. sdílení vybavení, sekvenční závislost – když výsledek práce jednoho pracovníka se vstává vstupem pro jiného, reciproční závislost – např. úředníci a servisní technici)

- **nejasnost a překrývání pracovních náplní, nejasná pravidla**
- **omezenost zdrojů** (omezenost zdrojů vede pracovníky k tomu, že o ně soupeří)
- **odlišné vnímání pramenic z odlišnosti kultur** (odlišnost názorů, postoje a myšlení pramenic z odlišnosti profesionálních kultur, organizačních kultur, národních kultur, ...)
- **komunikační problémy.**

**Komunikační problémy** uvnitř organizace jsou patrně nejčastější příčinou konfliktů uvnitř organizace. Obvykle pramení:

- **z nedostatku příležitostí ke komunikaci**  
(nedochází-li k interakci, strany mají pro sebe méně pochopení, jde o častý problém velkých a složitých organizací, vznikající při oddělenosti budov apod.)
- **pramenic z nedostatku schopností komunikovat efektivně**  
(nedostatek dovedností, přítomnost konfliktních osobností, které se chovají agresivně, mají spíše tendenci k boji spíše než ke spolupráci, ...)
- **pramenic z nedostatku motivace komunikovat efektivně**
- **pramenic z odlišnosti kultur** ( nedorozumění jako zdroj konfliktů)

## **Předcházení „nezdravým“ konfliktům na úrovni organizace**

Zatímco „zdravé“ konflikty nejsou na závadu činnosti organizace a mnohdy mají i pozitivní efekt, nezdravé konflikty snižují efektivnost organizace a spokojenost pracovníků, proto je třeba jim předcházet. V souvislosti s nejčastějšími organizačními příčinami konfliktů lze formulovat následující doporučení pro předcházení organizačním konfliktům:

- **harmonizace útvarů a jednotlivců prostřednictvím nadřazených (organizačních) cílů**
- **redukce odlišných pohledů prostřednictvím rotace pracovníků, vzdělávání, ...**
- **redukce vzájemné závislosti**  
(vymezení času přístupu k vybavení při sdílení techniky, rozšíření kompetencí, ...)
- **poskytnutí přiměřených zdrojů – je-li to možné - nebo alespoň stanovení a objasnění pravidel rozdělování zdrojů** ( boje o zdroje jsou někdy nákladnější než poskytnutí dalších zdrojů)
- **podpora komunikace, poskytování příležitostí ke komunikaci**
- **rozvoj komunikačních dovedností, interkulturní trénink.**

## Organizační intervence za účelem řešení konfliktů

V zájmu organizace a její efektivity je, aby konflikty uvnitř organizace nevznikaly. Bohužel, málokdy je možné konfliktům zcela zabránit. Pokud pak konflikty nastanou, vzniká další problém – konflikty je třeba řešit. Jaké jsou možnosti řešení organizačních konfliktů :

- **řešení konfliktů prostřednictvím vyjednávání**  
(účelem vyjednávání je najít oboustranně přijatelné řešení problému, dospět k dohodě)
- **řešení konfliktů prostřednictvím třetí strany.**

Řešení konfliktů prostřednictvím třetí strany může znamenat:

- **přesun rozhodnutí sporu na nadřízený orgán, soud, ...**
- **zřízení funkce ombudsmana**
- **mediace konfliktů za pomoci trénovaného facilitátora** (vyjednávání za pomoci neutrální osoby). Cílem činnosti facilitátora (mediátora) je objasnění vzájemných pohledů, hledání shody a rozdílů, depersonifikace konfliktů, tvorba strategie pro překonání neshod. Mediátor je odpovědný za proces řešení konfliktu, strany se proto mohou soustředit na věcnou stránku řešení problému. Hlavním cílem mediace je především zvládnutí konfliktu a emocí, které jej doprovázejí, vedlejším cílem je pak vyřešení vlastního problému.

## Individuální styly řešení interpersonálních konfliktů

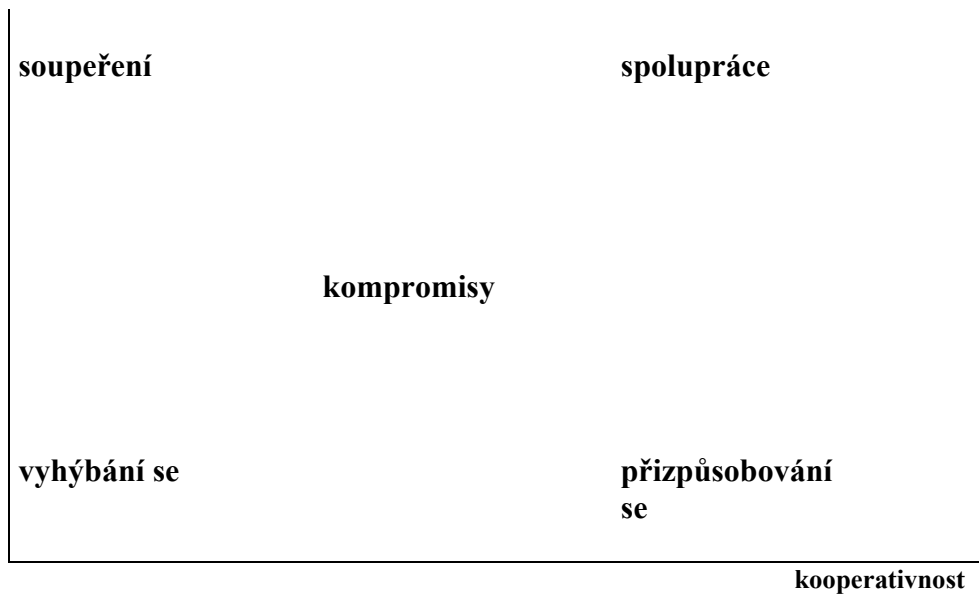
Přestože obvykle existuje více možností, jak řešit konflikty, většina lidí má tendenci přistupovat ke konfliktům svým určitým naučeným a „osvědčeným“ způsobem – má svůj styl řešení interpersonálních konfliktů.

Styl řešení konfliktů lze u jednotlivců charakterizovat prostřednictvím dvou hledisek:

- **míry kooperativnosti**  
(tj. míry, v jaké se jedna strana snaží vyjít vstříc zájmům druhé strany a nakolik respektuje svého partnera)
- **míry sebeprosazování**  
(míra úsilí o prosazení se a uspokojení svých vlastních zájmů).

Na základě vzájemné kombinace míry obou uvedených tendencí vzniká 5 individuálních stylů řešení konfliktů – viz následující obrázek.

sebeprosazení



## Charakteristiky jednotlivých individuálních stylů řešení konfliktů

### **Soupeření (konfrontace):**

agresivní a nekooperativní styl, sledování pouze vlastních zájmů a nerespektování druhé strany, tendence k jednání výhra – prohra, kdy např. jedna strana využívá své moci pramenící z pozice, využívání manipulace (např. návrh, že věc bude postoupena nějaké komisi) nebo prosté ignorování požadavků druhé strany, vede ke vzniku nepřátelství a touhy po odplatě

### **Vyhýbání se:**

podceňování vlastního zájmu a nerespektování zájmu druhého, tudíž nekooperativní styl, vycházející z přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí, zpravidla spojeno s obavou z negativních emocí a následného stresu, v ostatních vyvolává silnou frustraci, protože věci se neřeší, jsou obcházeny

### **Přizpůsobování se (ústup):**

neprosazující se, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní styl, vstřícný k druhému, zájmy druhého jsou řazeny nad zájmy svoje, pro zachování klidu a míru je jedna strana ochotna k obětem, při návykovém chování tohoto stylu člověk začne být zneužíván druhými, protože je o něm známo, že ustoupí

### **Kompromis:**

mírně sebeprosazující a mírně kooperativní, obě strany se vzdávají části svých zájmů ve prospěch dohody, není vítězů ani poražených, jeden ústupek se vyváží jiným, něco je obětováno ve prospěch společného cíle nebo zájmu, používají-li tento styl manažeři často, mají podřízení pocit „ulamování hrotů“, mohou tím ztrácet respekt

## **Spolupráce:**

sebeprosazující se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany, společná práce na vzájemně výhodném řešení.

## **Vhodné situace pro použití jednotlivých stylů zvládnání konfliktů**

Každý člověk má, jak už bylo uvedeno, tendenci využívat převážně určitý styl řešení konfliktů. Ve skutečně je však lépe, když využívá více stylů, a to podle toho, který ze stylů je v dané situaci vhodný. **Obecně nejvhodnější je sice spolupráce**, ale není tomu tak v každé situaci.

Kdy jsou vhodné ostatní styly ?

### **Soupeření:**

- když je nutná rychlá a rozhodná akce
- když je nutné prosadit nepopulární opatření
- v záležitostech obecného zájmu, jste-li si jisti, že vaše řešení je správné
- tam, kde by byl jiný postup považován za slabost

### **Vyhýbání se:**

- když jde o maličkost a jiné záležitosti jsou naléhavější
- když nevidíte žádnou šanci uspokojit své zájmy
- když ztráty z potenciálního rozjitření konfliktu jsou větší než přínosy z jeho vyřešení
- když je třeba nechat vychladnout city a získat odstup
- když je třeba získat další informace
- když konflikt mohou lépe vyřešit jiní
- když konflikt je zástupný

### **Přizpůsobení se:**

- když zjevně nemáte pravdu nebo nejste v právu
- pokud je předmět sporu výrazně významnější pro ostatní než pro vás – vyjdete-li jim vstříc, udržíte si dobré vztahy a spolupráci
- když si chcete vybudovat kredit do budoucna
- když vaše šance (vás a partnera) jsou v nerovnováze a chcete minimalizovat ztráty
- když harmonie a stabilita jsou důležitější

### **Kompromis:**

- když cíle a zájmy jsou sice důležité, ale ne tak, aby stály za narušení vztahů
- pro dosažení dočasných urovnání ve složitějších záležitostech
- pro dosažení přijatelných a vyhovujících řešení pod časovým tlakem
- když ani spolupráce ani konfrontace nefungují (jako ústupový prostředek).

## **Doporučená literatura:**

Plamínek, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

